

# BEZPIECZEŃSTWO

## TEORIA I PRAKTYKA

# SECURITY

## THEORY AND PRACTICE

AKCEPTACJA SPOŁECZNA (LEGITYMIZACJA) DZIAŁAŃ  
W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM

redakcja

Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła



# BEZPIECZEŃSTWO

## TEORIA I PRAKTYKA

# SECURITY

## THEORY AND PRACTICE

AKCEPTACJA SPOŁECZNA (LEGITYMIZACJA) DZIAŁAŃ  
W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM  
redakcja  
Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła

Kraków 2025  
Nr 1 (LVIII)

**Czasopismo punktowane w rankingu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
oraz indeksowane w następujących bazach / The journal is ranked by the Ministry of Science and  
Higher Education and indexed in the following bases:**

Repozytorium eRIKA. Repozytorium Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie;  
PBN. Polska Bibliografia Naukowa; Index Copernicus; CEJSH. The Central European Journal of Social Sciences;  
CEEOL. Central and Eastern European Online Library; BazHum; EBSCO

**Rada Naukowa / Editorial Board:**

Isabela de Andrade Gama (Brazylia), Mieczysław Bieniek (Polska), Ján Buzalka (Słowacja),  
Anatolij Demianczuk (Ukraina), Taras Finikov (Ukraina), Jochen Franzke (Niemcy),  
Marco Gestri (Włochy), Thomas Jäger (Niemcy), Arie M. Kacowicz (Izrael),  
Lutz Kleinwächter (Niemcy), Magdolna Lácay (Węgry), Krzysztof Malinowski (Polska),  
Sławomir Mazur (Polska), Ben D. Mor (Izrael), Sandhya Sastry (Wielka Brytania),  
Yu-Chung Shen (Tajwan), Jan Widacki (Polska), Wiesław Wróblewski (Polska – przewodniczący)

**Redaktor naczelny / Editor-in-Chief:** Andrzej Chodyński

**Zastępca redaktora naczelnego / Deputy Editor-in-Chief:** Krzysztof Waśniewski

**Redaktorzy tematyczni / Subject Editors:**

Andrzej Chodyński – nauki o zarządzaniu i jakości  
Janusz Ziarko – nauki o bezpieczeństwie

**Redaktor statystyczny / Statistic Editor:** Piotr Stefanów

**Sekretarz redakcji / Managing Editor:** Kamil Jurewicz

**Adjutor / Sub-editor:** Kamil Jurewicz

**Projekt okładki / Cover design:** Oleg Aleksejczuk

**Skład i redakcja techniczna / Dtp, and technical editing:** Oleg Aleksejczuk

**Copyright**© by Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
Kraków 2025

e-ISSN 2451-0718  
ISSN 1899-6264

Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie elektroniczne. „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” jest w pełni  
otwartym czasopismem (Open Access Journals) wydawanym na licencji CC BY-NC-ND 4.0 /  
The journal is originally published in the electronic version. *Security. Theory and Practice*  
is an open-access journal published under the CC BY-NC-ND 4.0 licence

**Na zlecenie / Commissioned by:**

Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
[www.ka.edu.pl](http://www.ka.edu.pl)

**Wydawca / Publisher:** Oficyna Wydawnicza AFM

## Spis treści

|                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła:</b> Akceptacja społeczna (legitymizacja) działań w zarządzaniu bezpieczeństwem. Wprowadzenie                                            | 9  |
| Wywiad z prezesem zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A. w Krakowie Bogusławem Kośmiderem. Prowadzący wywiad: prof. dr hab. Andrzej Chodyński, dr hab. Dariusz Fatuła | 15 |

## ARTYKUŁY

|                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Andrzej Chodyński:</b> Interesariusze w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych                                                                                                               | 23  |
| <b>Dominika Marciniak, Simona Grigaliūnienė, Olatz Diego-Marcos Arruti, Alain Patience Ihimbazwe Ndanguza:</b> Bezpieczeństwo biznesu i alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w Europie                             | 39  |
| <b>Michał Kocur, Dariusz Fatuła:</b> Znaczenie edukacji finansowej i poziom świadomości studentów Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie w kontekście zagrożeń wynikających z nieodpowiedzialnych decyzji finansowych | 59  |
| <b>Krzysztof Łusiakowski:</b> Rola systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w budowaniu rezyliencji biznesowej przedsiębiorstwa                                                                                                | 77  |
| <b>Michał Adam Leśniewski:</b> Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji – ujęcie koncepcyjne                                                                                                           | 93  |
| <b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym                                                                                                                                                | 105 |
| <b>Magdalena Lesiak:</b> Schemat Ponziego jako zagrożenie dla bezpieczeństwa inwestycyjnego                                                                                                                                          | 117 |

## Spis treści

|                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Izabela Kapera, Kinga Węgrzyn:</b> Zmiany demograficzne w województwach a kwestie bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców Polski                                                                                              | 127 |
| <b>Janusz Ziarko:</b> Odporność społeczności lokalnej na zagrożenia kryzysowe – ku holistycznym ramom odporności                                                                                                                | 145 |
| <b>Agnieszka Pazderska:</b> Poczucie bezpieczeństwa młodych dorosłych w polskich miastach o liczbie mieszkańców od 250 tys. do 500 tys. – raport z badań                                                                        | 161 |
| <b>Oleksii Buluy, Mariia Plotnikova:</b> Family homestead settlements and ecological villages as an innovative model of environmental, food and energy security management and young people social entrepreneurship development | 175 |
| <b>Uliana Sadova, Olha Hrynkevych, Oleg Sorochnik:</b> Workforce skills gaps analysis under security challenges: business needs and regional resilience – a case study of Lviv region during wartime                            | 191 |
| <b>Nataliia Dobroier:</b> Integration of Ukrainian women refugees into the education sector in Poland                                                                                                                           | 209 |
| <b>Iryna Kravets:</b> Migration flows during war in Ukraine: Perspectives on the development of regional labor markets through the prism of new socio-economic networks                                                         | 225 |
| <b>Iryna Maidanik:</b> Civic engagement of Ukrainian forced migrants abroad: Insights and implications                                                                                                                          | 237 |

## Contents

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła:</b> Social acceptance (legitimization) of safety management activities. Introduction  | 9  |
| Interview with the President of Krakowski Holding Komunalny S.A., Bogusław Kośmider (interviewers: A. Chodyński, D. Fatuła) | 15 |

## ARTICLES

|                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Andrzej Chodyński:</b> Stakeholders in the model of organizational resiliency in the face of environmental and energy threats                                                                                                                    | 23  |
| <b>Dominika Marciniak, Simona Grigaliūnienė, Olatz Diego-Marcos Arruti, Alain Patience Ihimbazwe Ndanguza:</b> Business security and strategic alliances of small and medium-sized enterprises in Europe                                            | 39  |
| <b>Michał Kocur, Dariusz Fatuła:</b> The importance of financial education and the level of financial awareness among students of Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University in the context of risks arising from irresponsible financial decisions | 59  |
| <b>Krzysztof Łusiakowski:</b> The role of the information security management system in building business resilience of the enterprise                                                                                                              | 77  |
| <b>Michał Adam Leśniewski:</b> The model of the resilient manager in building organizational security: a conceptual approach                                                                                                                        | 93  |
| <b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Man in the process of counteracting crisis situations                                                                                                                                                                   | 105 |
| <b>Magdalena Lesiak:</b> Ponzi Scheme as a threat to investment security                                                                                                                                                                            | 117 |
| <b>Izabela Kapera, Kinga Węgrzyn:</b> Demographic changes in voivodeships and health security issues of Poland's residents                                                                                                                          | 127 |

## Contents

|                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Janusz Ziarko:</b> Local community resilience to crisis threats: towards a holistic resilience framework                                                                                                                     | 145 |
| <b>Agnieszka Pazderska:</b> Young adults' sense of security in Polish cities with populations ranging from 250,000 to 500,000 – research report                                                                                 | 161 |
| <b>Oleksii Buluy, Mariia Plotnikova:</b> Family homestead settlements and ecological villages as an innovative model of environmental, food and energy security management and young people social entrepreneurship development | 175 |
| <b>Uliana Sadova, Olha Hrynkevych, Oleg Sorochak:</b> Workforce skills gaps analysis under security challenges: business needs and regional resilience – a case study of Lviv region during wartime                             | 191 |
| <b>Nataliia Dobroier:</b> Integration of Ukrainian women refugees into the education sector in Poland                                                                                                                           | 209 |
| <b>Iryna Kravets:</b> Migration flows during war in Ukraine: Perspectives on the development of regional labor markets through the prism of new socio-economic networks                                                         | 225 |
| <b>Iryna Maidanik:</b> Civic engagement of Ukrainian forced migrants abroad: Insights and implications                                                                                                                          | 237 |

# Akceptacja społeczna (legitymizacja) działań w zarządzaniu bezpieczeństwem. Wprowadzenie

**Andrzej Chodyński**

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<http://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

**Dariusz Fatuła**

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-6704-2585>

Narastanie zagrożeń o charakterze międzynarodowym – zarówno militarnych, jak i pozamilitarnych (pandemie, zagrożenia łańcuchów dostaw, kryzys klimatyczny związany z emisją gazów cieplarnianych, dostęp do czystych i dojrzałych technologii, skutki anomalii pogodowych czy migracje) – wiąże się z koniecznością działań na poziomie krajowym i lokalnym. Dotyczy to także wysiłków podmiotów gospodarczych na rzecz zwiększenia ich rezyliencji (odporności), przy zapewnieniu akceptacji społecznej dla podejmowanych działań. Aspekty te odnoszą się również do zachowań społeczności lokalnych wobec występujących zagrożeń.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na ewolucję pojęcia odporności społecznej, w szczególności w kontekście radzenia sobie wobec występowania sytuacji kryzysowych, a także dostosowywania się społeczności do zmian o zróżnicowanym charakterze: społecznym, środowiskowym, gospodarczym czy politycznym. Podkreśla się znaczenie roli instytucji społecznych, wpływających na model zachowań społecznych, z uwzględnieniem formalnych struktur władzy oraz prawa<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> M. Moszczyński, P. Bryczek-Wróbel, *Ewolucja pojęcia odporności społecznej wskutek doświadczeń pandemii COVID-19 i kryzysu imigracyjnego*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2024, t. 16 (52), nr 1, s. 61–73, <https://doi.org/10.18290/rns2024.0003>.

Podkreśla się, że zmiany klimatyczne, wywołane głównie emisją dwutlenku węgla, niosą za sobą negatywne skutki nie tylko dla środowiska naturalnego, ale także o charakterze społecznym (wpływając na warunki życia, migracje i przesiedlenia), a także stanowią zagrożenie dla realizacji działalności gospodarczej, funkcjonowania łańcuchów dostaw i infrastruktury. Tworzą też zagrożenia terytorialne<sup>2</sup>.

Podnoszone w tym numerze BTiP aspekty akceptacji społecznej w zakresie działań na rzecz bezpieczeństwa można rozpatrywać, odnosząc je do legitymizacji wobec interesariuszy. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w przypadku podmiotów gospodarczych, w ich otoczeniu poza tradycyjnymi interesariuszami należy uwzględnić występowanie ruchów społecznych<sup>3</sup>. Również na poziomie lokalnym, wśród interesariuszy gmin, wymienia się m.in. ruchy społeczne, lokalnych przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, związki religijne, media, instytucje samorządowe, administrację samorządową i rządową wyższych szczebli, a także inwestorów i (potencjalnych) migrantów<sup>4</sup>.

Zawartość niniejszego numeru BTiP można podzielić na trzy grupy tematyczne, dotyczące:

- 1) ogólnej problematyki budowania akceptacji społecznej dla działań na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania przedsiębiorstw, także w kontekście ich zachowań rezyliencyjnych;
- 2) lokalnych i regionalnych aspektów bezpieczeństwa;
- 3) problematyki, głównie uchodźczej i migracyjnej, związanej z wojną w Ukrainie.

W nawiązaniu do problematyki grupy pierwszej zaprezentowano rozmowę z prezesem zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A. Rozpatrując zawartość tej grupy i tekst Andrzeja Chodyńskiego, warto podkreślić, że nawiązuje on do roli interesariuszy w budowaniu rezyliencji organizacyjnej na podstawie analizy modelu tej rezyliencji. Odniesiono się do aktualnej tematyki bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego. Stanowi to nawiązanie do tematyki BTiP 2024 nr 4<sup>5</sup>.

Temat kluczowych aspektów współpracy strategicznej MŚP w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście

<sup>2</sup> *Skutki zmiany klimatu*, Komisja Europejska, [https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change\\_pl](https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_pl) [dostęp: 1.06.2025].

<sup>3</sup> O. Kijewska-Ratajczak, *Kształtowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi w procesie organizacji wydarzeń sportowych*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2022, s. 35, [https://www.wbc.poznan.pl/Content/518839/Kijewska-Ratajczak\\_Olga-rozprawa\\_doktorska.pdf](https://www.wbc.poznan.pl/Content/518839/Kijewska-Ratajczak_Olga-rozprawa_doktorska.pdf) [dostęp: 7.06.2025].

<sup>4</sup> R. Geisler, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w gminie*, Centrum Ekspertyzy Lokalnej, Opinia nr 2/2023, s. 2, [https://frdl.org.pl/static/upload/store/frdl/OPINIE\\_I\\_KOMENTARZE\\_FRDL/2023/ZARZADZANIE\\_RELACJAMI\\_Z\\_INTERESARIUSZAMI\\_W\\_GMINIE.pdf](https://frdl.org.pl/static/upload/store/frdl/OPINIE_I_KOMENTARZE_FRDL/2023/ZARZADZANIE_RELACJAMI_Z_INTERESARIUSZAMI_W_GMINIE.pdf) [dostęp: 7.06.2025].

<sup>5</sup> „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4: *Uwarunkowania zarządzania bezpieczeństwem oraz technologiami czystej energii*, red. A. Chodyński, <https://btip.ka.edu.pl/btip-2024-nr4/> [dostęp: 7.06.2025].

bezpieczeństwa biznesu i zielonej transformacji – podjęli w opracowaniu *Bezpieczeństwo biznesu i alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w Europie* Dominika Marciniak, Simona Grigaliūnienė, Olatz Diego-Marcos Arruti oraz Alain Patience Ihimbazwe Ndanguza. Podkreślono znaczenie współpracy z interesariuszami.

Wyniki przeprowadzonych wśród studentów badań poziomu wiedzy finansowej i świadomości występujących zagrożeń zaprezentowali w swoim artykule Michał Kocur i Dariusz Fatuła. Wskazano na główne problemy, wynikające z braku lub niewystarczającej wiedzy ekonomicznej studentów, a także ich typowych zachowań finansowych. Problematykę rezyliencji organizacyjnej w kontekście zarządzania bezpieczeństwem informacji omówił Krzysztof Łusiakowski. Podkreślono znaczenie kultury bezpieczeństwa w budowaniu systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w przedsiębiorstwach.

Poglądy na temat menedżera rezyliencyjnego i jego kompetencji w aspekcie bezpieczeństwa organizacji oraz kultury bezpieczeństwa prezentuje w artykule *Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji – ujęcie koncepcyjne* Michał Adam Leśniewski. Problematykę funkcjonowania i rozwoju człowieka, w szczególności uwzględniając aspekty przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, podejmuje Kazimierz Jaremczuk w artykule *Człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym*. Zwraca uwagę na fakt, że człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym kieruje się ku przesłankom irracjonalnym.

W artykule *Schemat Ponziego jako zagrożenie dla bezpieczeństwa inwestycyjnego* autorka, Magdalena Lesiak omawia zjawisko oszustw inwestycyjnych, a także prezentuje studium przypadku spółki Amber Gold.

Problematyka regionalna i lokalna jest prezentowana w trzech tekstach: autorstwa Izabeli Kapery i Kingi Węgrzyn (*Zmiany demograficzne w województwach a kwestie bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców Polski*), Janusza Ziarki (*Odporność społeczności lokalnej na zagrożenia kryzysowe – ku holistycznym ramom odporności*) oraz Agnieszki Pazderskiej (*Poczucie bezpieczeństwa młodych dorosłych w miastach w Polsce o liczbie mieszkańców od 250 tys. do 500 tys. – raport z badań*).

W pierwszym z nich autorki zaprezentowały sytuację demograficzną w związku z bezpieczeństwem zdrowotnym populacji, zaś zachodzące zmiany zaprezentowały z perspektywy regionalnej. Wykorzystano m.in. dane Głównego Urzędu Statystycznego. Tekst Janusza Ziarki stanowi dogłębną analizę dotyczącą rozwijania odporności społeczności lokalnych na zagrożenia kryzysowe. Zwrócono uwagę, że analityczne ramy odporności i stosowane narzędzia pomiaru nie są dobrze zintegrowane ani ze specyfiką lokalnej społeczności i dynamiką jej przeobrażeń, ani z procesami zarządzania społecznością i infrastrukturą. W artykule Agnieszki Pazderskiej wykazano, że na poczucie bezpieczeństwa mieszkańców wpływ mają: wiek, płeć, poglądy polityczne, status ekonomiczny i miasto zamieszkania.

W literaturze przedmiotu migracje rozpatrywane są z różnych punktów widzenia, m.in.: bezpieczeństwa państwa<sup>6</sup>, rynków pracy<sup>7</sup> czy bezpieczeństwa społecznego wobec wojny w Ukrainie<sup>8</sup>. Te wątki poruszane są w artykułach z trzeciej grupy tematycznej. Następstwem inwazji Rosji na Ukrainę w lutym roku 2022 był wzrost migracji<sup>9</sup> Ukraińców do Polski. Badania pilotażowe przeprowadzone głównie wśród mieszkańców Dolnego Śląska w okresie marzec–maj 2022 wskazują, że fakt ten był odbierany jako zagrożenie bezpieczeństwa Polski, w szczególności w aspekcie ekonomicznym. Wiąże się to przede wszystkim z obawami odnośnie do nadmiernego obciążania systemu opieki socjalnej oraz preferowania migrantów na rynku pracy. Z drugiej strony pozytywnie oceniono działania organów władzy publicznej Rzeczypospolitej Polskiej wobec migrantów z Ukrainy<sup>10</sup>.

W tej grupie zaprezentowano pięć artykułów. Oleksii Buluy i Mariia Plotnikova wskazują na szanse życiowe związane z tworzeniem wiosek ekologicznych w aspekcie problemów Ukrainy. W tekście autorstwa Uliany Sadovej, Olhi Hrynkevych i Olega Sorochaka zwrócono uwagę na możliwości wykorzystania kompetencji

<sup>6</sup> J. Lubimow, *Migracje jako zagrożenie bezpieczeństwa państwa*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” 2017, nr 2, s. 45–52.

<sup>7</sup> K. Matuszczyk, M. Duszczyk, *Bezpieczeństwo na rynku pracy jako perspektywa teoretyczna w badaniach nad migracjami zarobkowym*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2018, nr 4 (43), s. 25–42.

<sup>8</sup> M. Kwiecińska, E. Ordyniec, *Wpływ migracji na bezpieczeństwo społeczne w związku z wojną na Ukrainie*, „De Securitate et Defensione. O Bezpieczeństwie i Obronności” 2023, t. 9, nr 2, s. 57–74, <https://doi.org/10.34739/dsd.2023.02.04>.

<sup>9</sup> Warto zwrócić uwagę na terminologię: uchodźca to osoba, która została zmuszona do opuszczenia swojego dotychczasowego miejsca życia. „Terminy «emigrant» i «imigrant» opisują tę samą osobę, ale stosuje się jedno lub drugie pojęcie w zależności od przyjętej perspektywy – czy dany kraj jest «wysyłającym», czy «przyjmującym». Emigrantów i imigrantów można określić ze względu na ich cel wyjazdu, dodając na przykład określenie «zarobkowy», A. Niewdana, R. Cekiera, *Migranci, uchodźcy. Poszukiwanie dróg do relacji partnerskich*, „No Limits” 2022, nr 2(6), s. 16–19, [https://doi.org/10.31261/no\\_limits.2022.6.05](https://doi.org/10.31261/no_limits.2022.6.05). „Migrant” jest wyrazem nadrzędnym (o znaczeniu szerszym, o treści bardzo ogólnej) wobec wyrazu „uchodźca” (o treści bardziej szczegółowej). Uchodźca to taki migrant, który opuszcza swój kraj pod przymusem: z powodu prześladowań lub obaw o własne życie, zob. definicje z Wielkiego słownika języka polskiego PAN, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/29040/migrant/5183549/osoba>; <https://wsjp.pl/haslo/podglad/23011/uchodzca> [dostęp: 2.07.2025]. W Konwencji dotyczącej statusu uchodźców, sporządzonej w Genewie dnia 28 lipca 1951 r. (Rzeczpospolita Polska przystąpiła do Konwencji 2.09.1991 r., Dz.U. z 1991, nr 119, poz. 515, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911190515>; <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911190515/O/D19910515.pdf> [dostęp: 2.07.2025]) jako przyczynę uchodźstwa wskazuje się prześladowania, nie ma natomiast mowy o sytuacji materialnej ani o klęskach żywiołowych (definicja: rozdz. I, art. 1 Konwencji).

<sup>10</sup> P. Olbrycht, *Bezpieczeństwo Rzeczypospolitej Polskiej wobec migracji z Ukrainy wskutek inwazji Federacji Rosyjskiej – percepcja społeczna (studium przypadku)*, „Studia Politologiczne 2023, t. 68, s. 362–379, <https://doi.org/10.33896/SPolit.2023.68.19>.

pracowników przemieszczających się do regionu lwowskiego w związku z agresją Rosji na Ukrainę. Nataliia Dobroier odnosi się do integracji ukraińskich kobiet uchodźców w polskim sektorze edukacyjnym. Iryna Kravets w swoim artykule podnosi problem uchodźstwa z Ukrainy do Europy w związku z sytuacją wojenną. Zostały przedstawione możliwości funkcjonowania uchodźców na rynku pracy w aspekcie edukacji, przekwalifikowania i wsparcia w obszarze przedsiębiorczości. Problemy zaangażowania obywatelskiego wojennych uchodźców ukraińskich poza granicami tego kraju prezentuje Iryna Maidanik.



# Wywiad z prezesem zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A. w Krakowie Bogusławem Kośmiderem

Prowadzący wywiad:

**prof. dr hab. Andrzej Chodyński**

UAFM, redaktor naczelny czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”

**dr hab. Dariusz Fatuła**

prof. UAFM, dziekan Wydziału Zarządzania, Mediów i Technologii UAFM

**Andrzej Chodyński, Dariusz Fatuła:** Panie Prezesie, w związku z obchodami 25-lecia naszej uczelni i spotkaniem ze społecznością Uniwersytetu, w którym zechciał Pan zaprezentować znaczenie i perspektywy rozwoju holdingu<sup>1</sup>, prosimy o udzielenie odpowiedzi na kilka pytań. Po pierwsze proszę opisać strukturę i główne cele działalności holdingu.

**Bogusław Kośmider:** Krakowski Holding Komunalny S.A., utworzony jako grupa kapitałowa krakowskich spółek miejskich, rozpoczął działalność w 1996 r. Jej utworzenie było niezbędne do zarejestrowania podatkowej grupy kapitałowej. Na początku w jej skład wchodziły cztery spółki: MPWiK S.A., MPEC S.A., MPK Sp. z o.o. jako spółki zależne oraz KHK S.A. jako spółka dominująca. 1 stycznia 2018 r. rozpoczęła

<sup>1</sup> „Rola Krakowskiego Holdingu Komunalnego dla społeczności i gospodarki Krakowa”, wykład otwarty prezesa zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego Bogusława Kośmidera, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, 12.06.2025, <https://konferencje.uafm.edu.pl/spotkania-i-wystawy/rola-krakowskiego-holdingu-komunalnego-dla-spolesznosci-i-gospodarki-krakowa-70.html> [dostęp: 2.07.2025]. Czasopismo „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” było partnerem tego wydarzenia.

działalność nowa podatkowa grupa kapitałowa działająca na podstawie nowych przepisów podatkowych i w składzie poszerzonym o Agencję Rozwoju Miasta S.A. w Krakowie (od 4 marca 2020 r. spółka nosi nazwę Arena Kraków S.A.). Tak więc pierwsza funkcja i pierwszy element holdingu to podatkowa grupa kapitałowa, czyli mówiąc w skrócie: zarabianie na zmniejszaniu obciążeń podatkowych. Takie struktury funkcjonują w całej Europie, w Polsce jesteśmy jedną z niewielu podatkowych grup kapitałowych o charakterze komunalnym, a na pewno największą. Z tym związane jest zadanie monitorowania i organizowania współpracy spółek holdingowych. Drugim elementem holdingu jest Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów, który jest jednym z najważniejszych elementów systemu gospodarki odpadami komunalnymi w Krakowie, i w którym co roku wytwarzamy prąd i ciepło w procesie termicznej utylizacji odpadów. Spalamy ich rocznie ok. 230 tys. ton.

**A. Chodyński, D. Fatuła: Proszę podać kierunki rozwoju holdingu.**

**B. Kośmider:** Kiedy myślę o rozwoju KHK S.A., to myślę o pięciu najważniejszych kierunkach. **Po pierwsze**, w aspekcie funkcjonalnym chcemy rozszerzyć działanie holdingu o kolejne grupy zakupowe, w myśl zasady, że duży może więcej. Świetnie funkcjonuje Krakowska Grupa Zakupowa (KGZ) Energii Elektrycznej i KGZ Gazu, których jesteśmy liderem. Są obszary, które z powodzeniem można w tym zakresie zagospodarować i zamierzamy podjąć się tego wyzwania. Chcemy też wprowadzić nowoczesne zasady zarządzania w spółkach, w tym zarządzanie zgodnością (*compliance*), ale też podjąć szereg działań przynoszących korzyści ekonomiczne, takich jak wspólne inwestycje, działania rozwojowe, wspólne przedsięwzięcia, także w obszarze marketingu, promocji i badań jakości usług, które realizowane są przez KHK S.A. od 25 lat. **Po drugie** planujemy rozszerzenie strukturalne holdingu, czyli włączenie do naszej grupy spółek, które mogą w przyszłości pomóc w stworzeniu tzw. tarczy podatkowej – te spółki, które generują stratę, pomagają osiągnąć lepszy efekt podatkowy w postaci większych oszczędności. Kiedyś, w początkach działania podatkowej grupy kapitałowej, efekt podatkowy wynosił kilkanaście mln zł, teraz to ok. 3–4 mln zł. Nasze działania będą dążyły do jego powiększenia. Do tej pory środki zaoszczędzone dzięki efektowi podatkowemu były przeznaczane na inwestycje. Teraz chcemy przeznaczać je na działania zrównoważonego rozwoju całej grupy kapitałowej, ponieważ jest to temat ważny nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Ma to również zasadnicze znaczenie w kontekście dyrektywy ESG dotyczącej obszarów związanych z ochroną środowiska naturalnego, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym. **Po trzecie**, chcemy rozszerzyć działania holdingu o kwestie związane z szeroko rozumianą energetyką, tak jak to robią w stadtwerkach<sup>2</sup> funkcjonujących w Austrii czy w Niemczech. Ten rynek energetyczny jest coraz ważniejszy w kontekście funkcjonowania nie tylko

<sup>2</sup> *Stadtwerke* (przedsiębiorstwa komunalne) – lokalne zakłady energetyczne, zazwyczaj należące do gmin.

spółek komunalnych, ale również całego samorządu i mieszkańców. To bardzo istotny element rozwoju i pole do inwestycji, będziemy więc nad tym tematem szczególnie się pochylać. **Po czwarte**, wydaje się, że holding może być doskonałym narzędziem w rękach miasta, jeśli chodzi o obszar *smart city*. To działania, które będą powodować, że funkcjonowanie całego układu komunalnego może być bardziej przyjazne dla mieszkańców. W praktyce już teraz miejski przewoźnik, MPK S.A., udostępnia szereg danych, które są podstawą działania aplikacji śledzących ruch komunikacji publicznej w mieście. Wodociągi Miasta Krakowa S.A. udostępniają informacje dotyczące źródeł i jakości wody, a MPEC S.A. współpracuje z odbiorcami, proponując im coraz bardziej nowoczesne rozwiązania. Chcemy iść w tym kierunku – to kierunek, który prezydent Aleksander Miszański uznaje za jeden z ważniejszych w tej kadencji samorządu. Nowoczesne miasto to miasto otwarte, zrównoważone i innowacyjne. Te innowacje będą dla nas szczególnie istotne. Już w tym roku w Ekospalarni udało nam się wdrożyć bardzo ciekawy system obrazowej analizy odpadów wspierany przez sztuczną inteligencję. System ten pomaga nam badać w czasie rzeczywistym skład strumienia odpadów poddawanego spalaniu, zweryfikować ich zgodność z tym, co podano w dokumentach, określić ich kaloryczność. Tym sposobem AI pomaga nam bardziej efektywnie pracować i osiągać lepszy efekt, także finansowy. Takich innowacyjnych rozwiązań będziemy mieli coraz więcej. I **po piąte** – unowocześnianie i wspieranie działań Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów, czyli jednej z największych (drugiej po nowo uruchomionej spalarni w Warszawie) w Polsce ekospalarni.



Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów (Ekospalarnia Kraków), 2019

Źródło: Archiwum KHK S.A.

**A. Chodyński, D. Fałata:** Ze względu na zainteresowania tematyczne czasopisma proszę określić działania służące poprawie zarządzania bezpieczeństwem – dotyczy to m.in. problematyki infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego czy funkcjonowania aglomeracji miejskiej.

**B. Kośmider:** Zakład Termicznego Przekształcania Odpadów, jeden z kluczowych elementów holdingu, jest eksploatowany już prawie od 10 lat i od samego początku był bardzo bezpieczny pod kątem ekologicznym. Sama technologia utylizacji odpadów w warunkach ściśle kontrolowanych, w bardzo wysokiej temperaturze, z zastosowaniem najnowszych technologii oczyszczania spalin jest stosowana na całym świecie i uznawana za jedną z najbezpieczniejszych. Dla nas symboliczne jest to, że to, co wychodzi przez komin naszego zakładu, jest czystsze niż powietrze nas otaczające. Zresztą staramy się być jak najbardziej transparentni w tym zakresie. Udostępniamy dane dotyczące emisji spalin na naszej stronie internetowej<sup>3</sup> i na tablicy przy wjeździe do zakładu. Każdy zainteresowany ma do tych danych dostęp za pomocą jednego kliknięcia. Dowodem bezpieczeństwa ekologicznego naszego zakładu jest funkcjonująca obok niego od kilku lat pasieka – pszczoły czują się u nas świetnie, produkują spore ilości miodu dzięki dobremu przyrodniczo otoczeniu. Można je oglądać na żywo na naszej stronie<sup>4</sup>, a czasem nawet spróbować naszego miodu. Jeśli chodzi o kwestie bezpieczeństwa, biorąc pod uwagę sytuację w Polsce i w Europie, poświęcamy temu tematu bardzo wiele czasu i energii. Jesteśmy w trakcie przygotowań do audytu bezpieczeństwa uwzględniającego rekomendacje mające podstawy w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym, która dość szczegółowo narzuca pewne działania także takim instytucjom jak KHK S.A. Na razie nasz zakład nie zalicza się jeszcze do infrastruktury krytycznej, więc nie obowiązuje nas pewien reżim bezpieczeństwa, natomiast przygotowujemy się do tego właśnie poprzez przeprowadzenie audytu, który obejmie aspekty technologiczne, ekologiczne, bezpieczeństwa fizycznego, technicznego i cyberbezpieczeństwa.

**A. Chodyński, D. Fałata:** Które z działań holdingu, w tym w zakresie zarządzania bezpieczeństwem, są podejmowane w związku z aktualną sytuacją (m.in. wojną w Ukrainie)?

**B. Kośmider:** Analizując czynniki, które wpływają na bezpieczeństwo w naszej firmie, warto rozwinąć ich znaczenie, które jest kluczowe dla przeprowadzenia wartościowego audytu i uzyskania kierunków, w których powinniśmy podążać. Bezpieczeństwo ekologiczne to nie tylko czujniki w instalacji termicznego przekształcania odpadów, ale także procedury ochronne, które powodują, że gdyby coś się wydarzyło, będziemy wiedzieć, jak reagować. Ćwiczymy to na bieżąco, jesteśmy w tym zakresie dobrze przygotowani. Zdarzały się sytuacje drobnych awarii, z którymi w sposób

<sup>3</sup> Ekospalarnia – Emisja, <https://khk.krakow.pl/pl/ekospalarnia/emisja/> [dostęp: 2.06.2025].

<sup>4</sup> Pasieka przy Ekospalarni, <https://khk.krakow.pl/pl/ekospalarnia/ztpo-ule> [dostęp: 2.06.2025].

szybki i bezpieczny sobie radzimy. Warto zaznaczyć, że bezpieczeństwo ekologiczne jest też chronione poprzez nadzór zewnętrznych instytucji, kontrole Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego – wydaje się więc że ta tematyka jest w KHK S.A. dobrze rozpracowana.

Jeżeli chodzi o bezpieczeństwo fizyczne, to mamy pełną ochronę fizyczną, którą zapewne będziemy wzmacniać. Mamy monitoring, który też będziemy rozbudowywać. Utrzymujemy także współpracę z służbami takimi jak Policja i Państwowa Straż Pożarna, z którymi cyklicznie odbywamy ćwiczenia na terenie naszego zakładu. To bezpieczeństwo fizyczne jest bardzo ważne i przykładamy dużą wagę do jego utrzymania na jak najwyższym poziomie.

Jeśli chodzi o bezpieczeństwo techniczne, to „mózgiem” spalarni jest główna dyspozytornia, z której kieruje się procesami w niej zachodzącymi. Stąd też mamy wpływ na bezpieczeństwo całej instalacji. Mamy także systemy awaryjne. Niewątpliwie aspektem, który ciągle zyskuje na znaczeniu, jest cyberbezpieczeństwo, czyli bezpieczeństwo naszych systemów informatycznych. Mamy dwa rodzaje naszych systemów: systemy – najogólniej mówiąc – biurowe, które nie mają krytycznego wpływu na funkcjonowanie spółki, chociażby dzięki kopiom zapasowym czy hurtowniom danych, oraz cyberochronę systemu sterowania Ekospalarnią, która jest fizycznie oddzielona od wszelkich innych firmowych systemów, jest całkowicie samodzielnym bytem. Ma to swoje złe strony, bo nie możemy podglądać parametrów instalacji z zewnątrz (oczywiście poza kwestiami emisji, o których mówiłem wcześniej), ale tak musi być, aby zachować najwyższy poziom bezpieczeństwa. W ubiegłym roku przeszliśmy audyt tych systemów i jesteśmy z nich zadowoleni. Oczywiście naruszenie bezpieczeństwa zakładu to temat rzeka i stale analizujemy różnego rodzaju przypadki, które mogłyby się zdarzyć i staramy się zawczasu im zapobiegać. To problemy praktycznie wszystkich podobnych do naszej instalacji. Dyskutujemy ze specjalistami nad nowymi, bardzo kosztownymi zabezpieczeniami, być może będziemy się decydować na ich zaimplementowanie do tego, co już mamy.

Jak zaznaczałem wcześniej, przygotowujemy się do tego, że Ekospalarnia Kraków stanie się zakładem zaliczanym do infrastruktury krytycznej. Będzie się to dla nas wiązało ze wzrostem poziomu bezpieczeństwa oraz koniecznością szerokiego raportowania tych kwestii do odpowiednich instytucji. Będziemy musieli się także zmierzyć z trudnym tematem oddzielenia instalacji od osób postronnych, co znacznie utrudni realizację działań edukacyjnych, cieszących się ogromnym zainteresowaniem mieszkańców. W tygodniu ścieżkę edukacyjną zwiedza kilkaset osób. W momencie wciągnięcia Ekospalarni na listę podmiotów infrastruktury krytycznej przez Wojewodę będziemy musieli spełnić szereg wytycznych. Na większość z nich jesteśmy przygotowani. Kwestie techniczne i technologiczne są najważniejsze, ale jako spółka dominująca w podatkowej grupie kapitałowej staramy się wspólnie ustalać pewne priorytety, programy bezpieczeństwa. Do infrastruktury krytycznej zaliczono Wodociągi Miasta

Krakowa – sieć wodociągowa to przecież krwioobieg bezpieczeństwa miasta – ale wydaje się, że i system ciepłowniczy i system komunikacyjny oraz system zagospodarowania odpadów prędzej czy później też zyskają charakter krytyczny i do tego wszyscy się przygotowujemy. Jeśli chodzi o kwestie bezpieczeństwa cywilnego, to także zajmujemy się tym tematem, chociaż są to kwestie poufne. Ważna jest lokalizacja naszego zakładu – znajduje się on daleko od skupisk ludzkich i nie ma wpływu ani fizycznego, ani technicznego na mieszkańców.

**A. Chodyński, D. Fałala: Jaki jest zakres działań edukacyjnych holdingu na rzecz społeczności lokalnej, w tym w obszarze podnoszenia bezpieczeństwa?**

**B. Kośmider:** KHK S.A. prowadzi szeroko zakrojone działania edukacyjne. Dotyczy to zarówno samej naszej spółki – a ściślej mówiąc, kwestii związanych z eksploatacją Ekospalarni Kraków – jak i naszych spółek zależnych, które w tym zakresie także rozwijają swoją działalność. Jak wspominałem, w Ekospalarni od początku jej funkcjonowania mamy ścieżkę edukacyjną, którą zwiedzają mieszkańcy naszego miasta, głównie dzieci i młodzież szkolna, studenci, specjaliści i samorządowcy z gmin zainteresowanych tematyką termicznej utylizacji odpadów. Bierzemy także udział w licznych imprezach w mieście, szczególnie w okresie od wiosny do jesieni, kiedy miasto proponuje mieszkańcom aktywności w plenerze. Kształcimy wszystkich, od 7-latka do seniora, przekazując szereg ważnych informacji o naszym zakładzie, o jego działaniu, o wszelkich aspektach związanych z bezpieczeństwem ekologicznym. Odpowiadamy na liczne pytania. Młodych uczymy przez zabawę, bo to przynosi najlepsze rezultaty. Nasze spółki zależne także prowadzą mnóstwo kampanii i działań propagujących właściwe zachowania prośrodowiskowe (jak picie kranowianki, która w Krakowie jest jedną z najlepszych jakościowo wód na świecie), uczących, jak dobrze gospodarować ciepłem, oszczędzać zasoby, którymi dysponujemy, np. poruszać się transportem publicznym, bo to jeden z najbardziej ekologicznych sposobów poruszania się po mieście.

---

Artykuły



# Interesariusze w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych

**Andrzej Chodyński**

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<http://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

## Wprowadzenie

Temat rezyliencji został szerzej podjęty po atakach na World Trade Center w USA (2001), a w odniesieniu do funkcjonowania organizacji rozpatrywano skutki tornad w Nowej Zelandii (2005), huraganu Katrina w USA (2005), a także powodzi czy trzęsień ziemi. Ponadto problemy rezyliencji dyskutuje się m.in. na bazie doświadczeń z ataku terrorystycznego w Paryżu (2015) oraz incydentu w elektrowni jądrowej Fukushima (2011)<sup>1</sup>. Narastające zainteresowanie problematyką rezyliencji wynikało także z konieczności rozpatrywania zachowań przedsiębiorstw w sytuacjach awarii czy przerwań łańcucha dostaw powodowanych przez wojny czy pandemię, a także skutki kryzysów ekonomicznych. Nasilenie występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych jest traktowane jako skutek globalnego ocieplenia, powodowanego w szczególności emisją dwutlenku węgla do atmosfery. Oznacza to konieczność odejścia od

<sup>1</sup> E. Ketelaars et al., *Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review*, „Safety Science” 2024, t. 170, 106311, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311>.

technologii powodujących te emisje, w szczególności związanych z przetwarzaniem paliw kopalnych. Zachowania rezyliencjne organizacji powinny zatem uwzględniać przygotowania na wypadek zagrożeń ekologiczno-energetycznych, w tym związanych z koniecznością zapewnienia dostaw energii i jej nośników niepowodujących emisji gazów cieplarnianych. Szczególna rola przypada możliwościom wykorzystywania technologii niskoemisyjnych, w tym wodorowych<sup>2</sup>.

Według Marka DesJardine i współpracowników rezyliencja organizacyjna przejawia się w postaci zachowań o charakterze stabilności (*stability*) związanej z trwałością (*persistence*) oraz/lub elastyczności (*flexibility*). Stabilność wiąże się z utrzymaniem głównych cech organizacji, zaś elastyczność przejawia się przystosowaniem się do otoczenia<sup>3</sup>. Zachowania związane ze stabilnością odnoszą się w szczególności do podmiotów, które nawet przy skrajnej turbulencji otoczenia (m.in. wojny, ataki terrorystyczne, katastrofy, także naturalne) zachowują dotychczasowe funkcje (np. infrastruktura krytyczna). Adaptacyjność i elastyczność organizacji jest także rozpatrywana w aspekcie odpornościowym, zaś stabilność jest analizowana w kontekście sprężystości<sup>4</sup>. W literaturze występuje szereg definicji rezyliencji<sup>5</sup>.

Doświadczenia po przejściu tornada nad Nowa Zelandią w roku 2005 zainicjowały badania nad modelami rezyliencji organizacyjnej. Szczególne znaczenie, w oparciu o praktyczną weryfikację, uzyskał model Amy Stephenson z roku 2010. Opiera się on na dwóch czynnikach: planowaniu (obejmuje pięć atrybutów: planowanie strategii, plany i ćwiczenia na wypadek zagrożenia, proaktywna postawa, skuteczne partnerstwo, świadomość celów i priorytetów) oraz zdolności adaptacyjnej (obejmuje osiem atrybutów: minimalizacja myślenia tunelowego, zasoby wewnętrzne, zaangażowanie pracowników, wykorzystanie wiedzy, przywództwo, innowacyjność i kreatywność, sprawne podejmowanie decyzji oraz świadomość sytuacji)<sup>6</sup>. Rozwój modeli

<sup>2</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie technologiami wodorowymi. Aspekty bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 29–44, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btjp-2024-4-002>.

<sup>3</sup> M. DesJardine, P. Bansal, Y. Yang, *Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis*, „Journal of Management” 2019, t. 45, nr 4, s. 1434–1460, <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>.

<sup>4</sup> A. Chodyński, *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 11–31.

<sup>5</sup> Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021, s. 186–203.

<sup>6</sup> A. Stephenson, *Benchmarking the resilience of organisations*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department at the University of Canterbury 2010, s. 174, [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS\\_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [dostęp: 27.11.2024].

rezyliencji przedstawiono w opracowaniu Marcina Rzegockiego. W pracy zaprezentowano wyniki badań dla organizacji odpornych na kryzys, uwzględniając polskie uwarunkowania, jeszcze przed nasileniem kryzysu klimatycznego<sup>7</sup>. Przegląd metod pomiaru odporności organizacji zarówno w pracach wcześniejszych, jak i późniejszych w stosunku do modelu A. Stephenson zaprezentowała w rozprawie doktorskiej Elżbieta Racek, analizując trzy dominujące podejścia w badaniach odporności organizacyjnej wraz z ocenami na podstawie: 1. cech organizacji, 2. wyników organizacyjnych oraz 3. zdolności regeneracji organizacyjnej<sup>8</sup>. Badania skutków ekstremów pogodowych dla funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, wykorzystując m.in. model Amy Stephenson, prowadziła Agnieszka Karman<sup>9</sup>.

Zachowania rezyliентne wymagają wsparcia ze strony wszystkich interesariuszy, co oznacza, że podmioty powinny rozpoczynać działania na rzecz legitymizacji tych zachowań jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Proponuje się budowę strategii legitymizacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem zmian w otoczeniu – dotyczących systemu wartości, usytuowania instytucji czy układu interesariuszy, a także zmian kultury organizacyjnej – oraz dostosowanie zasobów wraz możliwościami ich wykorzystania w działaniach legitymizacyjnych<sup>10</sup>. Podkreśla się znaczenie interesariuszy i legitymizacji organizacji rezyliентnej wobec tych interesariuszy<sup>11</sup>.

Problem badawczy: Czy model rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń, mając na uwadze legitymizację działań organizacji wobec interesariuszy, w szerszym zakresie powinien uwzględniać ich oddziaływanie i synergię?

Celem pracy jest pokazanie znaczenia interesariuszy i ich usytuowania w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych.

<sup>7</sup> M.M. Rzegocki, *Prężność organizacyjna jako kluczowy zasób dla odporności organizacji na kryzys. Czym jest i jak mierzyć prężność organizacyjną?*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2021, s. 68–73. M.M. Rzegocki prowadził w roku 2016 badania prężności polskich spółek giełdowych, uwzględniając m.in. dorobek A. Stephenson; 70,3% spółek nie odnotowało kryzysu w okresie 5 lat poprzedzających badania (s. 161). Jako potencjalne zagrożenia kryzysogenne wskazywano utratę klienta, kryzys finansowy, brak dostaw mediów, kłopoty z głównym dostawcą. Nie dostrzegano wówczas zagrożeń klimatycznych i wywołanych katastrofami ekologicznymi czy pandemią (s. 163–164).

<sup>8</sup> E. Racek, *Badanie potencjału odporności organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych na przykładzie odlewni żeliwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2022, s. 31–37, <https://sin.put.poznan.pl/dissertations/details/d2997> [dostęp: 31.10.2024].

<sup>9</sup> A. Karman, *Odporność organizacji na ekstrema pogodowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019, s. 97–98.

<sup>10</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 9–27.

<sup>11</sup> J. Tasic et al., *A multilevel framework to enhance organizational resilience*, „Journal of Risk Research” 2019, s. 1–26, <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>.

Zagrożenia ekologiczno-energetyczne dotyczą braku możliwości zapewnienia dostaw energii bądź jej nośników, a także wybranych surowców dla podmiotu gospodarczego, lub sytuacji gdy dostawy te nie spełniają wymogów ekologicznych, w tym związanych z emisją gazów cieplarnianych, przy realizowanych technologiach.

Interesariusze, zarówno wewnętrznymi (zarząd, pracownicy), jak i zewnętrznymi (dostawcy, odbiorcy, legislatorzy, organizacje non-profit, media), wpływają na możliwości budowy rezyliencji organizacyjnej. Szczególna rola przypada w tym przypadku Unii Europejskiej ze względu na jej oddziaływanie regulacyjne. W proponowanym modelu uwzględniono uwarunkowania wynikające z dorobku naukowego związanego z teoriami rozwoju przedsiębiorstw, sieciowości, wiedzy i kompetencji ekologicznych, a także dorobku w obszarze normalizacyjnym oraz legislacji Unii Europejskiej.

Pytania badawcze dotyczą następujących kwestii:

- na ile dorobek związany z rolą interesariuszy znajduje odzwierciedlenie w dotychczasowym modelu A. Stephenson;
- w jakim zakresie model ten można rozbudować, uwzględniając dorobek dotyczący interesariuszy w aspekcie legitymizacji podmiotu gospodarczego wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych.

## Legitymizacja a bezpieczeństwo ekologiczno-energetyczne

Legitymizacja jest utożsamiana z akceptacją otoczenia dla działań firmy. Ma ona trzy wymiary: pragmatyczny (związany z korzyściami dla interesariuszy), moralny (odnoszony do oczekiwań, reguł i norm otoczenia) oraz poznawczy (związany z akceptacją firmy)<sup>12</sup>. Społeczna akceptacja może dotyczyć wdrażania metod i koncepcji zarządzania w ramach zarządzania zmianą w firmie<sup>13</sup>. Taka akceptacja może dotyczyć także technologii, odnosząc je do skutków społecznych<sup>14</sup>. Wskazuje się na rolę koncepcji odpowiedzialnej przedsiębiorczości, odpowiedzialnej innowacyjności oraz CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa czy biznesu) w tworzeniu technologii odpowiedzialnych<sup>15</sup>. Legitymizację można wiązać także z akceptowalnym przeciwdziałaniem wobec różnego typu zagrożeń. Na poziomie państwa mogą mieć one różny charakter: militarny, polityczny, ekonomiczny

<sup>12</sup> Legitymizacja korporacji międzynarodowej, Uniwersytet Warszawski, <https://legitimacy.wz.uw.edu.pl/cele-projektu> [dostęp: 20.06.2024].

<sup>13</sup> M. Masel, *Społeczna akceptacja koncepcji i metod zarządzania – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162, s. 112–125.

<sup>14</sup> *Społeczna odpowiedzialność technologii*, red. P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

<sup>15</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 9–25.

(w tym związany z przerwaniem dostaw surowców energetycznych lub energii), społeczny (w tym niekontrolowane migracje) oraz ekologiczny (w tym powodowanie zanieczyszczeń środowiska naturalnego, związane z bezpieczeństwem produkcji przemysłowej, ale także niewłaściwe wykorzystanie bogactw naturalnych)<sup>16</sup>. Zwraca się uwagę na znaczenie zagrożeń pozamilitarnych, w tym związanych z globalnym ociepleniem klimatu<sup>17</sup>.

Akceptacja społeczna jest rozpatrywana w wymiarach: politycznym, rynkowym oraz społecznym (odnoszącym się głównie do społeczności lokalnych)<sup>18</sup>. Legitymizacja może stanowić pierwszy etap realizacji wpływu społecznego. Kolejne etapy obejmują wykorzystanie najlepszych rozwiązań uzyskanych w procesach uczenia się, a dalej – ich dyfuzję<sup>19</sup>.

Propozycja modelu legitymizacji organizacji z wykorzystaniem założeń odpowiedzialnego biznesu (CSR) i *sustainability* w oparciu o podejście procesowe zawiera wejście, proces budowy legitymizacji oraz wyjście<sup>20</sup>. W podejściu tym możliwe jest odniesienie do globalnego ocieplenia klimatu i konieczności zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych (głównie dwutlenku węgla). Na wejściu ważną rolę odgrywać będą wymagania UE dotyczące polityki energetyczno-ekologicznej, odejście od paliw kopalnych, dostęp do surowców, w tym krytycznych, a także identyfikacja interesariuszy związanych z tymi problemami. Proces budowy legitymizacji oznacza nastawienie m.in. na realizację „czystych” technologii z wykorzystaniem zarządzania interesariuszami. Odnosi się do koncepcji organizacyjnych, reguł, norm, procedur, a także rutyn na rzecz realizacji „czystych technologii” wraz zapewnieniem ciągłości działania. Na wyjściu powinien pojawić się efekt w postaci postrzegania organizacji jako rezylientnej wobec zagrożeń technologicznych w odniesieniu do założeń bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego.

Możliwe jest rozpatrywanie zarządzania legitymizacją jako działań prowadzących do osiągnięcia określonego poziomu akceptacji społecznej. Brać jednak należy pod uwagę fakt, na który zwracają uwagę Pablo Archel i współpracownicy, że działania w zakresie legitymizacji stanowią czynnik stymulujący działania zarządcze, wychodząc poza działania mające na celu jedynie podniesienie efektywności

<sup>16</sup> B. Kaczmarczyk, *Typologia zagrożeń*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2014, t. 35, nr 3, s. 31–38.

<sup>17</sup> T. Bąk, B. Błażejewska, *Współczesne zagrożenia a bezpieczeństwo państwa*, „Współczesne Problemy Zarządzania” 2018, t. 6, nr 12: *Bezpieczeństwo publiczne*, s. 9–20, <https://doi.org/10.52934/wpz.101>.

<sup>18</sup> M. Czuba, *Akceptacja społeczna zagranicznego biznesu w Polsce na przykładzie sektora usług komunalnych*, „Handel Wewnętrzny” 2017, t. 1, nr 4, s. 59–71.

<sup>19</sup> A. Chodyński, *Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 61–80, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btjp-2021-4-003>.

<sup>20</sup> Idem, *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 1, s. 13–23.

organizacji<sup>21</sup>. Wskazuje się na znaczenie zarządzania legitymizacją z podkreśleniem znaczenia procesów komunikacji ze społeczeństwem. Wpływ na odbiór społeczny mają informacje zarówno finansowe, jak i niefinansowe<sup>22</sup>. Legitymizacja działań dotyczy obszaru bezpieczeństwa, także związanego z problematyką technologii oraz zarządzaniem bezpieczeństwem odnoszonym do technologii<sup>23</sup>.

Legitymizacja powinna uwzględniać zachowania organizacji związane z produktami podwójnego stosowania, czyli takimi, które mogą mieć zastosowanie do celów militarnych i cywilnych. Pojęcie to odnosi się także do niektórych usług i technologii, które mogą być wykorzystane do projektowania, rozwijania, produkcji lub stosowania określonych typów broni. Dotyczy to także oprogramowania. Obrót takimi produktami (zakwalifikowanymi do 10 kategorii) jest regulowany odpowiednimi dokumentami Unii Europejskiej<sup>24</sup>.

Legitymizacja powinna także uwzględniać dostępność surowców krytycznych, o dużym znaczeniu gospodarczym dla Unii Europejskiej (w szczególności w sektorach: energii odnawialnej, kosmicznym, cyfryzacji i obronności), w przypadku których należy spodziewać się znacznego zwiększenia zapotrzebowania, co ma m.in. związek z odchodzeniem od paliw kopalnych i rozwojem czystych technologii energetycznych. Zidentyfikowano 34 surowce krytyczne, z czego 17 ma charakter strategiczny. Określono cele Unii Europejskiej w zakresie wydobywania, przetwarzania i recyklingu surowców krytycznych wraz z określeniem poziomu pozyskiwania surowców strategicznych ze źródeł zewnętrznych<sup>25</sup>.

Przykładem działań w tym zakresie może być np. ocena zastępowalności surowców krytycznych w technologiach odnoszonych do ochrony środowiska naturalnego, magazynowania energii oraz energii solarnej, a także elektromobilności i oświetlenia<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> P. Archel *et al.*, *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the State*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2009, t. 22, nr 8, s. 1284–1307.

<sup>22</sup> M. Łada, *Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelniami wyższymi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 207–215.

<sup>23</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 9, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-000>.

<sup>24</sup> *Produkty podwójnego zastosowania. Co trzeba wiedzieć przed ich eksportem?*, PARP. Grupa PFR, 16.11.2021, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/75828:produkty-podwójnego-zastosowania-co-trzeba-wiedziec-przed-ich-eksportem> [dostęp: 12.07.2024]. Nowy wykaz produktów podwójnego zastosowania wprowadzono w roku 2022: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, <https://pcbc.gov.pl/pl/wazne-informacje/12-01-2023-nowy-wykaz-produktow-podwójnego-zastosowania> [dostęp: 13.07.2024].

<sup>25</sup> *Nowe rozporządzenie UE dot. surowców krytycznych – bazowe informacje i cele, zaproszenie na spotkanie informacyjne dot. projektów strategicznych oraz na konsultacje dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 29.04.2024, <https://www.gov.pl/web/klimat/nowe-rozporzadzenie-ue-dot-surowcow-krytycznych> [dostęp: 12.07.2024].

<sup>26</sup> M. Buchert *et al.*, *Substitution as a strategy for reducing the criticality of raw materials for environmental technologies. Summary*, Umweltbundesamt, Texte 03/2019, <https://www.umweltbun->

W ramach gospodarki obiegu zamkniętego podnoszone są problemy recyklingu urządzeń do produkcji energii ze źródeł odnawialnych oraz ponownego wykorzystania baterii stosowanych w działaniach na rzecz elektromobilności do tworzenia magazynów energii<sup>27</sup>.

W budowie legitymizacji można rozpatrywać wpływ architektury biznesu na możliwości przeciwdziałania sytuacjom awaryjnym<sup>28</sup>.

## Rezyliencja (odporność) organizacyjna i synergia interesariuszy

Yingqi Liu i współpracownicy opracowali system czynników (i wskaźników) wpływających na rezyliencję (odporność) organizacyjną. Czynniki zakwalifikowano do dwóch grup. W grupie pierwszej wskazano trzy obszary czynników, związanych z: 1. działaniami (obejmują aspekty komunikacji, uczenia się, zaangażowania, zmiany organizacyjnej oraz efektywności), 2. modelem organizacyjnym (odnosi się do aspektów strategii, modelu biznesowego oraz przywództwa) oraz 3. atrybutami (cechami) odnoszącymi się do aspektów struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz odpowiedzialności społecznej. W grupie drugiej określono dwie grupy czynników: 1. kompetencje (dotyczą aspektów kompetencji: organizacyjnych, emocjonalnych, kognitywnych oraz percepcji zagrożeń, a także zaangażowania (pasji) związanej z pracą) oraz 2. czynniki związane z zasobami organizacyjnymi (dotyczą aspektów zasobów organizacyjnych, relacji, kapitału społecznego oraz zaufania organizacyjnego)<sup>29</sup>.

Proponowany jest opis obszarów rezyliencji w ramach przebiegu tzw. krzywej rezyliencji m.in. dla podmiotów przemysłu chemicznego (m.in. zagrożenie awariami)<sup>30</sup>.

---

desamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-01-08\_texte\_03-2019\_subskrit\_summary.pdf [dostęp: 3.08.2024].

<sup>27</sup> Badanie ewaluacyjne pn. *Recykling wyeksploatowanych komponentów technicznych odnawialnych źródeł energii oraz akumulatorów pojazdów elektrycznych jako element transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym*. Raport końcowy, Wroconsult Sp. z o.o. oraz Ekovert Łukasz Szkudlarek na zlecenie Ministerstwa Energii, Wrocław 2019, [https://www.ewaluacja.gov.pl/media/89272/Recykling\\_komponentow\\_OZE\\_i\\_akumulatorow\\_POliS.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/media/89272/Recykling_komponentow_OZE_i_akumulatorow_POliS.pdf) [dostęp: 12.07.2024].

<sup>28</sup> A. Chodyński, *Wpływ koncepcji zarządzania na architekturę bezpieczeństwa biznesu – programy zapobiegania awariom przemysłowym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 77–91, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-004>.

<sup>29</sup> Y. Liu et al., *Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases*, „Sustainability”, 2021, t. 13, nr 23, 13492, <https://doi.org/10.3390/su132313492>.

<sup>30</sup> F. Vesey, S.M. Hoseyni, J. Cordiner, *Development of an industrially applicable model for the qualitative resilience assessment of process systems at the early design stage*, „Journal of Loss Prevention in the Process Industries” 2023, t. 86, 105199, <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2023.105199>.

Rozpatrując czynniki rezyliencji organizacyjnej, warto zwrócić uwagę na fakt, że z jednej strony podmiot gospodarczy podejmuje działania na rzecz legitymizacji swojej działalności wobec interesariuszy, z drugiej strony interesariusze, w tym poprzez oddziaływania synergiczne, mogą wpływać na realizację działań przez firmy. Legitymizacja ta może uwzględniać bezpieczeństwo ekologiczno-energetyczne konkretnego podmiotu.

Budowa takiej legitymizacji może wykorzystywać metodę oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy<sup>31</sup>, która obejmuje:

- 1) analizę wspólnych wartości interesariuszy, wyznaczenie ich atrybutów,
- 2) rozpoznanie nastawienia interesariuszy do problematyki globalnego ocieplenia i redukcji emisji gazów cieplarnianych,
- 3) nastawienie interesariuszy do wykorzystania OZE wraz z odejściem od surowców kopalnych,
- 4) współdziałanie interesariuszy z mechanizmami solidarnościowymi UE, wraz z tworzeniem powiązań sieciowych,
- 5) komunikowanie szans wynikających z działań synergicznych na rzecz ochrony klimatu.

Synergia interesariuszy może być budowana w oparciu o przesłanki zewnętrzne (np. dokumenty Unii Europejskiej) lub wewnętrzne (np. realizację celów strategicznych firmy). W praktyce należy spodziewać się łącznego wpływu tych przesłanek.

Czynnikiem synergicznym dla interesariuszy są zagrożenia klimatyczne, związane głównie z emisją gazów cieplarnianych, i ich skutki (huragany, powodzie i skutki o innym charakterze np. migracje). Wykorzystanie synergii interesariuszy zaproponowano dla tworzenia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego podmiotów gospodarczych w oparciu o realizację pożądanego poziomu dojrzałości procesów organizacyjnych odnośnie do zarządzania interesariuszami<sup>32</sup>. Zarządzanie interesariuszami organizacji jest opisywane jako proces obejmujący etapy: 1. identyfikacji interesariuszy, 2. ich diagnozy i klasyfikacji, 3. tworzenia strategii polepszania lub zmiany relacji wobec kluczowych interesariuszy wraz z poprawą ogólnej sytuacji organizacji, 4. efektywnego wdrożenia tych strategii<sup>33</sup>.

Ważną rolę należy przypisać Unii Europejskiej jako szczególnemu interesariuszowi, którego synergiczne oddziaływanie można postrzegać w postaci różnego typu mechanizmów o charakterze solidarnościowym. Obejmują one propozycje dotyczące

<sup>31</sup> A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami...*, op. cit., s. 218–219.

<sup>32</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, K. Rosa, *Audyt zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 89–104, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btjp-2024-4-006>.

<sup>33</sup> G.T. Savage et al., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Perspectives” 1991, t. 5, nr 2, s. 61–75.

m.in. wspólnych zakupów gazu<sup>34</sup>, surowców krytycznych<sup>35</sup>, a także broni<sup>36</sup> oraz szczepionek i leków (antybiotyków)<sup>37</sup>.

## Model rezyliencji oparty na interesariuszach

Model zaproponowano, wychodząc od prac A. Stephenson. Przyjęto zatem dwuczynnikową strukturę modelu obejmującą zdolność adaptacyjną oraz planowanie. Opis uwzględniający rolę interesariuszy stanowi autorską propozycję związaną z analizą aktualnego dorobku naukowego i praktyki w zakresie zarządzania bezpieczeństwem ekologiczno-energetycznym.

Tabela 1. Struktura modelu rezyliencji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego; rola interesariuszy

|   | Zdolność adaptacyjna (atributy)   | Opis (rola interesariuszy/aspekty ekologiczno-energetyczne)                                                                                                                                                                                                              |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Minimalizacja myślenia tunelowego | Wspólne działania interesariuszy na rzecz przełamania izolacji poszczególnych obszarów działalności firmy. Oparcie na wspólnych wartościach związanych z aspektami ekologicznymi i zapewnieniem bezpieczeństwa. Wykorzystanie założeń kultury organizacyjnej.            |
| 2 | Zasoby wewnętrzne                 | Wykorzystanie wsparcia interesariuszy przy tworzeniu zasobów nadmiarowych oraz wykorzystaniu zasobów rozproszonych. Traktowanie interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych jako zasobu. Tworzenie sieci interesariuszy, wykorzystanie efektu synergicznego. |
| 3 | Zaangażowanie pracowników         | Wykorzystanie pracowników jako interesariuszy organizacji, z ich specyficznymi oczekiwaniami, chęcią uczenia się, ale i wyznawanymi wartościami. Odpowiedni poziom zaangażowania pracowników jest analizowany jako cecha organizacji rezydentnej <sup>[1]</sup> .        |

<sup>34</sup> Rada uzgadnia co do meritum wspólne zakupy gazu i mechanizm solidarnościowy, Rada UE, Rada Europejska, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/11/24/further-measures-to-tackle-the-energy-crisis-council-agrees-on-joint-purchases-of-gas-and-a-solidarity-mechanism/>; W. Jakóbiak, *AggregateEU: Ruszają wspólne zakupy gazu w Unii, które Polska postulowała dekadę temu*, BiznesAlert, 25.04.2023, <https://biznesalert.pl/wspolne-zakupy-gazu-unia-europejska-aggregateeu-polska-donald-tusk> [dostęp: 14.07.2024].

<sup>35</sup> *Nowe rozporządzenie UE dot. surowców krytycznych...*, op. cit.

<sup>36</sup> *Wzmacnianie europejskiej obronności: wspólne zakupy broni*, Parlament Europejski, 11.05.2023, <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20230504STO84701/wzmacnianie-europejskiej-obronnosci-wspolne-zakupy-broni> [dostęp: 14.07.2024].

<sup>37</sup> *Wspólne zakupy leków w UE. Po szczepionkach czas na antybiotyki*, 23.01.2023, Gazeta Prawna, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/zdrowie/artykuly/8642998,wspolne-zakupy-lekow-ue-szczepionki-antybiotyki.html> [dostęp: 14.07.2024].

|   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Wykorzystanie wiedzy         | Wymiana wiedzy między interesariuszami dla tworzenia wiedzy służącej budowie kompetencji <i>sustainability</i> oraz kompetencji ekologicznych <sup>[2]</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5 | Przywództwo                  | Rola przywództwa w powiązaniu z rolą interesariuszy, a także planowaniem, wsparciem, funkcjonowaniem przy zapewnieniu ciągłości działania wraz z oceną ryzyka oraz doskonaleniem zawarta jest w normie ISO 22301 <sup>[3]</sup> . Umieszczenie przywództwa wśród cech organizacji rezyliantnej <sup>[4]</sup> może wiązać się z koncepcją odpowiedzialnego przywództwa oraz przywództwa odnośnie do <i>sustainability</i> <sup>[5]</sup> .                                                                                                                                                                                                                            |
| 6 | Innowacyjność i kreatywność  | Norma ISO 22301 wskazuje na tworzenie podmiotu dostosowującego się do zmian, odpornego, zdolnego do reagowania w niekorzystnych sytuacjach. Podstawą budowy może być innowacyjność i jakość. W zależności od turbulencji otoczenia proponowane są cząstkowe modele zachowań innowacyjnych w postaci stabilności (sprężystości) lub elastyczności. Przewidują one zachowania w przypadku wystąpienia m.in. pandemii, awarii przemysłowych, ataków hakerskich, katastrof naturalnych lub przemysłowych, uwzględniając znaczenie interesariuszy <sup>[6]</sup> . Dotyczą obszaru czystych technologii, w tym rozwiązań zapobiegających emisji gazów cieplarnianych.      |
| 7 | Sprawne podejmowanie decyzji | Odnosi się do podejmowania decyzji bieżących w sytuacjach zagrożenia, jak i związanych z perspektywą długookresową. W procesie podejmowania decyzji powinna być określona rola interesariuszy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 8 | Świadomość sytuacji          | Świadomość sytuacji przekłada się na działania strategiczne; na tworzenie strategii wpływ mają interesariusze. Świadomość sytuacji, w zależności od tego, jaki jest jej poziom u poszczególnych interesariuszy, przekłada się na budowę legitymizacji firmy wobec tych interesariuszy. Może odnosić się do implementacji nowych, „czystych” technologii. Przykładem może być realizacja technologii wodorowych <sup>[7]</sup> . Świadomość organizacji jest rozpatrywana jako cecha organizacji rezyliantnej <sup>[8]</sup> . Świadomość sytuacji dotyczyć może zagrożeń związanych z przerwaniem łańcuchów dostaw bądź ograniczeniem dostępności surowców i energii. |
|   | Planowanie (atrybuty)        | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 9 | Planowanie strategii         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnienie polityki Unii Europejskiej w zakresie ekologiczno-energetycznym, przejście do gospodarki niskoemisyjnej, uwzględnienie kosztów emisji gazów cieplarnianych. Traktowanie Unii Europejskiej jako interesariusza. Realizacja „czystych” technologii. Uwzględnienie synergii interesariuszy na rzecz tworzenia strategii przedsiębiorstw w ramach tego nurtu,</li> <li>• uwzględnienie wniosków z samooceny dojrzałości technologicznej organizacji<sup>[9]</sup>, udział interesariuszy w samoocenie,</li> </ul>                                                                                                  |

|    |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>uwzględnienie założeń ESG (<i>environmental, social, governance</i>) Unii Europejskiej także dla podmiotów małych; realizacja praktyczna: przejście na technologie niskoemisyjne, obniżenie emisji gazów cieplarnianych, uwzględnienie zużycia energii, śladu węglowego<sup>[10]</sup>. Realizacja zarządzania ESG wobec kryzysu klimatycznego<sup>[11]</sup>,</li> <li>budowa strategii rezyliencji i wykorzystanie systemów rezyliencji organizacji<sup>[12]</sup> łącznie z synergią interesariuszy,</li> <li>Interesariusze odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu architektury biznesu; składają się na nią: model biznesu, strategia (odnosząca się długookresowych oczekiwań interesariuszy wraz ze wskazaniem, jak je spełniać) oraz system zarządzania. Rozpatrywane są trzy rodzaje efektywności: społeczna (dotyczy interesariuszy wewnętrznych), zarządcza (dotyczy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, rozpatruje zarządzanie procesami) oraz rynkowa (odnosi się do interesariuszy zewnętrznych – klientów)<sup>[13]</sup>.</li> </ul> |
| 10 | Plany i ćwiczenia na wypadek zagrożenia | Udział interesariuszy w tworzeniu planów i programów na wypadek zagrożeń, w tym sytuacji awaryjnych, a także w organizacyjnym uczeniu się poprzez wspólne ćwiczenia. Zagrożenia mogą wynikać ze stosowania technologii nieprzyjaznych dla środowiska naturalnego <sup>[14]</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11 | Proaktywna postawa                      | Antycypowanie przyszłych zdarzeń, podejmowanie działań na wczesnym etapie, z wykorzystaniem doświadczeń interesariuszy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12 | Skuteczne partnerstwo                   | Wykorzystanie sieci interesariuszy, poprzedzone jej wymiarowaniem i oceną synergicznego oddziaływania interesariuszy <sup>[15]</sup> . Doskonalenie poziomów zarządzania interesariuszami z uwzględnieniem ich powiązań synergicznych. Realizacja audytu zarządzania interesariuszami, również w odniesieniu do zapewnienia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego <sup>[16]</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 13 | Świadomość celów i priorytetów          | Wzrost zagrożeń klimatycznych, a także związanych z wojnami, atakami terrorystycznymi oraz katastrofami naturalnymi lub przemysłowymi i pandemią powoduje konieczność tworzenia organizacji rezyliencyjnych, opartych na wzroście świadomości wszystkich interesariuszy. Rezyliencja odnosi się także do zapewnienia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

[1] E. Seville, *Resilient Organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*, Kogan Page Publishers, Londyn 2016, [za:] F. Odważny, *Metoda kształtowania odporności organizacji poprzez zarządzanie zasobami materialnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, 2022, s. 32–33. Pojęcia „odporność” i „rezyliencja” są traktowane przez autora pracy doktorskiej jako tożsame; [2] A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 86–92; [3] ISO 22301 Business Continuity Management: Your implementation guide, [https://www.bsi-group.com/globalassets/localfiles/pl-pl/ISO%2022301/ISO%2022301%20Implementation%20Guide\\_web.pdf](https://www.bsi-group.com/globalassets/localfiles/pl-pl/ISO%2022301/ISO%2022301%20Implementation%20Guide_web.pdf) [dostęp: 15.07.2024]; [4] E. Seville, *op. cit.*, [za:] F. Odważny, *op. cit.*, s. 32–33; [5] A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, *op. cit.*, s. 26, 65; [6] Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami...*, *op. cit.*, s. 208–212; [7] A. Chodyński, *Zarządzanie technologiami wodorowymi...*, *op. cit.*; [8] E. Seville, *op. cit.*, [za:] F. Odważny, *op. cit.*, s. 32–33; [9] W. Łukasinski, W. Lis, *Samocena dojrzałości technologicznej organizacji*, „E-mentor” 2023, nr 5 (102), s. 28–37, <https://doi.org/10.15219/em102.1639>; [10] *Przewodnik po ESG*

dla firm z sektora MŚP, Łukasiewicz ITECH, Polskie Stowarzyszenie ESG, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2024, <https://itech.lukasiewicz.gov.pl/wp-content/uploads/2024/11/Przewodnik-ESG-dla-MSP.pdf> [dostęp: 25.11.2024]; <sup>[11]</sup> *Dojrzałość zarządzania ESG a kryzys klimatyczny. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego. Raport z badań w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH*, „Gazeta SGH” 2024, nr 382 (wydanie specjalne), <https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/zalaczniki-2024/382-GAZETA-SGH-raport-EGS.pdf> [dostęp: 11.01.2025]. Zdiagnozowano poziom dojrzałości zarządzania ESG zarówno w przedsiębiorstwach notowanych na GPW, funduszach inwestycyjnych, jak i jednostkach samorządu terytorialnego. Zaproponowano etapy zarządzania dojrzałości ESG dla funduszy inwestycyjnych. Dla przedsiębiorstw elementami zarządzania dojrzałością są: 1. strategiczne podejście do zarządzania aspektami ESG, 2. włączanie ryzyka ESG do zarządzania ryzykiem, 3. włączanie ESG do zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw, 4. struktura organizacyjna. Model dojrzałości ESG dla spółek giełdowych poza tymi elementami obejmuje jeszcze kulturę organizacyjną i kapitał ludzki, a także włączanie ESG do działalności inwestycyjnej oraz finansowej. Łączna ocena tych elementów pozwala na określenie poziomów dojrzałości zarządzania ESG spółek giełdowych. Jako elementy odporności przedsiębiorstwa na kryzys klimatyczny wymieniono: stabilność, adaptacyjność, zapobiegliwość (nadmiarowość – *redundancy*), zwinność, elastyczność oraz zaradność. Podniesiono rolę integrowania szerokiego grona interesariuszy dla transferu wiedzy i umiejętności zarządczych oraz praktyk zarządzania w obszarze ESG dla zrównoważonej transformacji; <sup>[12]</sup> M. Reeves, K. Whitaker, *A Guide to building a more resilient business*, „Harvard Business Review”, 2.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business> [dostęp: 17.02.2024]; <sup>[13]</sup> P. Chudziński, *Autoreferat na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w języku polskim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2019, s. 8–14, <https://bip.ue.poznan.pl/download/attachment/368/autoreferat-dr-p-chudzinskiego.pdf> [dostęp: 12.07.2024]; <sup>[14]</sup> A. Chodyński, *Wpływ koncepcji zarządzania na architekturę bezpieczeństwa biznesu...* op. cit., s. 77–91; <sup>[15]</sup> Idem, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami...*, op. cit., s. 215–222; <sup>[16]</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, K. Rosa, *Audyt zarządzania interesariuszami...*, op. cit.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Stephenson, *Benchmarking the resilience of organisations*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department at the University of Canterbury 2010, s. 174, [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS\\_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [dostęp: 27.11.2024].

## Podsumowanie

Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa biznesu, wymaga legitymizacji realizowanych działań wobec interesariuszy. Mogą oni te działania wspierać lub powstrzymywać. W szczególności przy działaniach wspierających istotną rolę odgrywa synergia interesariuszy, co przyczynia się zarówno do przyspieszenia, jak i pełnej realizacji zamierzeń. W dotychczasowych modelach rezyliencji organizacyjnej skupiano się na zagrożeniach naturalnych, w tym pogodowych. Obserwowano także nurt nastawiony na wykorzystanie modeli wobec zjawisk kryzysowych w gospodarce światowej. Obecnie akcentowane są problemy związane z globalnym ociepleniem i skutkami emisji gazów cieplarnianych. Pociąga to za sobą tworzenie organizacji rezyliентnych w odniesieniu do zagrożeń ekologiczno-energetycznych, w powiązaniu za zmianami technologicznymi.

Narzędziem przydatnym w zarządzaniu interesariuszami jest audyt zarządzania interesariuszami. W sytuacji zagrożeń o charakterze nagłym dotychczasowe mapowanie interesariuszy i ich wzajemne oddziaływanie powinno być przeanalizowane pod kątem potrzeby szybkiego działania. Brać po uwagę należy fakt możliwego pojawienia

się nowych i konieczność rekonfiguracji dotychczasowego układu interesariuszy. Na pierwszy plan wysuwa się potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa organizacji i koncentracja działań interesariuszy, wraz z ich oddziaływaniem synergicznym na rzecz tego bezpieczeństwa. Zdolność organizacji do działania w warunkach zagrożeń będzie wpływać na legitymizację wobec interesariuszy.

W wyjściowym modelu A. Stephenson interesariusze występowali pośrednio lub bezpośrednio w poszczególnych opisach (elementach) czynników występujących w tym modelu. Odnoszą się m.in. do zapisów dotyczących zasobów wewnętrznych, zaangażowania pracowników, przywództwa czy skutecznego partnerstwa. W propozycjach szerszego uwzględnienia roli interesariuszy w tym modelu uwzględniono podejście związane z koncepcjami legitymizacji przedsiębiorstw wobec interesariuszy, ich synergii oraz – w przypadku zagrożeń ekologiczno-energetycznych – roli Unii Europejskiej jako interesariusza. Rozpatrzono problem badawczy, odpowiedziano na pytania badawcze.

## Bibliografia

- Archel P., Husillos J., Larrinaga C., Spence C., *Social disclosure, legitimacy theory and the role of the State*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2009, t. 22, nr 8, s. 1284–1307.
- Badanie ewaluacyjne pn. *Recykling wyeksploatowanych komponentów technicznych odnawialnych źródeł energii oraz akumulatorów pojazdów elektrycznych jako element transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym*. Raport końcowy, Wroconsult Sp. z o.o. oraz Ekovert Łukasz Szkudlarek na zlecenie Ministerstwa Energii, Wrocław 2019, [https://www.ewaluacja.gov.pl/media/89272/Recykling\\_komponentow\\_OZE\\_i\\_akumulatorow\\_POIiS.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/media/89272/Recykling_komponentow_OZE_i_akumulatorow_POIiS.pdf) [dostęp: 12.07.2024].
- Bąk T., Błażejewska B., *Współczesne zagrożenia a bezpieczeństwo państwa*, „Współczesne Problemy Zarządzania” 2018, t. 6, nr 12: *Bezpieczeństwo publiczne*, s. 9–20, <https://doi.org/10.52934/wpz.101>.
- Buchert M., Degreif S., Bulach W., Schüler D., Prakash S., Möller M., Köhler A., Behrendt S., Nolte R., Röben A., *Substitution as a strategy for reducing the criticality of raw materials for environmental technologies. Summary*, Umweltbundesamt, Texte 03/2019, [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-01-08\\_texte\\_03-2019\\_subskrit\\_summary.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-01-08_texte_03-2019_subskrit_summary.pdf) [dostęp: 3.08.2024].
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezylencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 11–31.
- Chodyński A., *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 9–27.

- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 9–25.
- Chodyński A., *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 1, s. 13–23.
- Chodyński A., *Uczenie się i wpływ społeczny a bezpieczeństwo na poziomie lokalnym – zarządzanie w sytuacji awarii zagrażającej środowisku naturalnemu*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 61–80, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2021-4-003>.
- Chodyński A., *Wpływ koncepcji zarządzania na architekturę bezpieczeństwa biznesu – programy zapobiegania awariom przemysłowym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 77–91, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-004>.
- Chodyński A., *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 7–12.
- Chodyński A., *Zarządzanie technologiami wodorowymi. Aspekty bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 29–44, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-002>.
- Chodyński A., Huszлак W., Rosa K., *Audyt zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 4, s. 89–104, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-006>.
- Chudziński P., *Autoreferat na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w języku polskim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2019, s. 8–14, <https://bip.ue.poznan.pl/download/attachment/368/autoreferat-dr-p-chudzinskiego.pdf> [dostęp: 12.07.2024].
- Czuba M., *Akceptacja społeczna zagranicznego biznesu w Polsce na przykładzie sektora usług komunalnych*, „Handel Wewnętrzny” 2017, t. 1, nr 4, s. 59–71.
- Desjardine M., Bansal P., Yang Y., *Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis*, „Journal of Management” 2019, t. 45, nr 4, s. 1434–1460, <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>.
- Dojrzałość zarządzania ESG a kryzys klimatyczny. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego. Raport z badań w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH*, „Gazeta SGH” 2024, nr 382 (wydanie specjalne), <https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/zalaczniki-2024/382-GAZETA-SGH-raport-EGS.pdf> [dostęp: 11.01.2025].
- ISO 22301 Business Continuity Management: Your implementation guide*, [https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/pl-pl/ISO%2022301/ISO%2022301%20Implementation%20Guide\\_web.pdf](https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/pl-pl/ISO%2022301/ISO%2022301%20Implementation%20Guide_web.pdf) [dostęp: 15.07.2024].
- Jakóbk W., *AggregateEU: Ruszają wspólne zakupy gazu w Unii, które Polska postulowała dekadę temu*, BiznesAlert, 25.04.2023, <https://biznesalert.pl/wspolne-zakupy-gazu-unia-europejska-aggregateeu-polska-donald-tusk/> [dostęp: 14.07.2024].
- Kaczmarczyk B., *Typologia zagrożeń*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2014, t. 35, nr 3, s. 31–38.
- Karman A., *Odporność organizacji na ekstrema pogodowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019.
- Ketelaars E., Gaudin C., Flandin S., Poizat G., *Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review*, „Safety Science” 2024, t. 170, 106311, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106311>.
- Legitymizacja korporacji międzynarodowej*, Uniwersytet Warszawski, <https://legitimacy.wz.uw.edu.pl/cele-projektu/> [dostęp: 20.06.2024].
- Liu Y., Chen R., Zhou F., Zhang S., Wang J., *Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases*, „Sustainability”, 2021, t. 13, nr 23, 13492, <https://doi.org/10.3390/su132313492>.

- Łada M., *Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnia wyższą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 207–215.
- Łukasiński W., Lis W., *Samoocena dojrzałości technologicznej organizacji*, „E-mentor” 2023, nr 5 (102), s. 28–37, <https://doi.org/10.15219/em102.1639>.
- Masel M., *Spoleczna akceptacja koncepcji i metod zarządzania – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162, s. 112–125.
- Nowe rozporządzenie UE dot. surowców krytycznych – bazowe informacje i cele, zaproszenie na spotkanie informacyjne dot. projektów strategicznych oraz na konsultacje dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 29.04.2024, <https://www.gov.pl/web/klimat/nowe-rozporzadzenie-ue-dot-surowcow-krytycznych> [dostęp: 12.07.2024].
- Od 12.01.2023 Nowy wykaz produktów podwójnego zastosowania*, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, <https://pcbc.gov.pl/pl/wazne-informacje/12-01-2023-nowy-wykaz-produktow-podwójnego-zastosowania> [dostęp: 13.07.2024].
- Odważny F., *Metoda kształtowania odporności organizacji poprzez zarządzanie zasobami materialnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, 2022.
- Produkty podwójnego zastosowania. Co trzeba wiedzieć przed ich eksportem?*, PARP. Grupa PFR, 16.11.2021, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/75828:produkty-podwójnego-zastosowania-co-trzeba-wiedziec-przed-ich-eksportem> [dostęp: 12.07.2024].
- Przewodnik po ESG dla firm z sektora MŚP*, Łukasiewicz ITECH, Polskie Stowarzyszenie ESG, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2024, <https://itech.lukasiewicz.gov.pl/wp-content/uploads/2024/11/Przewodnik-ESG-dla-MSP.pdf> [dostęp: 25.11.2024].
- Spoleczna odpowiedzialność technologii*, red. P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
- Racek E., *Badanie potencjału odporności organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych na przykładzie odlewni żeliwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2022, <https://sin.put.poznan.pl/dissertations/details/d2997> [dostęp: 31.10.2024].
- Rada uzgadnia co do meritum wspólne zakupy gazu i mechanizm solidarnościowy*, Rada UE, Rada Europejska, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/11/24/further-measures-to-tackle-the-energy-crisis-council-agrees-on-joint-purchases-of-gas-and-a-solidarity-mechanism> [dostęp: 14.07.2024].
- Reeves M., Whitaker K., *A Guide to building a more resilient business*, „Harvard Business Review”, 2.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business> [dostęp: 17.02.2024].
- Rzegocki M.M., *Prężność organizacyjna jako kluczowy zasób dla odporności organizacji na kryzys. Czym jest i jak mierzyć prężność organizacyjną?*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2021.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Perspectives” 1991, t. 5, nr 2, s. 61–75.
- Stephenson A., *Benchmarking the resilience of organisations*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department at the University of Canterbury 2010, [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS\\_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/5303/THESIS_BENCHMARKINGTHERESILIENCEOFORGANISATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [dostęp: 27.11.2024].
- Tasic J., Amir S., Tan J., Khader M., *A multilevel framework to enhance organizational resilience*, „Journal of Risk Research” 2019, s. 1–26, <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>.
- Vesey F., Hoseyni S.M., Cordiner J., *Development of an industrially applicable model for the qualitative resilience assessment of process systems at the early design stage*, „Journal of Loss Prevention in the Process Industries” 2023, t. 86, 105199, <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2023.105199>.

*Wspólne zakupy leków w UE. Po szczepionkach czas na antybiotyki*, 23.01.2023, Gazeta Prawna, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/zdrowie/artykuly/8642998,wspolne-zakupy-lekow-ue-szczepionki-antybiotyki.html> [dostęp: 14.07.2024].

*Wzmacnianie europejskiej obronności: wspólne zakupy broni*, Parlament Europejski, 11.05.2023, <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20230504STO84701/wzmacnianie-europejskiej-obronnosci-wspolne-zakupy-broni> [dostęp: 14.07.2024].

### *Interesariusze w modelu rezyliencji organizacyjnej wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych*

#### *Streszczenie*

Przydatność modeli rezyliencji organizacyjnej dostrzega się w sytuacjach różnego typu zagrożeń, jak wojny, pandemie, powodzie czy zagrożenia klimatyczne. Modele te były tworzone początkowo jako odpowiedź na zagrożenia o charakterze naturalnym (m.in. huragany). Wiąże się je ze zmianami klimatycznymi, w tym z globalnym ociepleniem powodowanym emisją dwutlenku węgla do atmosfery. W związku z tym narasta zainteresowanie dostępem do nośników i źródeł energii o niskiej emisyjności dwutlenku węgla. Oznacza to odchodzenie od paliw kopalnych w celu ograniczenia zagrożeń ekologiczno-energetycznych. Podejście to może być podstawą konstrukcji modeli rezyliencji organizacyjnej zapewniających akceptację społeczną (legitymizację) działań podmiotów gospodarczych w tym obszarze bezpieczeństwa. Budowa tych modeli wymaga uwzględnienia roli interesariuszy i ich synergii. Zaproponowano szersze ujęcie tego podejścia, wychodząc z modelu rezyliencji organizacyjnej Amy Stephenson.

Słowa kluczowe: model rezyliencji organizacyjnej, legitymizacja organizacji, interesariusze, zarządzanie bezpieczeństwem ekologiczno-energetycznym

### *Stakeholders in the model of organizational resiliency in the face of environmental and energy threats*

#### *Abstract*

The usefulness of organizational resilience models is seen in situations of various types of threats such as wars, pandemics, floods or climate threats. These models were initially developed as a response to threats of a natural nature (such as hurricanes). They have been linked to climate change, including global warming caused by carbon dioxide emissions in the atmosphere. As a result, there is growing interest in accessing low-carbon energy carriers and sources. This means moving away from fossil fuels with a view to reducing environmental and energy threats. This approach can be the basis for the construction of models of organizational resilience, ensuring social acceptance (legitimacy) for the actions of business entities in this area of security. Construction of these models requires consideration of the role of stakeholders and their synergies. A broader take on this approach has been proposed, starting from Amy Stephenson's model of organizational resilience.

Keywords: organizational resilience model, organizational legitimacy, stakeholders, environmental-energy security management

# Bezpieczeństwo biznesu i alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w Europie

## **Dominika Marciniak**

dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

<https://orcid.org/0000-0002-5499-0754>

## **Simona Grigaliūnienė**

Doc. dr, Lietuvos Verslo Kolegija, Litwa

<https://orcid.org/0009-0009-5423-9600>

## **Olatz Diego-Marcos Arruti**

PhD, Mondragon University, Hiszpania

<https://orcid.org/0000-0003-0706-1490>

## **Alain Patience Ihimbazwe Ndanguza**

MSc, PhD student, Politechnika Śląska, Polska

<https://orcid.org/0000-0003-0031-5996>

## **Wprowadzenie**

Kryzys COVID-19 silnie wpłynął na gospodarkę Unii Europejskiej we wszystkich sektorach i rozmiarach przedsiębiorstw. Większość małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) musiała zamknąć działalność lub zmierzyć się ze znacznym spadkiem

przychodów<sup>1</sup>. Jak podaje Komisja Europejska, 60% MŚP zgłosiło spadek obrotów w 2020 r., w tym samym okresie nastąpił również spadek zatrudnienia o 1,7%<sup>2</sup>. W czasie pandemii MŚP nauczyły się, że jedynym sposobem na osiągnięcie wystarczającego zysku, aby przetrwać, jest współpraca w ramach strategicznych sojuszy<sup>3</sup>.

Chociaż współpraca może wzmacniać i łączyć fragmentaryczne systemy w celu rozwiązywania wieloaspektowych problemów społecznych, jej definicja jest nieco nieuchwytna i niespójna. Współpraca (ang. *collaboration*) definiowana jest jako rodzaj wspólnych działań przynajmniej dwóch (i więcej) podmiotów, umożliwiające osiągnięcie celów, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia indywidualnie<sup>4</sup>. Kiedy organizacje dążą do osiągnięcia zbieżnych celów, dochodzi między nimi do współpracy lub współdziałania<sup>5</sup>.

Niezbędne zmiany wynikające z konieczności dostosowania się do zielonej transformacji stanowią poważne wyzwanie dla MŚP, które zazwyczaj nie mają takich samych możliwości jak większe firmy. Jednak wiele MŚP stanie przed podobnymi wyzwaniami, a sojusze między tymi przedsiębiorstwami umożliwiłyby łączenie nie tylko ich popytu, ale także ich zasobów<sup>6</sup>. Sojusze między MŚP nie są wystarczająco opisane w literaturze. W ciągu ostatnich 5 lat w bazie Web of Science ukazało się jedynie 97 artykułów dla słów kluczowych „alliances between SMEs”. Istnieje potrzeba rozwijania tematyki sojuszy podejmowanych przez MŚP, ponieważ są one kluczowym narzędziem zwiększania adaptacji MŚP do zmian, innowacyjności, przedsiębiorczości oraz przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>7</sup>. Aby przetrwać i rozwijać się w globalnych gospodarkach sieciowych XXI w., MŚP starają się rozwijać różne rodzaje sojuszy międzyorganizacyjnych, które zapewniają im niezbędne zasoby i bezpieczeństwo w sieci. Dlatego tworzenie i konfigurowanie korzystnych i zróżnicowanych sojuszy stało się ważną kwestią strategiczną dla MŚP<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> *SME and entrepreneurship performance in times of COVID-19*, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6039c015-en>.

<sup>2</sup> *Strategic alliances for the uptake of advanced technologies by SMEs*, European Commission, 6.12.2021, [https://eisma.ec.europa.eu/news/strategic-alliances-uptake-advanced-technologies-smes-2021-12-06\\_en](https://eisma.ec.europa.eu/news/strategic-alliances-uptake-advanced-technologies-smes-2021-12-06_en) [dostęp: 14.11.2024].

<sup>3</sup> G.D.C. Lupédia, C.I. Tănaşcu, D.A. Statie, R.A. Costache, *Age of economic alliances – how SMEs win the market using alliances in turbulent times*, „European Journal of Sustainable Development” 2023, t. 12, nr 2, s. 151–160, <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p151>.

<sup>4</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, *Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017, s. 17.

<sup>5</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 106.

<sup>6</sup> *Strategic alliances for the uptake...*, *op. cit.*

<sup>7</sup> F. Idris, D. Susita, A.D. Buchdadi, *Enhancing the small medium enterprises competitive advantage through SMEs strategic alliances*, „Management Science Letters” 2020, t. 10, nr 9, s. 2113–2118, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.018>.

<sup>8</sup> M. Tokman, F.T. Mousa, P. Dickson, *The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management's entrepreneurial and alliance orientations*, „International Entrepreneurship and

Aby lepiej zrozumieć motywy i zakres podejmowanej przez MŚP współpracy, podjęto próbę analizy kluczowych aspektów współpracy strategicznej MŚP w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście ich dążeń do zielonej transformacji oraz zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Cel ten zostanie osiągnięty w oparciu o poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest wpływ aliansów strategicznych na bezpieczeństwo biznesu?
2. Z jakimi podmiotami MŚP nawiązują współpracę?
3. Jaki jest zakres współpracy z innymi podmiotami?
4. Jakie są sposoby nawiązywania współpracy z innymi podmiotami?
5. Czy MŚP współpracują w obszarze zielonej transformacji?

Odpowiedź na powyższe pytania badawcze opiera się na badaniach przeprowadzonych w 2024 r. w MŚP w pięciu wymienionych krajach za pomocą metody wywiadów osobistych. Powyższe badania stanowią wycinek badań z większego projektu „Menedżer zrównoważonego sojuszu: Doświadczenie edukacyjne w kierunku umiejętności współpracy ze świadomością ekologiczną”, sfinansowanego z środków UE<sup>9</sup>.

## Alianse strategiczne w odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju

Świat organizacji zmienia się wraz ze zmianą konkurencyjnego otoczenia, w którym działają<sup>10</sup>. Dominującym paradygmatem rozwoju na początku XXI w. stało się kładzenie fundamentów pod zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, czyli dbanie o zasoby naturalne niezbędne dla przyszłych pokoleń. Rezultat ten ma być osiągnięty poprzez wprowadzenie konieczności przestrzegania zasad sformułowanych przez ONZ pod nazwą Celów Zrównoważonego Rozwoju<sup>11</sup>. Oczekiwania są formułowane wobec z sektora prywatnego, które są zobowiązane do raportowania wyników swoich działań poprzez ujawnianie ich wpływu na środowisko, społeczności i ład korporacyjny<sup>12</sup>.

---

Management Journal” 2020, t. 16, nr 3, s. 1001–1022, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>.

<sup>9</sup> Grant Agreement for the Erasmus+ Program, 2023-1-ES01-KA220-HED-0001579682023-1-ES01-KA220-HED-000157968: Sustainable Alliance Manager: Learning Experience towards Collaborative Skills with Green Consciousness.

<sup>10</sup> J. Child, D. Faulkner, L. Hsieh, S. Tallman, *Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks*, Oxford University Press, Oxford, UK 2019; A. Chodyński, *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwem – podejścia, koncepcje i metody zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 11–16.

<sup>11</sup> *Cele zrównoważonego rozwoju i towarzyszące im zadania*, Polski Komitet do spraw UNESCO, <https://www.unesco.pl/unesco/cele-i-zadania-zrownowazonego-rozwoju> [dostęp: 15.11.2024].

<sup>12</sup> H. Diwan, B.A. Sreeraman, *From financial reporting to ESG reporting: A bibliometric analysis*

Nowe wymagania skłaniają organizacje do poszukiwania rozwiązań, które umożliwią im rozwój w kierunku zrównoważonym, uwzględniającym ograniczenie szkodliwego wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko. Jednym ze sposobów jest poszukiwanie partnerów strategicznych i nawiązywanie sojuszy. Sojusze strategiczne (alianse strategiczne) obejmują międzyorganizacyjne porozumienia o współpracy w celu wejścia na nowe rynki, produkcji produktów i dzielenia się wiedzą technologiczną<sup>13</sup>. Literatura na temat aliansów podkreśla także kwestie związane z poszukiwaniem i eksploatacją zasobów<sup>14</sup>. Ponadto organizacje decydują się na alianse jako sposób współpracy w celu zmniejszenia zakłóceń<sup>15</sup>. Alianse zwiększają także przewidywalność i elastyczność oraz zapewniają adaptację do zmian środowiskowych<sup>16</sup>.

Zmiany środowiskowe napędzane są przez takie inicjatywy jak Europejski Zielony Ład, którego celem jest osiągnięcie przez państwa Unii Europejskiej (UE) neutralności klimatycznej do 2050 r.<sup>17</sup>. Europejski Zielony Ład generuje bezpieczeństwo energetyczne, ponieważ promuje odnawialne źródła energii, co sprzyja odporności systemów energetycznych, redukując wpływ globalnych kryzysów energetycznych na gospodarkę państw UE<sup>18</sup>. Nowe założenia unii energetycznej, opracowywane na poziomie UE, mają na celu intensyfikację międzypaństwową wymiany handlowej w zakresie energii elektrycznej<sup>19</sup>. Rozwój polskiej energetyki jest w dużym stopniu kształtowany przez politykę UE, która odnosi się do kwestii klimatycznych, ochrony środowiska i zasad konkurencji<sup>20</sup>. Warto zaznaczyć, że w Polsce rośnie ryzyko wystąpienia katastrofalnych blackoutów, czyli kompletnego wyłączenia systemu elektroenergetycznego na szeroką skalę<sup>21</sup>. Według Khana F. Rahmana,

---

*of the evolution in corporate sustainability disclosures*, „Environment, Development and Sustainability” 2024, t. 26, s. 13769–13805, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03249-2>.

<sup>13</sup> M. Baxamusa A. Jha, K.K. Raman, *Strategic alliances and shared auditors*, „Journal of Financial Stability” 2024, t. 72, 101271, <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101271>.

<sup>14</sup> R. Drewniak, R. Karaszewski, *Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2020, t. 16, s. 387–416, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00589-2>.

<sup>15</sup> M. Philsoophian, P. Akhavan, M. Abbasi, *Strategic alliance for resilience in supply chain: A bibliometric analysis*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22, 12715, <https://doi.org/10.3390/su132212715>.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Europejski zielony ład*, Rada Europejska, Rada Unii E, 14.11.2024, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal> [dostęp: 15.11.2024].

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> A. Chodyński, *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo...*, *op. cit.*, s. 16.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> D. Majchrzak, K. Michalski, J. Reginia-Zacharski, *Readiness of the Polish crisis management system to respond to long-term, large-scale power shortages and failures (blackouts)*, „Energies” 2021, t. 14, nr 24, 8286, <https://doi.org/10.3390/en14248286>.

Indrajita Pala i Afshany Parven integracja polityki energetycznej, zarządzania ryzykiem klęsk żywiołowych i skutkami zmian klimatycznych jest rozwiązaniem trudnej sytuacji energetycznej<sup>22</sup>. Po katastrofie nuklearnej w Fukushima w Japonii cały świat zdał sobie sprawę, że dla bezpiecznego wyłączenia reaktora konieczne jest podniesienie istniejącego poziomu zasilania awaryjnego<sup>23</sup>.

Osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. i bezpieczeństwa energetycznego będzie wyzwaniem dla wielu państw członkowskich, dlatego UE wprowadziła mechanizm sprawiedliwej transformacji, którego pierwszym filarem jest fundusz na rzecz sprawiedliwej transformacji, który wesprze inwestycje m.in. MŚP<sup>24</sup>. Jak podaje Komisja Europejska, MŚP odgrywają ważną rolę w gospodarce Europy, ponieważ 24 mln europejskich MŚP, stanowiących 99% wszystkich przedsiębiorstw w UE, zapewnia dwie trzecie miejsc pracy w UE w sektorze prywatnym<sup>25</sup>. Ponadto MŚP odgrywają kluczową rolę w ekologicznej i cyfrowej transformacji Europy<sup>26</sup>.

## Wpływ aliansów strategicznych na bezpieczeństwo biznesu

Bezpieczeństwo biznesu to struktura lub grupa procesów zaprojektowanych w celu ochrony zasobów materialnych i niematerialnych organizacji, w tym danych, operacji i stabilności finansowej, przed różnymi możliwymi zagrożeniami, takimi jak cyberataki, zakłócenia w działalności biznesowej i nieprzestrzeganie przepisów<sup>27</sup>. Zatem bezpieczeństwo biznesu buduje zaufanie interesariuszy, zapewnia ciągłość działania oraz gwarantuje zgodność z przepisami. Ze względu na zmieniające się zagrożenia w takich dziedzinach jak cyberbezpieczeństwo, prywatność danych i niestabilność geopolityczna, idea ta znacznie się rozwinęła<sup>28</sup>.

Bezpieczeństwo biznesu dla MŚP w Europie często wiąże się ze spersonalizowaną strategią, która zapewnia równowagę między wymogiem radzenia sobie

<sup>22</sup> K.F. Rahman, I. Pal, A. Parven, *Energy security and disaster risk governance in energy sector of Bangladesh*, „International Energy Journal”, 2020, t. 20, nr 3A, s. 523–534.

<sup>23</sup> S. Khatua, V. Mukherjee, *Application of integrated microgrid for strengthening the station black-out power supply in nuclear power plant*, „Progress in Nuclear Energy” 2020, t. 118, 103132, <https://doi.org/10.1016/j.pnucene.2019.103132>.

<sup>24</sup> *Europejski zielony ład*, op. cit.

<sup>25</sup> *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Pakiet Pomocy Gospodarczej Dla MŚP*, COM(2023) 535 final, Komisja Europejska, 12.09.2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0535> [dostęp: 15.11.2024].

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> H. Taherdoost, *Understanding cybersecurity frameworks and information security standards – a review and comprehensive overview*, „Electronics” 2022, t. 11, nr 14, 2181, <https://doi.org/10.3390/electronics11142181>.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

ze złożonymi problemami – jak podatności łańcucha dostaw i zagrożenia cybernetyczne – a ograniczeniami wynikającymi z małych zasobów<sup>29</sup>. Organizacje te korzystają z taktyk obejmujących włączanie ram cyberbezpieczeństwa, wykorzystywanie instrumentów oceny ryzyka i wykorzystywanie sojuszy w celu łączenia wiedzy na temat infrastruktury i bezpieczeństwa<sup>30</sup>.

Kluczowe obszary bezpieczeństwa biznesu obejmują po pierwsze bezpieczeństwo informacji. MŚP muszą chronić prywatne informacje przed atakami lub nielegalnym dostępem. Wiąże się to z wprowadzeniem szyfrowania, bezpiecznym przechowywaniem danych i przeprowadzaniem częstych audytów<sup>31</sup>. MŚP są szczególnie narażone, ponieważ w przeciwieństwie do większych firm często brakuje im silnej infrastruktury IT. Według ENISA<sup>32</sup> MŚP są celem 43% cyberataków, ze względu na ich rzekomo mniej rygorystyczne zabezpieczenia<sup>33</sup>.

Kolejnym obszarem bezpieczeństwa biznesu jest ochrona zasobów finansowych przed oszustwami, defraudacją lub cyberprzestępczością. Bezpieczne protokoły finansowe są konieczne, ponieważ MŚP coraz częściej korzystają z narzędzi cyfrowych do transakcji finansowych, ale narzędzia te wiążą się również z zagrożeniami, takimi jak ataki ransomware (oprogramowanie wymuszające okup) i phishing (oszustwo polegające na wyłudzeniu informacji)<sup>34</sup>.

Innym istotnym aspektem bezpieczeństwa biznesu jest bezpieczeństwo operacyjne. Przygotowanie się na możliwe zakłócenia, takie jak problemy z łańcuchem dostaw, kradzież fizyczna lub przeszkody środowiskowe, jest niezbędne do zapewnienia ciągłości operacji biznesowych<sup>35</sup>. Według Pawła Cabały planowanie scenariuszy jest niezbędne do przewidywania i ograniczania zagrożeń specyficznych dla sektora, co poprawia odporność<sup>36</sup>.

Kolejnym obszarem bezpieczeństwa biznesu jest bezpieczeństwo fizyczne, które obejmuje ochronę aktywów materialnych, w tym budynków biurowych,

<sup>29</sup> European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*, 2021, <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Report%20-%20Cybersecurity%20for%20SMEs%20Challenges%20and%20Recommendations.pdf> [dostęp: 18.11.2024].

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

<sup>33</sup> P. Cabała, *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 36–45.

<sup>34</sup> Najwyższa Izba Kontroli, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*, Informacja o wynikach kontroli, KAP.430.020.2018, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20027,vp,22647.pdf> [dostęp: 18.11.2024].

<sup>35</sup> P. Cabała, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 83.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 84.

maszyn i towarów. Aby chronić te aktywa, MŚP stosują strategie takie jak zarządzanie obiektami, kontrola dostępu i systemy nadzoru<sup>37</sup>.

Bezpieczeństwo biznesu to nie tylko strategia obronna, ale przewaga konkurencyjna. Organizacje, które wykazują się solidnymi środkami bezpieczeństwa, mogą budować silniejsze zaufanie klientów i przestrzegać wymogów prawnych, wzmacniając swoją reputację rynkową<sup>38</sup>. Jak zauważa P. Cabała, integracja bezpieczeństwa ze strategicznym zarządzaniem pozwala organizacjom dostosować swoje zasoby do długoterminowych celów, jednocześnie proaktywnie ograniczając ryzyko<sup>39</sup>.

Alianse strategiczne podejmowane przez MŚP mogą znacząco zwiększyć bezpieczeństwo biznesu, umożliwiając im dzielenie się zasobami, wiedzą i doświadczeniem. Sojusze ułatwiają dostęp do nowych rynków, technologii i wiedzy<sup>40</sup>. Poprzez wypełnianie luk w infrastrukturze bezpieczeństwa i oferowanie skoordynowanej obrony przed zagrożeniami zewnętrznymi, taka współpraca pomaga MŚP w ograniczaniu ryzyka. Współpraca MŚP z większymi firmami lub wyspecjalizowanymi dostawcami usług, gdzie ci ostatni mogą zapewnić silne narzędzia cyberbezpieczeństwa, szkolenia i wsparcie w zakresie zarządzania incydentami, jest przykładem takiego sojuszu<sup>41</sup>.

P. Cabała podkreśla rolę sojuszy w zarządzaniu zagrożeniami specyficznymi dla danego sektora<sup>42</sup>. Poprzez łączenie wiedzy specjalistycznej i technologii, sojusze umożliwiają MŚP wdrażanie zaawansowanych środków bezpieczeństwa, które w przeciwnym razie mogłyby być niedostępne. Na przykład partnerstwa z dostawcami usług informatycznych ułatwiają monitorowanie zagrożeń w czasie rzeczywistym i zarządzanie incydentami. Ponadto sojusze w ramach klastrów przemysłowych sprzyjają wymianie wiedzy i zbiorowemu ograniczaniu ryzyka<sup>43</sup>. Według ENISA współpraca ze stowarzyszeniami sektorowymi może również wzmocnić cyberbezpieczeństwo w obrębie branż poprzez wspieranie zbiorowej obrony przed zagrożeniami<sup>44</sup>.

Alianse strategiczne zapewniają MŚP także dostęp do dostosowanych programów szkoleniowych oraz zaawansowanych technologii, które często są poza ich zasięgiem finansowym. Wspólne przedsięwzięcia z instytucjami akademickimi lub firmami cyberbezpieczeństwa mogą na przykład pomóc w ustanowieniu lepszych

<sup>37</sup> N.C. Ojiagu, H.N. Nzewi, *Physical security and survival of small and medium scale enterprises (SMEs) in Southeast, Nigeria*, „American Journal of Industrial and Business Management” 2019, t. 9, nr 5, s. 1284–1300, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.95085>.

<sup>38</sup> P. Cabała, *Strategie zarządzania...*, op. cit.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> M. Konieczny, *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka” 2015, nr 4, s. 17.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> P. Cabała, *Strategie zarządzania...*, op. cit.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs...*, op. cit.

mechanizmów wykrywania zagrożeń i wzmocnieniu protokołów reagowania na incydenty<sup>45</sup>.

## Metodyka badań

Celem artykułu jest analiza kluczowych aspektów współpracy strategicznej małych i średnich przedsiębiorstw w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście ich dążeń do zielonej transformacji i zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Badania dotyczą zakresu i charakteru współpracy MŚP z innymi podmiotami (w tym w obszarze zielonej transformacji), rodzajów podmiotów, z którymi współpracują, oraz metod nawiązywania takiej współpracy.

Badania bazują na wywiadach osobistych z menedżerami, którzy zajmują się w swoich organizacjach zawieraniem aliansów – często tę odpowiedzialność biorą na siebie prezesi. Dlatego w badaniach uczestniczyli menedżerowie stricte wyznaczeni do pełnienia funkcji Menedżera Aliansu bądź prezesi tych organizacji, którzy pełnią te obowiązki z uwagi na ich strategiczny charakter – a czasem z uwagi na brak zasobów osobowych do obsadzenia tego typu stanowisk.

Wywiady były częściowo ustrukturyzowane, ponieważ poszukiwano odpowiedzi na konkretne zagadnienia dotyczące aliansów strategicznych MŚP. Wywiady były prowadzone od kwietnia do września 2024 r. Próba badawcza przedstawia się następująco:

- 10 MŚP z Polski,
- 10 MŚP z Hiszpanii,
- 10 MŚP z Rumunii,
- 10 MŚP z Włoch,
- 10 MŚP z Litwy.

Zastosowaną techniką wyboru próby jest technika nieprobabilistyczna. Tę technikę stosuje się wówczas, kiedy struktura populacji jest dobrze znana, a celem jest wstępne zapoznanie się z badanym zagadnieniem<sup>46</sup>. Techniki nieprobabilistyczne dzielą się na wybór przypadkowy, kwotowy, metodą kuli śnieżnej i celowy<sup>47</sup>. W artykule posłużono się techniką wyboru celowego (ang. *judgmental sampling* lub *purposive*

<sup>45</sup> A. Tuteja, *SMEs can turn cybersecurity risk into opportunity. Here's how*, World Economic Forum, 30.07.2024, <https://www.weforum.org/stories/2024/07/smes-can-turn-cybersecurity-risk-into-opportunity-heres-how> [dostęp: 18.11.2024].

<sup>46</sup> A. Miszczak, J. Walasek, *Techniki wyboru próby badawczej*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 101–102.

<sup>47</sup> K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2013, t. 32, nr 4, s. 34.

*sampling*)<sup>48</sup>. Wybór celowy polega na wskazaniu przez badacza jednostek populacji, które powinny zostać włączone do próby. Elementy próby zostają wyselekcjonowane pod względem wcześniej ustalonych kryteriów. Celowość doboru opiera się na wiedzy, doświadczeniu lub rekomendacjach<sup>49</sup>. Podczas budowania próby celowej, naukowiec wybiera „te elementy, które dobrze reprezentują daną populację [...], próby dobierane są, tak aby w badaniu znalazły się jednostki wykazujące pewne atrybuty”<sup>50</sup>. Do badań zaproszono te MŚP, które określiły się jako organizacje zmierzające ku zielonej transformacji lub przynajmniej zadeklarowały podejmowanie działań odpowiedzialnych środowiskowo.

## Wyniki przeprowadzonych badań

Badania rozpoczynały się od rozpoznania podmiotów, z jakimi współpracują MŚP, i zakresu tej współpracy. Każdy z krajów został scharakteryzowany indywidualnie, w następującej kolejności: Polska, Hiszpania, Rumunia, Włochy i Litwa.

Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce opiera się na strategicznych sojuszach z różnorodnymi podmiotami. MŚP współpracują głównie z dostawcami oraz organizacjami o tym samym profilu działalności, szczególnie w zakresie wspólnego korzystania z zasobów, takich jak sprzęt technologiczny, co pozwala na optymalizację kosztów i zwiększenie efektywności operacyjnej. Sojusze z konkurentami są postrzegane także jako istotne dla wspólnego realizowania większych zamówień.

Ponadto badane MŚP w Polsce nawiązują współpracę z uczelniami wyższymi oraz instytutami badawczymi (np. Łukasiewicz – Górnośląski Instytut Technologiczny). Relacje te umożliwiają przedsiębiorstwom wdrażanie nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań, które wspierają cele ekologiczne. W odpowiedziach podkreślono także istotę współpracy z sektorem publicznym, zwłaszcza w kontekście dostępności funduszy unijnych na projekty związane z zieloną transformacją. MŚP zawierają partnerstwa z samorządami oraz podmiotami ekonomii społecznej, co jest szczególnie ważne w obszarach takich jak gospodarka odpadami komunalnymi i recykling tworzyw sztucznych.

W Hiszpanii MŚP również współpracują z szerokim gronem interesariuszy, ale największe znaczenie przypisywane jest relacjom z klientami i dostawcami, którzy stanowią podstawę przy tworzeniu zrównoważonych produktów i procesów. Istotnym aspektem działalności MŚP są również relacje z instytutami badawczymi, uczelniami

<sup>48</sup> M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 56.

<sup>49</sup> A. Miszczak, J. Walasek, *op. cit.*, s. 102–103.

<sup>50</sup> E. Frątczak, M. Mynarska, *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne” 2007, nr 2(152), s. 7.

wyższymi oraz centrami technologicznymi. Dodatkowo ważną rolę odgrywają instytucje publiczne, takie jak lokalne agencje rozwoju i organy administracji rządowej, które wspierają działania przedsiębiorstw w kierunku osiągania wspólnych celów zrównoważonego rozwoju. Warto również zauważyć, że konkurenci są postrzegani jako potencjalni partnerzy – przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość synergii i podejmują współpracę w zakresie wymiany klientów lub wspólnego wykorzystania zasobów w ramach klastrów sektorowych.

Kluczowymi partnerami dla MŚP w Rumunii są, tak jak w przypadku Hiszpanii, klienci i dostawcy, z którymi współpracują na rzecz wdrażania proekologicznych rozwiązań i optymalizacji procesów produkcyjnych. Istotną rolę odgrywają również uczelnie wyższe (np. Uniwersytet Zachodni w Timișoarze), które wspierają organizacje w realizacji wspólnych projektów badawczych i przygotowują ekspertyzy niezbędne do innowacji i wdrażania nowych technologii. Ponadto przedsiębiorstwa angażują się w partnerstwa z centrami technologicznymi i hubami startupowymi oraz podmiotami z obszaru marketingu, co umożliwia im szerokie wsparcie w zakresie promocji zrównoważonych produktów.

We Włoszech MŚP współpracują z instytucjami badawczymi i uczelniami w zakresie realizacji projektów badawczo-rozwojowych, co przyspiesza wdrażanie ekologicznych innowacji i pomaga przedsiębiorstwom skuteczniej osiągać zrównoważone cele przedsiębiorstwa. Ponadto MŚP aktywnie uczestniczą w krajowych i międzynarodowych grupach roboczych, podejmując współpracę w celu wdrażania odnawialnych źródeł energii, takich jak panele fotowoltaiczne. Współpraca z dostawcami i konsorcjami przyczynia się z kolei do promocji ekologicznych praktyk oraz umożliwia udział w międzynarodowych targach, ułatwiając dostęp do nowych rynków i promocję zrównoważonych produktów. MŚP we Włoszech współpracują także z partnerami publicznymi, klientami, dostawcami oraz instytucjami społecznymi.

Z kolei litewskie MŚP rozwijają współpracę w obszarze zielonej transformacji, angażując różnych partnerów w celu podnoszenia kompetencji i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa współpracują z dostawcami zaawansowanych technologii oraz instytucjami badawczymi, co pozwala na wdrażanie nowoczesnych procesów produkcyjnych i optymalizację zasobów. Ważną rolę odgrywają także relacje z instytucjami edukacyjnymi, które umożliwiają nie tylko rekrutację nowych pracowników, ale także rozwój umiejętności obecnych kadr. Współpraca ta obejmuje również organizację staży, co wspiera adaptację młodych specjalistów do wymagań zielonej gospodarki. W kontekście strategicznych sojuszy MŚP coraz częściej współpracują z konkurencją, realizując wspólne projekty, oraz z sektorem publicznym, zwłaszcza w branży morskiej.

Kolejny badany obszar dotyczył sposobów nawiązywania współpracy z innymi podmiotami.

Badani menadżerowie w Polsce wskazali, że podejście MŚP do nawiązywania sojuszy i partnerstw jest różne, czasem ma charakter strategiczny, a czasem jest to podejście reaktywne w odpowiedzi na zidentyfikowany problem lub kryzys. Proces ten zwykle rozpoczyna się od badania potencjalnych partnerów, oceny ich zasobów, kompetencji i reputacji oraz dotychczasowej działalności. Przedsiębiorstwa oceniają potencjalne zyski i straty przed podjęciem decyzji o zawarciu sojuszu strategicznego. Należy jednak zauważyć, że proces ten nie jest usystematyzowany. Sojusze często pojawiają się spontanicznie w odpowiedzi na nowe okazje (kontrakty, zamówienia publiczne) lub pojawiające się potrzeby biznesowe.

Dlatego współpraca w polskich MŚP inicjowana jest na różne sposoby, zarówno formalnie, jak i nieformalnie, w tym przez spotkania, konferencje, zapytania mailowe, kontakt telefoniczny oraz media społecznościowe. Przedsiębiorstwa wykorzystują także rekomendacje i polecenia oraz nowoczesne narzędzia, takie jak strony internetowe oraz platformy B2B. Większość podejmowanych działań w kierunku współpracy z innymi podmiotami rozpoczyna się od zapytania ofertowego, co następnie ma szansę przekształcić się w długoterminowe sojusze strategiczne.

W Hiszpanii współpraca MŚP z innymi podmiotami nawiązywana jest poprzez połączenie formalnych i nieformalnych podejść, które charakteryzują się kulturą proaktywności i adaptacyjności. Jednak niektóre MŚP w Hiszpanii mają reaktywne podejście i analizują możliwości współpracy dopiero wtedy, gdy potencjalni partnerzy sami się do nich zwrócą. Sojusze często zaczynają się bez jasnych celów, ale ewoluują, aby dostosować się do wzajemnych interesów strategicznych.

Sposoby nawiązywania sojuszy przez MŚP w Rumunii są także zróżnicowane – od metod mniej formalnych po podejścia wysoce ustrukturyzowane i proaktywne. Wiele przedsiębiorstw stosuje jednak podejście pośrednie, które umożliwia poszukiwanie sojuszy wspierających systematyczny rozwój, ale przy jednoczesnym unikaniu nadmiernego zaangażowania w formalne procesy. W takim modelu procesy rozwoju sojuszy są bardziej elastyczne i mogą być dostosowane do zmieniających się potrzeb rynkowych. Niektóre MŚP w Rumunii stosują podejście bardziej proaktywne i ustrukturyzowane, dbając szczegółowo o każdy etap rozwoju współpracy. Jednak w innych przypadkach przedsiębiorstwa preferują mniej formalne podejścia, które pozwalają szybko reagować na nowe możliwości i wyzwania.

Z kolei MŚP we Włoszech podejmują próby tworzenia większych sieci międzynarodowych. Podczas tych działań napotykają jednak na trudności związane z różnicami kulturowymi i odmiennym ustawodawstwem. Dzięki współpracy z organizacjami międzynarodowymi, takimi jak FAO<sup>51</sup> i USDA<sup>52</sup>, pokonują te bariery. Tego

<sup>51</sup> Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa) – organizacja wyspecjalizowana ONZ zajmująca się walką z biedą i głodem.

<sup>52</sup> United States Department of Agriculture – resort rządu Stanów Zjednoczonych, odpowiednik ministerstwa rolnictwa w innych państwach.

typu międzynarodowe podejście pomaga przełamać trudności związane z wejściem na nowe rynki. MŚP we Włoszech koncentrują się na tworzeniu długofalowych sojuszy, które przynoszą korzyści zarówno dla środowiska, jak i dla samego biznesu. Przedsiębiorstwa nawiązują także współpracę z organizacjami pozarządowymi, które zaangażowane są w promowanie zrównoważonego rozwoju. Taka współpraca, oparta na wzajemnym szacunku dla środowiska, umożliwia wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klientów i inwestorów.

Na Litwie kluczowym narzędziem wykorzystywanym przez MŚP w zakresie nawiązywania współpracy z innymi podmiotami jest wysyłanie zapytań pocztą elektroniczną do odpowiednich partnerów biznesowych. Innym sposobem są formalne spotkania czy udział w wydarzeniach branżowych. W procesie nawiązywania współpracy istotną rolę odgrywają także rekomendacje oraz aktywne poszukiwanie takich partnerów, którzy również zajmują się promowaniem nowoczesnych i ekologicznych technologii produkcji.

Następnie przeanalizowano odpowiedzi respondentów na temat współpracy w obszarze zielonej transformacji i strategii, jakie ona obejmuje.

MŚP w Polsce deklarują szeroki zakres działań skupionych na zielonej transformacji, których głównym celem jest tworzenie zrównoważonego biznesu. Respondenci wskazują na takie działania jak wydobywanie „twardego plastiku” z odpadów komunalnych i ponowne wykorzystanie go do produkcji. Ponadto MŚP w Polsce instalują panele fotowoltaiczne, a także pompy wodne i ciepłne w celu zwiększenia efektywności energetycznej. Wprowadzają także zielone strategie, które są zgodne z ich podstawową działalnością np. w zakresie recyklingu. Te zielone inicjatywy są wdrażane również we współpracy z dostawcami w ramach budowy nowych ergonomicznych pomieszczeń przedsiębiorstwa. Takie działania mają na celu nie tylko obniżenie kosztów operacyjnych, ale także budowanie pozytywnego wizerunku marki.

Z kolei w Hiszpanii MŚP skupiają się na redukcji śladu węglowego, poprawie efektywności energetycznej i minimalizacji odpadów. MŚP w Hiszpanii podkreślają wykorzystanie energii odnawialnej, zrównoważonych materiałów i ekoprojektowania produktów. Ponadto hiszpańskie MŚP angażują się w inicjatywy gospodarki o obiegu zamkniętym, ponownie wykorzystując odpady od klientów do tworzenia nowych produktów. Współpraca ta obejmuje również ulepszanie procesów produkcyjnych i logistycznych, a wszystko to ma na celu promowanie zrównoważonego rozwoju i efektywnego wykorzystania zasobów.

Wszystkie badane MŚP w Rumunii wykazują pewne zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Niektóre MŚP przyjmują selektywne zielone praktyki, koncentrując się przede wszystkim na efektywności energetycznej, gospodarce odpadami i ekoprojektowaniu. Inne MŚP przyjmują bardziej kompleksowe podejście i wdrażają więcej zielonych praktyk w swoich operacjach.

We Włoszech MŚP przyjmują różnorodne podejścia do zrównoważonego rozwoju, od ekoprojektowania produktów oraz pełnej widoczności łańcucha dostaw,

poprzez gospodarkę o obiegu zamkniętym, aż po stosowanie surowców odnawialnych oraz certyfikowanych standardów ekologicznych. Istotnym działaniem jest ograniczenie stosowania plastiku i innych szkodliwych materiałów do produkcji, co zmniejsza ślad węglowy na każdym etapie cyklu życia produktów. MŚP we Włoszech inwestują także w maszyny przetwarzające odpady rolno-spożywcze na surowce wtórne. Ponadto MŚP wdrażają zrównoważone praktyki zarządzania zasobami naturalnymi, dbając o bioróżnorodność. Przykładem jest stosowanie praktyk agronomicznych, które minimalizują negatywny wpływ na środowisko.

Na Litwie badane MŚP intensywnie rozwijają działania związane z ekoprojektowaniem oraz transformacją procesów produkcyjnych na bardziej zrównoważone, zarówno w zakresie materiałów używanych do produkcji, jak i technologii przetwarzania surowców wtórnych. Litewskie MŚP prowadzą działania na rzecz zielonej transformacji, które obejmują także produkcję wyrobów o niższym poziomie odpadów (szklenie strukturalne<sup>53</sup>, produkty ze stali nierdzewnej, okna i drzwi aluminiowe). W odpowiedzi na wyzwania związane z ograniczeniem zużycia zasobów, MŚP na Litwie inwestują w nowoczesne maszyny umożliwiające cyfryzację procesów produkcyjnych.

## Podsumowanie i wnioski

W otaczającej nas rzeczywistości często mają miejsce nieprzewidywalne zjawiska będące wynikiem różnorodnych procesów zachodzących w otoczeniu. W celu przeciwdziałania im oraz minimalizacji ich skutków tworzone są struktury organizacyjne i rozwiązania funkcjonalne umożliwiające sprawną realizację zadań<sup>54</sup>. Współpraca międzyorganizacyjna według Aldony Frączkiewicz-Wronki to „ciągłe formalne i nieformalne interakcje pomiędzy organizacjami obejmujące negocjacje, osiąganie porozumień i ich egzekwowanie”<sup>55</sup>. W tym kontekście alianse strategiczne między MŚP stanowią przykład współpracy międzyorganizacyjnej, w której partnerzy dzielą zasoby, kompetencje oraz ryzyka, aby wspólnie realizować cele, takie jak rozwój innowacyjnych technologii energetycznych czy udział w projektach z zakresu odnawialnych źródeł energii, które wzmacniają bezpieczeństwo energetyczne.

<sup>53</sup> Technologia mocowania szklanych płyt lub paneli elewacyjnych do konstrukcji budynku, w której klej jest jedynym spoiwem wiążącym.

<sup>54</sup> R. Chrobak, *Współczesny wymiar zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2017, nr 4 (24), s. 5–14.

<sup>55</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Współpraca jako środowisko działania partnerstwa publiczno-społecznego – konceptualizacja modelu biznesu*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2014, s. 47–62.

Kryzys związany z pandemią COVID-19 dodatkowo podkreślił znaczenie strategicznej współpracy. Dzięki partnerstwom z zaufanymi dostawcami technologii MŚP mogły uzyskać dostęp do bezpiecznych procedur transakcyjnych oraz zabezpieczeń danych, które zapewniły ciągłość działania w obliczu rosnących zagrożeń cybernetycznych<sup>56</sup>. Takie partnerstwa zwiększają odporność MŚP i ich konkurencyjność na rynku, wzmacniając bezpieczeństwo biznesu i umożliwiając dostęp do transformacji cyfrowej oraz innowacji.

Aby lepiej zrozumieć rolę aliansów strategicznych w bezpieczeństwie MŚP, w tabeli 1 przedstawiono kluczowe korzyści i przykłady.

Tabela 1. Rola aliansów strategicznych w bezpieczeństwie MŚP

| Obszar bezpieczeństwa     | Korzyści                                                                        | Przykład                                                                                  |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bezpieczeństwo informacji | Dostęp do zaawansowanych narzędzi cyberbezpieczeństwa i programów szkoleniowych | Partnerstwo z dostawcami usług IT w zakresie monitorowania zagrożeń w czasie rzeczywistym |
| Bezpieczeństwo finansowe  | Bezpieczne protokoły finansowe i mechanizmy dzielenia ryzyka                    | Współpraca z firmami fintech nad bezpiecznymi platformami transakcyjnymi                  |
| Bezpieczeństwo operacyjne | Poprawa odporności łańcucha dostaw i strategii reagowania na incydenty          | Partnerstwa z firmami logistycznymi w celu eliminowania podatności w łańcuchu dostaw      |
| Bezpieczeństwo fizyczne   | Wspólne zarządzanie obiektami i systemami monitoringu                           | Dzielenie infrastruktury monitoringu w ramach klastrów przemysłowych                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Cabała, *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 36–45; Najwyższa Izba Kontroli, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*, Informacja o wynikach kontroli, KAP.430.020.2018, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20027,yp,22647.pdf> [dostęp: 18.11.2024]; P. Cabała, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012; European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*, 2021, <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Report%20-%20Cybersecurity%20for%20SMEs%20Challenges%20and%20Recommendations.pdf> [dostęp: 18.11.2024].

Bezpieczeństwo biznesu jest kluczowe dla ochrony zasobów MŚP oraz zapewnienia ich stabilności operacyjnej i finansowej. Główne obszary bezpieczeństwa obejmują bezpieczeństwo informacji, finansowe, operacyjne i fizyczne, z których każdy dotyczy specyficznych zagrożeń stojących przed MŚP. Alianse strategiczne odgrywają istotną rolę w zwiększaniu bezpieczeństwa biznesu, oferując MŚP dostęp do wspólnych zasobów, zaawansowanych technologii oraz kolektywnej wiedzy. Alianse strategiczne pomagają MŚP również sprostać wyzwaniom sektorowym, jednocześnie wzmacniając ich konkurencyjność na coraz bardziej zdigitalizowanym rynku.

<sup>56</sup> A. Tuteja, *op. cit.*

Jak wskazuje Andrzej Chodyński, współczesna organizacja funkcjonuje w sieci powiązań<sup>57</sup>. Wielu autorów wskazuje na istotność „współpracy” i „sieci”<sup>58</sup>. Marzena Kramarz i Włodzimierz Kramarz podkreślają znaczenie inicjatyw sieciowych, ponieważ kooperacja w sieciach pozwala elastyczniej reagować na zróżnicowane potrzeby<sup>59</sup>.

Z przeprowadzonych badań wynika, że badane MŚP podejmują współpracę między innymi na rzecz zielonej transformacji głównie z:

- dostawcami,
- klientami,
- uczelniami wyższymi,
- ośrodkami badawczymi,
- ośrodkami technologicznymi,
- konkurencją.

Zakres tej współpracy obejmuje:

- wspólne korzystanie z zasobów, np. sprzętu technologicznego,
- realizowanie większych zamówień,
- wdrażanie nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań,
- pozyskiwania funduszy unijnych na projekty związane z zieloną transformacją,
- wymianę klientów,
- wdrażanie proekologicznych rozwiązań i optymalizację procesów produkcyjnych,
- wsparcie w zakresie promocji zrównoważonych produktów.

Sposoby nawiązywania współpracy są następujące:

- spontanicznie w odpowiedzi na nowe okazje (kontrakty, zamówienia publiczne) lub pojawiające się potrzeby biznesowe,
- formalne i nieformalne, w tym przez spotkania, konferencje, zapytania ofertowe, kontakt telefoniczny,
- rekomendacje i polecenia,
- nowoczesne narzędzia, takie jak strony internetowe, platformy B2B czy media społecznościowe,
- oczekiwanie na zapytania ofertowe od innych podmiotów,
- podejście proaktywne i ustrukturyzowane, dbające szczegółowo o każdy etap rozwoju współpracy,
- podejście nieformalne, które pozwala szybko reagować na nowe możliwości i wyzwania,
- udział w wydarzeniach branżowych.

<sup>57</sup> A. Chodyński, *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo...*, op. cit., s. 15.

<sup>58</sup> M. Kramarz, W. Kramarz, *Analiza zakłóceń w wybranym ogniwie łańcucha dostaw branży motoryzacyjnej*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 435–442; B. Koźuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Mapowanie procesów współpracy międzyorganizacyjnej na przykładzie działań realizowanych w bezpieczeństwie publicznym*, „Zarządzanie Publiczne” 2015, nr 3 (31), s. 237–253, <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.15.018.4328>.

<sup>59</sup> M. Kramarz, W. Kramarz, op. cit.

Współpraca w obszarze zielonej transformacji dotyczy:

- wydobywania „twardego plastiku” z odpadów komunalnych i ponownego wykorzystania go do produkcji,
- paneli fotowoltaicznych,
- pomp wodnych i ciepłych,
- recyklingu,
- budowy nowych, ergonomicznych pomieszczeń przedsiębiorstwa,
- redukcji śladu węglowego,
- minimalizacji odpadów,
- wykorzystywania zrównoważonych materiałów,
- ekoprojektowania produktów,
- stosowania surowców odnawialnych oraz certyfikowanych standardów ekologicznych,
- ograniczenia stosowania plastiku i innych szkodliwych materiałów do produkcji,
- inwestycji w maszyny przetwarzające odpady rolno-spożywcze na surowce wtórne,
- zrównoważonych praktyk zarządzania zasobami naturalnymi, które dbają o bioróżnorodność.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że alianse strategiczne stanowią kluczowy element w dążeniu MŚP do zielonej transformacji w Europie i zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Współpraca między MŚP w badanych krajach (Polska, Hiszpania, Rumunia, Włochy i Litwa) obejmuje szeroki zakres partnerów, w tym dostawców, konkurentów, instytucje badawcze i uczelnie wyższe oraz sektor publiczny. Te sojusze pozwalają na wspólne poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, optymalizację procesów oraz wdrażanie proekologicznych technologii. Dodatkowo w kontekście zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i ekonomicznego alianse strategiczne stają się nie tylko sposobem na zwiększenie konkurencyjności, ale także na zapewnienie bezpieczeństwa przedsiębiorstw w trudnym okresie transformacji ekologicznej i energetycznej. „Osiąganie pożądanych poziomów bezpieczeństwa organizacji może zapewnić system bezpieczeństwa w powiązaniu z elementami składowymi organizacji oraz systemem jakości organizacji”<sup>60</sup>. Odpowiednio zarządzane alianse strategiczne mogą stanowić fundament adaptacji MŚP do nowych wymagań rynkowych, zrównoważonego rozwoju oraz oczekiwań związanych z zieloną transformacją.

Kolejnym krokiem w analizie niniejszych badań może być międzykrajowa analiza porównawcza, która wskazałaby różnice i podobieństwa w zakresie oraz sposobach podejmowania współpracy i budowania sojuszy na rzecz zielonej transformacji i bezpieczeństwa biznesu. Wyniki badań mogą przyczynić się do rozwijania modeli

<sup>60</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 10.

teoretycznych opisujących różnorodność mechanizmów współpracy w kontekście zielonej transformacji. Ponadto współpraca z uczelniami, ośrodkami badawczymi i technologicznymi oraz konkurencją pokazuje, że MŚP uczestniczą w tworzeniu sieci biznesowych i ekosystemów innowacji. To podkreśla znaczenie badań nad rolą takich sieci w przyspieszaniu zrównoważonego rozwoju, transferze wiedzy i osiągnięciu bezpieczeństwa biznesu.

## Bibliografia

- Baxamusa M., Jha A., Raman K.K., *Strategic alliances and shared auditors*, „Journal of Financial Stability” 2024, t. 72, 101271, <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101271>.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Cabała P., *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 36–45.
- Cele zrównoważonego rozwoju i towarzyszące im zadania*, Polski Komitet do spraw UNESCO, <https://www.unesco.pl/unesco/cele-i-zadania-zrownowazonego-rozwoju> [dostęp: 15.11.2024].
- Child J., Faulkner D., Hsieh L., Tallman S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks*, Oxford University Press, Oxford, UK 2019.
- Chodyński A., *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo – podejścia, koncepcje i metody zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 11–16.
- Chodyński A., *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 7–12.
- Chrobak R., *Współczesny wymiar zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2017, nr 4 (24), s. 5–21.
- Diwan H., Sreeraman B.A., *From financial reporting to ESG reporting: A bibliometric analysis of the evolution in corporate sustainability disclosures*, „Environment, Development and Sustainability” 2024, t. 26, s. 13769–13805, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03249-2>.
- Drewniak R., Karaszewski R., *Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2020, t. 16, s. 387–416, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00589-2>.
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*, 2021, <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Report%20-%20Cybersecurity%20for%20SMEs%20Challenges%20and%20Recommendations.pdf> [dostęp: 18.11.2024].
- Europejski zielony ład*, Rada Europejska, Rada Unii E, 14.11.2024, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal> [dostęp: 15.11.2024].
- Frąckiewicz-Wronka A., *Współpraca jako środowisko działania partnerstwa publiczno-społecznego – konceptualizacja modelu biznesu*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. J. Stachowicz, M. Nowicka- Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2014, s. 47–62.
- Frątczak E., Mynarska M., *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne” 2007, nr 2(152), s. 3–22.

- Idris F., Susita D., Buchdadi A.D., *Enhancing the small medium enterprises competitive advantage through SMEs strategic alliances*, „Management Science Letters” 2020, t. 10, nr 9, s. 2113–2118, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.018>.
- Jabłońska K., Sobieraj A., *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2013, t. 32, nr 4, s. 31–36.
- Khatua S., Mukherjee V., *Application of integrated microgrid for strengthening the station blackout power supply in nuclear power plant*, „Progress in Nuclear Energy” 2020, t. 118, 103132, <https://doi.org/10.1016/j.pnucene.2019.103132>.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Pakiet Pomocy Gospodarczej Dla MŚP, COM(2023) 535 final, Komisja Europejska, 12.09.2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0535> [dostęp: 15.11.2024].
- Konieczny M., *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka” 2015, nr 4, s. 15–24.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Mapowanie procesów współpracy międzyorganizacyjnej na przykładzie działań realizowanych w bezpieczeństwie publicznym*, „Zarządzanie Publiczne” 2015, nr 3 (31), s. 237–253, <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.15.018.4328>.
- Kramarz M., Kramarz W., *Analiza zakłóceń w wybranym ogniwie łańcucha dostaw branży motoryzacyjnej*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 435–442.
- Lupédia G.D.C., Tănașu C.I., Statie D.A., Costache R.A., *Age of economic alliances – how SMEs win the market using alliances in turbulent times*, „European Journal of Sustainable Development” 2023, t. 12, nr 2, s. 151–160, <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p151>.
- Majchrzak D., Michalski K., Reginia-Zacharski J., *Readiness of the Polish crisis management system to respond to long-term, large-scale power shortages and failures (blackouts)*, „Energies” 2021, t. 14, nr 24, 8286, <https://doi.org/10.3390/en14248286>.
- Miszczak A., Walasek J., *Techniki wyboru próby badawczej*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 100–108.
- Najwyższa Izba Kontroli, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*, Informacja o wynikach kontroli, KAP.430.020.2018, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20027,yp,22647.pdf> [dostęp: 18.11.2024].
- Ojiagu N.C., Nzewi H.N., *Physical security and survival of small and medium scale enterprises (SMEs) in Southeast, Nigeria*, „American Journal of Industrial and Business Management” 2019, t. 9, nr 5, s. 1284–1300, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.95085>.
- Philsoophian M., Akhavan P., Abbasi M., *Strategic alliance for resilience in supply chain: A bibliometric analysis*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22, 12715, <https://doi.org/10.3390/su132212715>.
- Rahman K.F., Pal I., Parven A., *Energy security and disaster risk governance in energy sector of Bangladesh*, „International Energy Journal”, 2020, t. 20, nr 3A, s. 523–534.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., *Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017.
- SME and entrepreneurship performance in times of COVID-19*, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6039c015-en>.
- Strategic alliances for the uptake of advanced technologies by SMEs*, European Commission, 6.12.2021, [https://eisma.ec.europa.eu/news/strategic-alliances-uptake-advanced-technologies-smes-2021-12-06\\_en](https://eisma.ec.europa.eu/news/strategic-alliances-uptake-advanced-technologies-smes-2021-12-06_en) [dostęp: 14.11.2024].
- Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

- Taherdoost H., *Understanding cybersecurity frameworks and information security standards – a review and comprehensive overview*, „Electronics” 2022, t. 11, nr 14, 2181, <https://doi.org/10.3390/electronics11142181>.
- Tokman M., Mousa F.T., Dickson P., *The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management's entrepreneurial and alliance orientations*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2020, t. 16, nr 3, s. 1001–1022, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>.
- Tuteja A., *SMEs can turn cybersecurity risk into opportunity. Here's how*, World Economic Forum, 30.07.2024, <https://www.weforum.org/stories/2024/07/smes-can-turn-cybersecurity-risk-into-opportunity-heres-how> [dostęp: 18.11.2024].

## *Bezpieczeństwo biznesu i alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w Europie*

### *Streszczenie*

Celem artykułu jest analiza kluczowych aspektów współpracy strategicznej małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście ich dążeń do zielonej transformacji i zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Część teoretyczna dotyczy znaczenia aliansów strategicznych wspierających działania MŚP w kierunku zielonej transformacji oraz wpływu tych aliansów na bezpieczeństwo biznesu. Część empiryczną stanowią badania przeprowadzone w 2024 r. wśród MŚP w wymienionych krajach europejskich za pomocą metody wywiadów osobistych. Wyniki przeprowadzanych badań wskazują, że MŚP w badanych krajach podejmują współpracę z szerokim kręgiem interesariuszy, w tym dostawcami, klientami, uczelniami wyższymi, instytucjami badawczymi, sektorem publicznym oraz konkurentami, w celu realizacji celów zrównoważonego rozwoju, zwiększenia bezpieczeństwa biznesu i przygotowania się do zielonej transformacji. Współpraca ta obejmuje zarówno innowacyjne rozwiązania technologiczne, np. transformację procesów produkcyjnych na bardziej zrównoważone, jak i proekologiczne praktyki, takie jak recykling, redukcja emisji CO<sub>2</sub>, ekoprojektowanie produktów oraz troska o efektywność energetyczną. W odniesieniu do metod nawiązywania współpracy przedsiębiorstwa stosują połączenie podejść formalnych i nieformalnych.

Słowa kluczowe: alianse strategiczne, MŚP, Europejski Zielony Ład, bezpieczeństwo biznesu, zrównoważony rozwój

## *Business security and strategic alliances of small and medium-sized enterprises in Europe*

### *Abstract*

The aim of this article is to analyze the key aspects of strategic cooperation among small and medium-sized enterprises (SMEs) in five European countries – Poland, Spain, Romania, Italy, and Lithuania – in the context of their efforts towards green transformation and ensuring business security. The theoretical part concerns the significance of strategic alliances supporting SMEs actions towards green transformation and the impact of these alliances on business security. The empirical part consists of research conducted in 2024 among SMEs in the above-mentioned European countries, using personal interview

methodology. The results of the research indicate that SMEs in the surveyed countries engage in cooperation with a wide range of stakeholders, including suppliers, customers, higher education institutions, research institutes, the public sector, and competitors, to achieve sustainable development goals, enhance business security, and prepare for the green transformation. This cooperation includes both innovative technological solutions, such as the transformation of production processes into more sustainable ones, and pro-ecological practices, such as recycling, CO<sub>2</sub> emission reduction, eco-designing products, and ensuring energy efficiency. In terms of methods for establishing cooperation, businesses use a combination of formal and informal approaches.

**Keywords:** strategic alliances, SMEs, European Green Deal, business security, sustainable development

### *Podziękowania*

Autorzy pragną podziękować wszystkim osobom za wkład i zaangażowanie w proces zbierania danych, którego jednym z efektów jest niniejszy artykuł. Podziękowania składamy dla zespołu MUE: Monika Tzack, Nekane Morales López, Nerea Sánchez-Urien; WUT: Adriana Loredana Tănăsie, Sebastian-Aurelian Ștefăniță, Todor Ivașcu; LBC: Angelė Lileikienė, Kristina Puleikienė, Modestas Vaikšnoras, Šarūnas Banevičius; UNIFG: Anna Romagno, Ciro Mignogna, Gianluigi De Pascale, Marco Gioia, Maria Concetta Lisi, Nicola Faccilongo, Piermichele La Sala, Raffaele Silvestri; RESOLVO: Francesca Pratesi, Jessica Huntingford i UEKAT: Aldona Frączkiewicz-Wronka, Anna Mercik, Monika Cukier-Syguła, Sylwia Słupik, Karolina Szymaniec-Mlicka.

### *Acknowledgments*

The authors would like to thank all those who contributed and were engaged in the data collection process, one of the outcomes of which is this article. We extend our acknowledgments to the MUE team: Monika Tzack, Nekane Morales López, Nerea Sánchez-Urien; WUT team: Adriana Loredana Tănăsie, Sebastian-Aurelian Ștefăniță, Todor Ivașcu; LBC team: Angelė Lileikienė, Kristina Puleikienė, Modestas Vaikšnoras, Šarūnas Banevičius; UNIFG team: Anna Romagno, Ciro Mignogna, Gianluigi De Pascale, Marco Gioia, Maria Concetta Lisi, Nicola Faccilongo, Piermichele La Sala, Raffaele Silvestri; RESOLVO team: Francesca Pratesi, Jessica Huntingford and UEKAT team: Aldona Frączkiewicz-Wronka, Anna Mercik, Monika Cukier-Syguła, Sylwia Słupik, Karolina Szymaniec-Mlicka.

# Znaczenie edukacji finansowej i poziom świadomości studentów Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie w kontekście zagrożeń wynikających z nieodpowiedzialnych decyzji finansowych

**Michał Kocur**

student, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

**Dariusz Fatuła<sup>1</sup>**

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-6704-2585>

## Wprowadzenie

Świadomość finansowa oraz umiejętność poruszania się w coraz bardziej skomplikowanym świecie finansów stanowią kluczowe kompetencje warunkujące odpowiedzialne funkcjonowanie jednostki w życiu zawodowym i osobistym. Edukacja finansowa to istotny obszar polityki społecznej, szczególnie ważny w odniesieniu do młodszych konsumentów, którzy dopiero rozpoczynają samodzielne życie ekonomiczne i poznają zasady funkcjonowania rynku finansowego. Obserwując zachowanie

---

<sup>1</sup> <https://ludzie.nauka.gov.pl/ln/profiles/dariusz.fatula.3lcIfj0Puxy>

młodych ludzi na rynkach finansowych, z uwzględnieniem ostatnich globalnych kryzysów finansowych, można stwierdzić, że znaczenie edukacji finansowej powinno wzrosnąć. Uznaje się ją za warunek stabilnego rozwoju opartego na świadomych decyzjach konsumentów. Odpowiedzialna edukacja finansowa powinna być realizowana od najmłodszych lat, kształtując podstawy zarządzania finansami. Szczególną uwagę warto poświęcić zjawiskom nieprzewidywalnym, które mogą mieć istotny wpływ na decyzje ekonomiczne. W literaturze ekonomicznej określa się je mianem „czarnych łabędzi” i definiuje się jako „przyszłe zdarzenia, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć, a potrafią diametralnie zmienić nasze podejście do rzeczywistości”<sup>2</sup>. Przykłady takie jak pandemia COVID-19, czy globalny kryzys finansowy z 2008 r. pokazują, jak kluczowe znaczenie ma umiejętność zarządzania ryzykiem, elastyczność finansowa oraz systematyczne budowanie oszczędności.

Edukacja finansowa powinna zatem uwrażliwiać konsumentów na potrzebę tworzenia oszczędności oraz zarządzania budżetem domowym. Młodzi ludzie, wchodząc w dorosłość, powinni budować fundusz awaryjny oraz planować swoje cele finansowe, co może zabezpieczyć ich przed skutkami codziennych trudności. Jak zauważa Julia Bartosiak, młodzi dorośli w Polsce często są zmuszeni do samodzielnego zdobywania wiedzy z zakresu finansów osobistych, co wiąże się z koniecznością poszukiwania materiałów oraz samodzielnego zrozumienia złożonych pojęć ekonomicznych<sup>3</sup>.

„Niemał trzech na czterech młodych dorosłych nie czuje się dziś bezpiecznie finansowo” – wynika z badań przeprowadzonych przez Biuro Informacji Kredytowej. Wiele młodych osób żyje nieodpowiedzialnie – myślą, że życie dopiero jest przed nimi i nie przejmują się finansami, oszczędzaniem. Ale nie możemy tylko ich winić za taki stan rzeczy, w szkole bowiem rzadko się o tym mówi. Dlatego w Polsce większość młodych osób jest skazanych na siebie, jeśli chodzi o zdobycie wiedzy w tym aspekcie<sup>4</sup>.

Wybór tematu niniejszego artykułu wynika z osobistych zainteresowań autorów, a jego celem jest ocena poziomu świadomości finansowej i ekonomicznej studentów Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie. Artykuł koncentruje się na analizie poziomu wiedzy finansowej młodych ludzi oraz ich przygotowania do wyzwań dorosłego życia.

Postawione w artykule pytanie badawcze brzmi: „Czy studenci posiadają odpowiednią wiedzę finansową, która przygotowuje ich do wyzwań poza murami uczelni?”. W artykule podjęto się także weryfikacji hipotezy: „50% studentów ma podstawową

<sup>2</sup> *Rola czarnych łabędzi w ekonomii – odpowiednie podejście do rzeczywistości*, SGU, <https://sgu.com.pl/porady/czarny-labedz-w-ekonomii> [dostęp: 2.12.2024].

<sup>3</sup> J. Bartosiak, *Świadomość finansowa młodych Polaków*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2024, nr 45, s. 22–46.

<sup>4</sup> *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, raport z badania, Biuro Informacji Kredytowej, 6.03.2024, <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/830129/mlodzi-dorosli-podejscie-do-finansow-i-zadluzenia-to-raport-z-badania-mlodych-polakow-w-wieku-18-35-lat> [dostęp: 15.05.2025].

wiedzę na temat finansów i ich roli w życiu osobistym i zawodowym, ale jednocześnie tylko 20% z nich chce aktywnie uczestniczyć na rynkach finansowych”.

## Świadomość finansowa – aspekt teoretyczny

Pojęcie świadomości finansowej nie doczekało się jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Analizując to pojęcie, można zaobserwować częste odwoływanie się do definicji zaproponowanej przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która określa świadomość finansową jako nie tylko posiadanie wiedzy oraz rozumienie zagadnień i ryzyka związanych z finansami, lecz także zdolność, motywację i pewność siebie, które umożliwiają skuteczne wykorzystanie tej wiedzy w praktyce. Taka postawa pozwala jednostkom podejmować racjonalne decyzje finansowe w różnych kontekstach, przyczynia się do poprawy ich sytuacji finansowej oraz sprzyja aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym<sup>5</sup>. Według Eleonory Ratowskiej-Dziobiak świadomość finansowa, oparta na znajomości podstawowych zagadnień ekonomicznych oraz identyfikacji potencjalnych zagrożeń, odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu trafnych decyzji konsumenckich w dorosłym życiu. Osoba posiadająca odpowiedni poziom wiedzy finansowej potrafi właściwie interpretować zapisy umów, zna swoje prawa i obowiązki, co zwiększa prawdopodobieństwo dokonania racjonalnych wyborów. Należy jednak stwierdzić, że posiadanie wiedzy nie gwarantuje całkowitego uniknięcia błędów, tylko znacząco ogranicza ryzyko niekorzystnych decyzji. Brak świadomości finansowej może natomiast prowadzić do nieodpowiedzialnych działań, pogorszenia zdolności kredytowej, a nawet popadnięcia w zadłużenie<sup>6</sup>.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera edukacja finansowa – zazwyczaj prowadzona sporadycznie, niesystematycznie i w dużej mierze nieformalnie<sup>7</sup>. Analizując literaturę przedmiotu, zauważyć można, że nie występuje jednolita definicja edukacji finansowej, co może wynikać z faktu, że jest ona rozpatrywana w różnych aspektach i ujęciach. Można jednak z całą stanowczością powiedzieć, że świadomość finansowa uzależniona jest od nabytej i posiadanej wiedzy ekonomicznej i finansowej<sup>8</sup>. Odpowiedni poziom edukacji finansowej pełni funkcję ochronną,

<sup>5</sup> A. Lusardi, *Financial literacy and the need for financial education: Evidence and implications*, „Swiss Journal of Economics and Statistics” 2019, t. 155, 1, <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0027-5>.

<sup>6</sup> E. Ratowska-Dziobiak, *Rola edukacji ekonomicznej w kształtowaniu stabilności systemu finansowego*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2021, t. 3 (31), s. 119–132.

<sup>7</sup> B. Świecka, *Kompetencje finansowe i edukacja finansowa. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych” 2018, nr 1 (27), s. 3–17, <https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/15227> [dostęp: 4.04.2025].

<sup>8</sup> S. Flejterski, *Świadomość ekonomiczna i społeczna jako determinanta kondycji ekonomicznej gospodarstw domowych na tle badań (wtórnych i pierwotnych)*, [w:] *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, red. B. Świecka, Difin, Warszawa 2008, s. 100.

ponieważ nabyte umiejętności pozwalają na poprawną identyfikację zagrożeń związanych z produktami i usługami finansowymi oraz zwiększają świadomość finansową, co wpływa na trafność podejmowanych decyzji finansowych<sup>9</sup>. „Edukację finansową” można rozumieć jako proces zdobywania wiedzy, umiejętności i postaw, które przekładają się na decyzje finansowe, ale odnosi się ona także do działań związanych z zarządzaniem finansami, które w gospodarstwie domowym opierają się głównie na planowaniu wpływów i wydatków, oszczędzaniu i inwestowaniu, a także ubezpieczaniu się. Edukacja finansowa definiowana jest również jako proces, w którym poszerzana jest wiedza oraz rozumienie produktów i usług finansowych, a także umiejętność interpretowania pojęć i ryzyka na podstawie posiadanych informacji i instrukcji. Osoby odpowiednio wyedukowane finansowo nabywają także istotną w świecie finansów pewność i świadomość ryzyka finansowego oraz możliwość podejmowania świadomych wyborów<sup>10</sup>.

Edukacja finansowa, która wiąże się z podnoszeniem świadomości finansowej, stanowi także zabezpieczenie przed wykluczeniem finansowym. Przesłanką do ustawicznego podnoszenia posiadanej wiedzy i świadomości finansowej jest dynamiczny rozwój branży finansowej, pojawianie się nowych, innowacyjnych oraz skomplikowanych produktów i usług finansowych, dostosowywanych do potrzeb społeczeństwa i przedsiębiorców. Niestety wiele osób, również młodych, uważa produkty finansowe za zbyt skomplikowane, a prognozę przyszłych zmian ich wartości – za trudną bądź wręcz niemożliwą. Ponadto często podnoszony jest utrudniony i nierówny dostęp do informacji, dlatego nawet proste produkty finansowe mogą wydawać się dość skomplikowane dla przeciętnego obywatela posiadającego niewielką wiedzę z zakresu finansów. Badania dotyczące edukacji finansowej w Unii Europejskiej pokazują skalę problemów, jakie napotykają pod tym względem konsumenci<sup>11</sup>:

- Dla wielu osób świat finansów jest trudny do zrozumienia. Coraz częściej zdają sobie oni sprawę, że brakuje im umiejętności niezbędnych do zrozumienia i dokonywania operacji finansowych;
- Ludzie często przeceniają własną wiedzę na temat usług finansowych. Konsumenci wykazują zainteresowanie edukacją finansową, gdy uświadamiają sobie, że wiedza ta może mieć dla nich kluczowe znaczenie;

<sup>9</sup> M. Iwanicz-Drozdowska *et al.*, *Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych*, raport z badań, 04/S/0010/08, Kolegium Zarządzania i Finansów, Katedra Ubezpieczeń Gospodarczych, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 8–11.

<sup>10</sup> I. Kuchciak, *Kreowanie świadomości finansowej wyzwaniem konkurencyjności w niesprzyjającym otoczeniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 66, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-171e88b9-dec3-4926-88d2-34f0fbb44aa1> [dostęp: 4.04.2025].

<sup>11</sup> Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie edukacji finansowej, KOM(2007) 808 wersja ostateczna, 18.12.2007, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0808> [dostęp: 6.04.2025].

- Wiele osób nie potrafi planować przyszłości pod względem finansowym lub wybiera produkty, które nie odpowiadają ich potrzebom. Dużo większe jest więc prawdopodobieństwo wpadnięcia w pułapkę zadłużenia lub w inne trudności finansowe, co utrudnia utrzymanie zadowalającego standardu życia po przejściu na emeryturę.

Proces edukacji finansowej powinien dotyczyć każdego, jednak szczególną troską powinno objąć się ludzi młodych, grupy słabsze oraz zagrożone wykluczeniem społecznym.

## Poziom edukacji finansowej i jej znaczenie

Finanse odgrywają istotną rolę, stanowią podstawę funkcjonowania każdego człowieka, jednak ich złożony charakter sprawia liczne problemy. „Z finansami jest jak z polityką – można się nimi nie interesować, można ich nie lubić, można się na nie obrażać, ale one wcześniej lub później nas dopadną”<sup>12</sup>. Konieczne są zatem działania ukierunkowane na wzrost świadomości i poziomu wiedzy finansowej, jednak ich skuteczność uzależniona jest od chęci poszczególnych osób do rozwoju pod tym względem. Jak pokazują liczne badania, ponad połowa Polaków uważa, że wiedza ekonomiczna nie jest potrzebna. Jednocześnie Polacy prezentują niski poziom wiedzy finansowej i często mają problemy z zarządzaniem pieniędzmi i długami, co potwierdzają dane dotyczące wzrostu poziomu zadłużenia Polaków, zwłaszcza wśród osób młodych. Niestety Polacy nie oszczędzają regularnie, nie planują wydatków, niewielu buduje własny kapitał na przyszłość, mają również trudności z czytaniem i rozumieniem umów oraz ich warunków<sup>13</sup>.

W ramach edukacji finansowej nie można zapomnieć o tzw. efekcie latte, czyli po myśle na oszczędzanie poprzez rezygnację z małych wydatków, takich jak kawa na mieście, co może doprowadzić do odciążenia budżetu osobistego w dłuższej perspektywie. Badania przeprowadzone na Politechnice Białostockiej pokazują niski poziom świadomości istnienia samej koncepcji oraz brak wiedzy na temat długofalowych skutków drobnych wydatków prowadzących do pogorszenia sytuacji ekonomicznej młodych ludzi. Jak wskazują autorzy badania, efekt latte może stanowić cenny element edukacji finansowej, pełniąc funkcję przystępnego i obrazowego przykładu ukazującego, w jaki sposób drobne, codzienne decyzje zakupowe wpływają na możliwości oszczędzania i kształtowanie stabilności finansowej<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> A. Pacewicz, *Polacy wiedzą niewiele o finansach. Co zrobić, by było lepiej?*, luty 2013, [cyt. za:] M. Polak, *Wyzwania edukacji finansowej w Polsce*, Edunews.pl, 12.04.2014, <http://www.edunews.pl/edukacja-na-co-dzien/edukacja-konsumencka/2603-wyzwania-edukacji-finansowej-w-polsce> [dostęp: 6.04.2025].

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> I. Zaniwska, E. Tokajuk, *Efekt latte a oszczędności na podstawie zachowań studentów Politechniki Białostockiej*, „Akademia Zarządzania” 2024, t. 8, nr 3, s. 477–501, <https://doi.org/10.24427/az-2024-0058>.

Polska w badaniach świadomości finansowej u osób w wieku od 18 do 79 lat uzyskuje na tle innych państw bardzo słabe wyniki. Według raportu OECD<sup>15</sup> zajęliśmy ostatnie, 30 miejsce. Najlepsi okazali się Francuzi, Finowie i Norwegowie – w większości tych państw edukacja finansowa rozwijana jest od najmłodszych lat, i to nie w postaci oddzielnych przedmiotów, ale treści włączanych do innych zajęć. Również wyniki badań ogólnopolskich wskazują, że poziom wiedzy finansowej należy uznać za mało zadowalający, przeważająca część badanych posiadała małą lub średnią wiedzę zarówno obiektywną, relatywną, jak i subiektywną<sup>16</sup>. Badań dotyczących poziomu wiedzy finansowej podjął się również Instytut Wolności i Raiffeisen Polbank. Wyniki badań przeprowadzonych na początku 2014 r. na grupie 1000 Polaków w wieku 15–75 lat przedstawiono w raporcie *Stan wiedzy ekonomicznej Polaków*<sup>17</sup>. Pytania dotyczyły m.in. podstawowych umiejętności matematycznych, podstawowej wiedzy o finansach, podatków, kart i bankomatów, oszczędzania, wiedzy o kredytach i oceny usług banków. Główne wnioski przedstawione po przeprowadzonych badaniach to<sup>18</sup>:

- aż 92% ankietowanych miało problem z odróżnieniem procentów od punktów procentowych,
- 2/3 ankietowanych nie wiedziało, że obowiązują dwa progi podatkowe,
- 1/3 osób nie wiedziało, że prowizja pobierana podczas wypłaty z bankomatu może mieć różne wysokości,
- ponad połowa respondentów nie wiedziało, że istnieje możliwość zmiany limitu na karcie płatniczej,
- 58% ankietowanych miało problem z określeniem wpływu poziomu inflacji na realne oprocentowanie lokaty,
- wśród badanej grupy odnotowano duże braki w wiedzy związanej z kredytami,
- konto bankowe jest najpowszechniejszą formą posiadanego produktu bankowego, ma je 75% respondentów,
- do posiadania karty płatniczej przyznała się połowa badanej grupy, natomiast co czwarta osoba nie nabyła żadnego produktu bankowego.

Pomimo tak niskiego poziomu wiedzy rola edukacji finansowej jest w dalszym ciągu niedoceniana, a tylko prowadzona od najmłodszych lat może wygenerować korzyści dla jednostki i całego społeczeństwa. Edukacja finansowa ma na celu podniesienie wiedzy finansowej społeczeństwa, co doprowadzi nie tylko do poprawnych zachowań, ale także do podejmowania świadomych decyzji finansowych. Korzyści

<sup>15</sup> OECD/INFE *International Survey of Adult Financial Literacy Competencies*, OECD, Paris 2016, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/oecd-infe-international-survey-of-adult-financial-literacy-competencies\\_fe88832b/28b3a9c1-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/oecd-infe-international-survey-of-adult-financial-literacy-competencies_fe88832b/28b3a9c1-en.pdf) [dostęp: 15.05.2025].

<sup>16</sup> *Strategia edukacji ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego na lata 2010–2012*, Warszawa 2009, s. 9

<sup>17</sup> *Stan wiedzy ekonomicznej Polaków*, raport Instytutu Wolności i Raiffeisen Polbank, 2014, s. 14.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 11–13.

płynące z edukacji finansowej możemy pogrupować w ramach korzyści indywidualnych, korzyści dla społeczeństwa i gospodarki:

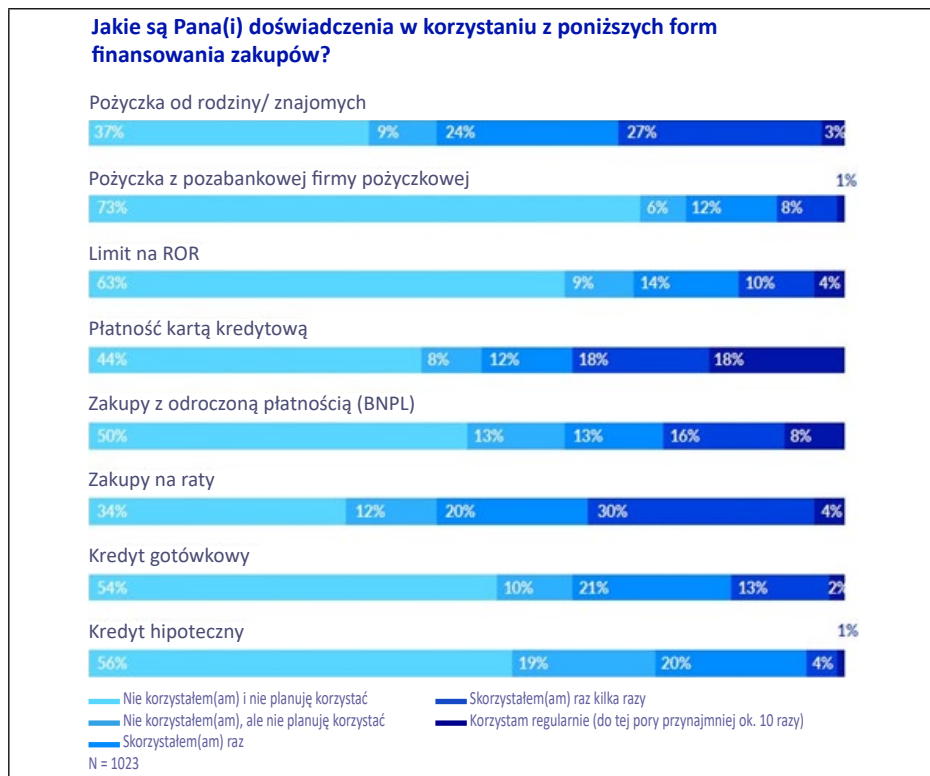
- **Korzyści indywidualne.** Edukacja finansowa umożliwia zrozumienie wartości pieniądza, przybliża zasady gospodarowania środkami finansowymi. Młodzieży i studentom dostarcza umiejętności przydatnych do prowadzenia samodzielnego życia, osobom dorosłym pomaga w podejmowaniu decyzji związanych z zakupem samochodu czy nieruchomości, w efektywniejszym inwestowaniu oraz oszczędzaniu na emeryturę. Edukacja finansowa może także pomóc uniknąć oszustw związanych z płatnościami. Osoby, które posiadają wiedzę i umiejętności finansowe, są przygotowane do dokonywania lepszych wyborów, dostosowanych do ich potrzeb, są także skłonne uwzględniać ostrzeżenia przed ryzykiem przekazywane przez organy regulacyjne. Należy także wspomnieć, że wśród wyedukowanych i świadomych finansowo osób mniejsze jest prawdopodobieństwo zakupu produktów, których nie rozumieją lub nie potrzebują, oraz podejmowania ryzyka, które może doprowadzić do kłopotów finansowych. Ponadto świadome finansowo osoby rozumieją, jak ważne jest odkładanie części swoich przychodów na wypadek pojawienia się trudności finansowych. Poduszka finansowa stanowi jeden z fundamentów stabilności finansowej, ułatwia podejmowanie przyszłych decyzji i chroni przed kosztownymi pożyczkami.
- **Korzyści dla społeczeństwa.** Edukacja finansowa przynosi także korzyści dla całego społeczeństwa, przyczyniając się do rozwiązania problemów wykluczenia finansowego. Osoby, które nabyły pewien zasób wiedzy finansowej, zazwyczaj są klientami tradycyjnych podmiotów finansowych i nie korzystają z usług podmiotów niezaliczanych do podstawowego sektora usług finansowych.
- **Korzyści dla gospodarki.** Edukacja finansowa przyczynia się także do stabilności systemu finansowego. Ułatwia konsumentom wybór właściwych produktów i usług, a tym samym zmniejsza zjawisko niewywiązywania się ze zobowiązań finansowych oraz zwiększa dywersyfikację, a tym samym bezpieczeństwo, produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych. Obywatele posiadający wiedzę na temat finansów potrafią znaleźć tańsze i lepiej dostosowane do ich potrzeb produkty i usługi, dzięki czemu przyczyniają się do wzrostu wydajności sektora finansowego. Ponadto przeprowadzanie racjonalnych inwestycji kapitałowych zwiększa dostępność środków finansowych na rynku kapitałowym, a w konsekwencji – dostępność środków dla podmiotów gospodarczych.

## Młodzi ludzie a zobowiązania kredytowe

Zaciąganie zobowiązań finansowych powinno być poprzedzone dogłębną analizą i przemyślane, branie kredytów tylko dla zaspokajania bieżących potrzeb czy zachcianek zazwyczaj doprowadza do spirali zadłużenia i dużych problemów

finansowych. Według raportu BIK *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia* można zaobserwować wiele niepokojących zjawisk związanych z nadmiernym, niekontrolowanym zadłużeniem.

Wykres 1. Doświadczenia młodych ludzi w korzystaniu z wybranych form finansowania zakupów



Źródło: *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, raport z badania, Biuro Informacji Kredytowej, 6.03.2024, <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/830129/mlodzi-dorosli-podejscie-do-finansow-i-zadluzenia-to-raport-z-badania-mlodych-polakow-w-wieku-18-35-lat> [dostęp:15.05.2025].

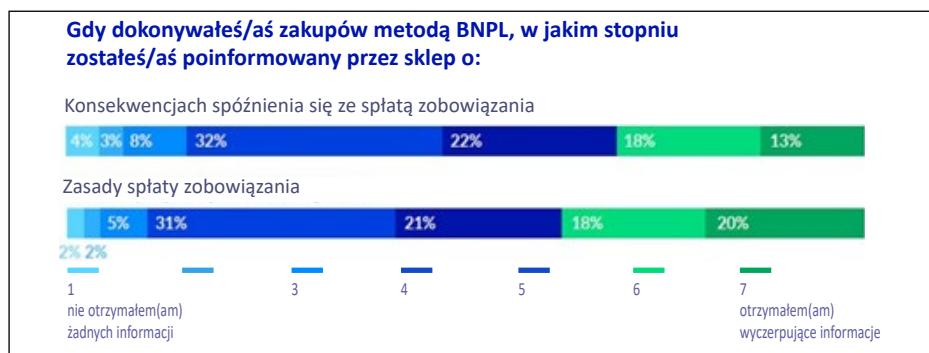
Z raportu wynika, że młodzi dorośli bardzo chętnie korzystają z różnych form finansowania zakupów, w tym z kredytów, płatności odroczonych czy płatności kartą kredytową. Jak twierdzi Małgorzata Bielińska z BIK:

Odroczenie płatności za zakupy w Internecie to metoda płatności, która przyciąga również młodsze pokolenia. [...] Trzeba jednak pamiętać, że zakupy z odroczoną płatnością wiążą się z pewnym ryzykiem. Mogą skłaniać do zbyt impulsywnego podejmowania decyzji zakupowych, a w efekcie prowadzić do nadmiernych wydatków i „pętli zadłużenia”. [...] Młodzi dorośli powinni być ostrożni i świadomi konsekwencji takiego sposobu finansowania własnych potrzeb. Dlatego uświadamiamy i edukujemy młodych<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, op. cit.

W ostatnim czasie obserwujemy znaczący wzrost popularności płatności za zakupy metodą BNPL (*buy now, pay later*). Jest to popularna forma dokonywania zakupów przez Internet, można ją porównać do kredytu ratalnego lub płatności kartą kredytową, jednak od pierwszego różni ją mniejsze formalności, a od drugiej – niższe opłaty<sup>20</sup>.

Wykres 2. Znajomość konsekwencji i zasad płatności metodą BNPL wśród młodych dorosłych



Źródło: *Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, raport z badania, Biuro Informacji Kredytowej, 6.03.2024, <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/830129/mlodzi-dorosli-podejscie-do-finansow-i-zadluzenia-to-raport-z-badania-mlodych-polakow-w-wieku-18-35-lat> [dostęp: 15.05.2025].

Wyniki uzyskane w badaniu przeprowadzonym przez BIK wskazują, że aż 69% badanych nie zostało poprawnie poinformowanych o konsekwencjach opóźnień przy spłacie zobowiązań zaciągniętych metodą BNPL, a jednocześnie aż 62% badanych nie wie, że takie niespłacone zobowiązanie przerodzi się w kredyt ratalny.

## Metodyka

Przedmiotem badania była świadomość finansowa studentów oraz wpływ edukacji finansowej na ich decyzje konsumenckie. Analizie poddano zarówno deklarowaną wiedzę ekonomiczną, jak i postawy oraz zachowania finansowe w codziennym życiu. Zakres badania ograniczono do studentów jednej uczelni, co wynikało z charakteru badania oraz braku zewnętrznego finansowania projektu. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety. Technika badawcza polegała na przeprowadzeniu ankiety online, udostępnionej w formie formularza elektronicznego. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte, półotwarte oraz pytania wielokrotnego wyboru.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

Pytania dotyczyły m.in. poziomu wiedzy finansowej, źródeł edukacji ekonomicznej, praktyk związanych z zarządzaniem budżetem, a także oceny trudności w korzystaniu z produktów finansowych.

Badaniem objęto wyłącznie studentów jednej uczelni – Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie. Ze względu na brak dofinansowania projekt miał charakter ograniczony i nie przewidywał rozszerzenia próby na inne uczelnie czy regiony. Ankiety wypełniło 108 studentów różnych kierunków i lat studiów, co pozwoliło na zebranie zróżnicowanej grupy stanowiącej grupę docelową badania. Respondenci mieli możliwość wypełnienia formularza w dogodnym dla siebie czasie, badanie było anonimowe i dobrowolne. Zbieranie danych trwało od lutego do marca 2024 r.

## Ocena wyników badań ankietowych

Badania wskazują na niedostateczną świadomość finansową w życiu osobistym i zawodowym młodych ludzi. Zaprezentowane niżej wyniki pozwolą na porównanie znajomości podstawowych pojęć finansowych w tej specyficznej grupie badawczej na tle innych wyników badań.

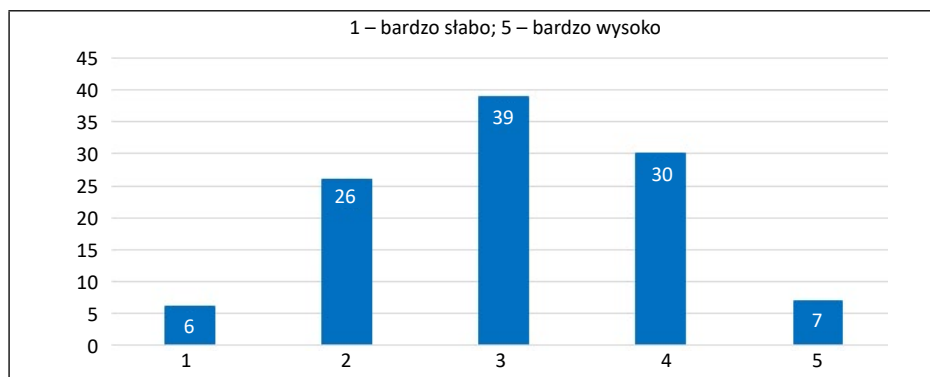
Pierwsza część ankiety miała na celu scharakteryzowanie grupy respondentów pod względem wybranych cech demograficznych i edukacyjnych. W badaniu udział wzięło 41 mężczyzn (38%) oraz 67 kobiet (62%). Spośród wszystkich ankietowanych 50 osób (46,3%) łączyło studia z pracą zarobkową.

W pytaniu dotyczącym miejsca pochodzenia najczęściej wskazywano miejscowości do 30 000 mieszkańców – odpowiedź tę zaznaczyło 30,6% respondentów. Kolejne grupy stanowili studenci z miejscowości liczących od 30 000 do 60 000 mieszkańców (23,1%) oraz powyżej 400 000 mieszkańców (19,4%). Najmniejszy udział miały osoby pochodzące z miast średniej wielkości – od 60 000 do 150 000 mieszkańców (13,9%) oraz od 150 000 do 400 000 mieszkańców (11,1%). Struktura ta świadczy o zróżnicowaniu terytorialnym próby, co zwiększa reprezentatywność wyników.

Pod względem kierunku studiów największą grupę stanowili studenci kierunków medycznych – 33 osoby (30,6%) i ekonomicznych, finansowych i zarządzania – 32 osoby (29,6%). Trzecią najliczniejszą grupą byli studenci kierunków humanistycznych – 29 osób (26,9%). Pozostałe kierunki (m.in. techniczne) reprezentowały pojedyncze osoby (od 1,9% do 6,5%).

Jeśli chodzi o rok studiów, 49,1% respondentów zadeklarowało, że studiuje na pierwszym roku, 27,8% – na drugim, a 23,1% – na trzecim roku.

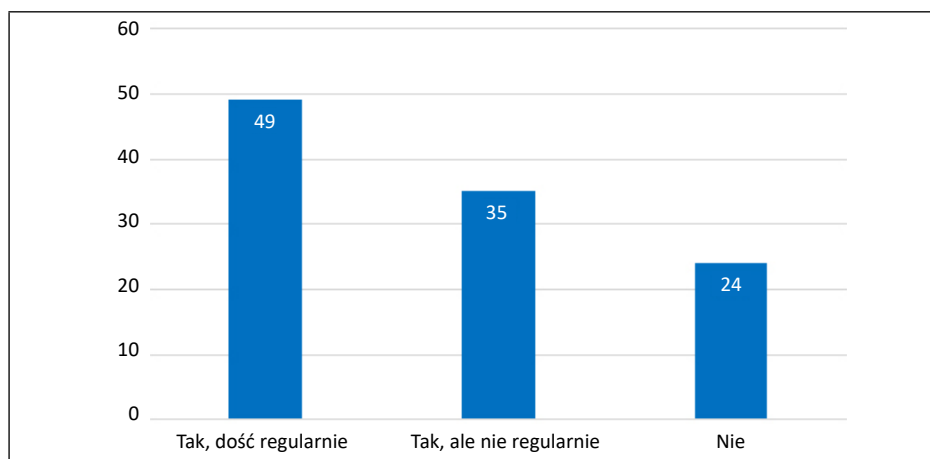
Wykres 3. Jak oceniasz swoją wiedzę na temat zagadnień finansowych?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki wskazują, że większość badanych studentów (63,9%) ocenia swoją wiedzę finansową jako umiarkowaną lub nieco powyżej przeciętnej. Tylko niewielka część respondentów oceniła swoje kompetencje jako bardzo wysokie (6,48%) lub bardzo niskie (5,56%). Może to świadczyć o częściowej samoświadomości w zakresie braków edukacyjnych, ale też o ograniczonym kontakcie z rzeczywistym zastosowaniem wiedzy finansowej.

Wykres 4. Czy odkładasz co najmniej 100 zł miesięcznie?

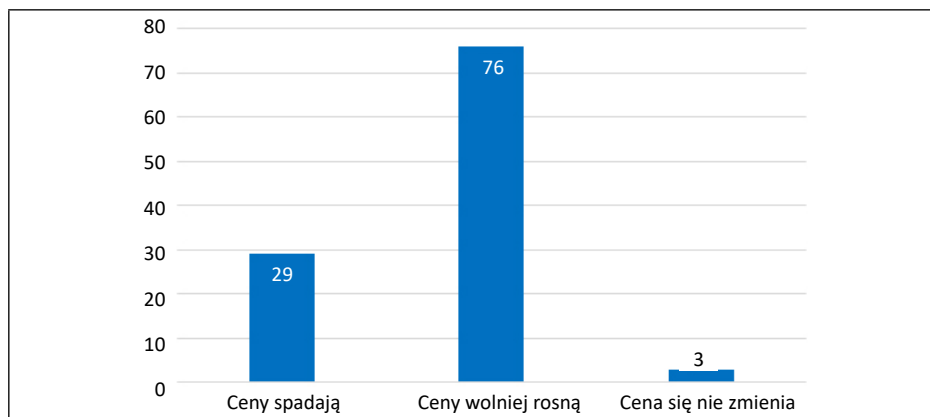


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dane wskazują, że ponad trzy czwarte studentów podejmuje próbę systematycznego oszczędzania – choć tylko nieco mniej niż połowa czyni to w sposób regularny. Wynik ten można uznać za pozytywny sygnał, świadczący o świadomości potrzeby posiadania rezerwy finansowej, choć nieregularność wskazuje na brak

ugruntowanych nawyków lub trudności finansowe utrudniające systematyczne odkładanie środków.

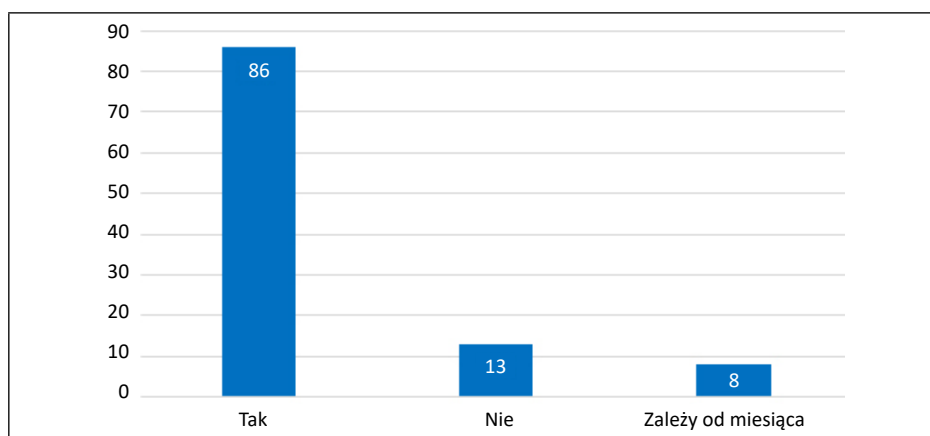
Wykres 5. Co rozumiesz przez pojęcie spadku poziomu inflacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki wskazują, że większość studentów posiada poprawne zrozumienie mechanizmu inflacji, co można uznać za pozytywny przejaw wiedzy ekonomicznej. Jednocześnie istotny odsetek respondentów (prawie 27%) błędnie interpretuje spadek inflacji jako obniżkę cen, co może świadczyć o potencjalnych trudnościach w ocenie sytuacji makroekonomicznej.

Wykres 6. Czy płacisz rachunki terminowo?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Uzyskane wyniki świadczą o wysokim poziomie odpowiedzialności finansowej wśród badanych studentów, choć pewna grupa (blisko 20%) wskazuje na trudności

z systematycznym regulowaniem opłat. Może to wynikać z nieregularnych dochodów lub braku planowania budżetu domowego. Terminowe regulowanie rachunków jest jednym z podstawowych elementów dobrej organizacji finansów osobistych, a jego brak może prowadzić do zadłużenia i dodatkowych kosztów.

Tabela 1. Poziom wiedzy studentów na temat podstawowych zagadnień finansowych

|                                                            | Tak   | Częściowo | Nie   |
|------------------------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| Czy wiesz, jakie podatki płacisz w codziennym życiu?       | 38%   | 43,5%     | 18,5% |
| Czy wiesz, czym różni się podatek PIT od CIT?              | 32,4% | 41,7%     | 25,9% |
| Czy wiesz, co składa się na wynagrodzenie brutto?          | 72,2% | –         | 27,8% |
| Czy wiesz, co to jest składka zdrowotna?                   | 52,8% | 40,7%     | 6,5%  |
| Czy wiesz, czym różni się wynagrodzenie brutto od netto?   | 90,7% | –         | 9,3%  |
| Czy masz oszczędności awaryjne na nieprzewidziane wydatki? | 75%   | –         | 25%   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela przedstawia wyniki samooceny respondentów w zakresie podstawowej wiedzy finansowej, obejmującej m.in. znajomość podatków, wynagrodzenia i składek. Największą pewność wiedzy studenci wykazali w pytaniu dotyczącym różnicy między wynagrodzeniem brutto a netto – aż 90,7% zaznaczyło odpowiedź „Tak”. Wysoki poziom deklarowanej wiedzy odnotowano również w zakresie struktury wynagrodzenia brutto (72,2%) oraz posiadania oszczędności awaryjnych (75%).

Z kolei najniższą pewność wiedzy respondenci wykazali w przypadku zagadnień podatkowych. Tylko 38% studentów potrafiło wskazać, jakie podatki płaci w codziennym życiu, i jedynie 32,4% zna różnicę między podatkiem PIT a CIT. Odpowiedzi „częściowo” w tych pytaniach wskazują na ogólną znajomość pojęć, ale bez ich pełnego zrozumienia.

Wyniki potwierdzają nierównomierny poziom wiedzy finansowej wśród badanych studentów. Podczas gdy zagadnienia bezpośrednio dotyczące wynagrodzenia i codziennego życia są lepiej przyswajane, bardziej złożone aspekty – jak struktura systemu podatkowego – pozostają nie do końca zrozumiałe. Może to być wynikiem braku praktycznego wprowadzenia tych zagadnień w ramach edukacji szkolnej.

Tabela 2. Znajomość zagadnień makroekonomicznych i inwestycyjnych wśród studentów

|                                                                                  | Tak   | Częściowo | Nie   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| Czy rozumiesz pojęcie inflacji i jego wpływu na stan życia?                      | 64,8% | 34,3%     | 0,9%  |
| Czy śledziłeś/śledziłaś stan inflacji w Polsce i czy wiesz, ile teraz wynosi?    | 36,4% | 51,4%     | 12,1% |
| Czy wiesz, jak działa Giełda Papierów Wartościowych?                             | 39,8% | –         | 60,2% |
| Czy zastanawiasz się nad inwestowaniem na rynku finansowym jako student?         | 57,4% | –         | 42,6% |
| Czy znasz różnice między lokatą a funduszem inwestycyjnym?                       | 44,4% | –         | 55,6% |
| Czy znasz różnice między doradcą finansowym a pracownikiem banku?                | 54,6% | –         | 45,4% |
| Czy myślałeś/myślałaś, żeby w przyszłości korzystać z usług doradcy finansowego? | 25,9% | –         | 74,1% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela prezentuje odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące inflacji, rynku kapitałowego oraz doradztwa finansowego. Najlepiej rozumianym pojęciem okazała się inflacja – aż 64,8% studentów zadeklarowało, że rozumie jej wpływ na jakość życia, a kolejne 34,3% wskazało, że częściowo rozumie to zjawisko. Znacznie gorzej wypadła znajomość bieżącego poziomu inflacji – jedynie 36,4% potrafiło wskazać tę wartość, a 51,4% znało tylko ogólne informacje.

W przypadku zagadnień inwestycyjnych odpowiedzi były zróżnicowane. 57,4% badanych przyznało, że rozważa inwestowanie jako studenci, ale jedynie 39,8% zadeklarowało znajomość zasad działania Giełdy Papierów Wartościowych. Znajomość różnicy między lokatą a funduszem inwestycyjnym wykazało 44,4% studentów, a rozróżnienie roli doradcy finansowego i pracownika banku zadeklarowało 54,6%.

Warto również zauważyć, że jedynie 25,9% ankietowanych rozważa w przyszłości korzystanie z usług doradcy finansowego, co może świadczyć o ograniczonym zaufaniu do takich form wsparcia finansowego lub o niskim poziomie świadomości ich funkcjonowania.

Dane przedstawione w tabeli wskazują, że studenci w większości rozumieją podstawowe pojęcia ekonomiczne, ale wykazują istotne braki w znajomości instrumentów inwestycyjnych i bieżących zjawisk makroekonomicznych. Potwierdza to potrzebę intensyfikacji edukacji finansowej, szczególnie w zakresie inwestowania i korzystania z usług doradczych, które mogą wspierać podejmowanie świadomych decyzji finansowych.

## Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie kilku istotnych wniosków dotyczących poziomu świadomości finansowej studentów Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie. Wyniki potwierdziły, że młodzi ludzie posiadają częściową wiedzę finansową, szczególnie w obszarach bezpośrednio związanych z codziennym życiem, takich jak różnica między wynagrodzeniem brutto a netto czy znaczenie posiadania oszczędności. Jednocześnie badanie ujawniło znaczne braki w zakresie bardziej złożonych zagadnień, takich jak system podatkowy, rynek kapitałowy czy funkcjonowanie doradztwa finansowego. Podobne wnioski płyną z badań ogólnopolskich. Według Andrzeja Bieńa i Łukasza Gębskiego znajomość pojęć oraz produktów i usług finansowych wśród konsumentów jest stosunkowo wysoka. Jednak jej praktyczne zastosowanie w realnych sytuacjach rynkowych okazuje się niewystarczające<sup>21</sup>.

Postawiona hipoteza została częściowo potwierdzona. Ponad połowa badanych wykazała się podstawową wiedzą ekonomiczną. Niska deklaratywna chęć korzystania z usług doradczych oraz trudności z identyfikacją bieżących zjawisk makroekonomicznych mogą stanowić przeszkodę w podejmowaniu odpowiedzialnych decyzji finansowych w dorosłym życiu.

Otrzymane wyniki wskazują na pilną potrzebę pogłębiania edukacji finansowej wśród młodych ludzi, zwłaszcza w obszarach związanych z inwestowaniem, ryzykiem oraz długoterminowym planowaniem finansowym. Brak edukacji młodych skutkować może powielaniem nieefektywnych lub nie w pełni racjonalnych zbiorowych przyzwyczajzeń w obszarze zachowań finansowych<sup>22</sup>. Ma to szczególne znaczenie w obliczu szybkich zmian technologicznych oraz zawirowań na rynku finansowym.

Włączenie treści finansowych do programów nauczania na różnych poziomach kształcenia mogłoby wpłynąć na poprawę sytuacji, zmniejszenie poziomu wykluczenia finansowego oraz zwiększenie bezpieczeństwa ekonomicznego przyszłych pokoleń. Jak zauważają autorzy artykułu *Consumers' financial literacy in Poland...*, aktualnie stosowane kampanie edukacyjne nie wystarczają – żeby stały się efektywne, muszą być dopasowane do poziomu wiedzy i oczekiwań odbiorców<sup>23</sup>.

Badanie, mimo ograniczonej próby, stanowi istotny głos w dyskusji nad stanem wiedzy ekonomicznej młodego pokolenia. Warto kontynuować podobne analizy w szerszej skali, również z udziałem studentów innych uczelni, aby lepiej zrozumieć

<sup>21</sup> A. Bień, Ł. Gębski, *Consumers' financial literacy in Poland – the research and the resulting conclusions*, „Journal of Banking and Financial Economics” 2024, nr 1 (21), s. 1–13, <https://doi.org/10.7172/2353-6845.jbfe.2024.1.1>.

<sup>22</sup> J.K. Solarz, *Nanofinanse. Codzienność zmienia świat*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 127 i n.

<sup>23</sup> A. Bień, Ł. Gębski, *op. cit.*

potrzeby i braki w zakresie edukacji finansowej. Dalsze badania mogłyby uwzględnić wpływ edukacji formalnej i nieformalnej na kształtowanie postaw finansowych oraz efektywność różnych form nauczania w tym obszarze.

## Bibliografia

- Bartosia J., *Świadomość finansowa młodych Polaków*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2024, nr 45, s. 22–46.
- Bień A., Gębski Ł., *Consumers' financial literacy in Poland – the research and the resulting conclusions*, „Journal of Banking and Financial Economics” 2024, nr 1 (21), s. 1–13, <https://doi.org/10.7172/2353-6845.jbfe.2024.1.1>.
- Flejterski S., *Świadomość ekonomiczna i społeczna jako determinanta kondycji ekonomicznej gospodarstw domowych na tle badań (wtórnych i pierwotnych)*, [w:] *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, red. B. Świecka, Difin, Warszawa 2008, s. 92–143.
- Iwanicz-Drozdowska M., Matuszyk A., Nowak A.K., Kitala R., *Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych*, raport z badań, 04/S/0010/08, Kolegium Zarządzania i Finansów, Katedra Ubezpieczeń Gospodarczych, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie edukacji finansowej, KOM(2007) 808 wersja ostateczna, 18.12.2007, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0808> [dostęp: 6.04.2025].
- Kuchciak I., *Kreowanie świadomości finansowej wyzwaniem konkurencyjności w niesprzyjającym otoczeniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 65–82, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-171e88b9-dec3-4926-88d2-34f0fbb44aa1> [dostęp: 4.04.2025].
- Lusardi A., *Financial literacy and the need for financial education: Evidence and implications*, „Swiss Journal of Economics and Statistics” 2019, t. 155, 1, <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0027-5>.
- Młodzi dorośli: podejście do finansów i zadłużenia*, raport z badania, Biuro Informacji Kredytowej, 6.03.2024, <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/830129/mlodzi-dorosli-podejscie-do-finansow-i-zadluzenia-to-raport-z-badania-mlodych-polakow-w-wieku-18-35-lat> [dostęp: 15.05.2025].
- OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy Competencies*, OECD, Paris 2016, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/oecd-infe-international-survey-of-adult-financial-literacy-competencies\\_fe88832b/28b3a9c1-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/oecd-infe-international-survey-of-adult-financial-literacy-competencies_fe88832b/28b3a9c1-en.pdf) [dostęp: 15.05.2025].
- Polak M., *Wyzwania edukacji finansowej w Polsce*, Edunews.pl, 12.04.2014, <http://www.edunews.pl/edukacja-na-co-dzien/edukacja-konsumencka/2603-wyzwania-edukacji-finansowej-w-polsce> [dostęp: 6.04.2025].
- Ratowska-Dziobiak E., *Rola edukacji ekonomicznej w kształtowaniu stabilności systemu finansowego*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2021, t. 3 (31), s. 119–132.
- Rola czarnych łabędzi w ekonomii – odpowiednie podejście do rzeczywistości*, SGU, <https://sgu.com.pl/porady/czarny-labedz-w-ekonomii> [dostęp: 2.12.2024].
- Solarz J.K., *Nanofinanse. Codzienność zmienia świat*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018.
- Stan wiedzy ekonomicznej Polaków*, raport Instytutu Wolności i Raiffeisen Polbank, 2014.
- Strategia edukacji ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego na lata 2010–2012*, Warszawa 2009.

- Świecka B., *Kompetencje finansowe i edukacja finansowa. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych” 2018, nr 1 (27), s. 3–17, <https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/15227> [dostęp: 4.04.2025].
- Zaniewska I., Tokajuk E., *Efekt latte a oszczędności na podstawie zachowań studentów Politechniki Białostockiej*, „Akademia Zarządzania” 2024, t. 8, nr 3, s. 477–501, <https://doi.org/10.24427/az-2024-0058>.

### *Znaczenie edukacji finansowej i poziom świadomości studentów Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie w kontekście zagrożeń wynikających z nieodpowiedzialnych decyzji finansowych*

#### *Streszczenie*

Artykuł w części teoretycznej omawia znaczenie i rolę edukacji finansowej w kształtowaniu zachowań finansowych ludzi młodych. Skoncentrowano się na przeanalizowaniu roli edukacji finansowej w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych oraz zarządzaniu finansami osobistymi.

W części praktycznej przedstawiono wyniki badań własnych mających określić poziom wiedzy finansowej studentów Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie. Przeprowadzona analiza miała na celu wskazanie głównych problemów wynikających z braków lub niewystraczającej wiedzy ekonomicznej oraz typowych zachowań finansowych studentów. W części praktycznej odpowiedziano także na pytanie badawcze: „Czy studenci posiadają odpowiednią wiedzę finansową, która przygotowuje ich do wyzwań poza murami uczelni?”. W artykule podjęto się także weryfikacji hipotezy: „50% studentów ma podstawową wiedzę na temat finansów i ich roli w życiu osobistym i zawodowym, ale jednocześnie tylko 20% z nich chce aktywnie uczestniczyć na rynkach finansowych”.

Wyniki wskazują na istnienie znaczących różnic w poziomie wiedzy finansowej w badanej grupie studentów. Sugerują potrzebę wzmocnienia działań edukacyjnych związanych z finansami osobistymi oraz zachęcenia młodych ludzi do myślenia o swojej przyszłości. W celu podjęcia adekwatnych działań, należy w dalszym ciągu prowadzić badania rozszerzające analizowane zagadnienie.

Słowa kluczowe: zachowania finansowe, oszczędzanie, inwestowanie, rynek finansowy, ryzyko finansowe

### *The importance of financial education and the level of financial awareness among students of Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University in the context of risks arising from irresponsible financial decisions*

#### *Abstract*

The theoretical section of the article discusses the importance and meaning of financial education in shaping the financial behaviors of young individuals. It focuses on analyzing the impact of financial education on investment decision-making and personal finance management.

The practical section presents the results of a research conducted among students at Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, aimed at assessing their level of financial knowledge. The analysis aimed to identify the main issues arising from a lack of or insufficient economic knowledge, as well as the typical financial behaviors of the students.

Additionally, the practical section investigates the research question: „Do students possess adequate financial knowledge that prepares them for challenges beyond the university walls?”. The article also examines the hypothesis: „50% of students have basic knowledge about finances and its role in personal and professional life, but only 20% of them are willing to actively participate in financial markets”.

The findings reveal significant disparities in the level of financial knowledge among the surveyed students. They suggest the need to enhance educational initiatives related to personal finances and to encourage young people to consider their financial futures. To take appropriate actions, further research expanding on the analyzed issues is necessary.

Keywords: financial behavior, saving, investing, financial market, financial risk

# Rola systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w budowaniu rezyliencji biznesowej przedsiębiorstwa

**Krzysztof Łusiakowski**

mgr, Politechnika Świętokrzyska w Kielcach

<https://orcid.org/0009-0001-5770-2949>

## Wprowadzenie

Zapewnienie bezpieczeństwa informacji stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla przedsiębiorstw w dobie gwałtownego rozwoju informatyzacji. Zarządzający przedsiębiorstwami zobowiązani są podejmować działania mające na celu ochronę aktywów informacyjnych przedsiębiorstwa. Ich uwaga powinna skupiać się na efektywnym wdrożeniu systemu bezpieczeństwa informacji, który zapewni kompleksową ochronę zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa.

Bezpieczeństwo informacji to już nie tylko norma i wymóg czasów, ale obowiązek każdej organizacji będącej w posiadaniu informacji. Świadomość roli i znaczenia informacji w społeczeństwie informacyjnym sprawia, że kluczową kwestią staje się budowanie systemu jej bezpieczeństwa<sup>1</sup>.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach silnej turbulencji otoczenia. Skutki tej turbulencji przejawiają się w postaci możliwych kryzysów

<sup>1</sup> D. Fleszer, *Wokół problematyki bezpieczeństwa informacji*, „Rocznik Administracji i Prawa” 2018, t. 1, nr XVIII, s. 188, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.5998>.

przedsiębiorstw, zarówno o charakterze ekonomicznym (m.in. w wyniku zawirowań na rynkach finansowych czy recesji), jak i pozaekonomicznym (wywołanych przez wojny, katastrofy naturalne, terroryzm, skutki globalnego ocieplenia, pandemii itd.). Narastanie zjawisk o charakterze globalnym (pandemie, katastrofalne zjawiska naturalne, np. huragany, susze i trzęsienia ziemi) powoduje, że podmioty gospodarcze powinny wykazywać się zdolnościami o charakterze rezylientnym – zapewniać sobie przetrwanie poprzez dostosowywanie się (na ile to możliwe) do występujących zmian<sup>2</sup>. Rezyliencja musi odnosić się również do pojawiających się naruszeń bezpieczeństwa informacji, masowych ataków na przedsiębiorstwo, kradzieży danych i innych cyberprzestępstw.

Kadra zarządzająca powinna zdawać sobie sprawę z istotnej roli bezpieczeństwa informacji w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Osiąganie wyznaczonych celów biznesowych jest możliwe nie tylko dzięki posiadaniu typowych składników bilansowych, ale również dzięki składnikowi aktywów, jakim jest właściwe zabezpieczona informacja. Informacja jest zasobem, który trzeba chronić, mając na względzie własne interesy.

Celem artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w budowaniu rezyliencji biznesowej współczesnego przedsiębiorstwa. Opracowanie stanowi próbę wskazania najważniejszych kwestii dotyczących ochrony aktywów informacyjnych, które w istotny sposób decydują o rezyliencji biznesowej przedsiębiorstwa. Artykuł składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym scharakteryzowano pojęcie i istotę bezpieczeństwa informacji. Drugi prezentuje systemowe zarządzanie bezpieczeństwem informacji. W trzecim przedstawiono zagadnienia związane z kształtowaniem rezyliencji biznesowej przedsiębiorstwa w wyniku implementacji systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Artykuł powstał na podstawie literatury przedmiotu i wpisuje się w obszar zainteresowań praktyki gospodarczej oraz nauk o zarządzaniu i jakości.

## Bezpieczeństwo informacji

Problematyka bezpieczeństwa informacji jest aktualnie przedmiotem zainteresowania wielu przedsiębiorstw. Złożoność środowiska informacyjnego, jak również zakłócenia związane z przepływem informacji uzasadniają potrzebę inwestycji w system bezpieczeństwa informacji.

Przedstawiciel międzynarodowej organizacji DNV, zrzeszającej ekspertów w dziedzinie zapewniania jakości i zarządzania ryzykiem, wskazuje, że najnowsze osiągnięcia technologiczne stały się niezbędnym narzędziem dla wszystkich

<sup>2</sup> A. Chodyński, *Bezpieczeństwo biznesu. Aspekty zarządcze. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 7–10.

organizacji. Zarówno procesy wykorzystywane obecnie przez firmy, jak i informacje, którymi się posługują, przeniosły się z nośnika fizycznego na nośnik elektroniczny, innymi słowy – z formatu papierowego na cyfrowy. Transformacja ta oznacza łatwiejszą dostępność, wykorzystanie i obsługę tych informacji, które można przeglądać lub przetwarzać z dowolnego urządzenia cyfrowego (telefonu komórkowego, tabletu, laptopa itp.) za pośrednictwem Internetu. W tym kontekście bezpieczeństwo informacji i ochrona danych stanowią aktualny problem nie tylko dla międzynarodowych korporacji, ale także dla MŚP<sup>3</sup>.

Bezpieczeństwo informacji to ochrona informacji przed zagrożeniami w celu zapewnienia ciągłości biznesu, minimalizowania ryzyka biznesowego i maksymalizacji zwrotu z inwestycji oraz możliwości biznesowych<sup>4</sup>.

Wiele regulacji definiuje bezpieczeństwo informacji jako „ochronę informacji i systemów informatycznych przed nieautoryzowanym dostępem, wykorzystaniem, ujawnieniem, zakłóceniem, modyfikacją lub zniszczeniem”. Innymi słowy: musimy chronić nasze dane i systemy przed osobami, które chcą ich nadużywać, celowo lub nieumyślnie, a także przed osobami nieuprawnionymi<sup>5</sup>.

Bezpieczeństwo informacji to element składowy całościowego bezpieczeństwa organizacji, czyli bezpieczeństwa fizycznego, osobowo-organizacyjnego, prawnego i informatycznego. Pojęcie to obejmuje zarówno bezpieczeństwo informacji przetwarzanych w systemach teleinformatycznych, jak i bezpieczeństwo informacji występujących poza systemami, w postaci dokumentów papierowych, mikrofilmów, w postaci zapamiętanej i wymienianej przez człowieka bezpośrednio lub za pomocą środków łączności<sup>6</sup>.

Przez bezpieczeństwo informacji rozumiemy ochronę przed szerokim spektrum zagrożeń w celu zapewnienia ciągłości działania przedsiębiorstwa, minimalizacji ryzyka i maksymalizacji zwrotu z inwestycji oraz możliwości biznesowych. Innymi słowy bezpieczeństwo informacji zapewnia odpowiedni poziom poufności, dostępności i integralności danych<sup>7</sup>.

Bezpieczeństwo informacji obejmuje wszystkie dane gromadzone oraz przetwarzane w organizacji. Zatem obejmuje ono zarówno nowoczesne systemy

<sup>3</sup> *Bezpieczeństwo informacji w biznesie: od prostego do złożonego*, DNV, 14.06.2023, <https://www.dnv.pl/news/bezpieczenstwo-informacji-w-biznesie-od-prostego-do-zlozonego--244524> [dostęp: 30.11.2024].

<sup>4</sup> *Bezpieczeństwo informacji w biznesie*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, 2022, [https://www.pikw.pl/bezpieczenstwo-informacji,art\\_257.html](https://www.pikw.pl/bezpieczenstwo-informacji,art_257.html) [dostęp: 1.12.2024].

<sup>5</sup> J. Andress, *Podstawy bezpieczeństwa informacji. Praktyczne wprowadzenie*, tłum. G. Kowalczyk, Helion, Gliwice 2022, s. 18.

<sup>6</sup> A. Januszko-Szakiel, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w sektorze MŚP – diagnoza i rekomendacje*, [w:] *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa informatologiczna*, red. R. Sapa, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2017, s. 394.

<sup>7</sup> E. Pietras, *Zagadnienia zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacji*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2016, t. 19, nr 1, s. 22–28.

teleinformatyczne, jak i dane generowane w tradycyjny sposób, np. odręczne notatki. Bezpieczeństwo informacji powinno zagwarantować, że dane będące w posiadaniu organizacji nie zostaną przetworzone w nieuprawniony sposób ani udostępnione nieuprawnionym do tego osobom lub podmiotom. Każda informacja generowana w organizacji powinna podlegać ochronie. Oczywiście poziom zastosowanych zabezpieczeń zależy od istoty i znaczenia danej informacji dla organizacji<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu wielu autorów wskazuje model trzech podstawowych atrybutów bezpieczeństwa informacji, powszechnie określany jako triada PID (Poufność, Integralność i Dostępność) lub triada CIA (*Confidentiality, Integrity and Availability*). To model znakomicie ułatwiający myślenie i dyskutowanie o koncepcjach bezpieczeństwa. Bywa również nazywany triadą CAI (*Confidentiality, Availability and Integrity*) lub – w formie negatywnej – triadą DAD (*Disclosure, Alternation and Denial* – ujawnienie, zmiana i odmowa)<sup>9</sup>.

Poza triadą w opracowaniach występują bardziej rozbudowane modele. W tabeli 1 zaprezentowano model oparty na siedmiu atrybutach bezpieczeństwa informacji.

Tabela 1. Atrybuty bezpieczeństwa informacji

| Atrybut           | Deskrypcja                                                                                                                                     |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poufność          | Zapewnienie, że informacja nie jest udostępniana lub wyjawiana nieupoważnionym osobom, podmiotom lub procesom.                                 |
| Integralność      | Właściwość polegająca na zapewnieniu dokładności i kompletności.                                                                               |
| Dostępność        | Właściwość bycia dostępnym i użytecznym na żądanie upoważnionego podmiotu.                                                                     |
| Autentyczność     | Zapewnienie, że tożsamość podmiotu lub zasobu jest taka jak deklarowana (autentyczność dotyczy użytkowników, procesów, systemów i informacji). |
| Rozliczalność     | Zapewnienie, że działania podmiotu mogą być przypisane w sposób jednoznaczny tylko temu podmiotowi.                                            |
| Niezawodność      | Zapewnienie spójności oraz zamierzonych zachowań i skutków.                                                                                    |
| Niezaprzeczalność | Brak możliwości wyparcia się swego uczestnictwa w całości lub w części wymiany danych przez jeden z podmiotów uczestniczących w tej wymianie.  |

Źródło: opracowanie na podstawie J. Werner, E. Szczepaniuk, *Bezpieczeństwo informacyjne organizacji*, „Zeszyty Naukowe AON” 2016, nr 4 (105) s. 169; Dzwonkowski P., *Wymogi norm ISO seria 27000*, [https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c3607969-79d0-46c5-8e82-85e2731d5a38&groupId=764034](https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=c3607969-79d0-46c5-8e82-85e2731d5a38&groupId=764034) [dostęp: 1.12.2024].

W aspekcie bezpieczeństwa informacji wskazać należy dwa zasadnicze problemy: wielopostaciowość informacji oraz cykl życia informacji<sup>10</sup>. Zarządzający

<sup>8</sup> C. Szydłowski, *Bezpieczeństwo informacji w logistyce*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2015, nr 5 (1), s. 21–40.

<sup>9</sup> J. Andress, *op. cit.*, s. 20–21.

<sup>10</sup> M. Pałęga, *Zarządzanie ryzykiem bezpieczeństwa informacji w świetle wymagań normatywnych*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, t. 6, nr 9: *Zapewnienie prawidłowości przebiegu i bezpieczeństwa procesów produkcyjnych*, s. 58

przedsiębiorstwem powinni uwzględniać obie kwestie w ramach procesu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Informacja występuje w formie papierowej, ustnej i elektronicznej. W związku z tym przedsiębiorstwo w zależności od przybranej formy zasobu informacyjnego powinno w optymalny sposób zarządzać jego bezpieczeństwem. Niewłaściwe zabezpieczona informacja może być źródłem niepowetowanych strat. Realizacja straty finansowej w aspekcie bezpieczeństwa informacji to często powtarzające się negatywne zdarzenie gospodarcze. W wyniku spadku zaufania ze strony interesariuszy przedsiębiorstwo odnotowuje w dłuższym okresie zmniejszoną sprzedaż towarów bądź usług.

Równie istotnym czynnikiem wpływającym na bezpieczeństwo informacji jest cykl życia informacji. Informacja powstaje, następnie można ją przekazać, przetworzyć (zmodyfikować), kopiować. Informację można wykorzystać, przechowywać, gromadzić. Można ją również utracić albo zniszczyć. Kwestią dyskusyjną pozostaje możliwość uszkodzenia informacji. Nośnik przechowujący informację może zostać zniszczony, przez co informacja zawarta na tym nośniku ulega zniszczeniu<sup>11</sup>. Można zauważyć, że występuje tu wiele newralgicznych momentów, podczas których może wystąpić naruszenie bezpieczeństwa informacji. Wobec tego w każdym przedsiębiorstwie istnieje uzasadniona potrzeba wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, który zapewni przedsiębiorstwu rezyliencję.

Wymagania prawne dotyczące bezpieczeństwa informacyjnego są kolejną kwestią, którą należy uwzględnić. Określenie bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwie będzie zależało w szczególności od ram prawnych, na podstawie których i w ramach których funkcjonuje dany podmiot gospodarczy. Przedsiębiorstwa nie zdają sobie zazwyczaj sprawy z mnogości aktów normatywnych w tej dziedzinie. W związku z istnieniem szerokiego wachlarza aktów normatywnych w zakresie bezpieczeństwa informacji można dokonać ich podziału w następujący sposób<sup>12</sup>:

- normy słownikowe (dostarczające podstawowe definicje dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji),
- normy zawierające wymagania (wskazujące zalecenia dla prowadzących audyt i certyfikację systemów),
- normy zawierające wytyczne (przedstawiające praktyczne zasady zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem informacji),
- normy zawierające wytyczne dla specyficznych, określonych sektorów (określające rozwiązania branżowe),
- normy zawierające specyficzne zabezpieczenia (prezentujące narzędzia i techniki profilaktyki bezpieczeństwa).

<sup>11</sup> J. Łuczak, M. Tyburski, *Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 11.

<sup>12</sup> K. Bobkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w ujęciu wybranych aktów normatywnych w zakresie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, t. 16, nr 3, cz. 2, s. 20–23.

## Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem informacji

Bezpieczeństwo informacji jest realizowane poprzez wdrażanie odpowiedniego systemu zabezpieczeń, w tym polityki, procesów, procedur, struktury organizacyjnej, funkcji oprogramowania i sprzętu. Zabezpieczenia te muszą zostać ustanowione, wdrożone, monitorowane, sprawdzone i udoskonalone (w razie potrzeby), w celu zapewnienia, że wymagania bezpieczeństwa i realizacji celów biznesowych organizacji są spełnione. Uzyskanie i utrzymanie właściwego poziomu bezpieczeństwa każdej działalności wymaga szeregu przedsięwzięć znacznie wykraczających poza potocznie uświadamiane potrzeby w tym zakresie. Niezależnie od formy informacji oraz sposobów, za pomocą których jest ona przetwarzana, przesyłana lub przechowywana, powinna być zawsze odpowiednio zabezpieczona<sup>13</sup>.

W ostatnich latach obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania przedsiębiorstw wdrożeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Główne przyczyny tej popularności można podzielić na trzy grupy, które są związane<sup>14</sup>:

- ze wzrostem znaczenia informacji w gospodarce,
- z pogłębianiem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- z rosnącym poziomem trudności zarządzania informacjami.

Najistotniejsze wydają się zagrożenia informacyjne, których występowanie stanowi bardzo duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Dzięki systemowemu podejściu do zarządzania bezpieczeństwem informacji, opartemu na efektywnie przeprowadzonej ocenie ryzyka, można w przedsiębiorstwie zapewnić skuteczne mitygowanie zagrożeń. Przykładami najczęściej występujących zagrożeń informacji są<sup>15</sup>:

- brak informacji,
- chaos informacyjny,
- cyberterroryzm,
- działalność grup świadomie manipulujących przekazem,
- przestępstwa komputerowe,
- walka informacyjna,
- szpiegostwo,
- niekontrolowany rozwój nowych technologii,
- nieprawidłowe ujawnienie informacji,
- asymetria w wymianie informacji,
- naruszenie przez władzę praw obywatelskich.

<sup>13</sup> *Bezpieczeństwo informacji w biznesie*, PIKW, *op. cit.*

<sup>14</sup> S. Wawak, *Podejście procesowe we wdrażaniu systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52: *Podejście procesowe w organizacjach*, s. 127.

<sup>15</sup> D. Rydz, M. Krakowiak, T. Bajor, *Zapewnienie bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Technika, Informatyka, Inżynieria Bezpieczeństwa” 2013, t. 1, s. 285.

Ostatnia edycja raportu *Allianz Risk Barometer 2024*, która opiera się na wynikach ankiety przeprowadzonej wśród 3069 respondentów z 92 krajów, obejmującej brokerów ubezpieczeniowych, konsultantów ds. ryzyka i innych ekspertów, wskazuje 10 najważniejszych zagrożeń, z którymi przedsiębiorstwa będą musiały się zmierzyć. Cyberincydenty okazały się największym globalnym ryzykiem, z wyraźną przewagą nad pozostałymi (36% odpowiedzi, 5 punktów procentowych przewagi nad drugim w kolejności ryzykiem przerw w działalności (*Business Interruption, BI*))<sup>16</sup>.

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji jest procesem bardzo złożonym, gdyż w zależności od profilu działalności organizacji informacje będą zróżnicowane pod względem istotności, wartości i przydatności. Wpisanie konieczności zapewnienia bezpieczeństwa informacyjnego do strategii organizacji odgrywa istotną rolę w pomyślnej realizacji jego celów. Zapewnienie bezpieczeństwa informacji staje się warunkiem koniecznym, wpisującym się w zakresy obowiązków kadry zarządzającej. Wyzwania stojące przed najwyższym kierownictwem związane z wdrożeniem odpowiedniego modelu bezpieczeństwa informacji w celu utrzymania ładu organizacyjnego stają się niejednokrotnie zadaniem przerastającym organizację. W związku z powyższym konieczne jest wdrożenie sprawdzonych standardów zarówno w aspekcie technicznym, jak i organizacyjnym<sup>17</sup>. Organizacja, która chce należycie zabezpieczyć swoje informacje, powinna zastosować podejście systemowe, w ramach którego będzie kompleksowo zarządzać posiadanymi aktywami informacyjnymi, infrastrukturą przeznaczoną do ich przetwarzania oraz ryzykiem dotyczącym bezpieczeństwa informacji.

Jednym z rozwiązań jest standard System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI, ang. *Information Security Management System, ISMS*), zgodny z ISO/IEC 27001 o międzynarodowym zasięgu. System ten określa wymagania, zasady inicjowania, wdrażania, utrzymania i poprawy zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacji oraz zawiera cele i praktyki stosowanych zabezpieczeń w następujących obszarach zarządzania bezpieczeństwem informacji<sup>18</sup>:

- polityka bezpieczeństwa informacji,
- organizacja bezpieczeństwa informacji,
- bezpieczeństwo zasobów ludzkich,
- zarządzanie aktywami,
- kontrola dostępu,
- kryptografia,
- bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe,

<sup>16</sup> *Allianz Risk Barometer 2024*, Allianz, <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html#download> [dostęp: 30.11.2024].

<sup>17</sup> K. Bobkowski, *op. cit.*, s. 17–30.

<sup>18</sup> *Wdrożenie ISO 27001 – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z wymaganiami ISO 27001*, Malon Group, <https://www.iso.org.pl/uslugi-zaradzania/wdrazanie-systemow/systemy-bezpieczenstwa-informacji/iso-27001> [dostęp: 1.12.2024].

- bezpieczeństwo komunikacji,
- pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie systemów,
- relacje z dostawcami,
- zarządzanie incydentami związanymi z bezpieczeństwem informacji,
- aspekty bezpieczeństwa informacji w zarządzaniu ciągłością działania,
- zgodność.

Organizacja, aby wprowadzić skuteczny system bezpieczeństwa informacji, powinna<sup>19</sup>:

- wdrożyć system aktualizacji obowiązujących w organizacji regulacji wewnętrznych w zakresie dotyczącym zmieniającego się otoczenia oraz pojawiających się zagrożeń dla bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w przedsiębiorstwie,
- monitorować stan posiadanego sprzętu oraz oprogramowania wykorzystywanego do przetwarzania informacji w przedsiębiorstwie,
- prowadzić okresowy przegląd oraz analizę potencjalnych zagrożeń (ryzyk) w zakresie bezpieczeństwa informacji oraz systemów teleinformatycznych w przedsiębiorstwie,
- dążyć do doskonalenia umiejętności oraz kompetencji pracowników zaangażowanych w proces przetwarzania informacji, w celu zapewnienia posiadania przez nich aktualnych uprawnień umożliwiających im skuteczną realizację zadań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa informacji,
- przeprowadzać okresowe szkolenia pracowników przetwarzających dane, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zagrożenia bezpieczeństwa informacji oraz skutków naruszenia zasad bezpieczeństwa informacji, w celu minimalizacji potencjalnych zagrożeń dla bezpieczeństwa danych, wprowadzać systemy ochrony przetwarzanych informacji przed ich kradzieżą, nieuprawnionym dostępem, uszkodzeniami lub zakłóceniami,
- wdrożyć skuteczne systemy dostępu do informacji przetwarzanych w firmie,
- wdrożyć procedury prowadzące do ustalenia przyczyn oraz osób odpowiedzialnych za wystąpienie przypadków naruszenia bezpieczeństwa informacji,
- wdrożyć skuteczne środki uniemożliwiające nieautoryzowany dostęp do systemów operacyjnych, usług sieciowych oraz aplikacji wykorzystywanych w firmie,
- wdrożyć procedury oraz mechanizmy zapewniające bezpieczną pracę przy mobilnym przetwarzaniu informacji przez pracowników oraz przy pracy zdalnej,
- wdrożyć procedury oraz mechanizmy zabezpieczające informacje przed nieuprawnionym ujawnieniem, modyfikacjami, usunięciem lub zniszczeniem,
- zawrzeć w umowach serwisowych z usługodawcami zapisy gwarantujące organizacji odpowiedni poziom bezpieczeństwa informacji,

<sup>19</sup> C. Szydłowski, *op. cit.*

- wdrożyć procedury oraz mechanizmy zapewniające bezzwłoczne zgłaszanie incydentów naruszenia bezpieczeństwa informacji w określony i z góry ustalony sposób, umożliwiający szybkie podjęcie działań korygujących,
- wdrożyć obowiązek okresowego przeprowadzania audytu bezpieczeństwa informacji oraz systemów teleinformatycznych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo,
- wdrożyć procedury oraz mechanizmy minimalizacji ryzyka kradzieży informacji i urządzeń teleinformatycznych, w tym urządzeń mobilnych,
- wdrożyć procedury oraz mechanizmy zapewniające firmie odpowiedni poziom bezpieczeństwa w systemach teleinformatycznych.

ISMS ma zapewnić odpowiedni poziom rezyliencji przedsiębiorstwa na zakłócenia i zagrożenia związane z bezpieczeństwem informacji, które mogłyby wywrzeć negatywny wpływ na ciągłość działania przedsiębiorstwa oraz na realizację przyjętych celów biznesowych. Na rysunku 1 zilustrowano korzyści z wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w przedsiębiorstwie.

Rysunek 1. Korzyści z implementacji ISMS



Źródło: opracowanie na podstawie *The Key Benefits of ISO/IEC 27001 Certification Explained*, Sprintzeal, 27.06.2024, <https://www.sprintzeal.com/blog/benefits-of-iso-27001-certification> [dostęp: 5.12.2024]; *Strengthening information security: How ISO 27001 enables compliance and cyber resilience*, BDO Canada, 10.09.2024, <https://www.bdo.ca/insights/strengthening-information-security-how-iso-27001-enables-compliance-and-cyber-resilience> [dostęp: 5.12.2024].

Bardzo ważnym elementem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w przedsiębiorstwie jest kultura bezpieczeństwa. Praktyka utrzymania bezpieczeństwa na odpowiednim poziomie wymaga stosowania właściwych rozwiązań technicznych chroniących przed zagrożeniami po stronie klienta/użytkownika oraz realizowania programu *Security Awareness* (świadomość bezpieczeństwa) w celu permanentnego budowania kultury bezpieczeństwa wśród wszystkich użytkowników sieci wewnętrznej. W realiach organizacji są to pewne wzorce zachowań, przekonania, postawy i sposoby działania, które składają się na kulturę tejże organizacji. Kultura bezpieczeństwa informacji powinna stanowić ważną część kultury organizacji. Docelowo powinna być dobrze zorganizowana, spójna i skuteczna – tak aby mogła wspierać w działaniu osoby, które uznają, że bezpieczeństwo jest jednym ze strategicznych atrybutów funkcjonowania organizacji<sup>20</sup>.

Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa informacyjnego zarówno jednostki, jak i zbiorowości stanowi punkt wyjścia do tworzenia polityki bezpieczeństwa informacyjnego organizacji. Stąd w ramach ewaluacji procesu bezpieczeństwa informacyjnego organizacji. Stąd w ramach ewaluacji procesu bezpieczeństwa informacyjnego jednym z elementów poddawanych ocenie jest kultura informacyjna pracowników, stanowiąca element kultury organizacyjnej audytowanej instytucji<sup>21</sup>. Rozwijanie kultury bezpieczeństwa informacji sprzyja budowaniu rezyliencji przedsiębiorstwa.

## Rezyliencja biznesowa przedsiębiorstwa jako rezultat wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji

Budowanie rezyliencji biznesowej jest niezmiernie ważne dla współczesnych przedsiębiorstw. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni zdawać sobie sprawę, że aby realizować cele biznesowe w świecie VUCA, wymaga się od nich kompetencji w zakresie osiągnięcia rezyliencji biznesowej. W takiej rzeczywistości – zmiennej, niepewnej, złożonej i niejednoznacznej – menedżerowie i projektanci napotykają nowe bariery i trudności pojawiające się w procesach rozwiązywania problemów organizacyjnych, w tym problemów bezpieczeństwa, gdyż niektóre z nich nie dają się rozwiązać nawet przy użyciu najbardziej wyrafinowanych narzędzi analitycznych<sup>22</sup>.

Kiedy mówimy o rezyliencji w naukach społecznych, uwzględniamy badanie odporności w systemach środowiskowych, gospodarczych i politycznych. Rezyliencja to

<sup>20</sup> W. Józefowicz, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa informacji*, „Wiedza Obronna” 2016, nr 1–2, s. 144–145.

<sup>21</sup> H. Batorowska, *Obszary kultury bezpieczeństwa informacyjnego i jej badanie*, „Kultura Bezpieczeństwa” 2018, nr 10, s. 13–33, <https://czasopisma.uph.edu.pl/kulturabezpieczenstwa/article/view/1826> [dostęp: 4.12.2024].

<sup>22</sup> J. Ziarko, *Uwarunkowania zarządzania problemami bezpieczeństwa w świecie VUCA*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 23, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-001>.

zdolność do adaptacji istniejących zasobów i umiejętności do nowych sytuacji i warunków działania<sup>23</sup>. Na poziomie organizacyjnym odporność jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania w obliczu istotnych zmian w otoczeniu biznesowym i gospodarczym i/lub zdolność przeciwstawienia się zakłóceniom i katastroficznym wydarzeniom<sup>24</sup>. Rezyliencja organizacji to mierzalna kombinacja cech, zdolności lub możliwości, która pozwala organizacji przeciwstawić się znanym i nieznanym zakłóceniom – i przetrwać<sup>25</sup>. Rezyliencja organizacji to zdolność do absorpcji i adaptacji w zmieniającym się środowisku. To kategoria wielowymiarowa, na którą wpływa wiele czynników strategicznych i operacyjnych.

Rezyliencja operacyjna jest wynikiem działań łagodzących podejmowanych przez system zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Chociaż rezyliencja operacyjna tradycyjnie jest zarządzana za pośrednictwem ram ryzyka operacyjnego, wiele ryzyk kształtujących jej poziom ma charakter finansowy. Skutki finansowe mają tendencję do bycia nagłymi i wysoce dotkliwymi. Należy je zmierzyć, aby lepiej zrozumieć ich istotę oraz aby działania łagodzące były skuteczne<sup>26</sup>.

Cyberrezyliencja to koncepcja łącząca ciągłość biznesową, bezpieczeństwo systemów informatycznych i rezyliencję organizacji. Koncepcja ta opisuje zdolność do ciągłego dostarczania zamierzonych rezultatów pomimo doświadczania trudnych zdarzeń cybernetycznych, takich jak cyberataki. Zmierzony poziom biegłości w zakresie bezpieczeństwa informacji i odporności wpływa na to, jak dobrze organizacja może kontynuować działalność biznesową z niewielkim lub żadnym przestojem<sup>27</sup>.

Z kolei rezyliencja biznesowa to zdolność organizacji do szybkiego przystosowania się do nieoczekiwanych sytuacji zakłóceń – i zapobiegania zatrzymaniu wszelkich bieżących przepływów pracy, przy jednoczesnym utrzymaniu ciągłości działalności operacji i zabezpieczania ludzi, zasobów, majątku i kapitału własnego<sup>28</sup>. Rezyliencja biznesowa to stan, w którym właściciele firm (lub firmy) mają zdolność lepszego zarządzania potencjalnymi kryzysami, które mogą wystąpić, i stawienia czoła przyszłym

<sup>23</sup> S.C. Smith, *Toward a Scientific Definition of Cyber Resilience*, DEVCOM Army Research Laboratory, ARL-TR-9716, 2023.

<sup>24</sup> M. Morisse, C. Prigge, *Design of a business resilience model for Industry 4.0 manufacturers*, Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston 2017, s. 1–10.

<sup>25</sup> S. Vargas, H.A. Rivera, *Business resilience: a dynamic capability to overcome extreme adversity*, „Revista Espacios” 2019, t. 40, nr 6, <https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p05.pdf> [dostęp: 5.12.2024].

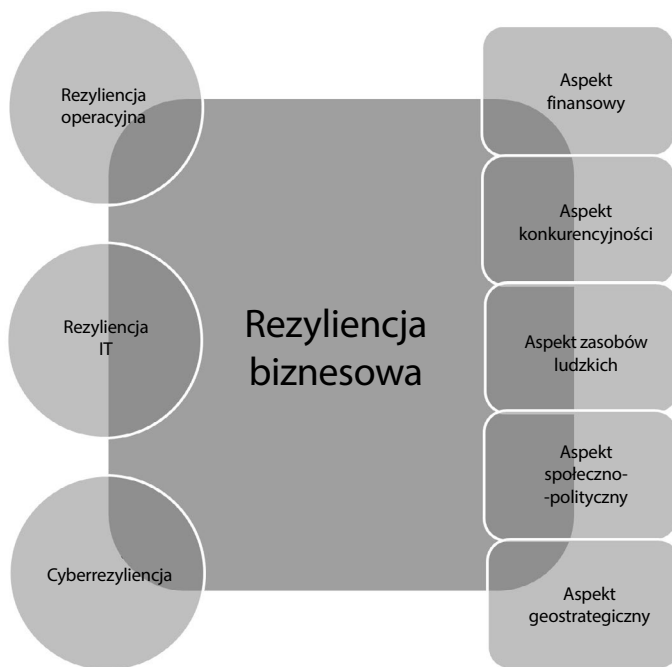
<sup>26</sup> R.D. Chanon *et al.*, *Operational Resilience in the UK Financial Sector*, Institute and Faculty of Actuaries, 12.08.2024, s. 15, [https://vle.actuaries.org.uk/pluginfile.php/152254/mod\\_resource/content/2/RM%20Operational%20Resilience%20in%20the%20UK%20Financial%20Sector%20TFG%20Paper%2012082024.pdf](https://vle.actuaries.org.uk/pluginfile.php/152254/mod_resource/content/2/RM%20Operational%20Resilience%20in%20the%20UK%20Financial%20Sector%20TFG%20Paper%2012082024.pdf) [dostęp: 15.12.2024].

<sup>27</sup> *What is cyber resilience?*, IBM, 20.01.2022, <https://www.ibm.com/topics/cyber-resilience> [dostęp: 29.11.2024].

<sup>28</sup> B. Zohuri, M. Moghaddam, F. Mossavar-Rahmani, *Business resilience system integrated artificial intelligence system*, „International Journal of Theoretical & Computational Physics” 2022, t. 3, s. 1–7.

wyzwaniom<sup>29</sup>. Rezyliencja biznesowa oznacza, że przedsiębiorstwo wykazuje zdolność do odnowienia krytycznych funkcji, zasobów. Ponadto obejmuje wszystkie aspekty organizacji, takie jak zasoby ludzkie, procesy biznesowe, infrastruktura<sup>30</sup>. Rezyliencja biznesowa przedsiębiorstwa ma charakter wielowymiarowy i nie można jej osiągnąć, zajmując się tylko jednym, wybranym aspektem działalności. Dzięki rezyliencji biznesowej przedsiębiorstwo ma znacznie większą kontrolę nad rezyliencją operacyjną, rezyliencją IT i cyberrezyliencją. Te rodzaje rezyliencji dotyczą głównie nieprzewidzianych, zakłócających zdarzeń, które mają miejsce w horyzoncie krótkoterminowym lub natychmiastowym firmy<sup>31</sup>. Na rysunku 2 przedstawiono aspekty wielowymiarowości rezyliencji biznesowej.

Rysunek 2. Wielowymiarowość rezyliencji biznesowej



Źródło: opracowanie na podstawie *Business Resilience A-to-Zerto Glossary of Terms*, Zerto, <https://www.zerto.com/resources/a-to-zerto/business-resilience> [dostęp: 5.12.2024].

<sup>29</sup> A.D. Prawestri, W.D. Silviani, Y. Astuti, *The role of financial knowledge and behaviour to sustain future business resilience*, „Annual International Conference on Islamic Economics and Business (AICIEB)” 2022, t. 2, nr 1, s. 212–223.

<sup>30</sup> M. Soliwoda, *Odporność z perspektywy ekonomii i finansów. Wybrane problemy*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2020, s. 39.

<sup>31</sup> *Business Resilience A-to-Zerto Glossary of Terms*, Zerto, <https://www.zerto.com/resources/a-to-zerto/business-resilience> [dostęp: 5.12.2024].

Rezyliencja biznesowa to system odpornościowy zbudowany na kombinacji wymiaru strategicznego, finansowego, operacyjnego, informatycznego i ludzkiego. Przedsiębiorstwo, uzyskując przewagę konkurencyjną w zakresie bezpieczeństwa informacji, wzmacnia swoją reputację. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo dojrzałości pod względem rezyliencji biznesowej zapewnia ochronę przed absorbowaniem zdarzeń zakłócających. Dzięki temu kadra zarządzająca skupiona jest na realizacji celów biznesowych oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

Przedstawiciele Boston Consulting Group (BCG), międzynarodowej amerykańskiej firmy będącej liderem w zakresie doradztwa strategicznego, przypominają, że każda organizacja musi polegać na danych, analizach i technologiach cyfrowych. Podkreślają, że automatyzacja i technologie cyfrowe będą stanowić coraz bardziej krytyczny element rezyliencji biznesowej. Ponadto zwracają uwagę na fakt, że inwestycje w rozwiązania cyfrowe zapewnią przedsiębiorstwu odporność, przyspieszą szybkie wychodzenie z kryzysów oraz umożliwią tworzenie zrównoważonej przewagi konkurencyjnej. BCG przeprowadziło w 2019 r. badanie wśród przedsiębiorstw, którego wynik pokazuje, że dzięki transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa budują długoterminową rezyliencję poprzez<sup>32</sup>:

- zwiększenie szybkości wprowadzenia produktów/usług na rynek (od 40% do 50%),
- zwiększenie wydajności pracowników (od 20% do 30%),
- zwiększenie stabilności systemów informatycznych (do 60%),
- zwiększenie wyniku operacyjnego (od 12% do 20%).

Zatem wdrożenie systemu bezpieczeństwa informacji jest właściwym rozwiązaniem w kierunku budowania odporności biznesowej przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa inwestycja w nowoczesne rozwiązania cyfrowe jest jak najbardziej uzasadniona biznesowo.

## Podsumowanie

Obecny stopień informatyzacji i perspektywa jego rozwoju przyczynia się do zwiększenia ilości przetwarzanych informacji przez przedsiębiorstwa, a tym samym do większego wolumenu potencjalnych negatywnych oddziaływań na dostępność i integralność informacji. Istnieje zatem potrzeba pilnego zapewnienia bezpieczeństwa informacji, w szczególności stosowania odpowiedniego do ryzyka poziomu ochrony aktywów informacyjnych.

Przedsiębiorstwo poprzez wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji staje się dysponentem instrumentu, który eliminuje lub redukuje ryzyko

<sup>32</sup> K. Close *et al.*, *The Digital Path to Business Resilience*, Boston Consulting Group, 6.07.2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-path-to-business-resilience> [dostęp: 5.12.2024].

wystąpienia zdarzeń związanych z bezpieczeństwem informacji. Można zauważyć, że implementacja systemowych narzędzi i mechanizmów w odniesieniu do regulacji wynikających z przepisów prawa w zakresie bezpieczeństwa informacji gwarantuje odpowiedni poziom rezyliencji biznesowej. Przedsiębiorstwo uzyskuje odporność na zakłócenia w przypadku materializacji zagrożeń. Odwołując się do literatury przedmiotu, należy stwierdzić, że tematyka rezyliencji biznesowej i systemowego zarządzania bezpieczeństwem informacji jest niezmiernie ważna dla dzisiejszego świata biznesu.

## Bibliografia

- Allianz Risk Barometer 2024*, Allianz, <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html#download> [dostęp: 30.11.2024].
- Andress J., *Podstawy bezpieczeństwa informacji. Praktyczne wprowadzenie*, tłum. G. Kowalczyk, Helion, Gliwice 2022.
- Batorowska H., *Obszary kultury bezpieczeństwa informacyjnego i jej badanie*, „Kultura Bezpieczeństwa” 2018, nr 10, s. 13–33, <https://czasopisma.uph.edu.pl/kulturabezpieczenstwa/article/view/1826> [dostęp: 4.12.2024].
- Bezpieczeństwo informacji w biznesie*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, 2022, [https://www.pikw.pl/bezpieczenstwo-informacji,art\\_257.html](https://www.pikw.pl/bezpieczenstwo-informacji,art_257.html) [dostęp: 1.12.2024].
- Bezpieczeństwo informacji w biznesie: od prostego do złożonego*, DNV, 14.06.2023, <https://www.dnv.pl/news/bezpieczenstwo-informacji-w-biznesie-od-prostego-do-zlozonego--244524> [dostęp: 30.11.2024].
- Bobkowski K., *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w ujęciu wybranych aktów normatywnych w zakresie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, t. 16, nr 3, cz. 2, s. 17–30.
- Business Resilience A-to-Zerto Glossary of Terms*, Zerto, <https://www.zerto.com/resources/a-to-zerto/business-resilience> [dostęp: 5.12.2024].
- Chanon R.D., Hababbeh L., Klumpes P., Mann S., *Operational Resilience in the UK Financial Sector*, Institute and Faculty of Actuaries, 12.08.2024, s. 15, [https://vle.actuaries.org.uk/pluginfile.php/152254/mod\\_resource/content/2/RM%20Operational%20Resilience%20in%20the%20UK%20Financial%20Sector%20TFG%20Paper%2012082024.pdf](https://vle.actuaries.org.uk/pluginfile.php/152254/mod_resource/content/2/RM%20Operational%20Resilience%20in%20the%20UK%20Financial%20Sector%20TFG%20Paper%2012082024.pdf) [dostęp: 15.12.2024].
- Close K., Grebe M., Andersen P., Khurana V., Franke M.R., Kalthof R., *The Digital Path to Business Resilience*, Boston Consulting Group, 6.07.2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-path-to-business-resilience> [dostęp: 5.12.2024].
- Chodyński A., *Bezpieczeństwo biznesu. Aspekty zarządcze. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 7–10.
- Dzwonkowski P., *Wymogi norm ISO seria 27000*, [https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e3607969-79d0-46c5-8e82-85e27331d5a3&groupId=764034](https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=e3607969-79d0-46c5-8e82-85e27331d5a3&groupId=764034) [dostęp: 1.12.2024].
- Fleszer D., *Wokół problematyki bezpieczeństwa informacji*, „Rocznik Administracji i Prawa” 2018, t. 1, nr XVIII, s. 187–199, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.5998>.
- Januszko-Szakiel A., *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w sektorze MŚP – diagnoza i rekomendacje*, [w:] *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa informatologiczna*, red. R. Sapa, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2017, s. 391–413.

- Józefowicz W., *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa informacji*, „Wiedza Obronna” 2016, nr 1–2, s. 140–151.
- The Key Benefits of ISO/IEC 27001 Certification Explained*, Sprintzeal, 27.06.2024, <https://www.sprintzeal.com/blog/benefits-of-iso-27001-certification> [dostęp: 5.12.2024].
- Łuczak J., Tyburski M., *Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Morisse M., Prigge C., *Design of a business resilience model for Industry 4.0 manufacturers*, Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston 2017, s. 1–10.
- Pałęga M., *Zarządzanie ryzykiem bezpieczeństwa informacji w świetle wymagań normatywnych*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, t. 6, nr 9: *Zapewnienie prawidłowości przebiegu i bezpieczeństwa procesów produkcyjnych*, s. 58–70.
- Pietras E., *Zagadnienia zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacji*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2016, t. 19, nr 1, s. 22–28.
- Prawestri A.D., Silviani W.D., Astuti Y., *The role of financial knowledge and behaviour to sustain future business resilience*, „Annual International Conference on Islamic Economics and Business (AICIEB)” 2022, t. 2, nr 1, s. 212–223.
- Rydz D., Krakowiak M., Bajor T., *Zapewnienie bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Technika, Informatyka, Inżynieria Bezpieczeństwa” 2013, t. 1, s. 281–287.
- Smith S.C., *Toward a Scientific Definition of Cyber Resilience*, DEVCOM Army Research Laboratory, ARL-TR-9716, 2023.
- Strengthening information security: How ISO 27001 enables compliance and cyber resilience*, BDO Canada, 10.09.2024, <https://www.bdo.ca/insights/strengthening-information-security-how-iso-27001-enables-compliance-and-cyber-resilience> [dostęp: 5.12.2024].
- Szydlowski C., *Bezpieczeństwo informacji w logistyce*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2015, nr 5 (1), s. 21–40.
- Soliwoda M., *Odporność z perspektywy ekonomii i finansów. Wybrane problemy*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2020.
- Vargas S., Rivera H.A., *Business resilience: a dynamic capability to overcome extreme adversity*, „Revista Espacios” 2019, t. 40, nr 6, <https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p05.pdf> [dostęp: 5.12.2024].
- Wawak S., *Podejście procesowe we wdrażaniu systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52: *Podejście procesowe w organizacjach*, s. 127–135.
- What is cyber resilience?*, IBM, 20.01.2022, <https://www.ibm.com/topics/cyber-resilience> [dostęp: 29.11.2024].
- Wdrożenie ISO 27001 – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z wymaganiami ISO 27001*, Malon Group, <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/systemy-bezpieczenstwa-informacji/iso-27001> [dostęp: 1.12.2024].
- Werner J., Szczepaniuk E., *Bezpieczeństwo informacyjne organizacji*, „Zeszyty Naukowe AON” 2016, nr 4 (105), s. 167–187.
- Ziarko J., *Uwarunkowania zarządzania problemami bezpieczeństwa w świecie VUCA*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 23–41.
- Zohuri B., Moghaddam M., Mossavar-Rahmani F., *Business resilience system integrated artificial intelligence system*, „International Journal of Theoretical & Computational Physics” 2022, t. 3, s. 1–7.

## *Rola systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w budowaniu rezyliencji biznesowej przedsiębiorstwa*

### *Streszczenie*

W artykule poruszono zagadnienie roli i znaczenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w budowaniu rezyliencji biznesowej współczesnego przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę na fakt, że zapewnienie bezpieczeństwa informacji to zadanie każdej organizacji będącej w posiadaniu aktywów informacyjnych. Turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa tylko dynamizuje trudności zarządzania informacjami. Kadra zarządzająca mająca świadomość występujących zagrożeń i chcąc chronić przedsiębiorstwo przed negatywnymi konsekwencjami finansowymi powinna kształtować rezyliencję biznesową. Ponadto pokazano, że bardzo ważnym elementem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w przedsiębiorstwie jest kultura bezpieczeństwa. Do prezentacji omawianych zagadnień wykorzystano metodę analizy literatury, a także raportów i opracowań organizacji doradztwa gospodarczego w przedmiotowym obszarze.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo informacji, system zarządzania bezpieczeństwem informacji, rezyliencja, rezyliencja biznesowa

## *The role of the information security management system in building business resilience of the enterprise*

### *Abstract*

The article discusses issues regarding the role and importance of the information security management system in building the business resilience of a modern enterprise. Attention was drawn to the fact that ensuring information security is the task of every organization in possession of information assets. The turbulent environment of the company only increases the difficulties of information management. The top management staff, being aware of the existing threats, should develop business resilience in order to protect the company against negative financial consequences. Moreover, it was shown that security culture is a very important element of the information security management system in an enterprise. To present the discussed issues, the method of literature analysis was used, as well as reports and studies of economic consulting organizations in the subject area.

Keywords: information security, information security management system, resilience, business resilience

# Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji – ujęcie koncepcyjne

**Michał Adam Leśniewski**

dr, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu  
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

## Wprowadzenie

W dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym istotną rolę odgrywa zdolność organizacji do adaptacji i względnie szybkiego reagowania na zmiany. Odpowiedzią na te potrzeby jest koncepcja menedżera rezyliencyjnego, którego funkcją jest budowanie bezpieczeństwa organizacji (przedsiębiorstwa) i uodparnianie na wszelkie kryzysy czy nieoczekiwane wyzwania i zakłócenia w działalności strategiczno-operacyjnej podmiotów rynkowych.

Rezyliencja nie sprowadza się jedynie do przeciwdziałania czy radzenia sobie z trudnościami, ale również do umiejętnego wykorzystywania kryzysów jako okazji do wzrostu innowacyjności organizacji. Menedżer rezyliencyjny łączy w sobie kompetencje z zakresu zarządzania ryzykiem, strategii kryzysowej oraz rozwoju organizacyjnego, tworząc solidne fundamenty długoterminowego sukcesu firmy. Każda organizacja niezależnie od wielkości musi stawiać czoła wszelkim niedogodnościom, z jakimi się spotyka. Rezyliencja i bezpieczeństwo stanowią zwarte komponenty organizacji przeciwdziałającej wszelkim niekorzystnym zmianom (wewnątrz i poza organizacją).

Celem opracowania jest przedstawienie modelu koncepcyjnego menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji wraz z ukazaniem kompetencji menedżera i psychologicznej kultury bezpieczeństwa. Opracowanie powstało na podstawie studium literatury przedmiotu i stanowi wkład w dyskusję na temat działań zmierzających w kierunku uodpornienia organizacji na sytuacje kryzysowe.

Sytuacje kryzysowe są opisane w polskiej literaturze przedmiotu – przykładem może być monografia *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*<sup>1</sup>, ukazująca różnego rodzaju kryzysy oraz sposoby reagowania na nie. Publikacja ta jest uzupełnieniem problematyki poruszanej w niniejszym artykule. Autor artykułu ma świadomość, że nie ma modeli, które by uwzględniały wszystkie czynniki.

## Menedżer i jego kompetencje w zmiennej organizacji

Funkcjonowanie organizacji oparte jest na permanentnym procesie zarządzania, które realizowane jest przez menedżera. Pracuje on w otoczeniu zmiennym – niestabilnym i nieprzewidywalnym – co powoduje, że i sama organizacja (w tym menedżer wraz z podwładnymi) staje się zmienna. W naukach o zarządzaniu i jakości nie przyjęto jednolitej definicji menedżera. Można powiedzieć: ilu przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości w teorii i praktyce, tyle definicji pojęcia menedżer.

Menedżer to osoba realizująca funkcje zarządzania (proces zarządzania), do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Menedżer (kierownik) jest określany jako planista, organizator, przywódca, kontroler danej organizacji. Jest politykiem reprezentującym zespół, trenerem motywującym i pomagającym zespołowi rozwinąć skrzydła, strategiem oraz administratorem umożliwiającym zespołowi pracę<sup>2</sup>. Menedżera można również zdefiniować jako osobę, która organizuje i zarządza zasobami organizacji. Podstawowa rola menedżera jest ukierunkowana na osiągnięcie przez zespół założonego celu<sup>3</sup>. Menedżer wyposażony jest w uprawnienia decyzyjne i kontrolne, co w konsekwencji prowadzi do hierarchicznej zależności. Miarą oceny pracy menedżera jest jego zdolność do pobudzania podwładnych do realizacji przydzielonych im zadań. W koncepcji Henry'ego Mintzberga wyróżnia się trzy główne grupy ról menedżera<sup>4</sup>: międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne. Menedżerowie zarządzający organizacją muszą sprostać wielu wymaganiom, posiadać odpowiednie umiejętności umożliwiające sprawną realizację ról oraz

<sup>1</sup> *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

<sup>2</sup> *Kierownik*, [hasło w:] Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kierownik> [dostęp: 24.02.2025].

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999, s. 30.

dostosowanie się do sytuacji (podejście sytuacyjne). Sposób realizacji roli przez menedżera zależy od wielu zmiennych, jak np. cech osobowości, posiadanych uprawnień i stylu zachowania w praktyce czy od kultury narodu i kultury organizacji. Kultura stymuluje system hierarchii wartości, status społeczny, tolerancję czy sposób zachowania się w różnych sytuacjach itp. Cechy narodowe menedżerów wpływają znacząco na ich sposób bycia i zachowania się w organizacji, co z kolei wpływa na pełnienie ról kierowniczych w prowadzeniu biznesu<sup>5</sup>.

Jednym z czynników stymulujących menedżera do zarządzania organizacją są jego kompetencje, które stanowią konkurencyjny potencjał personalny. Kompetencje są pojęciem wielowymiarowym, co powoduje, że nie doczekały się ogólnej przyjętej definicji. Najbardziej znana jest definicja Richarda Boyatzisa<sup>6</sup>, który twierdzi, że kompetencje są trwałą, endogeniczną właściwością osoby (motywy, cechy, umiejętności, postrzeganie samego siebie, rola społeczna, wiedza), przejawiającą się w skutecznych i/lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy<sup>7</sup>. Claude Lévy-Leboyer uważa, że kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości oraz nabytej wiedzy i umiejętności, celem doprowadzenia do realizacji złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Aleksy Pocztowski kompetencje utożsamia z kwalifikacjami, które „obejmują ogół trwałych właściwości ludzkich tworzących powiązanie z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami, mającymi uniwersalny wymiar”<sup>9</sup>. Rozważania terminologiczne można rozpocząć od rozróżnienia znaczeń dwóch terminów, tj. „kompetencje” i „kompetencyjność”. Kompetencje odnoszą się do konkretnych osób i ich zachowań w danej sytuacji, natomiast kompetencyjność to nakierowanie na pracę, zadania lub funkcje, w których wykonywaniu dana osoba jest kompetentna<sup>10</sup>. Kompetencyjność można zdefiniować również jako proces realizacji posiadanych kompetencji.

Kompetencje są systemem wzajemnych powiązań, co oznacza, że zmiana jednego elementu powoduje zmianę pozostałych, np. pod wpływem nowej wiedzy

<sup>5</sup> W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 97, seria: „Administracja i Zarządzanie” nr 24, s. 457.

<sup>6</sup> M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. D. Wąsik et al., Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 119.

<sup>7</sup> R. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1991, s. 45.

<sup>8</sup> A. Orlńska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

<sup>9</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

<sup>10</sup> A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, red. E. Masłyk-Musiał, Warszawa 2005, s. 89.

modyfikacji uległa postawa, zachowanie pracownika. Dynamika kompetencji wynika z ciągle zmieniającego się otoczenia zewnętrznego organizacji, co wymusza konieczność zmian wewnątrz organizacji. Zmienność otoczenia wymusza dostosowanie struktury kompetencji menedżerów. Organizacja to system, w którym kompetencje osób zarządzających muszą być dostosowane do potrzeb bieżących i potencjalnych organizacji. Kompetencje menedżerów odnoszą się do logiki procesów zachodzących wewnątrz organizacji wraz z zachowaniem efektywności wykorzystywania posiadanych zasobów. Kompetencje muszą obejmować umiejętności menedżerów do generowania celów wraz z zapewnieniem ich realizacji na poziomie zadowalającym wszystkich uczestników organizacji<sup>11</sup>.

## Rezyliencja czynnikiem rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu

Jednym z czynników stanowiących źródło rozwoju pracowników organizacji, w tym ich konkurencyjności<sup>12</sup>, jest rezyliencja, którą można określić jako umiejętność lub proces dostosowywania się człowieka do zmieniających się warunków, adaptację do otoczenia, uodpornianie się, zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił i odporność na działanie szkodliwych czynników<sup>13</sup>. W koncepcji Ricka i Forresta Hansonów o rezyliencji może decydować poczucie własnej wartości (dowartościowanie, niedowartościowanie) i życzliwość, a samo pojęcie autorzy definiują jako umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami i stawiania czoła wyzwaniom na drodze do wykorzystania pojawiających się możliwości<sup>14</sup>. Glenn R. Schiraldi mówi natomiast o rezyliencji jako o sile ciała, umysłu i charakteru, która pozwala reagować na przeciwności losu i napotykanne wyzwania czy bariery (ograniczenia). Rezyliencja sprzyja kształtowaniu wewnętrznego spokoju, pewności siebie, dodaje odwagi w trudnych sytuacjach, uruchamia wewnętrzne siły do działania i daje poczucie szczęścia (dobrostanu)<sup>15</sup>.

Rezyliencja, aby mogła być realizowana, musi być oparta na filarach ją kształtujących, czyli na stabilności i elastyczności. Stabilność umożliwia utrzymanie podstawowych cech organizacji, tj. polega na wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń pojawiających się w otoczeniu zewnętrznym, natomiast elastyczność umożliwia względnie

<sup>11</sup> W. Załoga, *op. cit.*, s. 457.

<sup>12</sup> Chodzi tu o konkurencyjność pracowników (personalną) i konkurencyjność organizacji.

<sup>13</sup> J. Bugaj, A. Witek, *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, nr 184, s. 14, <https://doi.org/10.33119/SIP.2022.184.1>.

<sup>14</sup> R. Hanson, F. Hanson, *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, tłum. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018, s. 124–125.

<sup>15</sup> G.R. Schiraldi, *Sila rezyliencji. Jak poradzić sobie ze stresem, traumą i przeciwnościami losu?*, tłum. S. Pikiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2019.

szybkie reagowanie organizacji na zaistniałe zmiany w otoczeniu zewnętrznym<sup>16</sup>. W rozważaniach dotyczących rezyliencji wskazuje się różne typy reakcji organizacji: o charakterze adaptatywnym (ofensywnym) lub reaktywnym (obronnym, defensywnym). Jedne organizacje wykazują się reakcją adaptatywną, a drugie – reaktywną. Najlepszym rozwiązaniem jest, kiedy organizacja wykazuje się obiema reakcjami, gdyż to pozwala na jej przetrwanie. Rezyliencja umożliwia organizacji tworzenie sprężystości organizacyjnej (odporności organizacyjnej), która obejmuje cztery stany przedsiębiorstwa: sztywność (opór wobec zmian), krótkotrwałość (poszukiwanie nowych kierunków działań), wrażliwość (reakcje na zmiany w otoczeniu o charakterze zachowań eksploatacyjnych) i adaptatywność (równoczesne zachowania eksploatacyjne i eksploracyjne)<sup>17</sup>. Rezyliencja może być ukierunkowana nie tylko na organizację, ale także na pracowników (w dogłębnej analizie rezyliencji to ludzie tworzą organizację, czyli rezyliencja personalna ma charakter podstawowy, fundamentalny). U przedsiębiorców rezyliencja jest traktowana jako cecha osobowa, zaś dynamika rezyliencyjna jest widoczna między innymi w procesie podejmowania decyzji<sup>18</sup>.

## Kultura bezpieczeństwa organizacji w zmiennym otoczeniu – aspekty psychologiczne

Kultura organizacyjna jest elementem kształtowania rozwoju pracowników i całej organizacji. Kultura to przedmiot zarządzania z ogólnego punktu widzenia – jak i przedmiot zarządzania miękkiego<sup>19</sup>. Kultura przyjmuje różne postaci szczegółowe, jak np. kultura marketingowa, kultura finansowa czy kultura biznesu. Jedną z nich jest kultura bezpieczeństwa, która kształtuje stosunek ludzi (pracowników) do bezpieczeństwa i ryzyka wystąpienia sytuacji niebezpiecznych dla organizacji. Kultura bezpieczeństwa opiera się na trzech komponentach zarządzania, tj. człowieku, informacji, organizacji<sup>20</sup>. Człowiek to początek i koniec organizacji, co oznacza, że

<sup>16</sup> A. Chodyński, *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A. Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 18.

<sup>17</sup> E.A. Mamouni Limnios et al., *The resilience architecture framework: Four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, t. 32, nr 1, s. 104–116; A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2021, s. 188.

<sup>18</sup> A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości...*, s. 188.

<sup>19</sup> M.A. Leśniewski, *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, t. 3, nr 2, s. 77–91, <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.006.7736>.

<sup>20</sup> I. Steinerowska-Streb, *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 9 (968), s. 3–11, <https://doi.org/10.33141/po.2020.09.01>.

bez człowieka nie ma organizacji. Człowiek jest podmiotem działań w organizacji i poza nią. Od człowieka zależy, czy zarządzanie bezpieczeństwem będzie skuteczne. Brak zrozumienia i akceptacji zmian może spowodować, że zarządzanie będzie nie tylko nieskuteczne, ale będzie wręcz powodować entropię organizacji. Bardzo ważna jest współpraca przełożonych i podwładnych – komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu to cecha kultury bezpieczeństwa. Przełożony jest odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz za życie i zdrowie swoich podwładnych. Współdziałanie menedżerów z podwładnymi wpływa na poziom bezpieczeństwa organizacji. Kultura bezpieczeństwa jest kształtowana nie tylko na poziomie organizacji, lecz także na poziomie grupy ludzi i poszczególnych osób. W odniesieniu do tych różnych poziomów wyróżniamy pożądaną oraz niepożądaną kulturę bezpieczeństwa. Każda organizacja ma swoją kulturę bezpieczeństwa, można więc mówić o zróżnicowaniu kultury bezpieczeństwa organizacji. Stopień, w jakim kultura bezpieczeństwa jest pożądana lub niepożądana, określa jej możliwości do generowania decyzji, postaw, zachowań, osiągnięć organizacyjnych, technicznych, szkoleniowych i motywacyjnych przybliżających organizację do uzyskania kryterium bezwzględne bezpieczeństwa<sup>21</sup>.

Bezpieczeństwo jako kategoria interdyscyplinarna może być kształtowane wielokierunkowo. Jednym z kierunków jest strona psychologiczna człowieka jako głównego przedmiotu zainteresowania. Początków rozwoju koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego można dopatrywać się w latach 60. XX w. w pracach badawczych dotyczących zmian organizacyjnych realizowanych przez zespoły badawcze Edgara H. Scheina i Warrena G. Bennis, które przedstawiły potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa psychologicznego jednostkom mającym stawić czoła ryzyku związanemu z wdrożeniem zmian<sup>22</sup>. Koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego była rozwijana przez Williama A. Kahna, który zdefiniował bezpieczeństwo psychologiczne, odnosząc się głównie do odczuć członków grupy i postrzegania przez jednostki swoich zachowań przez soczewkę negatywnych konsekwencji, które mogą z tych zachowań wynikać dla ich wizerunku, pozycji w strukturze organizacyjnej czy też kariery. Rdzeniem bezpieczeństwa psychologicznego w koncepcji W.A. Kahna jest to, żeby pracownik był tym, kim jest, bez negatywnych skutków dla własnego statusu i swojej przyszłości w organizacji<sup>23</sup>.

Zgodnie z współczesnym ujęciem, odczucie bezpieczeństwa psychologicznego jednostki w pracy kształtuje się przez permanentne relacje międzyludzkie z bliskimi

<sup>21</sup> Z. Żurkowski, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 324.

<sup>22</sup> I. Steinerowska-Streb, *op. cit.*, s. 3; A.C. Edmondson, Z. Lei, *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2014, t. 1, nr 1, s. 23–24.

<sup>23</sup> I. Steinerowska-Streb, *op. cit.*, s. 3; W.A. Kahn *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, t. 33, nr 4, s. 708.

współpracownikami. Orędownicy tej koncepcji uważają, że relacje międzyludzkie są źródłem ryzyka dla pracowników. W koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego przyjmuje się, że gdy pracownik czuje się bezpieczny psychologicznie, to wzrasta jego poczucie pewności, co z kolei wpływa na jego efektywność w organizacji. Dzięki bezpieczeństwu psychologicznemu minimalizują się obawy pracownika dotyczące zniechęcenia, ośmieszenia czy też dezaprobaty, gdy zadaje on pytania, mówi o swoich wątpliwościach lub błędach<sup>24</sup>. W konsekwencji pracownik jest skłonny do intensywnego poszukiwania informacji zwrotnej, dzielenia się informacjami, a także do podejmowania różnych ryzykownych interpersonalnie zachowań<sup>25</sup>.

Patrząc na strukturę organizacyjną można stwierdzić, że bezpieczeństwo psychologiczne rozpatruje się na poziomie jednostki, zespołu, a także na poziomie całej organizacji. Analizy na poziomie jednostki koncentrują się na percepcji bezpieczeństwa psychologicznego z punktu widzenia pojedynczego pracownika lub menedżera. W pozostałych analizach – na poziomie zespołu lub organizacji – dokonuje się natomiast agregacji jednostkowych opinii na temat bezpieczeństwa psychologicznego.

## Menedżer rezyliencyjny w bezpieczeństwie organizacji – model koncepcyjny

Z punktu widzenia zarządzania, aby bezpieczeństwo organizacji mogło funkcjonować, musi być zarządzanie przez menedżerów (kierowników czy dyrektorów itp.). W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli zarządzania bezpieczeństwem – nie ma jednego modelu, na którym mogłyby się oprzeć wszystkie organizacje. Każda powinna opracować własny model zarządzania bezpieczeństwem, gdyż tylko model wynikający z charakteru organizacji będzie skuteczny w realizacji. Menedżer zajmujący się bezpieczeństwem, określany jako menedżer bezpieczeństwa, odpowiedzialny jest za rezyliencję organizacji. Zwracając uwagę na silne powiązanie problemowe bezpieczeństwa i rezyliencji, można pokusić się o stwierdzenie istnienia menedżera rezyliencyjnego.

Koncepcja menedżera rezyliencyjnego w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji opiera się na synergiczności różnych czynników, które umożliwiają organizacji przygotowanie się na kryzysy społeczno-ekonomiczne i przystosowanie się do nieprzewidywalnych zmian. W tabeli 1 przedstawiono model koncepcyjny menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji.

<sup>24</sup> A.C. Edmondson, *Psychological safety and learning behavior in work teams*, „Administrative Science Quarterly” 1999, t. 44, nr 2, s. 350–383.

<sup>25</sup> M.J. Pearsall, A.P.J. Ellis, *Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior*, „Journal of Applied Psychology” 2011, t. 96, nr 2, s. 401–411, <https://doi.org/10.1037/a0021503>.

Tabela 1. Model koncepcyjny menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji

|                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ryzyko i zagrożenia w zarządzaniu bezpieczeństwem<br>a) Identyfikacja zagrożeń,<br>b) Monitorowanie otoczenia.                |
| 2. Ciągłość działania organizacji<br>a) Stworzenie strategii kryzysowych,<br>b) Symulacje i testowanie.                          |
| 3. Przywództwo i kultura organizacyjna<br>a) Kształtowanie kompetencji menedżerów,<br>b) Inicjowanie kultury odporności.         |
| 4. Komunikacja w czasie sytuacji kryzysowej<br>a) Przepływowość komunikacji wewnętrznej,<br>b) Relacje z otoczeniem zewnętrznym. |
| 5. Technologie<br>a) Monitoring narzędzi technologicznych,<br>b) Rozwiązania innowacyjne.                                        |
| 6. Międzydziałowa i partnerska współpraca<br>a) Integracja procesów wewnętrznych,<br>b) Współpraca z podmiotami zewnętrznymi.    |
| 7. Skuteczność adaptacji strategii organizacji<br>a) Permanentne monitorowanie,<br>b) Elastyczność organizacji.                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 75–85, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2023-4-004>; M. Stępka, *Rezyliencja jako paradygmat bezpieczeństwa w czasach przeulekłych kryzysów*, „Przegląd Politologiczny” 2021, nr 2, s. 105–117, <https://doi.org/10.14746/pp.2021.26.2.7>.

Powyższy model stanowi autorskie spojrzenie (w koncepcji Michała A. Leśniewskiego) na problem menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji. Na model ten trzeba spojrzeć synergicznie, gdyż każdy czynnik (element) stanowi o wartości prezentowanego modelu. Jego przydatność wymaga precyzyjnego wkomponowania w strukturę danej organizacji i czasami dokonania modernizacji poszczególnych jego elementów składowych.

1. Punktem wyjścia prezentowanego modelu jest identyfikacja zagrożeń, czyli systematyczne wyszukiwanie i analizowanie przyszłych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych oraz określenie, które z nich mogą wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Monitorowanie otoczenia to permanentna obserwacja zmian otoczenia oraz aktualizacja poziomu ryzyka, umożliwiające wcześniejsze wykrywanie impulsów ostrzegawczych.

2. Kolejnym elementem modelu jest generowanie strategii kryzysowych, czyli przygotowanie kompleksowych planów awaryjnych wraz z procedurami odzyskiwania sprawności funkcjonowania po kryzysie. Regularne testowanie, prowadzenie ćwiczeń i symulacji umożliwiającą sprawdzenie skuteczności zaimplementowanych procedur.
3. Kolejnym ważnym elementem prezentowanego modelu jest kształtowanie kompetencji menedżerów, w tym menedżerów rezyliencyjnych. Taki menedżer musi uosabiać umiejętności przywódcze, które zmierzają w kierunku podejmowania decyzji w warunkach niepewności wraz z zarządzaniem stresem i motywowaniem zespołu. Inicjowanie kultury odporności, promowanie wartości takich jak elastyczność, innowacyjność i otwartość na zmiany, sprzyja tworzeniu środowiska, w którym pracownicy są gotowi na adaptację w obliczu kryzysów.
4. W sytuacji kryzysowej bardzo duże znaczenie ma przepływowość komunikacji wewnętrznej, czyli utrzymanie stałego i przejrzystego przepływu informacji między szczeblami organizacji. W przypadku relacji z otoczeniem zewnętrznym chodzi o utrzymanie kontaktów z partnerami zewnętrznymi, szczególnie ze służbami ratunkowymi czy ekspertami ds. bezpieczeństwa.
5. Zastosowanie narzędzi technologicznych stanowi kolejny istotny element modelu, gdzie prowadzi się monitoring narzędzi technologicznych czy implementacje systemów informatycznych do monitorowania zagrożeń umożliwiających wsparcie podejmowania decyzji. Rozwiązania innowacyjne czy stosowanie nowych technologii również stanowią cenny element rozwoju narzędzi technologicznych.
6. W prezentowanym modelu należy zwrócić uwagę na integrację procesów wewnętrznych ze skuteczną współpracą między działami organizacji (IT, HR itp.), co umożliwia kompleksowe podejście do zarządzania kryzysowego. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi i budowanie relacji z instytucjami, ekspertami oraz partnerami biznesowymi umożliwia szybkie reagowanie i wymianę informacji w sytuacjach kryzysowych.
7. Ostatni element prezentowanego modelu stanowi permanentne monitorowanie i regularna ocena zaimplementowanych strategii wraz z procedurami, co pozwala na identyfikację obszarów wymagających korekty, modernizacji. Dzięki elastyczności organizacji menedżer rezyliencyjny winien wdrażać zmiany w strategiach, celem lepszego przygotowania organizacji na potencjalne wyzwania.

Zmienność otoczenia wymusza ciągle monitorowanie zmian, które mają większy czy mniejszy wpływ na funkcjonowanie organizacji. Bezpieczeństwo i rezyliencja są ze sobą silnie powiązane – jedno bez drugiego nie może istnieć. Mnogość modeli bezpieczeństwa i rezyliencji świadczy o ważności podjętego problemu współczesnych organizacji w trzecim dziesięcioleciu XXI w. Każda organizacja musi wypracować własny model zachowań w kwestii bezpieczeństwa i rezyliencji.

## Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu, co wymusza na nich permanentne zarządzanie bezpieczeństwem. Prezentowany model menedżera rezyliencyjnego jest pomysłem na skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem organizacji. Menedżer rezyliencyjny musi przewidywać zagrożenia, czyli identyfikować potencjalne ryzyka, i ciągle dążyć do usprawnienia podejmowania decyzji w różnych sytuacjach kryzysowych. Ważnym zadaniem menedżera rezyliencyjnego jest także budowanie kultury rezyliencji, czyli kultury z cechami elastyczności, innowacyjności i zdolności do uczenia się na błędach i wyciągania z nich wniosków. Menedżer rezyliencyjny to osoba, która współpracuje i komunikuje się z różnymi komórkami organizacyjnymi i z interesariuszami zewnętrznymi w celu zapewnienia ciągłości działania w implementowaniu strategii umożliwiającej względnie szybkie przywrócenie funkcji operacyjno-strategicznych po sytuacjach kryzysowych organizacji.

W przedstawionej koncepcji menedżer rezyliencyjny odgrywa istotną rolę w bezpieczeństwie organizacji, łącząc z jednej strony kompetencje miękkie i umiejętności przywódcze, a z drugiej – zdolność do działania w sytuacjach wysokiej niepewności. Wdrożenie tego modelu umożliwia organizacjom racjonalne radzenie sobie z wyzwaniami stawianymi przez otoczenie i zwiększenie odporności organizacji na potencjalne kryzysy.

## Bibliografia

- Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. D. Wąsik *et al.*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Boyatzis R., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1991.
- Bugaj J., Witek A., *Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2022, nr 184, s. 9–19.
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2021.
- Chodyński A., *Kryzys pozaekonomiczny przedsiębiorstwa – ekologiczny aspekt rezyliencji organizacyjnej*, [w:] *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, red. A. Chodyński, D. Fatuła, M.A., Leśniewski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2022, s. 11–31.
- Edmondson A.C., *Psychological safety and learning behavior in work teams*, „Administrative Science Quarterly” 1999, t. 44, nr 2, s. 350–383.
- Edmondson A.C., Lei Z., *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2014, t. 1, nr 1, s. 23–43.

- Hanson R., Hanson F., *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, tłum. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018.
- Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, t. 33, nr 4, s. 692–724.
- Kierownik, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kierownik> [dostęp: 24.02.2025].
- Leśniewski M.A., *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, t. 3, nr 2, s. 77–91, <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.006.7736>.
- Leśniewski M.A., *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 75–85, <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btjp-2023-4-004>.
- Mamouni Limnios E.A., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S.G.M., *The resilience architecture framework: Four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, t. 32, nr 1, s. 104–116.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo Instytutu Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 168–191.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Pearsall M.J., Ellis A.P.J., *Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior*, „Journal of Applied Psychology” 2011, t. 96, nr 2, s. 401–411, <https://doi.org/10.1037/a0021503>.
- Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Rakowska A., *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 87–116.
- Schiraldi G.R., *Siła rezyliencji. Jak poradzić sobie ze stresem, traumą i przeciwnościami losu?*, tłum. S. Pikiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2019.
- Steinerowska-Streb I., *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 9 (968), s. 3–11, <https://doi.org/10.33141/po.2020.09.01>.
- Stępka M., *Rezyliencja jako paradygmat bezpieczeństwa w czasach przewlekłych kryzysów*, „Przegląd Politologiczny” 2021, nr 2, s. 105–117, <https://doi.org/10.14746/pp.2021.26.2.7>.
- Załoga W., *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 97, seria: „Administracja i Zarządzanie” nr 24, s. 449–468.
- Żurkowski Z., *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 323–330.

*Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji –  
ujęcie koncepcyjne*

*Streszczenie*

Bezpieczeństwo staje się coraz ważniejszym problemem organizacji trzeciego dziesięciolecia XXI w. Problem ten przenika każde stanowisko czy komórkę w strukturze organizacyjnej danego podmiotu. Celem opracowania jest przedstawienie modelu koncepcyjnego menedżera rezyliencyjnego w bezpieczeństwie organizacji wraz z ukazaniem kompetencji menedżera i psychologicznej kultury bezpieczeństwa. Opracowanie powstało na podstawie studium literatury przedmiotu i stanowi wkład w dyskusję na temat działań zmierzających w kierunku uodpornienia organizacji na sytuacje kryzysowe.

Słowa kluczowe: menedżer rezyliencyjny, bezpieczeństwo organizacji, model koncepcyjny

*The model of the resilient manager in building organizational security:  
a conceptual approach*

*Abstract*

Security is becoming an increasingly important problem for organizations in the third decade of the 21<sup>st</sup> century. This problem permeates every position or unit in the organizational structure of a given entity. The aim of the study is to present a conceptual model of the resilient manager in organizational security, together with a presentation of the manager's competences and the psychological culture of security. The study was created on the basis of a study of the subject literature and is a contribution to the discussion on actions aimed at making organizations more resistant to crisis situations.

Keywords: resilient manager, organizational security, conceptual model

# Człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym

**Kazimierz Jaremczuk**

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-6044-3319>

## Wprowadzenie

Współczesny człowiek żyje w rzeczywistości pełnej nieustających zmian, wyzwań, zagrożeń oraz kryzysów. Powstaje zatem problem funkcjonowania i rozwoju człowieka, a w szczególności – problem przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, w których dominują przesłanki uprzedmiotawiające człowieka. Przeciwdziałanie to możliwe jest między innymi dzięki poddaniu analizie teoretycznej przesłanek irracjonalnych, które – obok przesłanek racjonalnych – stanowią o potencjale przeciwdziałania. Zasadniczym celem niniejszego artykułu staje się zatem zagadnienie człowieka w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym uwzględniającego irracjonalność, która służy racjonalności.

## Sprawność działania

Pojęcie sprawności to pojęcie wieloznaczne, które w literaturze przedmiotu posiada różne ujęcia oraz kwantyfikacje. W pracach Tadeusza Kotarbińskiego znajdują się trzy ujęcia sprawności:

- „uniwersalne znaczenie sprawności to nazwa ogólna każdego z walorów praktycznych; rozumianą w ten sposób sprawność można stwierdzić zawsze, kiedy działanie ma chociażby jeden z walorów dobrej roboty,

- w znaczeniu syntetycznym sprawność jest ogółem walorów dobrej roboty,
- w znaczeniu manipulacyjnym sprawność to nic innego jak zdolność/zręczność w posługiwaniu się przez ludzi narzędziami bądź narzędziami, które są wykorzystywane podczas działania”<sup>1</sup>.

W sensie uniwersalnym pewną postacią sprawności jest zarówno skuteczność, korzystność, jak i ekonomiczność (tzw. walory praktyczne)<sup>2</sup>, a zatem sprawność stanowi walor praktycznego działania. Należy jednakże stwierdzić, że współcześnie sprawne działanie to nie tylko skuteczne realizowanie celów i racjonalne gospodarowanie ograniczonymi zasobami, ale również określanie treści celów działania wynikających z rzeczywistych potrzeb. Inaczej, sprawność działania to w konsekwencji zamierzenie, które ma zapewnić skuteczność i ekonomiczność identyfikowanym treściom celów działania. Należy również traktować sprawność działania jako zmniejszanie negatywnych skutków w określonej strukturze organizacyjnej oraz jej środowisku.

Sprawność działania jako zmniejszanie negatywnych skutków w określonej strukturze organizacyjnej oraz jej środowisku to w szczególności istotna jej funkcja w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, przez które – zgodnie z art. 3 ustawy o zarządzaniu kryzysowym<sup>3</sup> – należy rozumieć sytuacje wpływające negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołujące znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków. Sytuacje kryzysowe to w konsekwencji zagrożenia skutkujące napięciami we wspólnocie społecznej, a w szczególności – zakłóceniami w funkcjonowaniu instytucji publicznych, wynikającymi z braku „otwarcia się” na dar drugiego i kolejnego człowieka, z uwzględnieniem jego przedmiotowości i podmiotowości oraz odmienności.

Zgodnie ze stanowiskiem Kotarbińskiego uniwersalną postacią sprawności działania jest przede wszystkim skuteczność, którą definiuje on jako takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel<sup>4</sup>. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu (osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu). Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego – tylko skutki przewidywane. Minimalnie skuteczne jest takie działanie,

<sup>1</sup> P. Masiukiewicz, *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii” 2017, nr 2, s. 7, [https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2017\\_2\\_-PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf](https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2017_2_-PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf) [dostęp: 10.03.2025].

<sup>2</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 232.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r., nr 89, poz. 590. Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym to proces zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy w razie zdarzeń kreujących niebezpieczeństwo dla funkcjonowania państwa, regionu czy organizacji. Zdarzenia te dotyczą w szczególności administracji publicznej oraz sektorów krytycznych: energetyki, transportu oraz ochrony zdrowia.

<sup>4</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 104.

którego przewidywana skuteczność pozwala spodziewać się wyniku użytecznego przynajmniej na tyle cennego, iż sam przez się mógł być celem głównym<sup>5</sup>.

Działanie jest korzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów. Ze względu na korzystność obojętna jest sytuacja, gdy cenność wyników użytecznych jest równa cenności kosztów i jest niekorzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest mniejsza niż cenność kosztów<sup>6</sup>. Należy jednakże zauważyć, że Kotarbiński nie wypowiadał swojego zdania odnośnie do korzystności. Nie akceptował jej w swoich tekstach, ale też – lojalnie – nie krytykował. Wydaje się, że pojęcie to mu nie odpowiadało. „Czyż trzeba dokonywać aż «obliczenia» korzystności? Czy na pierwszy rzut oka nie widać, że efektywność w przypadku 1000:100 jest mniejsza od 1 000 000:100 000? Dlaczego nie ujawnia się założenia: im więcej tym lepiej, które pozwala twierdzić, że lepsze jest działanie drugie od pierwszego, chociaż ekonomiczność obu działań jest jednakowa? Wydaje się bowiem, że nie zawsze więcej to lepiej, że nadmiar jakichś towarów, które nie znajdują zbytu, to korzystność raczej kłopotliwa. Wypada więc odsłaniać kulisy tej oceny” – konkluduje Tadeusz Pszczołowski<sup>7</sup>.

Uniwersalną postacią sprawnego działania jest również ekonomiczność<sup>8</sup>. Działanie jest ekonomiczne, jeśli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest większa od jedności. Jest obojętne ze względu na ekonomiczność, jeśli wartość ta równa się jedności. Jest ono nieekonomiczne, jeśli wartość tego stosunku jest mniejsza od jedności<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> Ponadto należy stwierdzić, że – zgodnie ze stanowiskiem J. Zieleniewskiego – skuteczność jest wielkością bezwymiarową, czyli da się wyrazić liczbą niemianowaną jako stosunek dwu cenności: spodziewanej i osiągniętej. Skuteczność jest w zasadzie stopniowalna, czyli jest wielkością wielowartościową (wyjątkowo tylko bywa dwuwartościową, „zero-jedynkową”, gdy działania ma tylko jeden i to niestopniowalny cel, a rozpatrywany przedział obejmuje tylko jedno zdarzenie elementarne). Dopiero teraz, gdy wprowadziliśmy do naszego „rachunku” cenność zarówno wyników użytecznych, jak i kosztów, możemy się zająć pojęciem „przeciwskuteczności”. Działanie jest przeciwskuteczne, gdy nie tylko jest nieskuteczne, ale zarazem jego „koszty” (skutki oceniane negatywnie) są takie, że utrudniają lub nawet uniemożliwiają osiągnięcie celu. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 225; idem, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967, s. 242–251.

<sup>6</sup> Idem, *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 226.

<sup>7</sup> T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 180–181.

<sup>8</sup> Ponadto wyróżnia się pojęcie ekonomizacji działań, co oznacza dążenie do zastąpienia mniej ekonomicznego sposobu działania bardziej ekonomicznym. Ekonomizację działań określają dwa warianty: wariant oszczędności oraz wariant wydajności.

<sup>9</sup> Wprawdzie każde działanie korzystne jest zarazem ekonomiczne, każde działanie obojętne ze względu na korzyść jest obojętne także ze względu na ekonomiczność i każde niekorzystne jest nieekonomiczne, to jednak trzeba rozróżnić te dwie oceny, bo przyrost (lub ubytek) ekonomiczności w miarę zmian cenności wyników użytecznych z jednej strony i kosztów z drugiej przebiega inaczej niż przyrost (lub ubytek) korzystności. Wskutek tego najekonomiczniejszy wariant działania wcale nie musi być (i z reguły nie bywa) najkorzystniejszy i na odwrót. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 226.

Należy również zauważyć, że w przypadku wyboru sposobu działania pod wpływem wyjątkowych emocji, wyboru dokonuje się przede wszystkim na podstawie kryterium skuteczności, bez uwzględnienia kosztu, co w szczególności dotyczy zdarzeń w warunkach ekstremalnych dla człowieka, wynikających między innymi z sytuacji kryzysowych.

Prócz skuteczności, korzystności i ekonomiczności sprawność w znaczeniu uniwersalnym obejmuje wiele innych walorów praktycznych. Należą do nich wydajność pracy „żywej”, energiczność, prostota, preparacja, czystość, udatność, dokładność, a także solidność wytworów, pewność środków działania i spolegliwość ludzi działających, z których to trzech ostatnich walorów stopniem najwyższym byłaby bezwzględna niezawodność<sup>10</sup>.

Istotne jest również zwrócenie uwagi na definicję pojęcia sprawności Immanuela Kanta, w której to definicji identyfikuje się subiektywną doskonałość wyboru, która jest szczególnie istotna w warunkach strachu, czyli niepokoju wywołanego przez grożące niebezpieczeństwo. Kant twierdzi, że sprawność (*habitus*) to łatwość działania i subiektywna doskonałość wyboru<sup>11</sup>. Definicja ta odnosi się do działania człowieka posiadającego podmiotowy wzorzec wyboru, do jego łatwości (zdolności) działania. Jednakże Kant uzupełnia swoje stanowisko, twierdząc, że nie każda łatwość jest sprawnością opartą na wolności (*habitus libertatis*). Jeżeli jest ona nawykiem (*assuetudo*), czyli regularnością działania, która stała się koniecznością wskutek jego częstego powtarzania, wówczas nie jest sprawnością wynikającą z wolności, a tym samym nie jest również sprawnością moralną<sup>12</sup>.

## Zasada celowościowa i przyczynowości a struktura formalna

Stanowisko Kanta zwraca uwagę na podmiotowy charakter sprawności, który pozostaje w bezpośrednim związku ze stanowiskiem Ludwiga von Misesa<sup>13</sup>, że najodpowiedniejszą metodą badania otaczającego ludzi świata jest zasada przyczynowości. Von Mises dowodzi, że są tylko dwie dostępne człowiekowi zasady pozwalające mu na umysłowe ogarnięcie rzeczywistości: zasada przyczynowości i zasada teleologiczna. To, czego nie da się podciągnąć pod te kategorie, pozostaje dla ludzkiego umysłu całkowicie niedostępne. Zmiana może być postrzegana jako wynik mechanicznej przyczynowości lub wynik celowego zachowania; dla ludzkiego

<sup>10</sup> W znaczeniu uniwersalnym sprawność zawiera wiele kolejnych definicji uniwersalnych postaci sprawnego działania, co przedstawia między innymi J. Zieleniewski (*ibidem*, s. 232–239).

<sup>11</sup> I. Kant, *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2005, s. 76.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> L. von Mises, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii* [fragmenty], tłum. M. Tempczyk, A. Kotłowski, „Prakseologia” 1995, nr 3–4 (128–129).

umysłu inna interpretacja nie jest dostępna. Obie zasady poznawcze – przyczynowość i teleologia – są ograniczone możliwościami ludzkiego rozumu, niedoskonałe, a zatem nie zapewniają ostatecznej wiedzy. Przyczynowość prowadzi do *regressus ad infinitum*, którego rozum nie może nigdy przeprowadzić do końca. Teleologia z kolei jest niekompletna bez odpowiedzi na pytanie, co powoduje pierwszą przyczynę. Karl R. Popper formułuje dyskusyjny pogląd, że przyczynowe podejście subiektywne wydawać się może bardziej naukowe niż podejście obiektywne, które jak gdyby wychodzi od skutków, a nie od przyczyn<sup>14</sup>.

Współcześnie w zdecydowanej większości struktur organizacyjnych dominuje zasada celowościowa, zgodnie z którą wszystko, co funkcjonuje, działa dla celu. W związku z tym, w nurcie celowościowym, człowiek to część struktury organizacyjnej i działa na rzecz celu tejże struktury. Jednakże w kwestii celu organizacji dyskusyjne spostrzeżenie czynią Tadeusz Kotarbiński i Eugeniusz Geblewicz oraz ich rzecznicy, twierdząc, że<sup>15</sup>:

- cel ma indywiduum, a tym indywiduum, które nas najbardziej interesuje, jest człowiek<sup>16</sup>;
- właściwie to nie ma celu, a jest człowiek, który sobie wyobraża, tworzy w umyśle wizję tego, co będzie w przyszłości, co zrobi sam albo wspólnie z innymi;
- cel to zdarzenie, którego sprawcą będzie człowiek, jeżeli zrobi to, co ma zrobić;
- czy to był cel, czy tylko zamiar, dowiadujemy się najpewniej *ex post*; cel wtedy staje się wynikiem; działanie, w którym cel przekształca się w wynik, nazywamy skutecznym;

<sup>14</sup> K.R. Popper, *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 92–113, 146.

<sup>15</sup> T. Pszczółowski, *op. cit.*, s. 58.

<sup>16</sup> Stefan Opara identyfikuje następujące atrybuty (cechy istotne) człowieka:

1) Człowiek jest wyjątkowym elementem natury. Jest on jedynym bytem, który może analizować własne bycie. Człowiek jest tym, który widzi siebie jako byt. W świecie nikt poza człowiekiem nie pyta o sens swego istnienia.

2) Człowiek charakteryzuje się społecznym sposobem istnienia. W swym istnieniu celowo wytwarza określone więzi społeczne, przeobraża je i zrywa.

3) Człowiek posiada zdolność operacji myślowych. Tylko człowiek może myśleć abstrakcyjnie.

4) Człowieka wyróżnia praca jako działalność zbiorowa, polegająca na celowym przekształcaniu rzeczywistości.

5) Człowieka cechuje to, że jest zdeterminowany nie tylko przez potrzeby, ale także przez cele. W swym działaniu odwołuje się nie tylko do minionych i aktualnych doświadczeń, lecz uwzględnia także przyszłość, która – mimo że jeszcze nierealna – stanowi istotny motyw jego czynów.

6) Człowiek jest determinowany przez społeczny system wartości, norm, ocen i sankcji.

7) Jedynie człowiek tworzy kulturę.

8) Wyłącznie człowiek posiada umiejętność zarówno zdobywania, jak i pojęciowego kodowania wiedzy.

Zob. *Podstawy filozofii*, red. S. Opara, A. Kucner, B. Zielewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 24–25.

- jeżeli mówimy, że jakiś zespół ma cel, to należy to rozumieć dystrybutywnie, że każdy z członków zespołu ma taki sam cel. Cel jest zazwyczaj czymś złożonym, wobec tego każdy człowiek ma inny ich kompleks, ale w nim przynajmniej jeden cel będzie praktycznie taki sam jak cel innych członków zespołu. Wtedy mamy w zespole zgodne cele; jeżeli zaś jedne cele będą sprzeczne z drugimi, wtedy na tej podstawie wyróżnimy dwa walczące ze sobą podzespoły. Oczywiście chodzi o szerokie prakseologiczne rozumienie walki, które obejmuje i konflikt zbrojny, i współzawodnictwo pracy, gry i dyskusji.

Przedstawione dyskusyjne stanowisko prakseologów w kwestii celów organizacji implikuje dociekania dotyczące przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym – przedmiotem dociekań nie powinny być bowiem ich zdaniem cele określonych struktur organizacyjnych, tylko cele indywidualnego człowieka, co wyraża sens identyfikacji argumentów stanowiących o roli i znaczeniu człowieka w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

Ponadto należy skonstatować, że stanowisko cytowanych prakseologów pozostaje w związku rzeczowym z poglądem Kanta, który twierdzi, że cel jest przedmiotem woli (istoty rozumnej), którego przedstawienie determinuje tę wolę do działania wytwarzającego ów przedmiot. Otóż mogą być zmuszony do działań, które prowadzą jako środki do pewnego celu, nigdy jednak nie mogą zostać zmuszony przez innych do posiadania jakiegoś celu, lecz mogą jedynie sam uczynić coś moim celem<sup>17</sup>, co stanowi szczególną dyrektywę praktyczną w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

## Nurt celowościowy a zasada przyczynowości w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym

W nurcie celowościowym – gdzie wszystko, co funkcjonuje, działa dla celu – proces przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym pozostaje w istotnościowym związku z kształtowaniem postawy racjonalnej człowieka. Postawa racjonalna, którą charakteryzuje kalkulacja, zgodna jest z zasadami ludzkiego rozumu, niezależnego od danych doświadczenia. Kalkulacja dzięki logice, rozumowaniu stanowi o konkretyzacji postawy racjonalnej. W związku z tym postawa ta afirmuje dyrektywę stosunków podporządkowania w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym – dyrektywę, która nakazuje kształtować postawy i zachowania człowieka zgodnie z formalnymi wzorcami organizacyjnymi. Ale czy to jest możliwe w każdym zdarzeniu w sytuacji kryzysowej?

<sup>17</sup> I. Kant, *op. cit.*, s. 48. Każde działanie ma zatem swój cel, a nikt nie może posiadać jakiegoś celu, jeżeli sam nie uczyni celem przedmiotu swojego wyboru (*ibidem*, s. 53).

Natomiast zasada przyczynowości<sup>18</sup> swoje wstępne teoretyczne uzasadnienie znajduje w integratywnym stylu zarządzania, gdzie w typie idealnym występuje zgodność celu osobistego pracownika z celem wspólnym określonej struktury organizacyjnej. Zgodność ta wyraża typ idealny, a nie realny integratywnego stylu zarządzania, a więc sytuację idealną, w której reakcja jednego pracownika wywołuje u niego samego, jak i u innego tę samą postawę. Zgodnie ze stanowiskiem Jana Zieleniewskiego zarządzający w typie idealnym nie musieliby – co do celów działania – dawać podwładnym zleceń (bo podwładni sami wiedzą, co jest ich celem osobistym, a to jest przecież także cel wspólny) ani stwarzać dla nich sytuacji pobudzających (bo zbliżanie się do osiągnięcia celu samo przez się jest w tej sytuacji najlepszą nagrodą za wysiłek), ani przekonywać podwładnych (bo sami oni zdają sobie sprawę z tego, że zbliżanie się do celu jest dla nich najlepszą nagrodą)<sup>19</sup>, co stanowi szczególną – a w konsekwencji i dyskusyjną – propozycję przy wyborze stylu zarządzania w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym<sup>20</sup>.

Przyjęcie niniejszego założenia, u podstaw którego znajduje się aspekt podmiotowości człowieka, decyduje o uwzględnieniu – obok racjonalnych przesłanek – między innymi intuicji, ludzkich pasji, motywacji, emocji, wartości. Przedmiotowy aspekt preferuje więc warunki dla wolności i godności człowieka, a zatem przeciwstawia się uwarunkowaniom tworzącym nurt celowościowy w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym. Inaczej, na poziomie ontologicznym – uzasadnia Piotr Sztompka – dokonuje się przejście od postrzegania działania jako czynności czysto racjonalnej, opartej na kalkulacji, dążeniu do maksymalizacji zysku i minimalizacji kosztów (*homo oeconomicus*), do bogatszego obrazu, w którego skład wchodzi również komponenty emocjonalne, tradycyjne, normatywne i kulturowe: orientacja na wartości, więzi społeczne, lojalność grupową, solidarność i tożsamość. Wyboru bogatszego obrazu dokonuje coraz więcej ludzi – zorientowanych ku przyszłości i dostrzegających swoją podmiotowość. „Przeszliśmy drogę od społeczeństw opartych na losie

<sup>18</sup> Zasada przyczynowości docenia czynną rolę intelektu ludzkiego i stanowi, że to, co powstaje, posiada swoją przyczynę. Dzięki tej zasadzie sami jesteśmy w stanie współtworzyć rzeczywistość, jesteśmy w stanie dokonywać wyborów.

<sup>19</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 552.

<sup>20</sup> W dyskusji w przedmiocie roli i znaczenia zasady przyczynowości w procesie zarządzania kryzysowego istotne jest zwrócenie dodatkowej uwagi na stanowisko Marka Brzezińskiego, który proponuje przeobrażenia dotychczasowej architektury problemów zarządzania poprzez zastąpienie metod opartych na procesach myślowych, sterowanych przez inteligencję racjonalną, metodami uwzględniającymi inteligencję emocjonalną i duchową. W uzasadnieniu Brzeziński konstatuje, że w „podejściu racjonalnym rozum ustala założenia i cele metody, zaś w emocjonalno-duchowym – bazuje się na «słuchaniu wewnętrznego przewodnictwa», które jest zintegrowane z inteligencją i świadomością wyższego rzędu”. M. Brzeziński, *Zdążanie ku nowemu zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 2006, nr 10, s. 15–18.

do społeczeństw opartych na ludzkiej podmiotowości” – konkluduje Sztompka<sup>21</sup>. Jednakże orientacja ku przyszłości i dostrzeganie swojej podmiotowości to w konsekwencji, jak twierdzi Yehezkel Dror, nieokreślona przyszłość i nieznanne wartości, co prowadzi do ogromnego problemu, zasadniczego dla wszystkich wysiłków związanych z budowaniem przyszłości. Dylematy niepewnej przyszłości dodatkowo pogłębiane są przez wadę systemu demokratycznego, która związana jest z tym, że na konsekwencje podejmowanych decyzji powinni mieć wpływ ci, którzy wybierają tych, którzy te decyzje podejmują<sup>22</sup>.

Na tle dotychczasowych dociekań rodzi się wstępna refleksja teoretyczna wynikająca ze stanowiska Jeana Piageta, przedstawiciela współczesnego strukturalizmu typu genetycznego, który twierdzi, że człowiek tworzy struktury jako istota czująca, myśląca, działająca i rozwijająca się przez bezpośredni kontakt z otaczającą go rzeczywistością. Człowiek tworzy te struktury w wyniku nieprzystosowania podmiotu do przedmiotu. Nieprzystosowania tego nie ujawnia świadomość człowieka, lecz jego działanie, które wynika po części ze świadomości i z własnej woli, po części z nieświadomości pod wpływem bodźców zewnętrznych. W związku z tym – według Piageta – struktura nie należy do świadomości, lecz do zachowania, gdyż przedstawia to, co podmiot może czynić, a nie to, podmiot myśli. Człowiek uzyskuje o strukturze wiedzę ograniczoną, uświadamiając ją sobie niezupełnie z powodu braku własnego przystosowania<sup>23</sup>.

W sytuacjach kryzysowych jednym z najistotniejszych czynników determinujących człowieka do sprawnego działania jest problem poczucia bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo identyfikowane jest jako stan niezagrożenia, spokoju i pewności bądź jako stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcia w drugiej osobie lub w sprawnie działającym systemie prawnym<sup>24</sup>. Ryszard Zięba zauważa, że bezpieczeństwo, będąc naczelną potrzebą człowieka i grup społecznych, jest zarazem podstawową potrzebą państwa i systemów międzynarodowych, gdyż jego brak wywołuje niepokoje i poczucie zagrożenia<sup>25</sup> – wywołuje poczucie strachu<sup>26</sup>.

Strach motywuje człowieka do podejmowania działań koniecznych do tego, by uniknąć zagrożenia. W 1933 r. prezydent Franklin Delano Roosevelt ostrzegał

<sup>21</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 12–13 i 45.

<sup>22</sup> Y. Dror, *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, tłum. A. Hlebowicz-Kozioł, M. Florczykowska, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Białystok 2006, s. 29.

<sup>23</sup> J. Piaget, *Strukturalizm*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 127.

<sup>24</sup> W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. 10, z. 8, s. 93–109.

<sup>25</sup> *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Scholar, Warszawa 1997, s. 68.

<sup>26</sup> W ujęciu słownikowym strach to „stan niepokoju wywołany przez niebezpieczeństwo lub rzecz nieznaną, która się wydaje groźna, przez myśl o czymś groźnym”. *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PAN, Warszawa 1966, s. 792.

Amerykanów, że jedyną rzeczą, której musimy się bać, jest sam strach<sup>27</sup>. Chciał przekazać obywatelom, aby nie pozwolili, by strach, jakkolwiek zrozumiały i uzasadniony, powstrzymywał ich przed zrobieniem tego, co należy zrobić. Powrócił wiek strachu – twierdził Tony Judt, a Birgit Aschmann uzupełnia, że „dzisiejsze społeczeństwa determinuje emocja strachu i jej skanalizowane odgałęzienia w postaci bojaźni i nienawiści”<sup>28</sup>. Józef Stalin powiedział, że woli „rządzić swoim ludem za pomocą strachu niż przekonań. Przekonania mogą się zmienić, strach pozostaje”<sup>29</sup>.

Dotychczasowe dociekania upoważniają do konstatacji, że strach motywuje człowieka do podejmowania sprawnych działań, by uniknąć zagrożenia. W związku z tym, w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym szczególnie istotna staje się dyrektywa praktyczna, zgodnie z którą interakcje między uczestnikami sytuacji kryzysowej mają taki charakter, który wyraża odczucia oraz świadomość, że zdolności uczestników sytuacji kryzysowych znajdują właściwe zastosowanie. Wartościowe jest to, jak uczestnik sytuacji kryzysowej uświadamia sobie określone stany rzeczy, jak interpretuje interakcje pomiędzy nim a społeczeństwem, a w szczególności – świadomość uczestnika sytuacji kryzysowej zbliżania się do celu, co jest najlepszą dla niego nagrodą.

## Podsumowanie

Współcześnie postrzega się działanie nie tylko przez pryzmat racjonalności, ale również jako problem natury emocjonalno-wolicjonalnej, gdzie w przypadku sytuacji kryzysowej dominuje strach. W związku z tym – jak twierdzi Pszczołowski – irracjonalność powinna „służyć” racjonalności, ze względu na bezpieczeństwo człowieka. Strach, który nigdy nie znika, motywuje człowieka do przeciwdziałania zagrożeniom – zapewnienie bezpieczeństwa jest bowiem wartością ogólnoludzką, ale i podstawową potrzebą, która umożliwia prawidłowy rozwój człowieka i funkcjonowanie

<sup>27</sup> „Pozwólcie mi wyrazić moje niezachwiane przekonanie – ostrzegał prezydent Roosevelt – że jedyną rzeczą, której musimy się bać, jest sam strach – bezimienny, nieracjonalny, nieuzasadniony terror, który paraliżuje niezbędne wysiłki, aby przekształcić odwrót w postęp. W każdej ciemnej godzinie naszego życia narodowego przywództwo szczerości i wigoru spotkało się z tym zrozumieniem i wsparciem samego ludu, co jest niezbędne do zwycięstwa. Jestem przekonany, że ponownie udzielicie tego wsparcia przywództwu w tych krytycznych dniach”. *“Only Thing We Have to Fear Is Fear Itself”*: FDR’s First Inaugural Address, History Matters, <https://history-matters.gmu.edu/d/5057/> [dostęp: 10.03.2025].

<sup>28</sup> E. Krasucki, *O skuteczności zarządzania strachem i jego outsourcingu. Uwagi na marginesie książki Brunona Kamińskiego, „Dzieje Najnowsze”* 2021, R. LIII, nr 4, s. 149, <http://dx.doi.org/10.12775/DN.2021.4.08>. „Nie zginęły też inne emocje, bo pamiętać trzeba, że «każdy trwały reżim polityczny musi ustanowić jako zasadniczy składnik swej władzy normatywny porządek dla emocji, tj. reżim emocjonalny»”. W.M. Reddy, *The Navigation of Feeling. A Framework for the History of Emotions*, Cambridge 2001, s. 124, [cyt. za:] *ibidem*.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

społeczeństwa. Społeczeństwo zorientowane ku zaspokojeniu bezpieczeństwa, ku przyszłości, jest świadome swojej podmiotowości. Jednakże przyszłość ta jest nieokreślona i towarzyszą jej nieznanne wartości. Człowiek znajduje się zatem w określonej strukturze, o której uzyskuje wiedzę ograniczoną, a jego działanie wynika po części ze świadomości i z własnej woli, po części z nieświadomości i pod wpływem bodźców zewnętrznych. W tej sytuacji człowiek uświadamia sobie strukturę niezupełnie z powodu braku własnego przystosowania, a zatem kieruje się ku przesłankom irracjonalnym w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

## Bibliografia

- Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Halizak, R. Zięba, Scholar, Warszawa 1997.
- Brzeziński M., *Zdążanie ku nowemu zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 2006, nr 10, s. 15–18.
- Dror Y., *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, tłum. A. Hlebowicz-Kozioł, M. Florczykowska, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Białystok 2006.
- Kant I., *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2005.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Krasucki E., *O skuteczności zarządzania strachem i jego outsourcingu. Uwagi na marginesie książki Brunona Kamińskiego*, „Dzieje Najnowsze” 2021, R. LIII, nr 4, s. 147–161, <http://dx.doi.org/10.12775/DN.2021.4.08>.
- Masiukiewicz P., *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii” 2017, nr 2, s. 7, [https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2017\\_2\\_-PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf](https://www.zntnp.pl/wp-content/uploads/2020/06/2017_2_-PRAKSEOLOGIA-I-ZARZADZANIE.pdf) [dostęp: 10.03.2025].
- Mises L. von, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii* [fragmenty], tłum. M. Tempczyk, A. Kotłowski, „Prakseologia” 1996, nr 3–4 (128–129).
- “Only Thing We Have to Fear Is Fear Itself”: FDR’s First Inaugural Address, History Matters, <https://historymatters.gmu.edu/d/5057/> [dostęp: 10.03.2025].
- Piaget J., *Strukturalizm*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972.
- Podstawy filozofii*, red. S. Opara, A. Kucner, B. Zielewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- Popper K.R., *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Pszczółowski T., *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. 10, z. 8, s. 93–109.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

*Człowiek w procesie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym**Streszczenie*

Jedną z potencjalnych przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych jest permanentny proces uprzedmiotawiania człowieka, który traci swoją niepowtarzalność i pozostaje uzależniony od jakichś sił, od radykalnej podległości. Przedmiotowe uzależnienie wymaga analizy przyczynowej, bowiem znajomość zależności przyczynowych upoważnia do konstatacji, że ktoś lub coś nadaje się do realizacji danego celu. Dyrektywa ta dotyczy między innymi sytuacji kryzysowych, gdzie dominuje prymat racjonalności nad irracjonalnością. Jednakże, jak zauważa Tadeusz Pszczołowski, irracjonalność powinna „służyć” racjonalności, ze względu na bezpieczeństwo człowieka, jego strach. W związku z tym bezpieczeństwo człowieka to w konsekwencji dążenie do prymatu człowieka wobec rzeczy.

Słowa kluczowe: człowiek, sytuacje kryzysowe, celowościowość, przyczynowość, strach, bezpieczeństwo

*Man in the process of counteracting crisis situations**Abstract*

One of the potential causes of crisis situations is the permanent process of objectifying a human being, who loses his uniqueness and remains dependent on some forces, on radical subordination. This dependence requires causal analysis, because knowledge of causal relationships authorizes the conclusion that someone or something is suitable for achieving a given goal. This directive concerns, among others, crisis situations, where the primacy of rationality over irrationality dominates. However, as Tadeusz Pszczołowski notes, irrationality should “serve” rationality, due to the safety of man, his fear. In connection with this, human safety is, in consequence, striving for the primacy of man over things.

Keywords: man, crisis situations, purposefulness, causality, fear, safety



# Schemat Ponziego jako zagrożenie dla bezpieczeństwa inwestycyjnego

**Magdalena Lesiak**

dr, Uniwersytet Łódzki

<https://orcid.org/0000-0003-1320-4961>

## Wprowadzenie

Jako oszustwo może być postrzegane zarówno przestępstwo finansowe (inwestycyjne), co wynika z przepisów prawa, jak i nieetyczna praktyka niepodlegająca penalizacji. Oznacza to, że nie każde oszustwo jest przestępstwem. Przykładem jest kłamstwo lub znane z nauk socjologicznych wypowiedzi w złej wierze wprowadzające w błąd, które mogą stanowić przejaw lub element oszustwa, lecz same w sobie nie są sankcjonowane<sup>1</sup>. Niemniej jednak stanowią przykład nieetycznego zachowania, ponieważ naruszają normy etyczne powszechnie akceptowane w społeczeństwie. W literaturze przedmiotu wskazuje się również, że oszustwa finansowe są postrzegane jako działania zmierzające do osiągnięcia korzyści finansowych (majątkowych) w toku karygodnego, nieuprawnionego oraz bezprawnego postępowania. Działanie mające na celu osiągnięcie korzyści w sposób nieuprawniony można uznać za oszustwo. W obrocie gospodarczym występują różnego rodzaju oszustwa inwestycyjne. W przypadku oszustw odnoszących się do działalności maklerskiej czynności te dotyczą aktywów będących wyłącznie instrumentami finansowymi. Natomiast w odniesieniu do działalności funduszy inwestycyjnych aktywa te mogą oprócz instrumentów finansowych

<sup>1</sup> Z. Kukula, *Przestępczość socjalna z perspektywy prawa karnego i kryminologii*, Difin, Warszawa 2016, s. 98–99.

obejmować również m.in. surowce i nieruchomości<sup>2</sup>. Do kategorii oszustw inwestycyjnych zalicza się czyny zabronione odnoszące się do zarządzania aktywami poprzez prowadzenie nieuprawnionej działalności maklerskiej oraz do funduszy inwestycyjnych, a także szczególny pod względem skali i wysokości kosztów społeczno-ekonomicznych rodzaj oszustw, jakimi są schemat Ponziego i piramida finansowa<sup>3</sup>.

Przypadek Bernarda Madoffa pokazał, że oszustwa inwestycyjne mogą dotyczyć przestępstw białych kołnierzyków (*white-collar crimes*). Madoff był właścicielem funduszu hedgingowego oraz jednym z założycieli i przewodniczącym NASDAQ. W rezultacie jego oszukańczych działań, trwających ok. 20 lat, poszkodowanych zostało niemal 13 500 indywidualnych inwestorów i organizacji na kwotę według różnych szacunków ok. 50–65 mld USD<sup>4</sup>. Duża liczba poszkodowanych oraz wysokie straty finansowe to główne konsekwencje działań o charakterze oszukańczych inwestycji.

Termin „przestępczość białych kołnierzyków” został wprowadzony przez Edwina H. Sutherlanda i dotyczy działalności przestępczej prowadzonej przez osoby o wysokim statusie ekonomicznym oraz społecznym, często posiadające specjalistyczne wykształcenie w dziedzinie ekonomii lub prawa. Osoby te wykorzystują zajmowane przez siebie stanowiska do popełniania czynów zabronionych<sup>5</sup>.

Motywację do popełnienia przestępstw białych kołnierzyków, w tym oszustw inwestycyjnych, wyjaśnia teoria trójkąta oszustwa, opracowana przez amerykańskiego kryminologa Donalda Cresseya. Wskazuje ona na trzy fundamentalne elementy: motywację (presję), racjonalizację oszukańczego zachowania (usprawiedliwienie) oraz okazję (szansę). Presja dotyczy determinant oszukańczego zachowania, które obejmują takie czynniki jak trudności finansowe spowodowane utratą dochodów, obranie szlachetnego celu (np. podjęcie działań, bez których – zdaniem oszusta – spółka nie przetrwa), osobiste problemy (takie jak uzależnienia, choroba własna lub bliskiej osoby). Oszuści poszukują usprawiedliwienia swoich nieetycznych zachowań (np. że potrzebują się czegoś w zamian za swój trud, że zasługują na coś więcej albo że nikogo nie krzywdzą – bo działania są wymierzone w konkretne spółki/organizacje albo ludzi, których przecież „stać” na takie straty finansowe). Racjonalizacja jest konieczna, ponieważ dość często oszustwa takie popełniają osoby, które wcześniej nie miały poważnych problemów z przestrzeganiem prawa

<sup>2</sup> M. Minkina, B. Gałek, *Kłamstwo i podstęp we współczesnym świecie*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2015, s. 9.

<sup>3</sup> Szerzej zob. M. Lesiak, *Piramida finansowa i schemat Ponziego – przykłady oszustwa inwestycyjnego*, „Prokuratura i Prawo” 2023, nr 5, s. 56–72.

<sup>4</sup> *Bernie Madoff*, [hasło w:] Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie\\_Madoff](https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie_Madoff); M. Kiełtiński, *Największe przekręty giełdowe w historii – piramida Madoffa*, DNA Rynków, 17.09.2020, <https://dnarynkow.pl/najwiecej-przekrety-gieldowe-w-historii-piramida-madoffa> [dostęp: 31.05.2025].

<sup>5</sup> E.H. Sutherland, *White Collar Crime: The Uncut Version*, Yale University Press, New Haven, CT 1983.

i chcą w swoim mniemaniu nadal uchodzić za uczciwe. Zauważona przez oszustów okazja jest związana ze zidentyfikowaniem konkretnej słabości lub ogólnie zauważonej niedostatecznej jakości ram regulacyjnych, skuteczności wymiaru sprawiedliwości, niskiej oceny nadzoru i systemu kontroli (na poziomie makro- i mikroekonomicznym) oraz nieefektywnej strategii kontroli nadużyć lub jej braku. Szansa ta jest pochodną przyjęcia przez potencjalnego sprawcę założenia niskiego prawdopodobieństwa schwytania przez odpowiednie służby i wysokiego – zrealizowania celu w rezultacie podjęcia przestępczej działalności. W teorii trójkąta oszustwa szansa jest elementem zewnętrznym (niezależnym od oszusta), który podmioty mogą próbować kontrolować, aby ograniczać ryzyko oszustwa. W sytuacji gdy motywacja, racjonalizacja i okazja pojawiają się jednocześnie i cechują się wysokim natężeniem, ryzyko zmaterializowania się oszustwa rośnie<sup>6</sup>.

Inną próbą wyjaśnienia przyczyn oszustw jest teoria rutynowej aktywności, w której wymienia się trzy kluczowe elementy wystąpienia oszukańczych działań: obecność potencjalnego przestępcy, dostępność określonego celu oraz brak odpowiednich opiekunów, którzy mogliby uchronić przed tym zdarzeniem<sup>7</sup>. Według Marcusa Felsona i Lawrence’a E. Cohena prawdopodobnym przestępcą może być każda osoba mająca motyw popełnienia przestępstwa i zdolność do jego popełnienia<sup>8</sup>. Ponadto Michael R. Gottfredson i Travis Hirschi stwierdzili, że w przypadku osoby mającej motyw ważnymi czynnikami skłaniającymi ją do popełnienia przestępstwa jest jej poziom dochodów, status zatrudnienia i przeszłość kryminalna<sup>9</sup>.

Celem artykułu jest charakterystyka oszustw według schematu Ponziego na przykładach oszustw inwestycyjnych, które można było zaobserwować w praktyce gospodarczej. W badaniach wykorzystano analizę literatury przedmiotu, uzasadnień wyroków sądowych i komunikatów Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) w zakresie oszustw inwestycyjnych. Podjęta tematyka jest ważna, ponieważ oszustwa inwestycyjne oddziałują negatywnie na zaufanie do rynku finansowego, a poszerzanie wiedzy na ich temat pozwala uczestnikom rynku lepiej rozpoznawać potencjalne zagrożenia i unikać ryzykownych inwestycji. W dalszej części

<sup>6</sup> J. Van Akkeren, *Fraud triangle: Cressey's fraud triangle and alternative fraud theories*, [w:] *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer International Publishing, Cham 2023, s. 917–920; S. Bhadra, K.N. Singh, *Ponzi scheme like investment schemes in India – causes, impact and solution*, „Journal of Money Laundering Control” 2023, t. 27, nr 2, s. 348–362.

<sup>7</sup> L.E. Cohen, M. Felson, *Social change and crime rate trends: A routine activity approach* (1979), [w:] *Classics in Environmental Criminology*, red. M.A. Andresen, P.J. Brantingham, J.B. Kinney, Routledge, 2010, s. 203–232.

<sup>8</sup> M. Felson, L.E. Cohen, *Human ecology and crime: A routine activity approach*, „Human Ecology” 1980, t. 8, s. 389–406.

<sup>9</sup> M.R. Gottfredson, T. Hirschi, *A General Theory of Crime*, Stanford University Press, 1990, s. 84–118.

artykułu zaprezentowane zostały przypadki oszustw inwestycyjnych, które stanowią przykład schematu Ponziego. Przywołane opisy przyczynią się do unaocznienia *modus operandi* sprawców. Odwołano się także do aspektu dotyczącego odzyskania utraconych w wyniku oszustw inwestycyjnych środków pieniężnych oraz znaczenia działań podejmowanych przez instytucje nadzorujące i organy ścigania.

## Przypadek Carlo Ponziego – geneza powstania schematu Ponziego

Opracowany w latach 20. XX w. przez pochodzącego z Włoch Carlo Ponziego mechanizm działania wykorzystywał międzynarodowe zwrotne kupony pocztowe (*international reply coupon*, IRC) zamienialne na amerykańskie znaczki pocztowe. Na początku IRC nabywała rodzina, krewni oraz przyjaciele Ponziego, ponieważ były zdecydowanie tańsze we Włoszech niż w USA. Ponzi założył spółkę Securities Exchange Company i skupował kupony pocztowe IRC. Początkowym uczestnikom tego schematu wypłacono zysk stanowiący różnicę między cenami IRC, wynoszącą 40% wkładu, natomiast zmiana koniunktury i obniżenie zapotrzebowania na IRC przyczyniły się do tego, że założyciel spółki Securities Exchange Company zaczął wypłacać środki kolejnym uczestnikom inwestycji nie z zysków z dokonanych inwestycji, lecz z wpłat nowych inwestorów. To z kolei wymagało działania nakierowanego na zainteresowanie i zachęcenie do zainwestowania środków pieniężnych, które bazowało na fałszywej obietnicy zysków na poziomie 150%. W chwili załamania utworzonego mechanizmu, Ponzi w rezultacie tego proceduru zarobił równowartość ok. 3 000 000 USD. Natomiast inwestorzy, którzy powierzyli swoje środki, zamiast otrzymać obiecywane wysokie zyski stracili zainwestowane pieniądze. W momencie upadku spółki, na uregulowanie zobowiązań i wypłatę należnych środków inwestorom Ponzi musiałby wykupić ok. 160 000 000 IRC, natomiast jego spółka dysponowała już tylko 27 000 IRC<sup>10</sup>. Załamanie utworzonego przez Ponziego schematu doprowadziło do strat inwestorów o wartości ok. 220 000 000 USD. Ponziego za dopuszczenie się oszustwa sąd skazał na pięć lat pozbawienia wolności<sup>11</sup>. Karę skrócono do 3,5 lat w rezultacie wpłacenia kaucji. Po opuszczeniu zakładu karnego Ponzi wrócił do swojego przestępczego proceduru i oferował 200-proc. zyski w ciągu 60 dni, które tym razem miały pochodzić z inwestycji w nieruchomości na Florydzie. Ponownie został skazany na karę pozbawienia wolności<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> P. Luty, *Słynne piramidy finansowe*, Forbes, 2.08.2012, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/bko-i-inne-piramidy-finansowe/p1elqbg> [dostęp: 3.07.2024].

<sup>11</sup> P. Antonowicz, Ł. Szarmach, *Teoria i praktyka funkcjonowania piramidy finansowej versus studium przypadku upadłości Amber Gold Sp. z o.o.*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 11, nr 1, cz. 2, s. 7.

<sup>12</sup> *Charles Ponzi – twórca słynnej piramidy finansowej*, Forex Club, 21.10.2022, <https://forexclub.pl/charles-ponzi-tworca-slynnej-piramidy-finansowej> [dostęp: 3.07.2024].

## Przypadek Amber Gold – schemat Ponziego w krajowej praktyce gospodarczej

Jednym z największych oszustw finansowych ostatnich lat w Polsce był przypadek Amber Gold. Spółka została założona w 2009 r., a działalność inwestycyjna – jak przedstawiali jej zarządzający – dotyczyła kruszców, takich jak złoto i srebro. Potencjalni klienci byli kuszeni rzekomą możliwością osiągnięcia zysków od 6 do 16,5% w skali roku. W 2011 r. spółka przejęła większościowe udziały linii lotniczych Jet Air, a następnie OLT Germany i Yes Airways. Efektem tych działań było utworzenie podmiotu OLT Express, oferującego bilety lotnicze w relatywnie niskich cenach w porównaniu do pozostałych podmiotów z branży. Jednak w 2012 r. sytuacja finansowa spółki OLT Express zaczęła się pogarszać i pojawiły się problemy związane płynnością finansową. W rezultacie spółka stopniowo ograniczała swoją działalność, redukując w coraz większym stopniu zakres świadczonych usług lotniczych, aż w końcu ogłosiła bankructwo. Niedługo po tym wydarzeniu również spółka Amber Gold ogłosiła upadłość. Okazało się, że wbrew informacjom przekazywanym opinii publicznej oraz inwestorom, którzy zdecydowali się powierzyć swoje oszczędności, w rzeczywistości spółka nie nabywała kruszców, lecz wydawała inwestorom jedynie certyfikaty fałszywie potwierdzające rzekomy zakup tych kruszców. W rzeczywistości standing finansowy, a także wypłacalność spółki zależały od przyrostu nowych zdezinformowanych inwestorów, którzy ulegli atrakcyjnej perspektywie uzyskania szybkiego i wysokiego zysku. Na podstawie dostępnych publicznie informacji wskazuje się, że wpływy spółki Amber Gold pochodziły z dokonywanych wpłat klientów. Powyższy schemat postępowania zgodny jest z istotą działania schematu Ponziego. W ciągu trzech lat (2009–2012) trwania oszukańczego procederu ok. 19 000 inwestorów odnotowało straty o łącznej wysokości ok. 850 000 000 PLN. Proces sądowy ze względu na liczbę pokrzywdzonych i wyrządzone szkody znacznych rozmiarów był skomplikowany. Obejmował ok. 180 rozpraw, a właścicielom spółki postawiono kilkanaście zarzutów, w tym m.in. nierzetelnego wypełniania obowiązków sprawozdawczych prowadzonej przez nich spółki, poświadczania nieprawdy, oszustwa znacznej wartości, wyłudzenia oraz prania pieniędzy<sup>13</sup>.

Twórców i organizatorów opisanego procederu sąd skazał nieprawomocnym wyrokiem na karę pozbawienia wolności, karę grzywny, a także zakazał prowadzenia finansowej działalności gospodarczej. Orzeczenie obejmowało również nakaz naprawienia szkody wyrządzonej części pokrzywdzonych. W praktyce odzyskanie

<sup>13</sup> Komisja Nadzoru Finansowego, Komunikaty, [https://www.knf.gov.pl/poprzednie\\_lata/komunikaty?searchText=amber+gold&dateFrom=&dateTo=](https://www.knf.gov.pl/poprzednie_lata/komunikaty?searchText=amber+gold&dateFrom=&dateTo=) [dostęp: 3.07.2024]; M. Gadowski, *Afera Amber Gold. Oto cała prawda o największej aferze finansowej ostatnich lat*, Super Biznes, 13.01.2021, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/afera-amber-gold-oto-cala-prawda-o-najwiekszej-afere-finansowej-ostatnich-lat-aa-CwBi-Z4yC-DoQu.html> [dostęp: 3.07.2024].

utraconych środków pieniężnych przez pokrzywdzonych jest jednym z największych wyzwań dla organów ścigania. W uzasadnieniu wyroku sąd wskazał, że:

Wyплаты z zyskiem dla jednych klientów były finansowane z wpłat kolejnych klientów. Źródłem finansowania działalności spółki były zatem wyłącznie wpłaty tytułem zawieranych lokat. A w momencie gdy działania Komisji Nadzoru Finansowego i informacje medialne spowodowały, że nowi klienci nie chcieli już inwestować w Amber Gold, to jednocześnie firma stała się niewypłacalna i poskutkowało to ogłoszeniem jej upadłości.

Można zauważyć, że mechanizm działania opisany w przytoczonym fragmencie uzasadnienia wyroku jest spójny ze scharakteryzowanym w pierwszej części opracowania schematem postępowania sprawców popełniających czyn przestępczy mający znamiona oszukańczego prowadzenia działalności według schematu Ponziego<sup>14</sup>.

Zaprezentowany przypadek obliuguje do zwrócenia uwagi na wątek odnoszący się do instytucji nadzorujących rynek finansowy, tak często publicznie krytykowanych *ex post* za opieszałość i dość niską efektywność w obliczu występujących oszustw finansowych. Jednak w tym przypadku KNF już w 2009 r. sygnalizowała, że spółka Amber Gold nie posiada zezwolenia na prowadzenie działalności polegającej na przyjmowaniu wkładów pieniężnych, a następnie obciążania ich ryzykiem. Pomimo tego w styczniu 2010 r. prokuratura odmówiła wszczęcia postępowania (KNF wystosowała odwołanie od tej decyzji). W kwietniu 2010 r. sąd rejonowy, mając na względzie zasygnalizowane przez KNF nieprawidłowości w działalności spółki Amber Gold, zobligował prokuraturę do podjęcia działań dochodzeniowych. Jednak w sierpniu 2010 r. prokuratura umorzyła sprawę. KNF ponownie odwołała się od tej decyzji, a sąd przychylił się do stanowiska KNF i nakazał wznowić oraz kontynuować prokuraturze dalsze postępowanie względem spółki Amber Gold. W maju 2011 r. prokuratura, powołując się na oczekiwanie na otrzymanie opinii biegłego, zawiesiła prowadzenie sprawy. W kwietniu 2012 r. po kolejnej interwencji KNF prokuratura postanowiła wznowić śledztwo. KNF umieściła spółkę Amber Gold na Liście Ostrzeżeń Publicznych. Spowodowało to reakcję (w lipcu 2012 r.) w postaci skierowania przez spółkę Amber Gold pozwu przeciwko KNF<sup>15</sup>. Można zauważyć, że w omawianym przypadku reakcja KNF była słuszna i dość wczesna. Nadzorca rynku zastosował w granicach swoich kompetencji dostępne instrumentarium. Można domniemywać, że zawiodła współpraca pomiędzy organami ścigania a poszczególnymi instytucjami tworzącymi szeroko rozumianą infrastrukturę mającą na celu zagwarantowanie bezpieczeństwa uczestnikom rynku finansowego. W tym aspekcie ważne są kolejne etapy spójnego działania poszczególnych służb:

<sup>14</sup> Uzasadnienie wyroku, Sąd Okręgowy w Gdańsku, 2020.07.29, sygn. IV K 123/15.

<sup>15</sup> *Afera Amber Gold. Oto kalendarium sprawy*, Business Insider Polska, 13.01.2021, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/afera-amber-gold-kalendarium-wydarzen-wokol-firmy/hxjmh6y> [dostęp: 3.07.2024].

od wykrywania i sygnalizowania nieprawidłowości do podejmowania czynności interwencyjnych oraz sankcyjnych. To pokazuje, że określenie zasad współpracy konkretnych instytucji nadzorczych i organów ścigania, jak również ich obszaru kompetencyjnego oraz możliwości i zakresu działania są niezwykle ważne.

## Podsumowanie

Tematyka artykułu jest aktualna i dotyczy praktycznej sfery, jaką są inwestycje. Idea twórców oszukańczych procederów inwestycyjnych związana jest z pozyskiwaniem nowych klientów w ramach niezmiernie ofensywnego procesu sprzedażowego, wykorzystującego techniki manipulacyjne oraz wprowadzającego w błąd co do faktycznego charakteru inwestycji.

Działalność wykorzystującą schemat Ponziego często identyfikuje się z fałszywymi obietnicami osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków pochodzących *de facto* z iluzorycznych inwestycji<sup>16</sup>. Kwintesencją opisywanego procederu jest osiąganie zysku nie przez uczestników inwestycji, lecz pomysłodawców i twórców schematu Ponziego. Źródłem tych zysków są właśnie wpłaty kolejnych inwestorów werbowanych w rezultacie agresywnego marketingu<sup>17</sup>. W praktyce opisywany proceder trwa z reguły kilka lat, a na początkowym etapie zdarza się, że inwestorzy odnotowują zyski. Jednak otrzymywanie w początkowej fazie wypłat przez pierwszych uczestników może być efektem próby zakamufłowania oszukańczego procederu i stworzenia pozorów legalnej działalności, niebudzącej podejrzeń i zastrzeżeń. Tym samym twórcy schematu Ponziego zyskują czas, aby zapewnić sobie jeszcze większe wpływy poprzez zainteresowanie coraz większej liczby osób, które skuszone rzekomo dokonywanymi, przynoszącymi wysoki zysk inwestycjami powierzą swoje środki finansowe<sup>18</sup>. Tymczasem w rzeczywistości zawierzone pieniądze mogą być częściowo przekazywane na cele inwestycyjne (co stwarza pozory uczciwego funkcjonowania podmiotu działającego według schematu Ponziego) albo w całości ulegają defraudacji. Wobec tego zyskuje przede wszystkim twórca procederu oraz ewentualnie – lecz w znacznie mniejszym stopniu – inwestorzy, którzy przystąpili na początkowym etapie budowania schematu oszustwa bądź zdążyli odpowiednio wcześniej zrezygnować z inwestycji, uwiarygodniając jednocześnie ten proceder.

Należy zwrócić uwagę, że dużą rolę w procesie pozyskiwania nowych klientów odgrywają stosowane narzędzia socjotechniczne. Ich użycie ma na celu skupienie uwagi

<sup>16</sup> P. Antonowicz, Ł. Szarmach, *op. cit.*, s. 7–10; O.J. Williams, S.E. Satchell, *Social welfare issues of financial literacy and their implications for regulation*, „Journal of Regulatory Economics” 2011, t. 40, nr 1, s. 1–40.

<sup>17</sup> Uzasadnienie wyroku, Sąd Okręgowy w Warszawie, 2022.09.28, sygn. XVII AmA 70/20.

<sup>18</sup> J. Dąbrowska, *Schemat Ponziego, system argentyński i inne modele piramid finansowych*, [w:] *Piramidy finansowe a bezpieczeństwo rynków*, red. M. Michalski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 47.

potencjalnych klientów przede wszystkim na zaletach przedsięwzięcia, a nie na zagrożeniach, które są z nim związane (np. bagatelizowana lub pomijana jest kwestia ryzyka inwestycyjnego). Nie uwidacznia się w tej sytuacji immanentny cel każdej zdefiniowanej encyklopedycznie i legalnej inwestycji, którym jest przynoszenie dochodów z zainwestowanych środków pieniężnych oraz postępowanie według przepisów prawa i zasad etyki, czyli zgodnie z szeroko pojmowanym interesem inwestorów (klientów). W tego typu przypadkach często trudno mówić o poczynionych realnie inwestycjach – wręcz przeciwnie: pozostają one tylko w sferze deklaracji, ponieważ zdeponowane pieniądze przeważnie w ogóle nie są inwestowane lub są w niewielkim stopniu, a znaczna część powierzonych przez inwestorów środków zostaje zdefraudowana przez twórców, organizatorów i propagatorów procederu związanego z oszustwem inwestycyjnym.

Zarówno kwestie ścigania, jak i karania tego typu oszustw skłaniają do dalszych badań, które mogłyby objąć analizę wyroków sądowych, analizę porównawczą z rozwiązaniami zastosowanymi dotychczas w innych krajach pod względem skuteczności przeciwdziałania i ścigania oszustw inwestycyjnych, a także kwestie związane z działalnością prewencyjną, w tym edukacją finansową.

## Bibliografia

- Afera Amber Gold. Oto kalendarium sprawy*, Business Insider Polska, 13.01.2021, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/afera-amber-gold-kalendarium-wydarzen-wokol-firmy/hxjmh6y> [dostęp: 3.07.2024].
- Antonowicz P., Szarmach Ł., *Teoria i praktyka funkcjonowania piramidy finansowej versus studium przypadku upadłości Amber Gold Sp. z o.o.*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 11, nr 1, cz. 2, s. 5–23.
- Bernie Madoff, [hasło w:] Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie\\_Madoff](https://en.wikipedia.org/wiki/Bernie_Madoff) [dostęp: 31.05.2025].
- Bhadra S., Singh K.N., *Ponzi scheme like investment schemes in India – causes, impact and solution*, „Journal of Money Laundering Control” 2023, t. 27, nr 2, s. 348–362.
- Charles Ponzi – twórca słynnej piramidy finansowej, Forex Club, 21.10.2022, <https://forexclub.pl/charles-ponzi-tworca-slynnej-piramidy-finansowej> [dostęp: 3.07.2024].
- Cohen L.E., Felson M., *Social change and crime rate trends: A routine activity approach* (1979), [w:] *Classics in Environmental Criminology*, red. M.A. Andresen, P.J. Brantingham, J.B. Kinney, Routledge, 2010, s. 203–232.
- Dąbrowska J., *Schemat Ponziego, system argentyński i inne modele piramid finansowych*, [w:] *Piramidy finansowe a bezpieczeństwo rynków*, red. M. Michalski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 45–65.
- Felson M., Cohen L.E., *Human ecology and crime: A routine activity approach*, „Human Ecology” 1980, t. 8, s. 389–406.
- Gadomski M., *Afera Amber Gold. Oto cała prawda o największej aferze finansowej ostatnich lat*, Super Biznes, 13.01.2021, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/afera-amber-gold-oto-cala-prawda-o-najwiekszej-afere-finansowej-ostatnich-lat-aa-CwBi-Z4yC-DoQu.html> [dostęp: 3.07.2024].

- Gottfredson M.R., Hirschi T., *A General Theory of Crime*, Stanford University Press, 1990.
- Kietliński M., *Największe przekrety giełdowe w historii – piramida Madoffa*, DNA Rynków, 17.09.2020, <https://dnarynkow.pl/najwiecez-przekrety-gieldowe-w-historii-piramida-madoffa> [dostęp: 31.05.2025].
- Komisja Nadzoru Finansowego, Komunikaty, [https://www.knf.gov.pl/popzednie\\_lata/komunikaty?searchText=amber+gold&dateFrom=&dateTo=](https://www.knf.gov.pl/popzednie_lata/komunikaty?searchText=amber+gold&dateFrom=&dateTo=) [dostęp: 3.07.2024].
- Kukuła Z., *Przestępczość socjalna z perspektywy prawa karnego i kryminologii*, Difin, Warszawa 2016.
- Lesiak M., *Piramida finansowa i schemat Ponziego – przykłady oszustwa inwestycyjnego*, „Prokuratura i Prawo” 2023, nr 5, s. 56–72.
- Luty P., *Słynne piramidy finansowe*, Forbes, 2.08.2012, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/bko-i-inne-piramidy-finansowe/p1elqbg> [dostęp: 3.07.2024].
- Minkina M., Galek B., *Kłamstwo i podstęp we współczesnym świecie*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2015.
- Sutherland E.H., *White Collar Crime: The Uncut Version*, Yale University Press, New Haven, CT 1983.
- Van Akkeren J., *Fraud triangle: Cressey's fraud triangle and alternative fraud theories*, [w:] *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer International Publishing, Cham 2023, s. 917–920.
- Williams O.J., Satchell S.E., *Social welfare issues of financial literacy and their implications for regulation*, „Journal of Regulatory Economics” 2011, t. 40, nr 1, s. 1–40.

### Orzeczenia

Uzasadnienie wyroku, Sąd Okręgowy w Gdańsku, 2020.07.29, sygn. IV K 123/15.

Uzasadnienie wyroku, Sąd Okręgowy w Warszawie, 2022.09.28, sygn. XVII AmA 70/20.

## Schemat Ponziego jako zagrożenie dla bezpieczeństwa inwestycyjnego

### Streszczenie

Celem artykułu jest charakterystyka *modus operandi* schematu Ponziego na przykładach oszustw inwestycyjnych, które można było zaobserwować w praktyce gospodarczej. Dodatkowo ukazano rolę instytucji nadzorczych i organów ścigania w zwalczaniu tego typu oszustw. W badaniach wykorzystano analizę literatury przedmiotu, uzasadnienia wyroków sądowych i komunikaty KNF w zakresie oszustw inwestycyjnych. Na podstawie przywołanych i opisanych w artykule przypadków zobrazowano rodzaj działania uwidaczniający się w procedurze związanym z oszustwami inwestycyjnymi opartymi na schemacie Ponziego. Wyniki wskazują, że oszustwa inwestycyjne zaburzają swobodny i uczciwy przepływ kapitału, penalizowane są zarówno przez prawo karne, jak i cywilne, a w ich skutecznym wykrywaniu i ograniczaniu ważne są działania podejmowane przez instytucje nadzorujące rynek finansowy.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo inwestycyjne, piramida finansowa, schemat Ponziego

### *Ponzi Scheme as a threat to investment security*

#### Abstract

The aim of the article is to characterize the *modus operandi* of the Ponzi scheme using examples of investment frauds that could be observed in economic practice. Additionally,

the role of supervisory institutions and law enforcement agencies in combating this type of fraud has been shown. The research used an analysis of the subject literature, the justification of the court judgments and the announcements of the Polish Financial Supervision Authority (Pol. Komisja Nadzoru Finansowego, KNF) regarding investment fraud. Based on the cases cited and described in this article, the type of activity visible in the procedure related to investment frauds of the Ponzi scheme type has been illustrated. The results indicate that investment frauds disrupt the free and fair flow of capital, are penalized by both criminal and civil law, and in their effective detection and limitation, actions taken by institutions supervising the financial market are important.

Keywords: investment security, financial pyramid, Ponzi scheme

# Zmiany demograficzne w województwach a kwestie bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców Polski

**Izabela Kapera**

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0003-1691-5275>

**Kinga Węgrzyn**

dr, główny specjalista, Urząd Statystyczny w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-9395-9784>

## Wprowadzenie

Pojęcia bezpieczeństwa podlega stopniowemu rozszerzaniu, czemu towarzyszy wykształcanie się nowych obszarów badawczych<sup>1</sup>. Kwestie te są coraz częściej rozważane także w aspekcie zdrowotnym i demograficznym. Jednak mimo wzrostu znaczenia bezpieczeństwa zdrowotnego status koncepcji ciągle jeszcze nie został jednoznacznie określony<sup>2</sup>. Ochrona zdrowia populacji wymaga informacji z zakresu

<sup>1</sup> P. Grzywna, *Bezpieczeństwo zdrowotne w nauce o polityce społecznej. Wprowadzenie do dyskusji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017, s. 10.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

demografii<sup>3</sup>. Zmiany demograficzne wpływają na wszystkie obszary działalności człowieka, w tym na przykład społeczno-gospodarcze czy polityczne, w wyniku czego demografia staje się ważnym elementem analizy i rozwoju polityki publicznej<sup>4</sup>. Teoretyczny i praktyczny związek między metodami demografii a praktyką gotowości na wypadek zagrożenia zdrowia publicznego określany jest w literaturze jako słabo rozpoznany<sup>5</sup>. Wobec powyższej luki badawczej w artykule zaproponowano analizę sytuacji demograficznej w województwach w korelacji z sytuacją zdrowotną i bezpieczeństwem zdrowotnym populacji.

Struktura ludności według płci i wieku kształtowana jest głównie pod wpływem następujących procesów demograficznych: płodności, umieralności oraz migracji. Zagadnienia związane z tematyką migracji i opieki zdrowotnej w Polsce stały się ostatnio tematem częstszych rozważań na łamach literatury w związku z napływem osób z Ukrainy<sup>6</sup>. Sytuacja ta jest też na bieżąco monitorowana w resorcie zdrowia oraz przedstawiana na bazie raportów<sup>7</sup>. W analizach skupiono się na kwestiach urodzeń, zgonów i ich przyczyn rozważanych z perspektywy demograficznej w połączeniu z problematyką bezpieczeństwa zdrowotnego populacji. Zgodnie z przyjętym postępowaniem badawczym dane wtórne pozyskano w wyniku analizy literatury i badania dokumentów. Przede wszystkim jednak dokonano wnikliwej analizy danych statystycznych pozyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego.

Artykuł został podzielony na cztery zasadnicze części. Pierwsza jest wprowadzeniem w tematykę demografii i bezpieczeństwa zdrowotnego populacji. Druga przedstawia założenia terminologiczne, kolejna – rys demograficzny z perspektywy liczby i struktury ludności w odniesieniu do województw w Polsce. Następnie dokonano analizy sytuacji demograficznej, biorąc pod uwagę zagadnienie urodzeń i zgonów w ujęciu regionalnym. W związku z tym, że ochrona zdrowia (w tym dostępność do opieki zdrowotnej, jej jakość i organizacja) należy do grupy czynników wpływających na stan zdrowia populacji, w artykule wydzielono kolejną część, dotyczącą rozmieszczenia szpitali, łóżek w szpitalach i zasobów kadrowych w poszczególnych województwach (głównie w odniesieniu do lekarzy). Celem badań było przedstawienie kwestii związanych z bezpieczeństwem zdrowotnym populacji i analiza danych z perspektywy demograficznej w odniesieniu do województw w Polsce.

<sup>3</sup> H. Allen, R. Katz, *Demography and Public Health Emergency Preparedness: Making the Connection*, „Population Research and Policy Review” 2010, t. 29, nr 4, s. 527–539, <https://doi.org/10.1007/s11113-009-9158>.

<sup>4</sup> O.E. Nwizugbe, *Linkages between Public Health and Health Demography*, „International Journal of Innovative Research & Development” 2014, t. 3, nr 6, s. 6–13.

<sup>5</sup> H. Allen, R. Katz, *op. cit.*

<sup>6</sup> I. Kapera, *Polish healthcare system management in the context of migration and refugee influx to Poland*, [w:] *Papers of 8<sup>th</sup> International Conference on Global Public Health 2023: Kuala Lumpur, Malaysia 19–20 October 2023*, Unique Conferences Canada, Toronto 2024, s. 56–63.

<sup>7</sup> GUS, *Refugee health in Poland*, <https://healthofrefugees.stat.gov.pl/> [dostęp: 30.06.2025].

## Demografia i bezpieczeństwo zdrowotne – założenia terminologiczne

Cechy demograficzne społeczeństwa określają jego obecne i przyszłe potrzeby w zakresie zdrowia publicznego. Wiedza o wielkości i charakterystyce populacji jest niezbędna do prawidłowego rozpoznania i zaspokojenia jej potrzeb zdrowotnych<sup>8</sup>. Znajomość obecnych cech populacji jest podstawą do tworzenia prognoz demograficznych, które z kolei stanowią fundament planowania zdrowotnego<sup>9</sup>. Sama zaś demografia zdrowia analizuje wpływ cech populacji na warunki zdrowotne ludzi i ich implikacje polityczne<sup>10</sup>. U podstaw planowania zdrowia publicznego w coraz szerszym zakresie znajdują się analizy danych demograficznych, w tym dotyczących na przykład starzenia się społeczeństwa, ponieważ oddziałują one na rodzaje napotykanym problemów zdrowotnych<sup>11</sup>. Dane demograficzne i epidemiologiczne oraz inne informacje (np. na temat realizowanych świadczeń, wykorzystania zasobów sprzętowych, kadrowych) stanowią w Polsce podstawę do sporządzania map potrzeb zdrowotnych i prognoz dotyczących zdrowia dla całego kraju i poszczególnych województw<sup>12</sup>. Przemiany ludnościowe wpływają na zmianę struktury chorób i zwiększają koszty ochrony zdrowia, co pozostaje w związku z zagadnieniami dotyczącymi bezpieczeństwa<sup>13</sup>. Termin „zdrowie publiczne” odnosi się do zdrowia całej populacji, zwłaszcza jako przedmiotu regulacji czy wsparcia rządowego, i bywa także używany w odniesieniu do gałęzi nauk medycznych<sup>14</sup>. Do określenia stanu zdrowia społeczeństwa mogą służyć wskaźniki takie jak: średni wiek obywatela, wskaźnik umieralności, wskaźnik zapadalności na choroby cywilizacyjne, stosunek liczby obywateli zdolnych do pracy do ogólnej liczby ludności w wieku produkcyjnym, wielkość przyrostu naturalnego, średnia długość życia<sup>15</sup>. Korelacja obszarów zdrowia i bezpieczeństwa doprowadziła do pojawienia się nowego pojęcia – bezpieczeństwa zdrowotnego<sup>16</sup>. I choć zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej istnieją próby definiowania tego terminu, to status koncepcji nadal nie jest jedno-

<sup>8</sup> E. Grundy, M.J. Murphy, *Demography and public health*, [w:] *Oxford Textbook of Global Public Health*, red. R. Detels et al., Oxford University Press, Oxford 2015, s. 718.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> O.E. Nwizugbe, *op. cit.*, s. 10.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>12</sup> *Mapy potrzeb zdrowotnych*, Baza Analiz Systemowych i Wdrożeniowych, <https://basiw.mz.gov.pl/mapy-informacje> [dostęp: 30.06.2025].

<sup>13</sup> P. Grzywna, *Bezpieczeństwo zdrowotne – wprowadzenie do problematyki*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis” 2015, t. 14, s. 105–121.

<sup>14</sup> M. Schaapman, *The connection between occupational safety and health and public health*, „Hesamag” 2021, nr 24, s. 2–3.

<sup>15</sup> B. Bober, *Bezpieczeństwo zdrowotne jako istotny komponent bezpieczeństwa państwa*, „Studia nad Bezpieczeństwem” 2016, nr 1, s. 33–64.

<sup>16</sup> A. Szymonik, *Zarządzanie bezpieczeństwem zdrowotnym*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2021, z. 55, s. 159–172.

znacznie określony. Jedną z propozycji wskazuje, aby bezpieczeństwo zdrowotne definiować „jako zapewnienie przez państwo oraz jego agendy warunków (społecznych, ekonomicznych i środowiskowych) pozwalających na realizację prawa do ochrony zdrowia, którego istotny element stanowi gwarancja dostępu do świadczeń medycznych na równych dla beneficjentów zasadach”<sup>17</sup>. Przywoływane w tytule artykułu bezpieczeństwo zdrowotne społeczeństwa oznacza „stan gwarantujący brak zagrożeń mogących powodować pogorszenie się lub utratę zdrowia statystycznego obywatela”<sup>18</sup>. Do kategorii warunkujących obszar bezpieczeństwa zdrowotnego zaliczyć należy prawo do ochrony zdrowia (w tym możliwość korzystania z systemu ochrony zdrowia) oraz równość dostępu do świadczeń<sup>19</sup>. Te zagadnienia z kolei wskazują istotny związek ze zmianami demograficznymi.

## Zmiany w liczbie oraz strukturze ludności, prognozy demograficzne – ujęcie z perspektywy województw w Polsce

Istotną cechą charakteryzującą obecną sytuację demograficzną w poszczególnych województwach jest utrzymujący się od początku XIX w. ubytek rzeczywisty ludności wynikający z depresji urodzeniowej oraz zmian w liczbie i strukturze ludności według wieku, tj. spadku liczby dzieci (0–14 lat) i osób dojrzałych, przy stałym wzroście osób w starszych grupach wiekowych (65 lat i więcej). Najwięcej osób mieszka w województwie mazowieckim i śląskim, a najmniej – w opolskim. Zróżnicowana jest też gęstość zaludnienia: od największej w województwie śląskim, po najmniejszą w podlaskim i warmińsko-mazurskim.

W 2023 r. prawie we wszystkich województwach (z wyjątkiem pomorskiego i małopolskiego) odnotowano zmniejszenie się liczby ludności w porównaniu do roku poprzedniego. Przy czym w przypadku województwa pomorskiego i małopolskiego były to wzrosty minimalne – na poziomie 0,02% i 0,05%. Największe ubytki ludności odnotowano w województwach: świętokrzyskim (spadek o 0,8% w stosunku do roku poprzedniego), lubuskim i łódzkim (po 0,7%) oraz opolskim, śląskim i warmińsko-mazurskim (po 0,6%)<sup>20</sup>. Natomiast w perspektywie dwóch ostatnich dekad największy spadek ludności zanotowano w przypadku województw: opolskiego (spadek o 12,5% w stosunku do 2000 r.), świętokrzyskiego (10,3%) i łódzkiego (10,1%)<sup>21</sup> (tabela 1).

<sup>17</sup> P. Grzywna, *Bezpieczeństwo zdrowotne – wprowadzenie do problematyki*, op. cit., s. 116.

<sup>18</sup> A. Ameljańczyk, T. Ameljańczyk, *System monitorowania bezpieczeństwa zdrowotnego państwa i jego zagrożeń*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2012, nr 25, s. 9–20.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Ludność za lata 2022–2023), <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> [dostęp: 30.06.2025].

<sup>21</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Ludność za lata 2000–2023), *ibidem*.

Tabela 1. Zmiany liczby ludności według województw w latach 2000, 2010 i 2023

| Województwa         | Ludność <sup>a</sup> ogółem w tys.<br>Stan w dniu 31 grudnia |        |        | Średnioroczne tempo przyrostu<br>(ubytku) ludności w % |       |       |
|---------------------|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------------------------------------------------------|-------|-------|
|                     | 2000                                                         | 2010   | 2023   | 2000                                                   | 2010  | 2023  |
| Dolnośląskie        | 2912,2                                                       | 2917,2 | 2879,3 | -0,17                                                  | 0,04  | -0,30 |
| Kujawsko-pomorskie  | 2067,8                                                       | 2098,7 | 1996,0 | -0,05                                                  | 0,02  | -0,54 |
| Lubelskie           | 2206,2                                                       | 2178,6 | 2011,0 | -0,13                                                  | -0,24 | 0,67  |
| Lubuskie            | 1008,5                                                       | 1023,2 | 975,0  | 0,05                                                   | 0,10  | -0,51 |
| Łódzkie             | 2627,8                                                       | 2542,4 | 2362,5 | -0,36                                                  | -0,29 | -0,67 |
| Małopolskie         | 3229,1                                                       | 3336,7 | 3429,6 | 0,35                                                   | 0,36  | 0,02  |
| Mazowieckie         | 5115,0                                                       | 5267,1 | 5510,5 | 0,05                                                   | 0,40  | 0,00  |
| Opolskie            | 1070,6                                                       | 1017,2 | 936,7  | -0,34                                                  | -0,25 | -0,61 |
| Podkarpackie        | 2101,4                                                       | 2127,9 | 2071,7 | 0,12                                                   | 0,08  | -0,36 |
| Podlaskie           | 1210,7                                                       | 1203,4 | 1138,2 | -0,13                                                  | -0,12 | -0,45 |
| Pomorskie           | 2172,3                                                       | 2275,5 | 2359,6 | 0,28                                                   | 0,45  | 0,05  |
| Śląskie             | 4758,9                                                       | 4634,9 | 4320,1 | -0,37                                                  | -0,10 | -0,61 |
| Świętokrzyskie      | 1302,7                                                       | 1282,5 | 1168,5 | 0,01                                                   | -0,32 | -0,82 |
| Warmińsko-mazurskie | 1427,5                                                       | 1453,8 | 1357,9 | 0,19                                                   | 0,01  | -0,62 |
| Wielkopolskie       | 3345,3                                                       | 3446,7 | 3488,0 | 0,17                                                   | 0,32  | -0,16 |
| Zachodniopomorskie  | 1697,9                                                       | 1723,7 | 1631,8 | 0,06                                                   | -0,01 | -0,54 |

<sup>a</sup> Dane zostały opracowane przy uwzględnieniu wyników narodowych spisów powszechnych (NSP): dla 2000 r. – NSP 2002, dla 2010 r. – NSP 2011, dla 2023 – NSP 2021.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

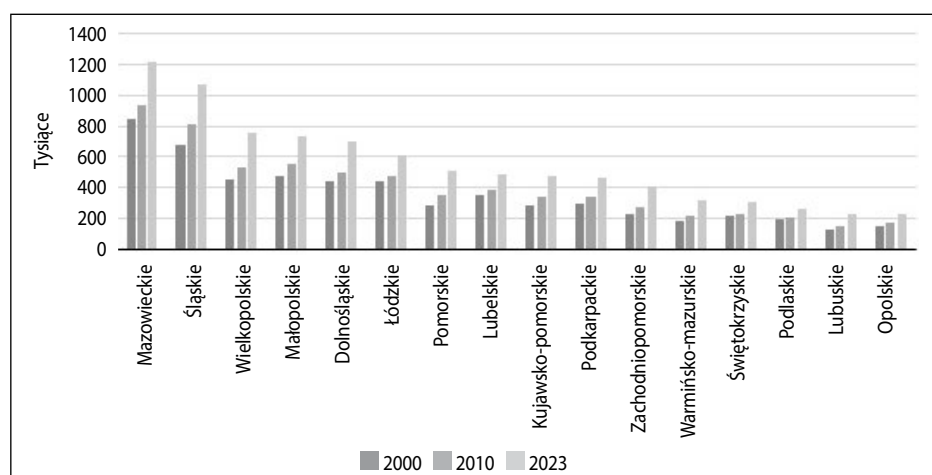
Efektem przemian w procesach demograficznych są zmiany w strukturze ludności według grup wieku. Istotne różnice w tym względzie także obserwowane są pomiędzy województwami (rysunek 1). W 2023 r. w porównaniu do 2000 r. we wszystkich województwach zanotowano spadek liczby dzieci i młodzieży (0–17 lat), w tym największy ubytek w województwie opolskim (40,0%) i świętokrzyskim (39,0%)<sup>22</sup>. Nieco lepiej przedstawiał się stan ludności w wieku produkcyjnym, tutaj spadki ludności w analizowanym okresie w poszczególnych województwach nie były aż tak duże pod względem ubytku potencjalnych zasobów pracy. Największy spadek liczby osób w wieku 18–64 lat odnotowano w województwie śląskim (16,8%) oraz opolskim i łódzkim (po 16,0%). Natomiast w pięciu województwach (małopolskim, pomorskim, mazowieckim, wielkopolskim, podkarpackim) liczba osób w wieku produkcyjnym wzrosła w stosunku do 2000 r. (od 0,4% do 5,6%)<sup>23</sup>. Przyspieszeniu uległ proces starzenia się ludności. W zdecydowanej większości województw w okresie

<sup>22</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Ludność wg pojedynczych roczników wieku i płci za lata 2000–2023), *ibidem*.

<sup>23</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym za lata 2000–2023), *ibidem*.

ostatnich dwóch dekad odnotowano zwiększenie się liczby ludności w wieku poprodukcyjnym. Największy wzrost zanotowano w województwie pomorskim (wzrost o 79,1% w porównaniu do 2000 r.) i w zachodniopomorskim (78,6%), a najniższy w łódzkim (37,4%) i podlaskim (38,0%)<sup>24</sup>. Zróżnicowanie to w głównej mierze podyktowane jest faktem, że zdecydowanie więcej osób najstarszych mieszka w miastach i blisko dużych ośrodków miejskich niż na terenach wiejskich. W 2023 r. ponad połowa 51,1% seniorów (osób wieku 65 lat i więcej) zamieszkiwało cztery województwa: mazowieckie, śląskie, wielkopolskie i małopolskie<sup>25</sup>.

Rysunek 1. Ludność<sup>a</sup> w wieku poprodukcyjnym (65 lat i więcej) według województw w latach 2000, 2010 i 2023



<sup>a</sup> Dane zostały opracowane przy uwzględnieniu wyników spisów powszechnych: dla 2000 r. – NSP 2002, dla 2010 r. – NSP 2011, dla 2023 – NSP 2021.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analiza zmian wskaźników dla poszczególnych województw wskazuje, że w okresie 2000–2023 najszybsze tempo starzenia się ludności miało miejsce w województwie opolskim, zachodniopomorskim i śląskim. Proces starzenia się populacji województw widoczny jest także w medianie wieku mieszkańców. W 2023 r. średni wiek mieszkańca Polski wynosił 42,8 roku. Spośród 16 województw tylko w czterech zaobserwowano medianę wieku niższą niż w kraju (poniżej 42 lat), zaś najmniej korzystnymi parametrami struktury wieku ludności charakteryzowały się

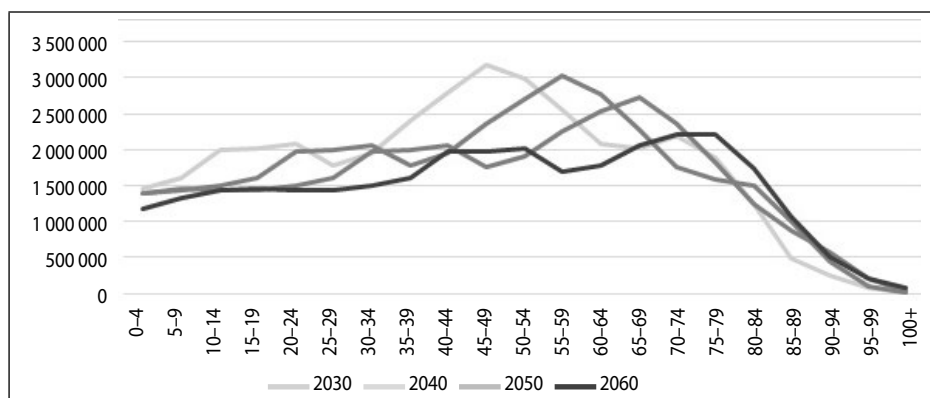
<sup>24</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym za lata 2000–2023), *ibidem*.

<sup>25</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym za lata 2000–2023), *ibidem*.

województwa: świętokrzyskie, opolskie, łódzkie, śląskie i zachodniopomorskie, gdzie wiek środkowy wyniósł ponad 44 lata<sup>26</sup>.

Na lata 2023–2060 (rysunek 2) GUS przewiduje zmniejszenie liczby ludności dla wszystkich województw. Proces starzenia się ludności najsilniej dotknie województwo śląskie (ponad milionowy ubytek) oraz łódzkie (spadek o 601 tys.) i lubuskie (544 tys.), jednak największy relatywnie spadek liczby ludności dotyczyć będzie województwa świętokrzyskiego (spadek o 30,6%)<sup>27</sup>. Przewiduje się również, że województwo to będzie miało najwyższy odsetek osób w wieku starszym, na poziomie powyżej 36%, przy czym tendencja wzrostowa widoczna będzie dla wszystkich województw<sup>28</sup>. Udział osób w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności w poszczególnych województwach w analizowanym okresie wzrośnie o 11–16 p. proc<sup>29</sup>.

Rysunek 2. Prognoza<sup>a</sup> ludności Polski według grup wieku na lata 2023–2060



<sup>a</sup> Dane zostały opracowane na podstawie wyników NSP 2021.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## Urodzenia i zgony. Przyczyny zgonów w województwach

Zróznicowanie terytorialne regionów Polski swe odzwierciedlenie znajduje także w strukturze urodzeń i zgonów mieszkańców. W 2023 r. w ujęciu wojewódzkim najwyższy poziom urodzeń żywych na 1000 ludności zanotowano w województwach

<sup>26</sup> Tablica 5(23): Mediana wieku (wiek środkowy) ludności w 2023 r., [w:] *Rocznik Statystyczny Województw*, GUS, Warszawa 2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województw-2024,4,19.html> [dostęp: 30.06.2025].

<sup>27</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Prognoza ludności wg płci i wybranych grup wieku na lata 2023–2060 (opracowana na bazie NSP 2021)), <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> [dostęp: 30.06.2025].

<sup>28</sup> Na podstawie: *ibidem*.

<sup>29</sup> Na podstawie: *ibidem*.

z relatywnie młodszą strukturą wieku mieszkańców, czyli małopolskim (8,3), mazowieckim (8,2) i pomorskim (8,1). Z kolei najniższy poziom urodzeń odnotowano w województwach świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim (po 6,2), czyli tych, w których w okresie ostatnich dwóch dekad nastąpił najwyższy spadek liczby osób w wieku przedprodukcyjnym<sup>30</sup>.

Tabela 2. Urodzenia żywe, zgony i przyrost naturalny na 1000 ludności<sup>a</sup> według województw w latach 2003 i 2023

| Województwa         | Urodzenia żywe<br>na 1000 ludności |            | Zgony<br>na 1000 ludności |             | Przyrost naturalny<br>na 1000 ludności |             |
|---------------------|------------------------------------|------------|---------------------------|-------------|----------------------------------------|-------------|
|                     | 2003                               | 2023       | 2003                      | 2023        | 2003                                   | 2023        |
| <b>Polska</b>       | <b>9,2</b>                         | <b>7,2</b> | <b>9,6</b>                | <b>10,9</b> | <b>-0,4</b>                            | <b>-3,6</b> |
| Dolnośląskie        | 8,3                                | 6,8        | 9,7                       | 11,2        | -1,4                                   | -4,4        |
| Kujawsko-pomorskie  | 9,7                                | 6,8        | 9,3                       | 11,2        | 0,4                                    | -4,4        |
| Lubelskie           | 9,7                                | 6,7        | 10,4                      | 11,4        | -0,7                                   | -4,7        |
| Lubuskie            | 9,2                                | 6,7        | 8,9                       | 11,0        | 0,3                                    | -4,3        |
| Łódzkie             | 8,4                                | 6,9        | 11,9                      | 12,8        | -3,5                                   | -5,9        |
| Małopolskie         | 9,9                                | 8,3        | 8,9                       | 9,6         | 1,0                                    | -1,3        |
| Mazowieckie         | 9,1                                | 8,2        | 10,3                      | 10,5        | -1,2                                   | -2,4        |
| Opolskie            | 7,7                                | 6,6        | 8,9                       | 11,3        | -1,2                                   | -4,7        |
| Podkarpackie        | 9,7                                | 7,2        | 8,5                       | 9,5         | 1,2                                    | -2,3        |
| Podlaskie           | 8,9                                | 7,3        | 9,7                       | 10,6        | -0,8                                   | -3,3        |
| Pomorskie           | 10,3                               | 8,1        | 8,3                       | 9,7         | 2,0                                    | -1,6        |
| Śląskie             | 8,3                                | 6,4        | 9,7                       | 11,9        | -1,4                                   | -5,6        |
| Świętokrzyskie      | 8,9                                | 6,2        | 10,5                      | 12,3        | -1,6                                   | -6,1        |
| Warmińsko-mazurskie | 10,1                               | 6,2        | 8,4                       | 10,7        | 1,7                                    | -4,5        |
| Wielkopolskie       | 10,0                               | 7,9        | 9,2                       | 10,1        | 0,8                                    | -2,2        |
| Zachodniopomorskie  | 9,3                                | 6,4        | 8,8                       | 11,4        | 0,5                                    | -5,0        |

<sup>a</sup> Dane zostały opracowane przy uwzględnieniu wyników NSP 2021.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analiza zmian w procesach demograficznych w skali regionalnej pokazuje, że w województwach, gdzie notowano niższą liczbę urodzeń i większy odsetek osób starszych, współczynnik zgonów wykazywał poziom wyższy od krajowego. Jak wynika z tabeli 2, najwyższy wskaźnik zgonów charakteryzował województwo łódzkie (12,8) i świętokrzyskie (12,3), zaś poniżej poziomu krajowego (10,9) notowany był w siedmiu województwach, w tym najniższy w województwie podkarpackim (9,5), małopolskim (9,6) i pomorskim (9,7)<sup>31</sup>. Ostatnie trzy wymienione województwa cha-

<sup>30</sup> Tablica 6(24): Ruch naturalny ludności w 2023 r., [w:] *Rocznik Statystyczny Województw*, op. cit.

<sup>31</sup> Tablica 6(24): Ruch naturalny ludności w 2023 r., [w:] *Rocznik Statystyczny Województw*, op. cit.

rakteryzuje także niski poziom umieralności osób starszych. Wskaźnik zgonów osób w wieku 65 lat i więcej na 1000 ludności w tej grupie wiekowej był najniższy w kraju i wyniósł odpowiednio 2,2, 2,4 i 2,5, zaś najwyższe wskaźniki zanotowano w przypadku województwa łódzkiego (3,3) i świętokrzyskiego (3,2)<sup>32</sup>. W Polsce mediana wieku osób zmarłych w 2023 r. wyniosła 76,6 roku, przy czym najwyższa była w województwie podlaskim, a najniższa – w województwie lubuskim (tabela 3).

Tabela 3. Struktura zgonów<sup>a</sup> w grupach wiekowych według województw w 2023 r.

| Województwa         | Procentowy udział zgonów przypadających na grupy wiekowe |             |                 | Mediana wieku osób zmarłych |
|---------------------|----------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|
|                     | 0–14 lat                                                 | 15–64 lat   | 65 lat i więcej |                             |
| <b>Polska</b>       | <b>0,4</b>                                               | <b>20,0</b> | <b>79,5</b>     | <b>76,6</b>                 |
| Dolnośląskie        | 0,4                                                      | 20,2        | 79,4            | 75,6                        |
| Kujawsko-pomorskie  | 0,4                                                      | 20,9        | 78,7            | 75,5                        |
| Lubelskie           | 0,3                                                      | 19,6        | 80,1            | 77,6                        |
| Lubuskie            | 0,3                                                      | 21,2        | 78,5            | 74,7                        |
| Łódzkie             | 0,3                                                      | 19,9        | 79,8            | 76,5                        |
| Małopolskie         | 0,4                                                      | 18,6        | 81,0            | 78,6                        |
| Mazowieckie         | 0,4                                                      | 19,5        | 80,1            | 77,5                        |
| Opolskie            | 0,3                                                      | 18,8        | 81,0            | 77,2                        |
| Podkarpackie        | 0,5                                                      | 19,7        | 79,8            | 78,2                        |
| Podlaskie           | 0,6                                                      | 20,4        | 79,1            | 78,8                        |
| Pomorskie           | 0,6                                                      | 20,2        | 79,2            | 75,9                        |
| Śląskie             | 0,3                                                      | 20,2        | 79,5            | 76,3                        |
| Świętokrzyskie      | 0,3                                                      | 19,7        | 80,0            | 76,8                        |
| Warmińsko-mazurskie | 0,4                                                      | 22,4        | 77,2            | 75,1                        |
| Wielkopolskie       | 0,5                                                      | 20,6        | 78,9            | 75,9                        |
| Zachodniopomorskie  | 0,4                                                      | 20,9        | 78,7            | 75,0                        |

<sup>a</sup> Dane zostały opracowane przy uwzględnieniu wyników NSP 2021.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podobnie jak w skali kraju, najczęstszymi przyczynami zgonów wśród mieszkańców województw były choroby układu krążenia i nowotwory. Pod tym względem istnieje jednak duże zróżnicowanie terytorialne. W 2023 r. w przypadku chorób krążeniowych wskaźnik (zgony na 100 tys. ludności) wyższy od krajowego (289,7) notowany były w siedmiu województwach, w tym najwyższy w województwie śląskim (329,6) i kujawsko-pomorskim (319,4), najniższy w województwie podkarpackim (228,7). Natomiast w przypadku chorób nowotworowych wskaźniki wahały się od

<sup>32</sup> Na podstawie danych udostępnionych w Banku Danych Lokalnych GUS (Zgony ogółem, zgony niemowląt i zgony osób w wieku do 65 lat – wskaźniki), <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> [dostęp: 30.06.2025].

295,9 (wielkopolskie) do 513,7 (lubelskie) i aż w przeszło połowie województw były wyższe od krajowego (400,4)<sup>33</sup>.

Pomiędzy poszczególnymi województwami występuje także duże zróżnicowanie przeciętnego trwania życia. Analiza danych za 2023 r. wskazuje, że podobnie jak w skali kraju, mieszkanki województw charakteryzowało dłuższe trwanie życia niż mężczyzn. Wśród kobiet, najdłużej żyją mieszkanki województwa podkarpackiego (83,6 roku), podlaskiego (83,4 roku) i małopolskiego (83,1 roku), najkrócej – śląskiego (81,1 roku) i łódzkiego (81,2 roku). W przypadku mężczyzn najdłuższe trwanie życia charakteryzowało mieszkańców województwa małopolskiego (76,2 roku) i podkarpackiego (76,1 roku), z kolei najkrótsze – mieszkańców województwa łódzkiego (73,2 roku) i świętokrzyskiego (73,9 roku)<sup>34</sup>.

Postępujący proces starzenia się populacji poszczególnych województw oraz wzrost liczby zachorowań i zgonów na choroby przewlekłe powoduje, że w kolejnych latach będzie rosła liczba beneficjentów zarówno systemu ochrony zdrowia, jak i opieki społecznej, a to oznacza rosnący popyt na świadczenia w tych obszarach.

## Zróżnicowanie regionalne w rozmieszczeniu szpitali i zasobów kadrowych systemu opieki zdrowotnej

Zgodnie z deklaracją podmiotów leczniczych<sup>35</sup>, w Polsce na koniec 2023 r. funkcjonowały 894 stacjonarne szpitale ogólne i 245 szpitali dziennych (tzw. szpitali jednego dnia)<sup>36</sup>. W ostatnich dwóch dekadach liczba szpitali w kraju wzrosła o 104 (w porównaniu do 2004 r.). W przypadku trzynastu województw liczba szpitali wzrosła, przy czym najwyższy wzrost odnotowano w województwie śląskim (o 35 szpitali), zaś

<sup>33</sup> Dane nie obejmują grupy nowotworów przedinwazyjnych (in situ, D00–D09) wg klasyfikacji ICD-10; dotyczą nowotworów złośliwych (C00–C97) zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Nowotworów Narodowego Instytutu Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie – Państwowego Instytutu Badawczego; obejmują przypadki nowotworów zarejestrowanych po raz pierwszy w roku sprawozdawczym. Raporty, Krajowy Rejestr Nowotworów, <http://onkologia.org.pl/raporty/> [dostęp: 30.06.2025].

<sup>34</sup> Tablica B: Średnie dalsze trwanie życia według województw w 2023 roku, GUS, 30.07.2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/trwanie-zycia/trwanie-zycia-w-2023-roku,2,18.html> [dostęp: 30.06.2025]; M. Potyra *et al.*, *Trwanie życia w 2023 r.*, „Analizy Statystyczne”, GUS, Warszawa 2024.

<sup>35</sup> Od 2019 r. podmioty wykonujące działalność leczniczą deklarują charakter działalności szpitala (szpital stacjonarny/dzienny) w sprawozdaniu o działalności szpitala ogólnego – MZ-29. Dane dotyczą szpitali ogólnodostępnych, analiza nie uwzględnia szpitali w zakładach karnych i aresztach śledczych, utworzonych przez Ministra Sprawiedliwości.

<sup>36</sup> Dane Ministerstwa Zdrowia oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji opracowane przez GUS na podstawie wyników badania Ministerstwa Zdrowia (roczne sprawozdania o działalności szpitala ogólnego – MZ-29). Tablica 2(72): Szpitale ogólne w 2023 r., [w:] *Rocznik Statystyczny Województw*, op. cit.

w przypadku trzech województw: wielkopolskiego, małopolskiego i lubuskiego liczba szpitali zmniejszyła się w stosunku do roku 2004 odpowiednio o 12, 4 i 3<sup>37</sup>.

Wskaźnik liczby szpitali na 100 tys. mieszkańców, uwzględniając tylko szpitale stacjonarne (ogólne) na poziomie kraju, wyniósł 2,4, przy czym największy był w województwie śląskim (3,3), a najmniejszy w wielkopolskim (1,6). Wskaźnik łóżek w szpitalach stacjonarnych na 10 tys. ludności wyniósł dla Polski 42,8 (tabela 4), co oznacza, że na 1 łóżko przypadało przeciętnie 233 mieszkańców<sup>38</sup>. Dla poszczególnych województw wskaźnik ten wahał się od 203 dla województwa śląskiego do 303 dla województwa pomorskiego. W ostatnich dwóch dekadach największy wzrost tego wskaźnika odnotowano w przypadku województwa pomorskiego (z 246 osób na łóżko szpitalne w 2003 r. do 303 w 2023 r.). Natomiast w dwóch województwach zanotowano spadek: w warmińsko-mazurskim z 230 do 218 i w podkarpackim z 241 na 239<sup>39</sup>. Wśród województw z najwyższym odsetkiem hospitalizowanych pacjentów były województwa dominujące pod względem liczby ludności, tj. województwo mazowieckie (15,3% ogółu leczonych w szpitalach ogólnych) i śląskie (11,8%).

Tabela 4. Szpitale ogólne<sup>a</sup> według województw w 2023 r.

| Województwa         | Szpitala               | Łóżka <sup>b</sup> na 10 tys. ludności | Leczeni <sup>c</sup> na 10 tys. ludności |
|---------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
|                     | stan w dniu 31 grudnia |                                        |                                          |
| <b>Polska</b>       | <b>894</b>             | <b>42,8</b>                            | <b>1899</b>                              |
| Dolnośląskie        | 78                     | 45,3                                   | 1889                                     |
| Kujawsko-pomorskie  | 43                     | 41,9                                   | 1754                                     |
| Lubelskie           | 45                     | 47,6                                   | 1850                                     |
| Lubuskie            | 24                     | 38,6                                   | 1588                                     |
| Łódzkie             | 62                     | 48,0                                   | 2165                                     |
| Małopolskie         | 69                     | 39,1                                   | 1736                                     |
| Mazowieckie         | 116                    | 42,1                                   | 1982                                     |
| Opolskie            | 29                     | 43,0                                   | 1645                                     |
| Podkarpackie        | 41                     | 41,9                                   | 1996                                     |
| Podlaskie           | 35                     | 46,5                                   | 1969                                     |
| Pomorskie           | 40                     | 33,0                                   | 1595                                     |
| Śląskie             | 143                    | 49,4                                   | 1947                                     |
| Świętokrzyskie      | 24                     | 44,7                                   | 2315                                     |
| Warmińsko-mazurskie | 42                     | 45,8                                   | 2019                                     |
| Wielkopolskie       | 57                     | 38,2                                   | 1953                                     |
| Zachodniopomorskie  | 46                     | 40,6                                   | 1795                                     |

<sup>a</sup> Dane nie obejmują szpitali dziennych. <sup>b</sup> Łącznie z łózkami i inkubatorami dla noworodków.

<sup>c</sup> Liczba pacjentów zarejestrowanych w księdze głównej szpitala (bez ruchu międzyoddziałowego).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i danych Ministerstwa Zdrowia otrzymanych z izb lekarskich, pielęgniarskich i farmaceutycznych oraz diagnostów laboratoryjnych.

<sup>37</sup> *Ibidem.*

<sup>38</sup> *Ibidem.*

<sup>39</sup> *Ibidem.*

Średni czas pobytu pacjenta na oddziale szpitalnym w 2023 r. wyniósł 5,1 dnia<sup>40</sup>. W województwach zaobserwowano duże zróżnicowanie w średnim czasie pobytu w szpitalu ogólnym. W sześciu województwach (wielkopolskim, mazowieckim, pomorskim, łódzkim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim) czas pobytu wynosił poniżej 5 dni (4,5–4,8 dnia), zaś w dwóch województwach (lubuskim i śląskim) wyniósł prawie 6 dni (odpowiednio 5,9 i 5,8 dnia)<sup>41</sup>.

Wskaźnikiem charakteryzującym działalność oddziałów o różnych specjalnościach jest przeciętne wykorzystanie łóżek w ciągu roku<sup>42</sup>. W 2023 r. wskaźnik ten dla szpitali ogólnych w kraju wyniósł 67,4%<sup>43</sup>. Najwyższą wartość tego wskaźnika osiągnięto w województwie świętokrzyskim (73,6%), najniższą (63,9%) – w warmińsko-mazurskim. Wzrost wykorzystania łóżek szpitalnych wystąpił we wszystkich województwach, przy czym w porównaniu do 2013 r. największy wzrost odnotowano w województwie zachodniopomorskim (4,9 p. proc.), zaś najniższy – w województwie mazowieckim (4,3 p. proc.)<sup>44</sup>.

Ważnym elementem stanowiącym o skuteczności funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej są zasoby kadrowe systemu opieki zdrowotnej<sup>45</sup>. W 2023 r. prawo wykonywania zawodu posiadało 163,2 tys. lekarzy, 45,2 tys. lekarzy dentystów, 315,2 tys. pielęgniarek, 41,9 tys. położnych, 77,7 tys. fizjoterapeutów, 38,7 tys. farmaceutów i 18,2 tys. diagnostów laboratoryjnych<sup>46</sup>. Najwięcej lekarzy pracujących bezpośrednio z pacjentem było w województwach: mazowieckim (29,5 tys.)

---

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> Wskaźnik obliczany jest jako iloraz osobodni pobytu leczonych na oddziale i średniej liczby łóżek wyrażony w dniach lub przeliczony na udział procentowy dni w roku.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> Dane obejmują zakłady opieki zdrowotnej oraz praktyki, które złożyły sprawozdanie o pracujących w podmiotach wykonujących działalność leczniczą – MZ-88. Nie obejmują jednostek, których organem tworzącym jest MON lub MSWiA, osób pracujących w NFZ, administracji państwowej, uczelniach wyższych. Dane obejmują osoby pracujące w danej placówce bez względu na rodzaj umowy, na podstawie której wykonywana jest praca, i wymiar czasu pracy. Od 2019 r. dane dotyczące lekarzy, lekarzy dentystów, pielęgniarek i położnych, a od 2022 r. dane dotyczące fizjoterapeutów, opracowywane są w oparciu o źródła administracyjne, w tym rejestry: posiadających prawo wykonywania zawodu (lekarzy i lekarzy dentystów, pielęgniarek i położnych), płatników składek ZUS, podmiotów wykonujących działalność leczniczą, praktyk lekarskich, praktyk pielęgniarek i położnych, praktyk fizjoterapeutów.

<sup>46</sup> Dane GUS, MZ-88 – sprawozdanie o pracujących w podmiotach wykonujących działalność leczniczą; MZ-89 – sprawozdanie o specjalistach pracujących w podmiotach wykonujących działalność leczniczą. Tablica 1(71): Pracownicy medyczni w 2023 r., [w:] *Rocznik Statystyczny Województw, op. cit.*; Zasoby kadrowe w wybranych zawodach medycznych na podstawie źródeł administracyjnych w 2023 r., GUS, 27.09.2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/zasoby-kadrowe-w-wybranych-zawodach-medycznych-na-podstawie-zrodel-administracyjnych-w-2023-roku,28,3.html> [dostęp: 30.06.2025].

i śląskim (19,4 tys.), a najmniej w opolskim (2,8 tys.) i lubuskim (2,8 tys.)<sup>47</sup>. W skali kraju liczba lekarzy na 10 tys. mieszkańców wynosiła 37,6, a w odniesieniu do województw największa była w województwie mazowieckim (52,2), a najmniejsza w województwie lubuskim (25,0)<sup>48</sup>. Widoczna jest więc znaczna dysproporcja między województwami (tabela 5).

Tabela 5. Lekarze pracujący bezpośrednio z pacjentami w 2023 r. według województw, na 10 tys. mieszkańców (stan w dniu 31.12.2023)

| Województwo        | Lekarze na 10 tys. mieszkańców | Województwo         | Lekarze na 10 tys. mieszkańców |
|--------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Dolnośląskie       | 39,2                           | Podkarpackie        | 28,6                           |
| Kujawsko-pomorskie | 31,5                           | Podlaskie           | 41,4                           |
| Lubelskie          | 38,9                           | Pomorskie           | 36,8                           |
| Lubuskie           | 25,0                           | Śląskie             | 38,3                           |
| Łódzkie            | 43,1                           | Świętokrzyskie      | 32,2                           |
| Małopolskie        | 37,1                           | Warmińsko-mazurskie | 26,4                           |
| Mazowieckie        | 52,2                           | Wielkopolskie       | 30,7                           |
| Opolskie           | 25,7                           | Zachodniopomorskie  | 34,0                           |

Źródło: Zasoby kadrowe w wybranych zawodach medycznych na podstawie źródeł administracyjnych w 2023 r., GUS, 27.09.2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/zasoby-kadrowe-w-wybranych-zawodach-medycznych-na-podstawie-zrodel-administracyjnych-w-2023-roku,28,3.html> [dostęp: 30.06.2025].

## Dyskusja

Prawie wszystkie narody europejskie doświadczyły długoterminowego spadku płodności w ciągu ostatniego stulecia i w konsekwencji – starzenia się ich populacji<sup>49</sup>. Podobny stan ma miejsce w Polsce, co powoduje, że sytuacja ludnościowa w kraju nie gwarantuje stabilnego rozwoju demograficznego, a dodatkowo nie będzie pozostawać bez wpływu na system ochrony zdrowia. Niski poziom dzietności i niski poziom urodzeń przy jednoczesnym wydłużaniu się trwania życia powoduje coraz szybsze starzenie się społeczeństwa poprzez ciągły wzrost liczby i udziału w ogólnej populacji osób w wieku poprodukcyjnym. Tendencje te, ze zmiennym natężeniem, obserwowane są od dekady we wszystkich województwach. Zrozumienie, w jaki sposób struktury wiekowe będą rozwijać się w przyszłości, będzie miało kluczowe znaczenie dla zrozumienia potrzeb opieki zdrowotnej starzejących się społeczeństw<sup>50</sup>. Proces sta-

<sup>47</sup> *Ibidem.*

<sup>48</sup> *Ibidem.*

<sup>49</sup> T. Leone, *How can demography inform health policy?*, „Health Economics, Policy and Law” 2010, t. 5, nr 1, s. 1–11, <https://doi.org/10.1017/S1744133109990119>.

<sup>50</sup> *Ibidem.*

zenia się ludności Polski jest zróżnicowany regionalnie. W 2023 r. najmłodszą strukturę wieku miało województwo pomorskie (mediana wieku 41,2 roku, najwyższy w kraju odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym – 19,6%). Bardzo zbliżona struktura wieku cechowała także województwo małopolskie (41,2 roku, 19,2%) i wielkopolskie (41,6 roku, 19,4%). Najmniej korzystnymi parametrami struktury wieku ludności charakteryzowały się natomiast województwa opolskie, świętokrzyskie, zachodniopomorskie i łódzkie, gdzie mediana wieku wyniosła ponad 44 lata, a odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym notowano poniżej poziomu krajowego – 18,0%. Dodatkowo w województwach opolskim i zachodniopomorskim na przestrzeni ostatnich dwóch dekad wystąpiło najszybsze tempo starzenia się ludności. Osoby starsze mają odmienne od ludzi młodszych potrzeby zdrowotne oraz wymagają zróżnicowanych świadczeń tym względzie<sup>51</sup>.

Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zdrowotnego jest szczególnie ważne w sytuacji choroby, wtedy to znaczenia nabiera dostępność do placówek ochrony zdrowia<sup>52</sup>. Właściwy dostęp do opieki medycznej wymaga wystarczającej liczby lekarzy, z odpowiednim udziałem lekarzy ogólnych i specjalistów, oraz odpowiedniego ich rozmieszczenia geograficznego<sup>53</sup>. Rozkład liczby lekarzy na 100 tys. mieszkańców według województw wskazuje na duże różnice między województwami, przy czym najmniej lekarzy pracowało w województwach warmińsko-mazurskim i lubuskim, a najwięcej – na terenie województw łódzkiego i śląskiego<sup>54</sup>. Zróżnicowana jest też liczba pielęgniarek i położnych na 100 tys. ludności w ujęciu regionalnym<sup>55</sup>. Biorąc pod uwagę lekarzy zatrudnionych w ramach kontraktu NFZ (i udzielających świadczeń w zakresie leczenia szpitalnego) w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców, najwięcej lekarzy pracuje w województwie mazowieckim, a najmniej w lubuskim<sup>56</sup>. Dodatkowo – jak wynika z raportu OECD – widoczna w wielu krajach koncentracja specjalistycznych usług i preferencja lekarzy do praktykowania w stolicach państw jest widoczna także w Polsce<sup>57</sup>. Zapewnienie lepszej dostępności do świadczeń medycznych, warunkującej bezpieczeństwo zdrowotne,

<sup>51</sup> Minister do spraw Polityki Senioralnej, *Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2023 r.*, Warszawa, 2024, s. 34, <https://das.mpips.gov.pl/source/2024/Informacja%20o%20sytuacji%20osob%20starszych%20w%20Polsce%20za%202023%20r.pdf> [dostęp: 30.06.2025].

<sup>52</sup> P. Grzywna, *Bezpieczeństwo zdrowotne w nauce o polityce społecznej. Wprowadzenie do dyskusji*, *op. cit.*, s. 61.

<sup>53</sup> OECD/European Commission, *Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris 2024, s. 187, <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>.

<sup>54</sup> Minister Zdrowia, *Mapa potrzeb zdrowotnych na okres od 1 stycznia 2022 r. do 31 grudnia 2026 r.* Warszawa, sierpień 2021, s. 132, [https://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM\\_MZ/2021/69/akt.pdf](https://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM_MZ/2021/69/akt.pdf) [dostęp: 30.06.2025].

<sup>55</sup> *Ibidem*, s. 133.

<sup>56</sup> *Ibidem*, s. 239.

<sup>57</sup> OECD/European Commission, *Health at a Glance...*, *op. cit.*, s. 28.

należy uwzględnić w budowie systemu bezpieczeństwa zdrowotno-socjalnego kraju. Dopasowanie działań z zakresu zdrowia publicznego do potrzeb zdrowotnych danego regionu jest też jednym z postulatów zgłaszanych w *Mapie potrzeb zdrowotnych*<sup>58</sup>.

## Podsumowanie

Wśród zagadnień związanych z bezpieczeństwem – szczególnie po pandemii COVID-19 – tematyka dotycząca zdrowia populacji zyskuje na znaczeniu. Przeprowadzone analizy potwierdziły, że istotne jest bardziej wnikliwe spojrzenie na te kwestie z perspektywy regionalnej i kształtowanie w oparciu o nie polityki zdrowotnej dla całego kraju. Prognozy demograficzne wskazują na zmniejszenie liczby ludności dla wszystkich województw, ale proces starzenia się populacji najsilniej dotknie wybrane z nich. Zmiany te już rzutują na szereg aspektów życia i nie pozostają bez wpływu na bezpieczeństwo zdrowotne mieszkańców. Zmiany demograficzne powodują, że w kolejnych latach będzie rosła liczba beneficjentów zarówno systemu ochrony zdrowia, jak i opieki społecznej, a to oznacza rosnący popyt na świadczenia w tych obszarach. Tymczasem zapewnienie prawa do ochrony zdrowia i równości w dostępie do świadczeń medycznych warunkuje obszar bezpieczeństwa zdrowotnego. Poruszane w artykule zagadnienia sygnalizują złożoność zjawisk leżących na styku demografii i bezpieczeństwa zdrowotnego, wskazując jednocześnie dalsze kierunki i możliwości rozważań naukowych. O ile więc istotne jest spojrzenie z perspektywy demografii w odniesieniu do województw, to pożądane są też w przyszłości bardziej szczegółowe analizy w odniesieniu do powiatów oraz gmin w Polsce.

## Bibliografia

- Allen H., Katz R., *Demography and Public Health Emergency Preparedness: Making the Connection*, „Population Research and Policy Review” 2010, t. 29, nr 4, s. 527–539, <https://doi.org/10.1007/s11113-009-9158>.
- Ameljańczyk A., Ameljańczyk T., *System monitorowania bezpieczeństwa zdrowotnego państwa i jego zagrożenia*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2012, nr 25, s. 9–20.
- Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, <https://bdl.stat.gov.pl> [dostęp: 30.06.2025].
- Bober B., *Bezpieczeństwo zdrowotne jako istotny komponent bezpieczeństwa państwa*, „Studia nad Bezpieczeństwem” 2016, nr 1, s. 33–64.
- Grundy E., Murphy M.J., *Demography and public health*, [w:] *Oxford Textbook of Global Public Health*, red. R. Detels, M. Gulliford, Q.A. Karim, C.C. Tan, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 718–735.

<sup>58</sup> Minister Zdrowia, *Mapa potrzeb zdrowotnych...*, op. cit., s. 110.

- Grzywna P., *Bezpieczeństwo zdrowotne – wprowadzenie do problematyki*, „Studia Politicæ Universitatis Silesiensis” 2015, t. 14, s. 105–121.
- Grzywna P., *Bezpieczeństwo zdrowotne w nauce o polityce społecznej. Wprowadzenie do dyskusji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017.
- GUS, *Refugee health in Poland*, <https://healthofrefugees.stat.gov.pl/> [dostęp: 30.06.2025].
- Kapera I., *Polish healthcare system management in the context of migration and refugee influx to Poland*, [w:] *Papers of 8<sup>th</sup> International Conference on Global Public Health 2023: Kuala Lumpur, Malaysia 19–20 October 2023*, Unique Conferences Canada, Toronto 2024, s. 56–63.
- Leone T., *How can demography inform health policy?*, „Health Economics, Policy and Law” 2010, t. 5, nr 1, s. 1–11, <https://doi.org/10.1017/S1744133109990119>.
- Mapy potrzeb zdrowotnych*, Baza Analiz Systemowych i Wdrożeniowych, <https://basiw.mz.gov.pl/mapy-informacje> [dostęp: 30.06.2025].
- Minister do spraw Polityki Senioralnej, *Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2023 r.*, Warszawa, 2024, <https://das.mpips.gov.pl/source/2024/Informacja%20o%20sytuacji%20osob%20starszych%20w%20Polsce%20za%202023%20r..pdf> [dostęp: 30.06.2025].
- Minister Zdrowia, *Mapa potrzeb zdrowotnych na okres od 1 stycznia 2022 r. do 31 grudnia 2026 r.*, Warszawa, sierpień 2021, [https://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM\\_MZ/2021/69/akt.pdf](https://dziennikmz.mz.gov.pl/DUM_MZ/2021/69/akt.pdf) [dostęp: 30.06.2025].
- Nwizugbe O.E., *Linkages Between Public Health and Health Demography*, „International Journal of Innovative Research & Development” 2014, t. 3, nr 6, s. 6–13.
- OECD/European Commission, *Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris 2024, <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>.
- Potyra M., Góral-Radziszewska K., Waśkiewicz K., Gawińska-Družba E., *Trwanie życia w 2023 r.*, „Analizy Statystyczne”, GUS, Warszawa 2024.
- Raporty, Krajowy Rejestr Nowotworów, <http://onkologia.org.pl/raporty/> [dostęp: 30.06.2025].
- Rocznik Statystyczny Województw*, GUS, Warszawa 2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-wojewodztw-2024,4,19.html> [dostęp: 30.06.2025].
- Schaapman M., *The connection between occupational safety and health and public health*, „HesaMag” 2021, nr 24, s. 2–3.
- Szymonik A., *Zarządzanie bezpieczeństwem zdrowotnym*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2021, z. 55, s. 159–172.
- Średnie dalsze trwanie życia według województw w 2023 roku, GUS, 30.07.2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/trwanie-zycia/trwanie-zycia-w-2023-roku,2,18.html> [dostęp: 30.06.2025].
- Zasoby kadrowe w wybranych zawodach medycznych na podstawie źródeł administracyjnych w 2023 r., GUS, 27.09.2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/zasoby-kadrowe-w-wybranych-zawodach-medycznych-na-podstawie-zrodel-administracyjnych-w-2023-roku,28,3.html> [dostęp: 30.06.2025].

## *Zmiany demograficzne w województwach a kwestie bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców Polski*

### *Streszczenie*

Celem badań było ukazanie znaczenia zagadnień dotyczących sytuacji demograficznej w związku z bezpieczeństwem zdrowotnym populacji i na tym tle przegląd zmian demograficznych zachodzących w Polsce z perspektywy regionalnej. W postępowaniu badawczym wykorzystano materiały źródłowe, w tym literaturę związaną z tematyką bezpieczeństwa zdrowotnego oraz dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego. Analizy wskazują na zróżnicowanie regionalne zmian demograficznych. Szczególnie istotny jest proces starzenia się ludności, który zgodnie z prognozami najsilniej dotknie województwo śląskie oraz łódzkie i lubuskie, przy czym największy relatywnie spadek liczby ludności dotyczyć będzie województwa świętokrzyskiego i ten region będzie miał najwyższy odsetek osób w wieku starszym. W województwie tym liczba lekarzy pracujących bezpośrednio z pacjentem przypadających na 10 tys. mieszkańców jest niższa od średniej krajowej. Znajomość trendów demograficznych pozwala w odpowiedni sposób przygotować się na prognozowane zmiany, w tym także w odniesieniu do sytuacji zdrowotnej i bezpieczeństwa zdrowotnego populacji.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, zdrowie, demografia, zarządzanie, region

## *Demographic changes in voivodeships and health security issues of Poland's residents*

### *Abstract*

The aim of the research was to show the importance of demographic issues in relation to population health security and, against this background, to review the demographic changes taking place in Poland from a regional perspective. The research proceedings used source materials, including literature related to the topic of health security and statistical data from the Statistics Poland (Polish Central Statistical Office, GUS). The analyses indicate regional variations in demographic changes. Particularly important is the process of aging of the population, which, according to forecasts, will most severely affect the Śląskie voivodeship, as well as the Łódzkie and Lubuskie voivodeship, with the largest relative decrease in population affecting the Świętokrzyskie voivodeship and this region will have the highest percentage of elderly people. The province has a lower number of doctors working directly with patients per 10 thousand population than the national average. Knowledge of demographic trends makes it possible to adequately prepare for the projected changes, including with regard to the health situation and population health security.

Keywords: security, health, demographics, governance, region



# Odporność społeczności lokalnej na zagrożenia kryzysowe – ku holistycznym ramom odporności

**Janusz Ziarko**

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-9100-2807>

## Wprowadzenie

Społeczności powinny systematycznie rozwijać swój potencjał: fizyczny, ekonomiczny, społeczny i ludzki, aby funkcjonować skutecznie w okresie spokoju, ale także skutecznie absorbować zagrożenia kryzysowe związane z różnymi sytuacjami kryzysowymi, adaptować się do nich i transformować się adekwatnie do nowych wyzwań i oczekiwań. Wiele katastrof pokazało, że zagrożenia z nimi związane są ze sobą coraz bardziej powiązane, a skutki kaskadowo oddziałują na wszystkie sektory: społeczny, przyrodniczy, gospodarczy. Skuteczne reagowanie kryzysowe wymaga szerokiego korzystania z lokalnego kapitału ludzkiego i społecznego, sieci komunikacji społecznej, potencjałów instytucji administracyjnych i gospodarczych. Nakłada to na członków społeczności powinność podejmowania kompleksowych i skoordynowanych wysiłków w celu systematycznego budowania odporności. Zaznaczyć należy, że funkcjonalna fragmentacja organizacji, społeczności i ich działań utrudnia budowanie odporności. Dotychczasowe podejścia do jej budowania lokują ją w silosach instytucjonalnych, pomijając kapitał ludzki i społeczny. Skupiają się na konkretnych typach i czynnikach ryzyka: zagrożeniach naturalnych

(np. epidemiach), wywoływanych zmianami klimatu (np. powodziach, suszach), wywołanych przez człowieka (konfliktach społecznych, nierównościach, ubóstwie, terroryzmie) czy migracjach<sup>1</sup>.

Rozwijające się koncepcje odporności stają się dla lokalnych społeczności coraz bardziej atrakcyjne, ponieważ uwzględniają złożoność i systemowość współczesnych problemów bezpieczeństwa. Propagują nowe, pragmatyczne i holistyczne podejście do działań dla bezpieczeństwa, podważają tradycyjne formy odgórnych, liniowych strategii i taktyk bezpieczeństwa opartych przede wszystkim na instytucjach państwa, pomijających zdolności, którymi dysponują lokalne społeczności. Kładą szczególny nacisk na rozwijanie zdolności i możliwości lokalnych społeczności poprzez budowanie/rozwijanie różnych społecznych potencjałów, z wykorzystaniem innowacji, radzenia sobie i uczenia się.

Poszerzanie i pogłębianie wiedzy dotyczącej zasobów i działań zapewniających odporność społeczności jest złożonym wyzwaniem badawczym. Celem badań prezentowanych w artykule było poznanie uwarunkowań odporności społeczności lokalnej w kontekście zagrożeń kryzysowych oraz zaproponowanie analitycznych ram odporności, adekwatnych do specyfiki, możliwości, potrzeb i oczekiwań lokalnych środowisk dotyczących bezpieczeństwa. Realizacja tego celu kierunkowana była pytaniami badawczymi: 1) jak w literaturze definiowana jest odporność społeczności lokalnych na zagrożenia kryzysowe? 2) jakie elementy odporności na zagrożenia kryzysowe (wymiary, wskaźniki, wyniki) są uwzględniane w analitycznych ramach odporności? Zastosowaną metodą badawczą był przegląd, analiza, a następnie synteza treści zaczerpniętych z recenzowanych artykułów dotyczących przedmiotu. W prezentowanych badaniach wykorzystano osiem metaanaliz, opublikowanych w latach dwutyśicznych, które spełniały kryteria: 1) skalą analizy były odpowiednio: gmina, powiat, 2) były stosowane do wielu zagrożeń, 3) kładły nacisk na okres przed, w trakcie i po katastrofie, 4) wykorzystywały techniki ilościowe i jakościowe, 4) wykorzystywały uznane metodologie badawcze i publicznie dostępne źródła danych.

## Społeczność lokalna jako podmiot odporności na zagrożenia kryzysowe

Badania, ale także różne przedsięwzięcia związane z lokalną odpornością opierają się na założeniu, że zjawiska w świecie rzeczywistym powinny być postrzegane i rozumiane jako dynamiczne i wielorako ze sobą powiązane. Intelktualne ramy pojęciowe

<sup>1</sup> Projekt RESIL-POL – *Wzmacnianie odporności społecznej, rozwój komunikacji kryzysowej i edukacja w zakresie bezpiecznych zachowań w Polsce*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, 2.12.2024, <https://www.gov.pl/web/rcb/projekt-resil-pol-wzmacnianie-odpornosci-spolescznej-rozwoj-komunikacji-kryzysowej-i-edukacja-w-zakresie-bezpiecznych-zachowan-w-polsce> [dostęp: 30.06.2025].

odporności, tworzone przez koncepcje, założenia i zasady, umożliwiają szerszą jej konceptualizację, tj. postrzegania jej z wielu perspektyw, jako procesów transakcyjnych między ludźmi a elementami ich środowisk w różnych wymiarach, okresach i skalach<sup>2</sup>. Przedstawienie koncepcji odporności w sposób zapewniający społecznościom jej wszechstronne zrozumienie jest zarówno bardzo trudne, jak i ważne, gdyż powinno<sup>3</sup>: 1) dawać możliwość postrzegania społecznej odporności jako sposobu myślenia i jako procesów nierozłącznych z lokalnymi wyzwaniami bezpieczeństwa; 2) przekonywać, że obecne podstawy odgórnego zarządzania bezpieczeństwem są dla lokalnych społeczności niewystarczające; 3) mobilizować społeczności do działania dla odporności, zarządzać odpornością w sposób angażujący mieszkańców i uwzględniający ich potrzeby bezpieczeństwa. Rose L. Pfefferbaum<sup>4</sup> i in. zauważają, że budowanie odpornej społeczności wymaga czegoś więcej niż zebrania kolekcji odpornych jednostek, że odporna społeczność to coś więcej niż zbiór dobrze funkcjonujących statycznych silosów, takich jak instytucje, infrastruktura czy różnorakie organizacje. Podkreślają, że są to układy zdolności różnych interesariuszy (np. osób fizycznych, gospodarstw domowych, lokalnych społeczności, instytucji) do osiągnięcia określonych celów, zaspokojenia potrzeb, reagowania w sytuacjach kryzysowych i dostosowywania się do nowych warunków i wyzwań, przy zachowaniu dotychczasowej funkcjonalności. Odporność społeczności lokalnych jest zjawiskiem wielokontekstowym. Ważką więc materią, którą należy brać pod uwagę przy rozpatrywaniu zagadnienia odporności społeczności lokalnych, jest to, czym bądź kim jest społeczność. Zwróćmy uwagę, że społeczność jest definiowana przez różnych autorów podobnie, przy użyciu pojęć<sup>5</sup>: terytorium, więzi społeczne i kulturowe, podzielane wartości, zdolność podejmowania działań, ale pojęcia te i sama społeczność inaczej jest rozumiana i doświadczana przez osoby z różnych lokalnych środowisk. To zróżnicowane rozumienie atrybutów społeczności może skutkować powstawaniem sprzecznych lub niekompatybilnych założeń na jej temat, a to z kolei może podważyć naszą zdolność do oceny jakości cech/wymiarów społeczności determinujących udział, zaangażowanie

<sup>2</sup> D. Stokols, R.P. Lejano, J. Hipp, *Enhancing the resilience of human – environment systems: a social-ecological perspective*, „Ecology and Society” 2013, t. 18, nr 1, art. 7, <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05301-180107>.

<sup>3</sup> E.A. Korosteleva, T. Flockhart, *Resilience in EU and international institutions: Redefining local ownership in a new global governance agenda*, „Contemporary Security Policy” 2020, t. 41, nr 2, s. 153–175, <https://doi.org/10.1080/13523260.2020.1723973>.

<sup>4</sup> R.L. Pfefferbaum et al., *The Communities Advancing Resilience Toolkit (CART): An intervention to build community resilience to disasters*, „Journal of Public Health Management and Practice” 2013, t. 19, nr 3, 250–258.

<sup>5</sup> Zob. K.M. MacQueen et al., *What is community? An evidence-based definition for participatory public health*, „American Journal of Public Health” 2001, t. 91, nr 12, s. 1929–1938, <https://doi.org/10.2105/ajph.91.12.1929>; *Společnost lokalna* [hasło w:] Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/spolecznosc-lokalna;3978393.html> [dostęp: 30.06.2025]; B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 229.

i współdziałanie członków społeczności w osiąganie celów odporności i bezpieczeństwa. Programy i cele odpornościowe są często planowane i lokalizowane na poziomie lokalnym czy regionalnym, ale społeczność jest – dosłownie – miejscem, gdzie następuje ich realizacja i weryfikacja osiągnięć. Kontekst społeczny jest więc ważnym czynnikiem determinującym wyniki działań dla rozwijania odporności. Podejścia do programów badań odporności i działań ją rozwijających nie będą skuteczne, jeżeli nie będziemy uwzględniać społecznościowej wielowymiarowości. Doświadczenia społeczności różnią się w zależności od otoczenia i musimy pogodzić różnice i podobieństwa między uczestniczącymi społecznościami<sup>6</sup>. Uznanie tych faktów skutkować powinno wezwaniami do nasilania współpracy społecznej jako ważnej strategii działań dla udanych badań i programów w dziedzinie społecznej odporności. Niemniej istnieje wiele potencjalnych przeszkód w realizacji korzyści płynących z podejścia partycypacyjnego zarówno w badaniach, jak i programach odporności. Szczególną barierą jest dowolne rozumienie społeczności, które zakłóca trafne postrzeganie przez współpartnerów jej specyficznych cech czy potrzeb, a to podważa zaufanie do partnerów i obniża zaangażowanie społeczności. Stąd istotna jest identyfikacja podstawowych wymiarów danej społeczności, które mają ważność zewnętrzną we wszystkich społecznościach, a zarazem są spójne z miarami, które mają ważność wewnętrzną w danej społeczności, a także wartość predykcyjną dla wyników odporności na poziomie społeczności<sup>7</sup>.

## Założenia dzisiejszych koncepcji odporności społeczności lokalnej

Istnieje względna zgoda wśród decydentów, praktyków i badaczy akademickich, że koncepcja odporności musi odgrywać główną rolę w ocenie stopnia, w jakim różne podmioty – społeczności, regiony i naród, właściciele i operatorzy infrastruktury krytycznej – są przygotowani do reagowania i odzyskiwania pełnego zakresu możliwości po eliminacji zagrożeń, z którymi się mierzą. Dlatego wszechstronne analizy uwarunkowań odporności społeczności lokalnej na poziomie gminy/powiatu są kluczowe. Mogą one demaskować bardziej szczegółowe problemy rzutujące na odporność, charakterystyczne tylko dla danej społeczności i/lub jej części. Taka forma analizy jest punktem wyjścia do ustalenia hierarchii priorytetów oraz form działania, które budują odporność. Wyniki mają znaczenie dla władz administracyjnych różnych szczebli: gminnych, powiatowych, wojewódzkich, a także menedżerów ds. sytuacji kryzysowych oraz innych partnerów danej społeczności, gdyż pozwalają uzyskać wiedzę kierującą strategię i zasięgi działania i dostosowującą plany operacji awaryjnych do cech i potrzeb społeczności.

<sup>6</sup> A. Ostadtaghizadeh *et al.*, *Community disaster resilience: A systematic review on assessment models and tools*, „PLOS Currents” 8.04.2015, <https://doi.org/10.1371/currents.dis.f224ef8efbd fcf1d508dd0de4d8210ed>.

<sup>7</sup> K.M. MacQueen *et al.*, *op. cit.*

Zdolności odpornościowe to kombinacje różnorodnych elementów mogących przybierać wiele różnych form: formy namacalne, takie jak infrastruktura i instytucje, oraz mniej namacalne, takie jak umiejętności, tkanka społeczna, wartości i motywacje, nawyki, postawy, tradycja, kultura. Postrzeganie zdolności odpornościowych, w różnych ich przejawach, kombinacjach i skalach, pozwala na przedstawianie społecznej czy organizacyjnej odporności jako złożonych koncepcji<sup>8</sup>. Koncepcje te wiążą swoiste układy: wiedzy, umiejętności, zdolności, zrozumienia, norm i wartości, relacji, motywacji, postaw i zachowań, zasobów i warunków, które umożliwiają jednostkom, organizacjom, sieciom/sektorom i szerszym systemom społecznym wykonywanie funkcji i osiągnięcie celów rozwojowych, a w sytuacjach kryzysowych – radzenie sobie z zagrożeniami, adaptowanie się i transformowanie do wymagań i wyzwań tworzącej się rzeczywistości. Swoistość takiego układu: 1) ma kluczowe znaczenie dla rozwoju lokalnej społeczności i jej organizacji jako odpornych na zagrożenia; 2) jest specyficzna dla określonej społeczności, jej skali i kontekstu; 3) stanowi atrybut odpornych i zrównoważonych społeczności i ich organizacji; 4) wymaga czasu i wysiłku, żeby układ taki zbudować i rozwijać. W takim ujęciu odporność społeczności możemy równolegle traktować jako wynik osiągany poprzez określone wzorce jednostkowych i społecznych zachowań funkcjonujące pomimo licznych ryzyk związanych z sytuacją kryzysową, a także jako dynamiczny proces adaptacji do warunków tej sytuacji, który obejmuje interakcje między szeregiem czynników ryzyka i czynników ochronnych, związanych z ludźmi, społecznością i jej organizacjami<sup>9</sup>. Myślenie o odporności jako o wynikach i procesach do nich prowadzących wymaga komplementarnych rozważań ujmujących różnorakie interakcje pomiędzy: 1) czynnikami i procesami zagrażającymi związanymi z sytuacją kryzysową a zdolnościami i możliwościami chroniącymi lokalną społeczność oraz 2) sytuacją kryzysową a zdolnościami i możliwościami różnych grup/części lokalnej społeczności. Komplementarność tę postrzegać należy wielowymiarowo. Ta wielowymiarowość przejawia się między innymi w łączeniu wyników holistycznego/systemowego myślenia o dynamice rzeczywistych uwarunkowań odporności lokalnych społeczności i zarządzaniu nią, z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: jak zarządzać projektami i procesami dostosowującymi społeczność i jej instytucje do wyzwań stawianych przez zagrożenia kryzysowe<sup>10</sup>. Zarządzając projektami i procesami dostosowawczymi przesuwamy uwagę z: 1) perspektywy uwarunkowań zewnętrznych odporności na perspektywę uwarunkowań wewnętrznych,

<sup>8</sup> R. Laverigne, J. Saxby, *Capacity development: Vision and implications*, „Capacity Development Occasional Series” 2001, nr 3, [https://www.researchgate.net/publication/242480268\\_Capacity\\_Development\\_Vision\\_and\\_implications](https://www.researchgate.net/publication/242480268_Capacity_Development_Vision_and_implications) [dostęp: 30.06.2025].

<sup>9</sup> C.A. Olsson *et al.*, *Adolescent resilience: A concept analysis*, „Journal of Adolescence” 2003, t. 26, s. 1–11, [https://www.academia.edu/21191376/Adolescent\\_resilience\\_a\\_concept\\_analysis](https://www.academia.edu/21191376/Adolescent_resilience_a_concept_analysis) [dostęp: 30.06.2025].

<sup>10</sup> E.A. Korosteleva, T. Flockhart, *op. cit.*, s. 153–154.

społecznościowych i 2) z perspektywy globalnej na lokalną. Elena A. Korosteleva i Trine Flockhart piszą, że

[...] w niektórych przypadkach nawet poziom „osoby” może być najbardziej odpowiednim punktem skupienia dla zrozumienia odporności, ponieważ „prawdziwi ludzie” są agentami, którzy działają w imieniu podmiotów zbiorowych, które mają własne ustalenia dotyczące zarządzania (lub porządkowania) zaprojektowane w celu ułatwienia osiągnięcia jakości życia, które jest odpowiednie dla ich wartości i norm. To natychmiast poszerza zakres dyskusji od tego, co sprawia, że byt/system lub osoba są bardziej adaptowalne, do tego, jak najlepiej zarządzać, aby ustanowić stabilną równowagę między „globalnym” i „lokalnym”; zewnętrznym i wewnętrznym, i stać się bardziej responsywnym na wyzwania i zmiany, które są nieodłączne w świecie VUCA<sup>11</sup>.

To dostosowywanie się wymaga rozwijania społecznych zdolności do wewnętrznej samoorganizacji, poprzez uczenie się i wdrażanie innowacyjnych podejść i technologii do kreowania zmian, tak żeby umożliwić postęp społeczny w kierunku radzenia sobie z licznymi zagrożeniami występującymi w sytuacjach kryzysowych, których kluczowym elementem jest także lokalna społeczność<sup>12</sup>. Arjen Boin i Michel van Eeten<sup>13</sup> zauważają, że nie wiemy, co naprawdę powoduje odporność ani w jaki sposób jest ona osiągana. Czy jest to wynik zaprojektowanych procesów, czy improwizacji i szczęścia? Badając związek między procesami społecznymi a wynikiem odporności, napotykamy dwa problemy. Po pierwsze, nie jest jasne, czym dokładnie jest odporność. Po drugie, trudno jest dostrzec odporność w działaniu. Nie rozpoznajemy jej, gdy ją widzimy – raczej zakładamy, że musiała być, jeśli społeczność przetrwa kryzys lub katastrofę w dobrej kondycji.

## Definicje i wyłaniające się właściwości odporności społeczności lokalnej

Uwarunkowania odporności społeczności można badać w sposób bardziej systematyczny, analizując treści licznych literaturowych definicji w kontekście tworzenia ich analitycznych ram. Ważnym spostrzeżeniem, bazującym na wynikach badań m.in. Sonny’ego S. Patela i in.<sup>14</sup> oraz Stephanie Duchek<sup>15</sup>, jest to, że w literaturze przedmiotu

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 154 [tłum. J. Ziarko].

<sup>12</sup> D. Chandler, *Security through societal resilience: Contemporary challenges in the Anthropocene*, „Contemporary Security Policy” 2020, t. 41, nr 2, s. 195–214, <https://dx.doi.org/10.1080/13523260.2019.1659574>.

<sup>13</sup> A. Boin, M. van Eeten, *The Resilient Organization*, „Public Management Review” 2013, t. 15, nr 3, s. 430, <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>.

<sup>14</sup> S.S. Patel *et al.*, *What do we mean by „community resilience”? A systematic literature review of how it is defined in the literature*, „PLOS Currents” 1.02.2017, <https://doi.org/10.1371/currents.dis.db775aff25efc5ac4f0660ad9c9f7db2>.

<sup>15</sup> S. Duchek, *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*, „Business Research” 2020, t. 13, s. 215–246, <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

dominują cztery ogólne typy definicji odporności społeczności lokalnej. W definicjach odporność jest ujmowana jako:

- 1) pożądany wynik odpornej społeczności – tzn. że nie obserwujemy znaczącego negatywnego wpływu zagrożenia kryzysowego na społeczność i że posiada ona zdolność do utrzymania stabilnego funkcjonowania w sytuacji kryzysowej. Przykładem takiego ujmowania odporności jest definicja Kathleen Tierney i Michela Bruneau, którzy odporność społeczności na klęski żywiołowe utożsamiają z potencjałem jednostek społecznych do łagodzenia zagrożeń, powstrzymywania skutków katastrof w momencie ich wystąpienia oraz prowadzenia działań naprawczych w sposób, który minimalizuje zakłócenia społeczne i łagodzi skutki przyszłych katastrof<sup>16</sup>. Uważają, że odporność można mierzyć funkcjonalnością systemu infrastruktury po katastrofie, a także czasem potrzebnym do powrotu systemu do poziomu wydajności sprzed katastrofy<sup>17</sup>. Podobnie ujmują odporność Paul Arbon i in., pisząc, że lokalna społeczność, poza odpornością pojedynczych osób lub poszczególnych organizacji, w sytuacji kryzysowej i w przypadku katastrofy jest odporna, gdy członkowie społeczności są zjednoczeni i współpracują ze sobą, tak że są w stanie: 1) funkcjonować i utrzymywać krytyczne systemy, nawet w warunkach kryzysu; 2) przystosować się do zmian w otoczeniu fizycznym, społecznym i gospodarczym; 3) być samowystarczalnymi w przypadku ograniczenia lub odcięcia zasobów zewnętrznych; 4) uczyć się na podstawie doświadczenia, aby doskonalić się z czasem<sup>18</sup>. Analizy tego rodzaju definicji składają do wniosku, że badania odporności koncentrują się w szczególności na ustalaniu i charakteryzowaniu źródeł i czynników, które odróżniają organizacje bardziej odporne od mniej odpornych.
- 2) układy cech i predyspozycji decydujących o odporności – wyrażane szerokim zbiorem zdolności umożliwiających społeczności skuteczną reakcję na zagrożenie kryzysowe. Tak rozumianą odporność społeczności można przedstawić jako zdolności do: 1) przewidywania, minimalizowania i absorbowania potencjalnych zagrożeń czy sił destrukcyjnych, absorbowania skutków ich oddziaływania i/lub adaptacji do nich, 2) zarządzania i utrzymania podstawowych społecznych struktur i funkcji podczas występowania katastrofalnych zdarzeń, 3) odbudowania struktur, czyli „skutecznego odbicia się” po zdarzeniu. Uważa się, że „odporność” jest pojęciem szerszym niż „zdolność”, ponieważ wykracza poza konkretne strategie, taktyki, zachowania i środki mające na celu

<sup>16</sup> K. Tierney, M. Bruneau, *Conceptualizing and measuring resilience: A key to disaster loss reduction*, „TR News” 2007, nr 250, s. 15, [https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/trnews/trnews250\\_p14-17.pdf](https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/trnews/trnews250_p14-17.pdf).

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> P. Arbon et al., *Measuring disaster resilience in communities and households: Pragmatic tools developed in Australia*, „International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment” 2016, t. 7, nr 2, s. 203, <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0008>.

ograniczanie ryzyka zagrożeń i zarządzanie nim, które są zwykle rozumiane jako zdolności<sup>19</sup>. Aditya V. Bahadur, Maggie Ibrahim i Thomas Tanner przedstawiają dziesięć specyficznych cech definiujących odporne społeczności<sup>20</sup>: 1) wysoki poziom różnorodności w społeczności, 2) skuteczne zarządzanie społecznymi instytucjami, zwiększające spójność i kompetencje społeczności, 3) społeczna akceptacja niepewności, nieuchronności zmian i ich skutków; 4) zaangażowanie społeczności i dzielenie się wiedzą o projektach budujących odporność oraz udział członków społeczności w odpowiednich procesach politycznych i decyzyjnych; 5) społeczne uznanie, że działania w zakresie gotowości nie mają na celu przeciwstawianie się zmianom, ale przygotowanie do życia z nimi; 6) w społeczności istnieje wysoki stopień sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej; 7) budowanie znaczenia różnych społecznych wartości i struktur w kontekście zrzeszania się, co może mieć pozytywny wpływ na współpracę w społeczności, a to prowadzi do bardziej równego dostępu do społecznych zasobów i większej odporności; 8) uznawane są dynamiczne nierównowagi systemu społecznego, a budowanie odporności nie powinno działać w oparciu o ideę przywracania równowagi; 9) ważne jest ciągle i skuteczne społeczne uczenie się; 10) społeczna odporność przyjmuje międzyskalarną perspektywę zjawisk i zdarzeń i buduje się ją poprzez sieci społeczne, polityczne, gospodarcze i kulturowe, które rozciągają się od skali lokalnej do globalnej.

Prawidłowe rozwijanie społecznych atrybutów i właściwe korzystanie z nich przyczyniać się będzie do<sup>21</sup>: 1) podwyższania kompetencji społeczności i budowy jej gotowości; 2) poprawy społecznej świadomości dotyczącej kluczowych uwarunkowań odporności, których nie wolno zaniedbać; 3) rozwijania zestawów procedur i praktyk, których celem jest zapobieganie i radzenie sobie z zagrożeniami kryzysowymi; 4) dopracowania formalnych struktur, ról, obowiązków i relacji, które w sytuacjach awaryjnych można łatwo przekształcić w zdecentralizowane, zespołowe podejście do rozwiązywania problemów; 5) budowania i utrwalania kultury niezawodności, która rozpowszechnia i wpaja wartości: opieki i ostrożności, szacunku dla procedur, uważności i indywidualnej odpowiedzialności za promowanie bezpieczeństwa w całej społeczności.

<sup>19</sup> J. Twigg, *Characteristics of a disaster-resilient community: A guidance note*, Version 2, DFID Disaster Risk Reduction NGO Inter-Agency Coordination Group, London 2009, s. 6, [https://www.researchgate.net/publication/313564094\\_Characteristics\\_of\\_a\\_disaster-resilient\\_community](https://www.researchgate.net/publication/313564094_Characteristics_of_a_disaster-resilient_community) [dostęp: 30.06.2025].

<sup>20</sup> A.V. Bahadur, M. Ibrahim, T. Tanner, *The resilience renaissance? Unpacking of resilience for tackling climate change and disasters*, „Strengthening Climate Resilience Discussion Paper” 2010, nr 1, s. 2–3, [https://www.researchgate.net/publication/275831843\\_The\\_Resilience\\_Renaissance\\_Unpacking\\_of\\_Resilience\\_for\\_Tackling\\_Climate\\_Change\\_and\\_Disasters\\_Brighton\\_IDS\\_SCR\\_Working\\_Paper](https://www.researchgate.net/publication/275831843_The_Resilience_Renaissance_Unpacking_of_Resilience_for_Tackling_Climate_Change_and_Disasters_Brighton_IDS_SCR_Working_Paper) [dostęp: 30.06.2025].

<sup>21</sup> A. Boin, M. van Eeten, *op. cit.*, s. 433.

- 3) procesy pozwalające na radzenie sobie z zagrożeniami kryzysowymi – to ciągle procesy zmian i adaptacji do wyzwań stanowiących zagrożenie kryzysowe. Procesowa perspektywa społecznej odporności uzupełnia i wzbogaca wcześniejsze wyjaśnienia odporności, które obrazują, co mają lub robią społeczności, które dobrze poradziły sobie z kryzysem. Zgodnie z tą perspektywą odporność może być rozumiana jako aktywne i celowe działania ukierunkowane na przygotowanie się i radzenie sobie z zdarzeniami kryzysowymi. Uznaje się dynamiczną naturę odporności, co stanowi podstawę do badania długoterminowego rozwoju odporności społeczności. Anita Chandra i in.<sup>22</sup> uważają, że odporność społeczności to ciągle procesy rozwijania zdolności społeczności do dostrzegania i eliminowania swoich słabości i rozwijania kompetencji, które pomagają w: 1) zapobieganiu, wytrzymywaniu i łagodzeniu stresu związanego ze kryzysowym/niebezpiecznym zdarzeniem; 2) powrocie po kryzysie do normalności w sposób, który przywraca społeczność do stanu samowystarczalności i co najmniej takiego samego jak przed kryzysem poziomu funkcjonowania społecznego i gospodarczego; oraz 3) wykorzystaniu wiedzy z poprzednich reakcji w celu wzmocnienia zdolności społeczności do przetrwania kolejnego kryzysu. Autorzy podkreślają też, że kluczowe elementy składowe procesów wpływających na odporność społeczności, zarówno na podatność społeczności na klęskę żywiołową przed zdarzeniem, jak i na jej zdolność adaptacyjną do odbudowy, obejmują kondycję psychofizyczną społeczności, dobrobyt społeczny i gospodarczy, sytuacje indywidualne i rodzinne członków społeczności, a także ich wiedzę i postawy dotyczące samodzielności i samopomocy. Ważne elementy to też: skuteczne informowanie o ryzyku, poziom integracji społeczności z organizacjami rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi w zakresie planowania, reagowania i odbudowy oraz więzi społeczne członków społeczności. Budowa odporności społeczności wymaga, żeby społeczność rozwijała zdolności w następujących obszarach: aktywne zaangażowanie interesariuszy społeczności w planowanie kryzysowe i osobistą gotowość, rozwój sieci społecznych, tworzenie możliwości promowania społecznej odporności w celu poprawy gotowości społeczności (także wyrównanie dysproporcji w gotowości między podgrupami), plany i programy, które odnoszą się do potrzeb funkcjonalnych osób zagrożonych i wspierają je (w tym dzieci i osoby starsze), ustanowienie planów skutecznego reagowania na zagrożenia kryzysowe angażujące członków społeczności, przed w trakcie i po katastrofie<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> A. Chandra et al., *Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security*, „Rand Health Quarterly” 2011, t. 1, nr 1, s. 9, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4945213/>.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 11–12.

- 4) kombinacje elementów występujących w trzech poprzednich typach definicji – tworzone z myślą łączenia w nową całość ważnych aspektów odporności, jakimi są: absorpcja, adaptacja i transformacja. Rozwijanie społecznych zdolności w różnych skalach, pozwalających na poszukiwania nowych trajektorii rozwoju i przekraczania pojawiających się progów/barier. R.L. Pfefferbaum i in. przedstawiają model odporności społeczności charakteryzujący się pięcioma powiązаныmi ze sobą domenami: 1) więzi i troska/zainteresowanie (w tym pokrewieństwo, uczestnictwo, wspólne wartości, wsparcie i opieka, równość, sprawiedliwość, nadzieja i różnorodność w obrębie społeczności); 2) zasoby (w tym zasoby naturalne, fizyczne, informacyjne, ludzkie, społeczne i finansowe zasoby społeczności); 3) potencjał transformacyjny (wynikający ze zdolności społeczności do kształtowania zbiorowych doświadczeń, gromadzenia i analizowania odpowiednich danych, oceny wyników społeczności i budowania umiejętności); 4) zarządzanie klęskami żywiołowymi (zajmujące się działaniami społeczności w zakresie zapobiegania i łagodzenia skutków, gotowości, reagowania i przywracania sprawności); 5) informacje i komunikacja w działaniach dla odporności społeczności (dostępność informacji, dzielenie się informacjami i zaufanie do urzędników publicznych)<sup>24</sup>. David M. Abramson i in. definiują odporność społeczności jako trwałą zdolność społeczności związanych geograficznie, politycznie lub pokrewieństwem do rozumienia i uwzględniania swojej podatności na katastrofy oraz rozwijania zdolności do zapobiegania, wytrzymywania lub łagodzenia traumatycznego wydarzenia. Zdolność społeczności zależy od jej dostępu do kapitału ludzkiego, ekonomicznego, politycznego i społecznego. Ponieważ odporność społeczności postrzegana jest jako proces ciągły, duży nacisk kładzie się na zdolność społeczności do aktywnego angażowania swojej populacji w rozwijanie potencjału poprzez poprawę tych czterech obszarów<sup>25</sup>.

Podsumowując, można powiedzieć, że wszystkie te badania dostarczają przydatnych informacji na temat tego, czym muszą dysponować i co powinny robić społeczności lokalne, aby skutecznie reagować na zmiany i kryzysy. Identyfikują strategie, zasoby, procesy i zachowania, które mogą zwiększyć odporność społeczności. Niemniej wewnętrzne funkcjonowanie odporności nadal pozostaje niejasne i wymaga dalszych badań identyfikujących czynniki i ich uwarunkowania jako elementy kształtujące odporność.

<sup>24</sup> R.L. Pfefferbaum et al., *Assessing community resilience: An application of the expanded CART survey instrument with affiliated volunteer responders*, „American Behavioral Scientist” 2015, t. 59, nr 2, s. 182, <https://doi.org/10.1177/0002764214550295>.

<sup>25</sup> D.M. Abramson et al., *The resilience activation framework: A conceptual model of how access to social resources promotes adaptation and rapid recovery in post-disaster settings*, „The Journal of Behavioral Health Services & Research” 2015, t. 42, s. 48–49, <https://doi.org/10.1007/s11414-014-9410-2>.

## Ku integracyjnemu ujęciu odporności społeczności lokalnej

Wyborowi uwarunkowań kształtujących przyszłą koncepcję odporności społeczności lokalnej towarzyszyć powinna pełna świadomość cech danej społeczności. Tak więc punktem wyjścia działań rozwojowych jest uświadamianie sobie, jakie atrybuty daną społeczność charakteryzują i w jaki sposób można je w budowaniu odporności wykorzystać. Wymaga to rozważenia<sup>26</sup>:

- 1) jaki stan równowagi społeczności nas interesuje, na jakim nam zależy. Czy ma to być równowaga jednostanowa, odnosząca się do zdolności społeczności do powrotu do poprzedniej równowagi po zakłóceniu, czy równowaga wielostanowa (znana również jako „odporność ekologiczna”), zakładająca, że społeczności mają różne stany stabilne i w obliczu zaburzenia mogą zostać przekształcone poprzez przechylenie się z jednej domeny stabilności do innej, bądź też że społeczności funkcjonują w stanach dynamicznej nierównowagi, nie są homeostatyczne, co sugeruje, że podlegają ciągłym zmianom i nie mają stabilnego stanu;
- 2) jakimi cechami odporności dana społeczność ma się legitymować. Czy pozytywny odbiór tej koncepcji wyrażany stwierdzeniem, że odporne społeczności posiadają zdolności nie tylko do utrzymania podstawowych swoich funkcji czy do powrotu po zakłóceniu do stanu normalnego lub ustalonego, jest powszechnie akceptowany? Pojawiają się wątpliwości, czy takie podejście do odporności nie służy, np. utrzymaniu społecznych nierówności. Określenie, co jest, a co nie jest normalnym czy ustalonym stanem, wymaga społecznie akceptowalnych osądów normatywnych;
- 3) jakie mechanizmy lub ścieżki prowadzące do określonych stanów odporności preferować powinny społeczności. Czy ma to być odporność polegająca na zdolnościach absorpcyjnych (podkreślających trwałość społeczności), adaptacyjnych (pozwalających przystosować się do występujących warunków), transformacyjnych (zmieniających, przebudowujących społecznościowe struktury) czy określone kombinacje ich wszystkich?
- 4) rozróżnienia wymaga sposób interpretowania i podejścia do zdolności adaptacji i jej rozwijania. Wąskie podejście, determinujące tzw. odporność konkretną, w ramach której działania adaptacyjne koncentrują się na konkretnym zagrożeniu kryzysowym, należy odróżnić od tzw. odporności ogólnej, związanej ze społeczną adaptowalnością, zapewniającą różnorodność zdolności reagowania na nieuniknione i nieoczekiwane zagrożenia, a także elastyczność podejść niezbędną do stawiania czoła nieoczekiwanym zagrożeniom;
- 5) jaki powinien być czas wymagany do powrotu społeczności do stabilnego stanu sprzed zakłócenia, czyli jak szybko społeczność powinna odzyskiwać swoje

<sup>26</sup> S. Meerow, J.P. Newell, M. Stults, *Defining urban resilience: A review*, „Landscape and Urban Planning” 2016, t. 147, s. 38–49, <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>.

charakterystyczne cechy? Określenie wartości szybkości powrotu do stabilności, warunkowane rodzajem i intensywnością zagrożenia kryzysowego, może być użyte do określenia miary wartości odporności;

- 6) przyjęcie określonych rozstrzygnięć w punktach 1 do 5, które wpływają na rozumienie i układ treści definicji odporności społeczności na zagrożenia kryzysowe, determinuje sposób naszego rozumienia i wartościowania odporności i wpływa na organizację działań jednostkowych i społecznych ukierunkowanych na odporność.

Planowanie przyszłego kształtu odporności społeczności lokalnej to szczególnie rodzaj wyzwania. Wstrząsy i stresy związane z sytuacjami kryzysowymi, z którymi prawdopodobnie przyjdzie nam się zmierzyć w nadchodzących dekadach, będą bardzo zróżnicowane. Nasze dotychczasowe doświadczenia z nieprzewidywalnymi i niebezpiecznymi wydarzeniami uświadamiają nam, że przyszłe wyzwania będą inne aniżeli dotychczasowe, a ta inność jest nam nieznana. Chociaż nikt nie wie, co przyniesie przyszłość, możemy zwiększyć nasze przygotowanie na różne nieprzewidywalne zagrożenia kryzysowe.

Istotnym wymogiem każdej aktywności społecznej jest poznanie i konsensualne uwzględnianie napięć koncepcyjnych zawsze charakteryzujących dane społeczności. Wymaga to podejścia empatycznego, realizowanego w sposób elastyczny i inkluzyjny, umożliwiającego zachowanie i rozkwit różnych perspektyw i akcentów oraz wypracowanie podzielanego stanowiska w sprawie dotyczącej społeczności. Mając to na uwadze, proponujemy ogólne założenia ramy koncepcyjnej odporności społeczności lokalnej (tabela 1).

Tabela 1. Ogólne założenia ramy koncepcyjnej odporności społeczności lokalnej

| Napięcia koncepcyjne w społecznościach                                                       | Propozycje stanowisk uelastyczniających i integrujących społeczności                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| sposób postrzegania/konceptualizacji lokalnej społeczności                                   | społeczność to złożone, wielowarstwowe społeczne układy, składające się z sieci społeczno-ekologicznych i społeczno-technicznych, budujące swoje zaangażowanie na poziomie społeczności, w tym poczucie wzajemnego zaufania, spójności i aktywności w dziele integracji sąsiedzkiej i społecznościowej                                     |
| rozumienie układu równowaga–nierównowaga społeczności                                        | społeczna nierównowaga z naciskiem na zdolności do zachowania i/ lub szybkiego przywrócenia kluczowych struktur, funkcji, usług i sieci społecznościowych                                                                                                                                                                                  |
| traktowanie odporności jako pozytywnej, społecznie przydatnej czy mniej przydatnej koncepcji | odporna społeczność to społeczność dysponująca trwałym i sprawnym lokalnym przywództwem, wspierana przez partnerstwa z administracją lokalną, służbami ratowniczymi i organizacjami, uczestnicząca w zintegrowanym planowaniu działań przed wydarzeniami, uczestnicząca w edukacji i ćwiczeniach dotyczących radzenia sobie z zagrożeniami |

| Napięcia koncepcyjne w społecznościach                                 | Propozycje stanowisk uelastyczniających i integrujących społeczności                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| określenie dróg (zakresów i czasów działań) prowadzących do odporności | społeczności są zróżnicowane, a to wymaga różnicowania stopnia i sposobów wprowadzania zmian; zmiany można postrzegać jako kontinuum od trwałości do transformacji w kontekście integrowania mieszkańców wokół gotowości i pozytywnych postaw i przekonań dotyczących ich odporności                                                                                         |
| sposób interpretowania adaptacji przez społeczność                     | elastyczna społeczność płynnie przestawia się od zdolności wysoce dostosowanych do obecnych warunków do zdolności promujących ukierunkowane strategie, które wzmacniają pozycję słabszych grup społecznych i angażują je, rozwijają indywidualne i zespołowe przygotowanie i samowystarczalność, kosztem ogólnej zdolności adaptacyjnej – dążą do adaptowalności sytuacyjnej |
| dynamika harmonogramu działań w społeczności                           | dla odpornych społeczności kluczowe znaczenie ma szybkość (czas) odzyskiwania struktur i funkcji po zakłóceniu, efektywne wykorzystanie zasobów do odbudowy oraz uruchamianie zdolności transformacyjnych                                                                                                                                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chandra *et al.*, *Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security*, „Rand Health Quarterly” 2011, t. 1, nr 1, s. 9, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4945213/>; S. Meerow, J.P. Newell, M. Stults, *Defining urban resilience: A review*, „Landscape and Urban Planning” 2016, t. 147, s. 38–49, <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>.

## Zakończenie

Coraz większego znaczenia nabiera przygotowanie społeczności lokalnych do radzenia sobie z zagrożeniami i minimalizowania negatywnych ich skutków w każdej sferze życia społecznego. Rośnie znaczenie związanych z odpornością: 1) lokalnych zdolności do działania; 2) użyteczności zasobów materialnych i niematerialnych, którymi dysponować winna społeczność, 3) różnych form wsparcia społecznego, 4) działań przygotowawczych zmniejszających ryzyko zagrożeń, 5) wartości i norm kulturowych budujących zaufanie i ograniczających nieporozumienia i traumy. Podolewanie tym wyzwaniom wciąż wymaga szeroko zakrojonych badań, które pozwolą dokonywać miarodajnych pomiarów i ocen odporności społeczności lokalnej, po to by trafniej lokalizować słabości i sprawniej radzić sobie z budowaniem własnej odporności.

## Bibliografia

- Abramson D.M., Grattan L.M., Mayer B., Colten C.E., Arosemena F.A., Bedimo-Rung A., Lichtveld M., *The resilience activation framework: A conceptual model of how access to social resources promotes adaptation and rapid recovery in post-disaster settings*, „The Journal of Behavioral Health Services & Research” 2015, t. 42, s. 42–57, <https://doi.org/10.1007/s11414-014-9410-2>.

- Arbon P., Steenkamp M., Cornell V., Cusack L., Gebbie K., *Measuring disaster resilience in communities and households: Pragmatic tools developed in Australia*, „International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment” 2016, t. 7, nr 2, s. 201–215, <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0008>.
- Bahadur A.V., Ibrahim M., Tanner T., *The resilience renaissance? Unpacking of resilience for tackling climate change and disasters*, „Strengthening Climate Resilience Discussion Paper” 2010, nr 1, [https://www.researchgate.net/publication/275831843\\_The\\_Resilience\\_Renaissance\\_Unpacking\\_of\\_Resilience\\_for\\_Tackling\\_Climate\\_Change\\_and\\_Disasters\\_Brighton\\_IDS\\_SCR\\_Working\\_Paper](https://www.researchgate.net/publication/275831843_The_Resilience_Renaissance_Unpacking_of_Resilience_for_Tackling_Climate_Change_and_Disasters_Brighton_IDS_SCR_Working_Paper) [dostęp: 30.06.2025].
- Boin A., Eeten M. van, *The Resilient Organization*, „Public Management Review” 2013, t. 15, nr 3, s. 429–445, <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>.
- Chandler D., *Security through societal resilience: Contemporary challenges in the Anthropocene*, „Contemporary Security Policy” 2020, t. 41, nr 2, s. 195–214, <https://dx.doi.org/10.1080/13523260.2019.1659574>.
- Chandra A., Acosta J., Howard S., Uscher-Pines L., Williams M., Yeung D., Garnett J., Meredith L.S., *Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security*, „Rand Health Quarterly” 2011, t. 1, nr 1, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4945213/>.
- Duchek S., *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*, „Business Research” 2020, t. 13, s. 215–246, <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Korosteleva E.A., Flockhart T., *Resilience in EU and international institutions: Redefining local ownership in a new global governance agenda*, „Contemporary Security Policy” 2020, t. 41, nr 2, s. 153–175, <https://doi.org/10.1080/13523260.2020.1723973>.
- Lavergne R., Saxby J., *Capacity development: Vision and implications*, „Capacity Development Occasional Series” 2001, nr 3, [https://www.researchgate.net/publication/242480268\\_Capacity\\_Development\\_Vision\\_and\\_implications](https://www.researchgate.net/publication/242480268_Capacity_Development_Vision_and_implications) [dostęp: 30.06.2025].
- MacQueen K.M., McLellan E., Metzger D.S., Kegeles S., Strauss R.P., Scotti R., Blanchard L., Trotter R.T., *What is community? An evidence-based definition for participatory public health*, „American Journal of Public Health” 2001, t. 91, nr 12, s. 1929–1938.
- Meerow S., Newell J.P., Stults M., *Defining urban resilience: A review*, „Landscape and Urban Planning” 2016, t. 147, s. 38–49, <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>.
- Olsson C.A., Bond L., Burns J.M., Vella-Brodrick D.A., Sawyer S.M., *Adolescent resilience: A concept analysis*, „Journal of Adolescence” 2003, t. 26, s. 1–11, [https://www.academia.edu/21191376/Adolescent\\_resilience\\_a\\_concept\\_analysis](https://www.academia.edu/21191376/Adolescent_resilience_a_concept_analysis) [dostęp: 30.06.2025].
- Ostadtaghizadeh A., Ardalan A., Paton D., Jabbari H., Khankeh H.R., *Community disaster resilience: A systematic review on assessment models and tools*, „PLOS Currents” 2015, April 8, <https://doi.org/10.1371/currents.dis.f224ef8efbdfcf1d508dd0de4d8210ed>.
- Patel S.S., Rogers M.B., Amlôt R., Rubin G.J., *What do we mean by ‘community resilience’? A systematic literature review of how it is defined in the literature*, „PLOS Currents” 1.02.2017, <https://doi.org/10.1371/currents.dis.db775aff25efc5ac4f0660ad9c9f7db2>.
- Pfefferbaum R.L., Pfefferbaum B., Nitiéma P., Houston J.B., Van Horn R.L., *Assessing community resilience: An application of the expanded CART survey instrument with affiliated volunteer responders*, „American Behavioral Scientist” 2015, t. 59, nr 2, s. 181–199, <https://doi.org/10.1177/0002764214550295>.
- Pfefferbaum R.L., Pfefferbaum B., Van Horn R.L., Klomp R.W., Norris F.H., Reissman D.B., *The Communities Advancing Resilience Toolkit (CART): An intervention to build community resilience to disasters*, „Journal of Public Health Management and Practice” 2013, t. 19, nr 3, 250–258.

- Projekt RESIL-POL – *Wzmacnianie odporności społecznej, rozwój komunikacji kryzysowej i edukacja w zakresie bezpiecznych zachowań w Polsce*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, 2.12.2024, <https://www.gov.pl/web/rcb/projekt-resil-pol-wzmacnianie-odpornosci-spoleszcznej-rozwoj-komunikacji-kryzysowej-i-edukacja-w-zakresie-bezpiecznych-zachowan-w-polsce> [dostęp: 30.06.2025].
- Stokols D., Lejano R.P., Hipp J.. *Enhancing the resilience of human – environment systems: a social-ecological perspective*, „Ecology and Society” 2013, t. 18, nr 1, art. 7, <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05301-180107>.
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
- Tierney K., Bruneau M., *Conceptualizing and measuring resilience: A key to disaster loss reduction*, „TR News” 2007, nr 250, s. 14–17, [https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/trnews/trnews250\\_p14-17.pdf](https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/trnews/trnews250_p14-17.pdf).
- Twigg J., *Characteristics of a disaster-resilient community: A guidance note*, Version 2, DFID Disaster Risk Reduction NGO Inter-Agency Coordination Group, London 2009, s. 6, [https://www.researchgate.net/publication/313564094\\_Characteristics\\_of\\_a\\_disaster-resilient\\_community](https://www.researchgate.net/publication/313564094_Characteristics_of_a_disaster-resilient_community) [dostęp: 30.06.2025].

## *Odporność społeczności lokalnej na zagrożenia kryzysowe – ku holistycznym ramom odporności*

### *Streszczenie*

Anglojęzyczna literatura szeroko ujmuje problematykę definiowania i szacowania odporności. Prezentowane analityczne ramy odporności i powiązane narzędzia pomiaru nie są jednak dobrze zintegrowane ani ze specyfiką lokalnej społeczności i dynamiką jej przeobrażeń, ani z procesami zarządzania społecznością i infrastrukturą. To utrudnia skuteczne wykorzystanie wyników pomiaru w podejmowaniu decyzji. Z kolei w polskojęzycznej literaturze tematyka definiowania i szacowania odporności jest poruszana sporadycznie i do tej pory nie przedstawiono analitycznych ram odporności społeczności lokalnych i powiązanych narzędzi, które mogłyby skutecznie wspierać podejmowanie decyzji poprawiających przygotowanie społeczności do reagowania w sytuacjach kryzysowych.

Celem artykułu jest przedstawienie względnie szczegółowego sposobu rozumienia odporności społeczności lokalnej prezentowanego w literaturze przedmiotu oraz zaproponowanie ujęcia odporności adekwatnego do specyfiki, możliwości, potrzeb i oczekiwań lokalnych środowisk w odniesieniu do różnych rodzajów zagrożeń kryzysowych.

Słowa kluczowe: odporność, definicje odporności społeczności lokalnych, elementy odporności, ramy odporności

## *Local community resilience to crisis threats: towards a holistic resilience framework*

### *Abstract*

The English-language literature broadly covers the issue of defining and estimating resilience. However, the presented analytical framework for resilience and related measurement tools are not well integrated with the specificity of the local community and its transformation dynamics, nor with the community and infrastructure management processes. This makes it difficult to effectively use the measurement results in decision-making. On

the other hand, in the Polish-language literature, the subject of defining and estimating resilience is rarely discussed, and so far no analytical framework for the resilience of local communities and related tools that could effectively support decision-making to improve the preparedness of communities to respond to crisis situations have not been presented. The aim of the article is to present a relatively detailed way of understanding the resilience of the local community presented in the literature on the subject and to propose an approach to resilience that is adequate to the specificity, capabilities, needs and expectations of local communities in relation to various types of crisis threats.

Key words: resilience, definitions of resilience of local communities, elements of resilience, resilience framework

# Poczucie bezpieczeństwa młodych dorosłych w polskich miastach o liczbie mieszkańców od 250 tys. do 500 tys. – raport z badań

**Agnieszka Pazderska**

dr, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

<https://orcid.org/0000-0002-7412-4474>

## Wprowadzenie

Poczucie bezpieczeństwa jest jednym z kluczowych elementów wpływających na jakość życia młodych dorosłych, zwłaszcza w kontekście dynamicznie zmieniających się realiów miejskich. Młodzi dorośli to osoby znajdujące się w szczytowej formie fizycznej i intelektualnej, które kształtują swoją niezależność życiową. To etap, w którym podejmują kluczowe decyzje dotyczące własnej przyszłości, rozpoczynają karierę zawodową, zakładają rodziny i określają swoją rolę w społeczeństwie. W odróżnieniu od nastolatków, są już w pełni dojrzałe pod względem fizycznym i płciowym, często opuszczają rodzinny dom oraz stają się w dużej mierze samodzielne<sup>1</sup>. Jak zauważają badacze, jest to szczególnie trudny okres w życiu człowieka<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. Pazderska, *Aktywność polityczna młodych dorosłych w internecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2024, s. 75–76.

<sup>2</sup> Zob.: Z. Pietrasiński, *Rozwój człowieka dorosłego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990; H. Bee, *Psychologia rozwoju człowieka*, tłum. A. Wojciechowski, Zysk i S-ka, Poznań 2004; Y. Aktu, T. Ilhan, *Individuals' life structures in the early adulthood period based on Levinson's theory*, „Educational Sciences: Theory & Practice” 2017, t. 17, nr 4, s. 1383–1403, <https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0001>; A. Malina, *Wczesna dorosłość w cyklu życia człowieka*.

W tym czasie kluczowe staje się poczucie stabilności oraz bezpieczeństwa, które pozwala na realizację planów i aspiracji.

Poczucie bezpieczeństwa w mieście zamieszkania odgrywa znaczącą rolę w jakości życia młodych dorosłych. Czynniki takie jak dostępność usług publicznych, poziom przestępczości, jakość transportu czy warunki mieszkaniowe mają bezpośredni wpływ na ich komfort psychiczny. W miastach, gdzie brakuje bezpiecznych przestrzeni do życia i rozwoju, młodzi mogą odczuwać frustrację i trudności w nawiązywaniu trwałych relacji. Stabilność i poczucie bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania są więc nieodzownymi elementami wspierającymi ich poczucie autonomii i możliwości realizacji planów życiowych.

Według Pawła Malendowicza „bezpieczeństwo publiczne jest dziedziną bezpieczeństwa narodowego, w zakresie której znajdują się procesy zamierzające do osiągnięcia zgodności aktywności społecznej dotyczącej bezpieczeństwa obywateli i instytucji państwowych, samorządowych i prywatnych ze stanem pożądanym, określonym w przepisach prawa”<sup>3</sup>. Łukasz Popławski zauważa, że etymologicznie słowo „bezpieczny” wywodzi się od wyrażenia „bez pieczy”. W tym kontekście „piecza” odnosi się nie tyle do opieki, co raczej do troski. Zatem „bezpieczny” oznacza kogoś lub coś wolnego od zmartwień, lęków i obaw, a nie kogoś pozbawionego opieki<sup>4</sup>.

Poczucie bezpieczeństwa mieszkańców jest istotnym wskaźnikiem jakości życia<sup>5</sup>. W Polsce większość osób deklaruje, że czuje się bezpiecznie w swoim miejscu zamieszkania, jednak badania pokazują różnicowanie w odczuwaniu bezpieczeństwa w zależności od takich czynników jak płeć, wiek czy lokalizacja. Jak wynika z raportu

---

*Współczesne problemy z realizacją zadań rozwojowych młodych dorosłych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014; R. Gould, *The phases of adult Life: a study in developmental psychology*, „The American Journal of Psychiatry” 1972, t. 129, nr 5, <https://doi.org/10.1176/ajp.129.5.521>; J.J. Arnett, R. Žukauskienė, K. Sugimura, *The new life stage of emerging adulthood at ages 18–29 years: implications for mental health*, „The Lancet Psychiatry” 2014, t. 1, nr 7, s. 569–576, [http://dx.doi.org/10.1016/S2215-0366\(14\)00080-7](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-0366(14)00080-7).

<sup>3</sup> P. Malendowicz, *Polityka bezpieczeństwa Polski w XXI wieku. Przegląd koncepcji programowych partii politycznych i ruchów społecznych w zakresie dziedzin bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2020, s. 19.

<sup>4</sup> Ł. Popławski, *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo Polski w XXI wieku. Wymiar wewnętrzny i międzynarodowy*, red. P. Malendowicz, Ł. Popławski, Z. Popławski, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica, Piła 2016, s. 13.

<sup>5</sup> Prowadzone są badania nad poczuciem bezpieczeństwa w społecznościach lokalnych, zob. np.: K. Łabędź, *Poczucie bezpieczeństwa we współczesnym społeczeństwie polskim*, „Facta Simonidis” 2018, t. 11, nr 1, s. 45–63, <https://doi.org/10.56583/fs.116>; *Poczucie bezpieczeństwa publicznego i ocena pracy policji w percepcji mieszkańców Słupska*, red. M. Stefański, Urząd Miejski w Słupsku, Słupsk 2013; M. Kędzierski, *Poczucie bezpieczeństwa w parkach miejskich. Przykład badań jakościowych przeprowadzonych wśród mieszkańców Krakowa*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Geographica” 2019, t. 13, s. 178–189; A. Siemaszko et al., *Poczucie bezpieczeństwa mieszkańców Warszawy. Wyniki badania sondażowego*, Analizy Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2018; S. Mordwa, *Przestępczość i poczucie bezpieczeństwa w przestrzeni miasta. Przykład Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy „Bezpieczeństwo publiczne w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 r.” w Polsce około 83% osób w wieku 16 lat i starszych deklarowało poczucie bezpieczeństwa w swoim miejscu zamieszkania. Jednak wyniki badania ujawniły istotne różnice w odczuwanym bezpieczeństwie w zależności od płci. Mężczyźni deklarowali zdecydowanie większe poczucie bezpieczeństwa niż kobiety, a 10% kobiet nie czuło się bezpiecznie w swojej okolicy<sup>6</sup>. Badania ankietowe przeprowadzone w 2015 r. przez Emilię Bogacką i Annę Siniecką w Poznaniu wskazują, że 41% mieszkańców czuło się bezpiecznie lub raczej bezpiecznie, co oznacza średni poziom poczucia bezpieczeństwa wśród respondentów<sup>7</sup>. W Szczecinie, jak wynika z badań Pracowni Badań nad Bezpieczeństwem Wspólnot Samorządowych z 2018 r., 59,2% dorosłych mieszkańców uznało miasto za bezpieczne, a aż 64% badanych wskazało, że ich okolica zamieszkania jest spokojna i bezpieczna<sup>8</sup>. Natomiast badania CBOS z 2020 r. ujawniły, że aż 96% Polaków uważa swoją najbliższą okolicę za bezpieczne miejsce, co świadczy o wysokim poziomie poczucia bezpieczeństwa na poziomie krajowym<sup>9</sup>. Chociaż wyniki różnią się w zależności od lokalizacji i demografii, Polacy deklarują wysokie poczucie bezpieczeństwa. Warto jednak zwrócić uwagę na poszczególne grupy, np. kobiety, które mogą odczuwać większy dyskomfort w swoim otoczeniu, co wskazuje na potrzebę dalszych badań i działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa w społecznościach lokalnych.

Celem badań było zrozumienie poczucia bezpieczeństwa młodych dorosłych (w wieku od 18 do 34 lat) mieszkających w polskich miastach o liczbie mieszkańców od 250 tys. do 500 tys. Analiza miała na celu określenie, jakie czynniki wpływają na subiektywne odczucia związane z bezpieczeństwem w przestrzeni miejskiej. Wybór miast tej wielkości był podyktowany tym, że stanowią one specyficzną kategorię – nie są to metropolie o charakterze wielkomiejskim (jak Warszawa czy Kraków), ale też nie są to małe ośrodki, w których występują ograniczone możliwości edukacyjne, zawodowe czy kulturalne. Miasta średniej wielkości oferują zarówno dostęp do różnorodnych zasobów, jak i relatywnie bardziej stabilne i lokalne społeczności. Ponadto

<sup>6</sup> *Bezpieczeństwo publiczne w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 r.*, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, 4.04.2019, <https://bydgoszcz.stat.gov.pl/dla-mediow/informacje-prasowe/bezpieczenstwo-publiczne-w-wojewodztwie-kujawsko-pomorskim-w-2018-r-,268,1.html> [dostęp: 15.11.2024].

<sup>7</sup> E. Bogacka, A. Siniecka, *Poczucie bezpieczeństwa mieszkańców miasta. Przykład Poznania*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2016, nr 33, s. 60, <https://doi.org/10.14746/rrpr.2016.33.04>.

<sup>8</sup> *Badanie poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Gminy Miasto Szczecin w 2018 r.*, Pracownia Badań nad Bezpieczeństwem Wspólnot Samorządowych w Instytucie Politologii i Europeistyki Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, [https://bip.um.szczecin.pl/files/392EF26DCA31442DADA99B42DD47A06D/Badanie\\_poczucia\\_bezpieczenstwa.pdf](https://bip.um.szczecin.pl/files/392EF26DCA31442DADA99B42DD47A06D/Badanie_poczucia_bezpieczenstwa.pdf) [dostęp: 15.11.2024].

<sup>9</sup> *Poczucie bezpieczeństwa w najbliższej okolicy i w kraju*, „Komunikat z Badań CBOS” 2020, nr 96, s. 2.

w miastach tej wielkości młodzi dorośli często stanowią dużą część populacji, ponieważ miasta te przyciągają studentów, młodych specjalistów i osoby wchodzące na rynek pracy. Ich poczucie bezpieczeństwa ma kluczowe znaczenie dla stabilności społecznej i gospodarczej tych ośrodków.

Gromadzenie i analiza materiału empirycznego zostały podporządkowane poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki mają największy wpływ na poczucie bezpieczeństwa młodych dorosłych mieszkających w miastach o liczbie mieszkańców od 250 tys. do 500 tys.? Hipotezą badawczą było założenie, że poczucie bezpieczeństwa wśród młodych dorosłych różni się istotnie w zależności od płci, wieku, poglądów politycznych, statusu ekonomicznego oraz miasta zamieszkania, przy czym kobiety, osoby młodsze, osoby o niższym statusie ekonomicznym oraz zamieszkujące miasta o wyższym poziomie przestępczości będą częściej odczuwać niższy poziom bezpieczeństwa.

## Metodyka badań

Problematyka dotycząca poczucia bezpieczeństwa wśród młodych dorosłych to część projektu badawczego realizowanego w ramach badań, których efektem było wydanie w 2024 r. książki *Bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa społeczności lokalnych: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Szczecin. Raport z badań*, której redaktorami są Paweł Malendowicz i Agnieszka Pazderska<sup>10</sup>.

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego i oparte na technice ankiety. Dane wykorzystane do niniejszego artykułu zostały zebrane od 22 marca do 2 lipca 2023 r. Łącznie wśród młodych dorosłych uzyskano 1889 ankiet, w tym 452 z Bydgoszczy, 250 z Białegostoku, 328 z Katowic, 265 z Lublina, 273 ze Szczecina i 321 z Gdańska. Proces zbierania danych był realizowany zarówno przez autorów projektu, jak i członków Koła Naukowego Studentów Bezpieczeństwa Narodowego oraz organizacji studenckiej Milion Ludzi Wyobraźni, działających na Wydziale Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Gromadzenie materiału empirycznego odbyło się w większości za pośrednictwem internetu. Ankieta była udostępniana na 96 grupach lokalnych na platformach społecznościowych.

Kwestionariusz wykorzystany w niniejszym artykule składał się z dwóch części. Pierwsza dotyczyła lokalnych czynników wpływających na poczucie bezpieczeństwa, a druga zawierała pytania dotyczące poglądów politycznych i sytuacji ekonomicznej. Na końcu znajdowała się metryczka uwzględniająca cechy społeczno-demograficzne, takie jak płeć, wiek i poziom wykształcenia. Przed właściwym

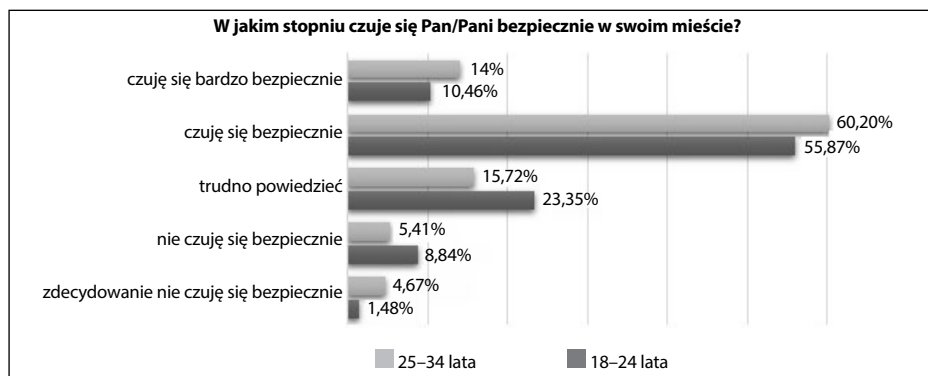
<sup>10</sup> *Bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa społeczności lokalnych: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Szczecin. Raport z badań*, red. P. Malendowicz, A. Pazderska, Wąbrzeskie Zakłady Graficzne, Bydgoszcz–Wąbrzeźno 2024.

badaniem przeprowadzono pilotaż na 36 osobach, co pozwoliło wprowadzić w kwestionariuszu drobne zmiany ułatwiające udzielanie odpowiedzi.

## Wyniki badań empirycznych

Tak jak już zostało wspomniane, w badaniu uczestniczyło łącznie 1889 respondentów, z czego 1482 osoby były w wieku 18–24 lata, a 407 w wieku 25–34 lata. Większość stanowiły kobiety (1128, mężczyzn było 761). Rozkład uczestników według miast: w Bydgoszczy udział wzięło 366 osób z młodszej grupy wiekowej (18–24 lata) oraz 86 z grupy starszej (25–34 lata), w Białymstoku odpowiednio 187 i 63, w Katowicach 230 i 98, w Lublinie 225 i 40, w Szczecinie 211 i 62, a w Gdańsku 263 i 58.

Wykres 1. Ocena poczucia bezpieczeństwa w mieście



Źródło: opracowanie własne.

Na początku respondenci zostali zapytani o to, w jakim stopniu czują się bezpieczni w swoim mieście (wykres 1). W młodszej grupie (18–24 lata) jedynie 1,48% respondentów zadeklarowało, że zdecydowanie nie czuje się bezpiecznie w swoim mieście, co sugeruje, że skrajne poczucie zagrożenia nie było powszechne w tej grupie. Warto jednak zwrócić uwagę, że łącznie 10,32% badanych z tej grupy (czyli suma odpowiedzi „zdecydowanie nie czuję się bezpiecznie” oraz „nie czuję się bezpiecznie”) odczuwało brak bezpieczeństwa. W grupie wiekowej 25–34 lata łącznie 10,08% badanych odczuwało brak bezpieczeństwa, co wskazuje na zbliżony poziom niepokoju w obu grupach. Z drugiej strony, w starszej grupie wiekowej (25–34 lata), więcej osób (4,67%) deklaroowało skrajne poczucie zagrożenia („zdecydowanie nie czuję się bezpiecznie”), co stanowi wyraźną różnicę względem młodszych respondentów (1,48%). Jednakże największa różnica między grupami wiekowymi widoczna była w odpowiedziach dotyczących pozytywnego poczucia bezpieczeństwa. W grupie 18–24 lata 55,87% badanych czuło się bezpiecznie, a 10,46% czuło

się bardzo bezpiecznie, co daje łącznie 66,33% osób mających poczucie bezpieczeństwa. W grupie starszej, w wieku 25–34 lata, ten odsetek jest wyższy – 60,20% badanych czuło się bezpiecznie, a 14% bardzo bezpiecznie, co daje w sumie 74,20% osób. Różnica ta może wskazywać, że osoby starsze (25–34 lata) mają większą stabilność życiową, lepszą orientację w swoim środowisku, a także mogą czuć się bardziej pewnie dzięki większym zasobom (np. finansowym), co przekłada się na poczucie bezpieczeństwa. Młodsze osoby (18–24 lata) mogą być w okresie przejściowym w swoim życiu – często dopiero wchodzą w dorosłość, zmieniają miejsce zamieszkania (np. wyjeżdżają z mniejszych miejscowości do większych miast na studia lub do pracy), co może generować większe poczucie niepewności.

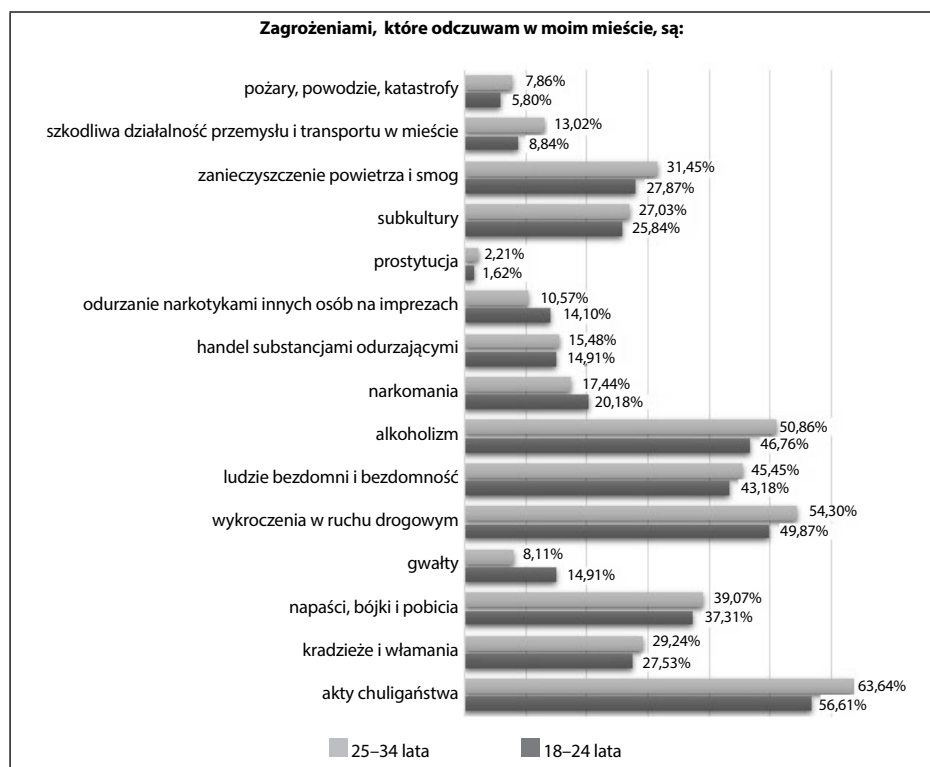
Różnice zostały również dostrzeżone w podziale ankietowanych ze względu na płeć. Największa różnica dotyczy odpowiedzi „czuję się bardzo bezpiecznie” – aż 17,35% mężczyzn deklarowało takie poczucie, podczas gdy wśród kobiet było to tylko 7,09%. Natomiast w odpowiedzi „trudno powiedzieć” różnica wynosi 11,04 punktów procentowych, ponieważ wybrało ją 26,15% kobiet i 15,11% mężczyzn – co sugeruje, że kobiety częściej odczuwały niepewność co do oceny swojego bezpieczeństwa. Większość respondentów w obu grupach zaznaczyła odpowiedź „czuję się bezpiecznie”, jednak mężczyźni wskazywali ją nieco częściej (59,26%) niż kobiety (55,14%).

W przypadku podziału ankietowanych ze względu na deklarowane poglądy polityczne największą różnicę dostrzeżono w odpowiedzi „czuję się bardzo bezpiecznie”. Poczucie to najczęściej wyrażały osoby o poglądach prawicowych (19,62%), podczas gdy w grupach o poglądach centrowych i lewicowych wskaźniki te wynosiły odpowiednio 11,74% i 11,99%. Kolejna znacząca różnica występuje w odpowiedzi „nie czuję się bezpiecznie”. Tutaj osoby o poglądach lewicowych częściej wyrażały takie odczucie (11,75%) niż osoby o poglądach prawicowych (1,90%) oraz centrowych (6,81%). Grupa osób, które zaznaczyły odpowiedź „trudno powiedzieć”, była największa wśród tych, którzy nie wiedzą, jakie mają poglądy polityczne, ponieważ nie interesują się polityką (27,04%).

Również w podziale ankietowanych ze względu na status ekonomiczny zaobserwowano wyraźne różnice między grupami. Największą różnicę zauważono w odpowiedzi „czuję się bardzo bezpiecznie” – wybrało ją aż 23,24% spośród osób żyjących „bardzo dobrze”, przy braku tej odpowiedzi u osób deklarujących, że „żyją bardzo skromnie”. To sugeruje, że wyższy poziom ekonomiczny może sprzyjać poczuciu bezpieczeństwa. W odpowiedzi „nie czuję się bezpiecznie” największy odsetek stanowiły osoby „żyjące bardzo skromnie” (21,05%) oraz odmawiające odpowiedzi (20%). Dla porównania, tylko 1,08% osób żyjących „bardzo dobrze” wybrało tę odpowiedź. Wskazuje to na wyraźną zależność między niższym poziomem ekonomicznym a poczuciem braku bezpieczeństwa.

Różnicując badaną grupę ze względu na miasto zamieszkania, dostrzeżono, że najczęściej osób czujących się „zdecydowanie bezpiecznie” odnotowano w Białymstoku (16,40%) oraz Gdańsku (13,71%), podczas gdy w Katowicach ten odsetek był najniższy (5,18%). Z kolei największy procent osób, które deklarowały, że nie czuły się bezpiecznie, występował w Katowicach (13,41%) i Białymstoku (12,80%), a najmniej takich odpowiedzi zanotowano w Szczecinie (4,76%) oraz Bydgoszczy (5,31%). W kwestii osób niezdecydowanych (odpowiedź: „trudno powiedzieć”) najwyższe odsetki odnotowano w Katowicach (25,00%) i Bydgoszczy (24,34). Jednocześnie najwięcej osób czujących się „bezpiecznie” mieszkało w Szczecinie (64,47%) i Lublinie (61,13%), co odróżnia te miasta od pozostałych.

Wykres 2. Postrzegane zagrożenia w mieście według grup wiekowych (18–24 lata oraz 25–34 lata)



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wskazanie zagrożeń, które są przez nich odczuwane w mieście (wykres 2). Największa liczba respondentów w obu grupach wiekowych jako jedno z głównych zagrożeń wskazała akty chuligaństwa. W grupie 18–24 lata ten problem zauważyło 56,61% badanych, natomiast

w grupie 25–34 lata było to 63,64%. Starsi respondenci częściej dostrzegają ten problem, co może wynikać z większej liczby doświadczeń związanych z takimi sytuacjami. Kradzieże i włamania zostały wskazane przez 27,53% osób w grupie 18–24 lata oraz 29,24% w grupie 25–34 lata. Różnice są niewielkie, ale można zauważyć, że starsza grupa jest bardziej świadoma tego rodzaju zagrożenia, być może z powodu większej odpowiedzialności za mienie (np. posiadanie mieszkań, samochodów). W obu grupach zagrożenie związane z napaściami, bójkami i pobiciami jest dostrzegane na podobnym poziomie (37,31% osób w grupie 18–24 lata, 39,07% w grupie 25–34 lata). Zagrożenie związane z gwałtami częściej dostrzegane było przez osoby w wieku 18–24 lat (14,91%) niż przez grupę 25–34 lata (8,11%). Młodsze osoby mogą czuć się bardziej zagrożone przemocą seksualną, szczególnie w kontekście imprez towarzyskich czy sytuacji społecznych, w których przebywają. Mniejszy odsetek starszych respondentów może wynikać z faktu, że osoby te rzadziej uczestniczą w wydarzeniach, gdzie tego typu przestępstwa są bardziej powszechne. Wykroczenia drogowe są powszechnie postrzegane jako zagrożenie przez obie grupy, jednak starsi respondenci częściej uznają je za problem. W grupie 18–24 lata 49,87% osób wskazało na to zagrożenie, podczas gdy w grupie 25–34 lata odsetek ten wynosił 54,30%. Starsze osoby, które mogą częściej korzystać z samochodów, są bardziej wrażliwe na łamanie przepisów drogowych, szczególnie w kontekście bezpieczeństwa rodziny i dzieci. Zagrożenie ze strony osób bezdomnych było dostrzegane na podobnym poziomie przez obie grupy (43,18% osób w wieku 18–24 lat i 45,45% w grupie 25–34 lata), co może świadczyć o szerokim społecznym zaniepokojeniu tą kwestią. Alkoholicyzm był kolejnym zagrożeniem, które było dostrzegane przez obie grupy wiekowe, ale nieco częściej przez osoby w wieku 25–34 lat (50,86%) niż w grupie 18–24 lata (46,76%). Problem narkomanii częściej dostrzegały osoby w wieku 18–24 lat (20,18%) niż starsi respondenci (17,44%). Młodsze osoby mogą mieć częstszy kontakt z narkotykami w swoim środowisku, np. na imprezach czy wśród rówieśników. Starsze osoby, choć również widzą ten problem, mogą być mniej narażone na jego bezpośrednie konsekwencje. Handel substancjami odurzającymi został wskazany jako zagrożenie przez 14,91% młodszych respondentów i 15,48% osób starszych. Natomiast problem odurzania innych osób na imprezach był częściej wskazywany w grupie młodszej (14,10%) w porównaniu do starszych respondentów (10,57%). Młodsza grupa może być bardziej narażona na takie zjawiska z racji częstszego uczestnictwa w imprezach, gdzie istnieje ryzyko związane z narkotykami. Prostytucja nie jest postrzegana jako istotne zagrożenie przez żadną z grup. Wskazało ją zaledwie 1,62% osób młodszych oraz 2,21% osób starszych. Może to sugerować, że problem ten nie jest szeroko dostrzegany lub jest marginalny w badanych miastach. Subkultury zostały wskazane jako zagrożenie przez 25,84% młodszych respondentów i 27,03% osób starszych. Choć różnice są niewielkie, starsi respondenci mogą postrzegać subkultury jako bardziej niebezpieczne zjawisko, które wpływa na życie publiczne, szczególnie jeśli wiąże się z agresywnymi

czy destrukcyjnymi zachowaniami. Zanieczyszczenie powietrza i smog to poważne zagrożenie, częściej dostrzegane przez starszych respondentów (31,45%) niż młodszych (27,87%). Podobnie, szkodliwa działalność przemysłu i transportu w mieście była częściej wskazywana przez osoby starsze (13,02%) niż młodsze (8,84%). Katastrofy naturalne, takie jak pożary czy powodzie, były najmniej istotnym zagrożeniem dla obu grup, choć starsi respondenci je dostrzegali częściej (7,86%) niż młodszy (5,8%).

Różnice dostrzeżono również w podziale ankietowanych ze względu na płeć. Największa różnica występowała przy zagrożeniu związanym z gwałtem, gdzie aż 19,33% kobiet obawiało się tego zjawiska, podczas gdy wśród mężczyzn ten odsetek wynosił tylko 4,73%. Jest to różnica aż o 14,6 punktów procentowych, co sugeruje, że kobiety znacznie częściej odczuwały ten rodzaj zagrożenia. Znaczące różnice zauważono również przy „handlu substancjami odurzającymi”, którego bardziej obawiali się mężczyźni (19,05%) niż kobiety (12,32%), a także przy „subkulturach” (29,96% mężczyzn w porównaniu do 23,49% kobiet). W tematach „alkoholizmu” oraz „ludzi bezdomnych i bezdomności” kobiety częściej wskazywały te zjawiska jako zagrożenie: odpowiednio 49,91% wobec 44,28% mężczyzn dla alkoholizmu oraz 45,74% wobec 40,60% mężczyzn dla bezdomności. W pozostałych kwestiach różnice są mniejsze, co sugeruje, że obie płcie do pewnego stopnia postrzegają je jako wspólne zagrożenia w przestrzeni miejskiej.

W analizie odpowiedzi według poglądów politycznych respondentów wyłaniają się także istotne różnice. Największa różnica dotyczy „gwałtów”, które były postrzegane jako zagrożenie przez 23,02% osób deklarujących poglądy lewicowe w porównaniu do 12,66% osób o poglądach prawicowych i 9,15% osób o poglądach centrowych. Różnice te wskazują, że osoby o poglądach lewicowych znacznie częściej obawiają się tego typu przestępstw. Drugą znaczącą różnicą było postrzeganie „napaści, bójek i pobić” – 47,47% osób o poglądach prawicowych wskazywało je jako zagrożenie, w porównaniu do 39,20% osób o poglądach centrowych i tylko 31,89% osób o poglądach lewicowych. Sugeruje to, że osoby o poglądach prawicowych bardziej obawiają się przemocy fizycznej w przestrzeni publicznej. W temacie „bezdomności” i obecności „ludzi bezdomnych”, 47,72% osób o poglądach lewicowych postrzegało to jako zagrożenie, podczas gdy tylko 33,54% osób o poglądach prawicowych miało podobne odczucia. Inne zauważalne różnice dotyczyły „alkoholizmu”, który częściej był wskazywany jako zagrożenie przez osoby o poglądach prawicowych (55,70%) niż przez osoby o poglądach centrowych (40,61%), oraz „prostytyucji” – tutaj najczęściej jako zagrożenie postrzegały ją osoby o poglądach prawicowych (6,33%), podczas gdy osoby deklarujące się jako centrowe i lewicowe rzadko wskazywały to jako istotny problem (odpowiednio 0,94% i 0,48%).

W analizie postrzegania zagrożeń w mieście według poziomu ekonomicznego ankietowanych zauważono kilka wyraźnych różnic. Największą różnicę zaobserwowano w percepcji „aktów chuligaństwa”, które jako zagrożenie odczuwało 78,95%

osób żyjących bardzo skromnie, w porównaniu do tylko 31,43% wśród osób odmawiających odpowiedzi na pytanie o status materialny. W kategorii „gwałty” istotna różnica występowała między osobami żyjącymi skromnie (27,69%) a osobami żyjącymi bardzo dobrze (9,19%). Osoby żyjące bardzo skromnie często wskazywały również bezdomność jako zagrożenie – aż 73,68% osób z tej grupy odczuwało ten problem, w porównaniu do 43,61% wśród osób żyjących dobrze oraz 32,43% wśród żyjących bardzo dobrze. Inne różnice dotyczą „narkomanii”, którą częściej jako zagrożenie postrzegały osoby żyjące skromnie (31,54%) niż te żyjące bardzo dobrze (13,51%), oraz „subkultur”, które bardziej niepokoiły osoby o niższym statusie ekonomicznym (47,37% żyjących bardzo skromnie i 29,23% żyjących skromnie) niż żyjących dobrze lub bardzo dobrze. Różnice te mogą wskazywać, że osoby o niższym statusie ekonomicznym odczuwają silniej zagrożenia związane z przemocą, narkotykami i marginalizacją społeczną.

Również analiza odczuwanych zagrożeń w poszczególnych miastach wykazuje znaczące różnice. Największe zagrożenie aktami chuligaństwa zgłaszali mieszkańcy Katowic (64,94%) i Bydgoszczy (63,50%), w porównaniu do mieszkańców z Białegostoku (52,00%) i Lublina (51,32%). W zakresie kradzieży i włamań najwyższe poczucie zagrożenia występowało wśród ankietowanych zamieszkujących Lublin (38,11%), w przeciwieństwie do badanych ze Szczecina (20,51%). Problem wykroczeń w ruchu drogowym najbardziej odczuwali mieszkańcy Szczecina (61,54%), natomiast najmniej – mieszkańcy Katowic (35,67%). Bezdomność była wyraźniej postrzegana jako zagrożenie w Gdańsku (50,16%) i Szczecinie (49,08%) niż w Białymstoku (32,00%). W zakresie alkoholizmu różnice były mniejsze, lecz najwyższe poczucie zagrożenia notują respondenci ze Szczecina (53,85%) i Białegostoku (52,40%). Narkomania stanowiła istotny problem według respondentów z Bydgoszczy (23,89%), podczas gdy w Białymstoku zagrożenie to odczuwało tylko 13,20% respondentów. W Lublinie odnotowano najniższy odsetek obaw związanych z handlem narkotykami (7,92%), a w Bydgoszczy – najwyższy (21,68%). Zanieczyszczenie powietrza i smog były najbardziej dotkliwe w Katowicach (43,29%), natomiast najmniej w Białymstoku (17,20%). Z kolei mieszkańcy Katowic najmniej obawiali się pożarów i katastrof (2,74%), w przeciwieństwie do mieszkańców Bydgoszczy (10,40%) i Białegostoku (10,00%).

## Wnioski

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na złożoną strukturę poczucia bezpieczeństwa respondentów, która jest uzależniona od wieku, płci, poglądów politycznych, poziomu życia ekonomicznego oraz miejsca zamieszkania. W młodszej grupie wiekowej (18–24 lata) poczucie bezpieczeństwa było nieco niższe niż w grupie starszej (25–34 lata), co może wynikać z mniejszej stabilności życiowej

oraz etapu przejściowego, jakim jest wchodzenie w dorosłość. Wyższe poczucie bezpieczeństwa starszych respondentów można wiązać z większą stabilizacją finansową i życiową. Pod względem płci zauważono, że mężczyźni częściej deklarowali wysokie poczucie bezpieczeństwa oraz rzadziej wybierali odpowiedź „trudno powiedzieć”. Kobiety natomiast, częściej wyrażające niepewność, mogą odczuwać większe obawy dotyczące bezpieczeństwa, zgodne z obserwowanymi trendami opisywanymi w literaturze. Również poglądy polityczne wpływały na odczuwane bezpieczeństwo. Osoby o poglądach prawicowych częściej wyrażały zdecydowane poczucie bezpieczeństwa, natomiast osoby o poglądach lewicowych częściej deklarowały jego brak. Może to wynikać z odmiennych percepcji zagrożeń i priorytetów politycznych, co zasługuje na dalsze badania. Również status ekonomiczny stanowił wyraźną determinantę poczucia bezpieczeństwa. Osoby o wyższym poziomie życia znacznie częściej czuły się bezpiecznie, co wskazuje na rolę stabilności finansowej jako czynnika łagodzącego poczucie zagrożenia. Z kolei osoby żyjące skromnie częściej odczuwały brak bezpieczeństwa, co może być związane z mniejszymi możliwościami w zakresie zabezpieczenia swoich potrzeb. Analiza różnic między miastami sugeruje, że poczucie bezpieczeństwa może być również związane z miejscem zamieszkania. W niektórych miastach, takich jak Szczecin i Lublin, wyższy odsetek osób deklarował poczucie bezpieczeństwa, natomiast w miastach takich jak Katowice poczucie to było niższe, co może wynikać z lokalnych czynników, takich jak poziom przestępczości, infrastruktura czy obecność terenów rekreacyjnych.

Wyniki badania dotyczące percepcji zagrożeń w mieście ukazują wyraźne różnice między poszczególnymi grupami respondentów. Przede wszystkim, chuligaństwo, kradzieże oraz wykroczenia drogowe były powszechnie postrzegane jako zagrożenia, szczególnie przez starszych respondentów. Różnice związane z płcią wskazują, że kobiety częściej obawiały się zagrożeń związanych z przemocą, zwłaszcza gwałtów, co może być efektem ich szczególnej wrażliwości na te formy przemocy. Mężczyźni z kolei bardziej odczuwali zagrożenia związane z subkulturami i handlem narkotykami. Pod względem poglądów politycznych, osoby o poglądach lewicowych częściej dostrzegały zagrożenia związane z przemocą seksualną oraz problem bezdomności, natomiast osoby o poglądach prawicowych bardziej obawiały się przemocy fizycznej i alkoholizmu. Znaczący wpływ na postrzeganie zagrożeń ma poziom życia respondentów – osoby o niższym statusie ekonomicznym silniej odczuwały zagrożenia związane z chuligaństwem, przemocą oraz marginalizacją społeczną, w tym bezdomnością i narkomanią. Z kolei osoby lepiej sytuowane rzadziej wskazywały te zjawiska jako istotne zagrożenia. Podział ze względu na miasto zamieszkania ukazuje lokalne różnice w odczuwaniu zagrożeń. Mieszkańcy Katowic oraz Bydgoszczy dostrzegali wyraźnie większe zagrożenia związane z chuligaństwem, natomiast mieszkańcy Szczecina szczególnie obawiali się wykroczeń drogowych. Zanieczyszczenie powietrza i smog były bardziej odczuwalne w miastach

przemysłowych, takich jak Katowice. Podsumowując, badanie pokazuje, że poczucie bezpieczeństwa jest kształtowane przez wiele czynników demograficznych i społecznych. Uzyskane wyniki mogą posłużyć do opracowania bardziej spersonalizowanych strategii i programów wspierających bezpieczeństwo oraz poprawę jakości życia w różnych grupach społecznych.

## Bibliografia

- Aktu Y., Ilhan T., *Individuals' life structures in the early adulthood period based on Levinson's theory*, „Educational Sciences: Theory & Practice” 2017, t. 17, nr 4, s. 1383–1403, <https://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.4.0001>.
- Arnett J.J., Žukauskienė R., Sugimura K., *The new life stage of emerging adulthood at ages 18–29 years: implications for mental health*, „The Lancet Psychiatry” 2014, t. 1, nr 7, s. 569–576, [http://dx.doi.org/10.1016/S2215-0366\(14\)00080-7](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-0366(14)00080-7).
- Badanie poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Gminy Miasto Szczecin w 2018 r.*, Pracownia Badań nad Bezpieczeństwem Wspólnot Samorządowych w Instytucie Politologii i Europeistyki Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, [https://bip.um.szczecin.pl/files/392EF26DCA31442DADA99B42DD47A06D/Badanie\\_poczucia\\_bezpieczenstwa.pdf](https://bip.um.szczecin.pl/files/392EF26DCA31442DADA99B42DD47A06D/Badanie_poczucia_bezpieczenstwa.pdf) [dostęp: 15.11.2024].
- Bee H., *Psychologia rozwoju człowieka*, tłum. A. Wojciechowski, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa społeczności lokalnych: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Szczecin. Raport z badań*, red. P. Malendowicz, A. Pazderska, Wąbrzeskie Zakłady Graficzne, Bydgoszcz–Wąbrzeźno 2024.
- Bezpieczeństwo publiczne w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 r.*, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, 4.04.2019, <https://bydgoszcz.stat.gov.pl/dla-mediow/informacje-prasowe/bezpieczenstwo-publiczne-w-wojewodztwie-kujawsko-pomorskim-w-2018-r-,268,1.html> [dostęp: 15.11.2024].
- Bogacka E., Sinińska A., *Poczucie bezpieczeństwa mieszkańców miasta. Przykład Poznania*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2016, nr 33, s. 57–71, <https://doi.org/10.14746/rrpr.2016.33.04>.
- Gould R., *The phases of adult Life: a study in developmental psychology*, „The American Journal of Psychiatry” 1972, t. 129, nr 5, <https://doi.org/10.1176/ajp.129.5.521>.
- Kędzierski M., *Poczucie bezpieczeństwa w parkach miejskich. Przykład badań jakościowych przeprowadzonych wśród mieszkańców Krakowa*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Geographica” 2019, t. 13, s. 178–189.
- Łabędź K., *Poczucie bezpieczeństwa we współczesnym społeczeństwie polskim*, „Facta Simonidis” 2018, t. 11, nr 1, s. 45–63, <https://doi.org/10.56583/fs.116>.
- Malendowicz P., *Polityka bezpieczeństwa Polski w XXI wieku. Przegląd koncepcji programowych partii politycznych i ruchów społecznych w zakresie dziedzin bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2020.
- Malina A., *Wczesna dorosłość w cyklu życia człowieka. Współczesne problemy z realizacją zadań rozwojowych młodych dorosłych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.
- Mordwa S., *Przestępczość i poczucie bezpieczeństwa w przestrzeni miasta. Przykład Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

- Pazderska A., *Aktywność polityczna młodych dorosłych w internecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2024.
- Pietrasiniński Z., *Rozwój człowieka dorosłego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.
- Poczucie bezpieczeństwa publicznego i ocena pracy policji w percepcji mieszkańców Słupska*, red. M. Stefański, Urząd Miejski w Słupsku, Słupsk 2013.
- Poczucie bezpieczeństwa w najbliższej okolicy i w kraju*, „Komunikat z Badań CBOS” 2020, nr 96.
- Popławski Ł., *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo Polski w XXI wieku. Wymiar wewnętrzny i międzynarodowy*, red. P. Malendowicz, Ł. Popławski, Z. Popławski, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica, Piła 2016, s. 8–21.
- Siemaszkowski A., Ostaszewski P., Klimczak J., Włodarczyk-Madejska J., *Poczucie bezpieczeństwa mieszkańców Warszawy. Wyniki badania sondażowego*, Analizy Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2018.

### *Poczucie bezpieczeństwa młodych dorosłych w polskich miastach o liczbie mieszkańców od 250 tys. do 500 tys. – raport z badań*

#### *Streszczenie*

Celem badań była weryfikacja poczucia bezpieczeństwa młodych dorosłych (w wieku od 18 do 34 lat) mieszkających w polskich miastach liczących od 250 tys. do 500 tys. mieszkańców. Hipoteza badawcza zakładała, że poczucie bezpieczeństwa wśród młodych dorosłych różni się istotnie w zależności od płci, wieku, poglądów politycznych, statusu ekonomicznego i miasta zamieszkania, przy czym kobiety, osoby młodsze, osoby o niższym statusie ekonomicznym i osoby mieszkające w miastach o wyższym wskaźniku przestępczości częściej odczuwają niższy poziom bezpieczeństwa. Hipoteza badawcza została potwierdzona.

Słowa kluczowe: młodzi dorośli, poczucie bezpieczeństwa, miasto, zagrożenia

### *Young adults' sense of security in Polish cities with populations ranging from 250,000 to 500,000 – research report*

#### *Abstract*

The purpose of the study was to understand the sense of security of young adults (aged 18–34) living in Polish cities with a population of 250,000 to 500,000. The research hypothesis was that the sense of security among young adults varies significantly by gender, age, political views, economic status and city of residence, with women, younger people, those with lower economic status and those living in cities with higher crime rates more likely to feel lower levels of security. The research hypothesis was confirmed.

Keywords: young adults, sense of security, city, threats



# Family homestead settlements and ecological villages as an innovative model of environmental, food and energy security management and young people social entrepreneurship development

**Oleksii Buluy**

PhD in Economics, Associate Professor, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>

**Mariia Plotnikova**

PhD in Economics, Associate Professor, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

## Introduction

Currently, the development of rural areas goes beyond traditional agricultural production. It is a strategically important component of global food security and, for Ukraine, a powerful tool for economic recovery after the war. The domestic agricultural sector holds significant potential, but military actions have inflicted considerable losses. Therefore, the restoration of rural communities must be comprehensive and strategically planned. Future rural development is linked to multifunctional transformations, ensuring the social welfare of the population and the ecological sustainability of the territories. Rural communities need to transform into modern

centers that attract investments, create new jobs, and provide a high quality of life for their residents. It is crucial to ensure access for residents to quality education, health-care, and other social services in rural areas. The development of agriculture and the livelihood of people must be combined with the preservation and enhancement of the natural-resource potential of the country's territories and its ecological security.

The topic of ecovillages as innovative models of environmental, food, and energy security management is being actively studied in academic circles in Europe and the United States<sup>1</sup>. Researchers from various disciplines are devoting their work to studying this phenomenon, analyzing its potential and challenges. Key areas of research include sociological aspects (studying people's motivation to unite, social structure, culture and values of communities), environmental aspects (analyzing the environmental consequences of creating new type of social models, their impact on biodiversity, use of renewable energy sources and waste management), economic aspects (revealing economic models of functioning, issues of self-sufficiency, development of local production and social entrepreneurship), political aspects (studying the interaction of society, government and the environment). According to the results of scientific research by Hernando de Soto, David Holmgren, Satish Kumar, M. King Hubbert, Nessa Winston<sup>2</sup> and the activities of organizations such as the Global Ecovillage Network (GEN), Findhorn Foundation, the development of ecological settlements is a multifaceted and promising area, where ecological settlements are recognized as communities that consciously choose to live in harmony with nature, strive for self-sufficiency in energy, food and other aspects<sup>3</sup>. This movement has become widespread in Europe, America and other regions of the world<sup>4</sup>.

## Literature review

The Sustainable Development Goals (SDGs) reflect humanity's aspirations for a fairer and more sustainable future. These ambitious goals are aimed at creating a more equitable and sustainable world. Specifically, they involve: improving population health, promoting education, decent work and economic growth, sustainable consumption

<sup>1</sup> E.A. González-Arnedo, M. Izquierdo Gascón, Á. Rubio-Gil, *Ecovillages as a development model and the case of Api-tourism in sustainable settlements*, "PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural" 2022, vol. 20, no. 5, pp. 1143–1161, <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.077>.

<sup>2</sup> N. Winston, *Sustainable community development: Integrating social and environmental sustainability for sustainable housing and communities*, "Sustainable Development" 2022, vol. 30, no. 1, pp. 191–202, <https://doi.org/10.1002/sd.2238>.

<sup>3</sup> P.S. Prasetyo *et al.*, *Innovation to Establish Prominent and Sustainable Village*, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Indonesia Office, Jakarta 2017, <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indonesien/14332.pdf> [accessed: 22.12.2024].

<sup>4</sup> O. Prokopenko *et al.*, *Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies*, "Economics Ecology Socium" 2024 vol. 8, no. 1, pp. 89–111, <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.

and production, peace, justice, and strong institutions<sup>5</sup>. Achieving these goals requires the combined efforts of governments, businesses, civil society, and international organizations<sup>6</sup>. The Priority Development Goals of Ukraine are: 1) ensuring access to quality healthcare for all, reducing disease mortality rates, and combating epidemics; 2) creating equal opportunities for lifelong quality education, developing essential skills for modern life; 3) generating new jobs, enhancing living standards, and reducing poverty and inequality; 4) minimizing environmental impact, transitioning to more eco-friendly technologies; 5) establishing a safe and just society, combating corruption and violence.

Some papers analyze the development of family homesteads as a model of sustainable living that contributes to the restoration of ecological harmony, strengthening of family values and improvement of self-governance in rural areas. It emphasizes the importance of self-financing and entrepreneurial activity for the sustainable functioning of settlements<sup>7</sup>. Xiaoli Zheng et al. conducted systematic literature review based on the theory of the four pillars of sustainable development. The paper identifies the key economic, environmental, social and cultural factors that ensure the sustainability of traditional villages and is suitable for assessing and developing similar models of sustainable development<sup>8</sup>. Another article describes aspects of the economics of small-scale farming, including crop diversity, the use of innovative technologies such as precision agriculture, and maintaining environmental sustainability through agroforestry and biodiversity. This source shows how smallholder farms can contribute to food security<sup>9</sup>. The study emphasizes the effectiveness of ecological settlements, such as family farms, for the development of social cohesion and autonomous management. The work provides a valuable context for evaluating innovative approaches to managing rural communities.

Article from the World Economic Forum demonstrates how innovative solutions from entrepreneurs can contribute to food security in arid climates. It provides examples of projects focused on local needs, including technical and financial support

<sup>5</sup> *What are the Sustainable Development Goals?*, United Nations Development Programme, <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals> [accessed: 22.12.2024].

<sup>6</sup> I. del Arco, et al., *Implementing SDGs to a sustainable rural village development from community empowerment: Linking energy, education, innovation, and research*, "Sustainability" 2021, vol. 13, no. 23: 12946, <https://doi.org/10.3390/su132312946>.

<sup>7</sup> K. Walker, M. Plotnikova, *Ecological settlement as a self-government model in rural areas*, "Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development" 2018, vol. 40, no. 3, pp. 416–423, <http://doi.org/10.15544/mts.2018.39>.

<sup>8</sup> X. Zheng et al., *Sustainable characteristics of traditional villages: A systematic literature review based on the four-pillar theory of sustainable development*, "Sustainability" 2024, vol. 16, no. 23: 10352, <https://doi.org/10.3390/su162310352> [accessed: 22.12.2024].

<sup>9</sup> *Understanding the economics of small-scale homestead farming*, Texas Real Food, <https://discover.texasrealfood.com/homesteading-innovations/the-economics-of-small-scale-homestead-farming> [accessed: 22.12.2024].

for development<sup>10</sup>. Some publications examine the role of social entrepreneurs in addressing global food insecurity by developing solutions that promote the efficiency of small farmers<sup>11</sup>. The studies analyze the role of entrepreneurship in rural areas for sustainable development, including the challenges and opportunities associated with youth entrepreneurship<sup>12</sup>.

## Materials and methods

Attempts to generalize existing approaches to research on the restoration of the natural resource potential of territories, the formation of principles of food and energy security, are not unequivocal and cause discussions in academic circles, particularly from the perspective of the practice of implementing practical and strategic approaches to managing the development of territories and communities. The requirement for the commercialization of research results by research institutions and universities may be challenged by civil society organizations. This has determined the need to develop an author's research methodology that is independent of market conditions and can be practically applied to different categories of territories providing a synergistic effect. Lower levels of development, population density, and spatial distribution in rural areas enhance the connection with nature and post-urban challenges due to lower infrastructure development. Rural areas, as regions focused mainly on agriculture, agribusiness, and infrastructure development, play a vital role in ensuring food security, conserving natural resources, and supporting the economic development of rural communities. Rural areas are the primary source of food products, providing the population with food, playing a key role in biodiversity conservation, ecosystems, and ecological stability, and reducing environmental impact while ensuring social stability and development, fostering the agricultural sector, creating jobs, and supporting local communities. It is essential to identify the factors that determine the multifunctional nature of territorial transformations, particularly depopulation processes and conditions conducive to sustainable rural development. The study conducted from 2013 to 2024 involved using a monographic method, statistical analysis, unstructured interviews, and spatial statistical analysis to identify the state of multifunctionality in rural

<sup>10</sup> *How entrepreneurs can strengthen food security in arid climates*, World Economic Forum, Jan 19, 2023, <https://www.weforum.org/stories/2023/01/how-entrepreneurs-can-help-strengthen-food-security-in-arid-climates> [accessed: 22.12.2024].

<sup>11</sup> *Social entrepreneurship: An innovative solution to the world's food insecurity*, Water and Energy for Food Grand Challenge, 2019, <https://we4f.org> [accessed: 22.12.2024].

<sup>12</sup> N. Sobhan, *Rural entrepreneurship as a tool for sustainable development while ensuring poverty alleviation: an analysis of opportunities and challenges of female entrepreneurs in the informal sector from an Asian context*, [in:] *The 20th Rural Entrepreneurship Conference: Challenges and Opportunities for Rural Entrepreneurship in Times of Crisis*, 2023, <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/rural-entrepreneurship-as-a-tool-for-sustainable-development-while> [accessed: 22.12.2024].

areas and the impact of factors on depopulation. The results show that demographic changes significantly influenced the development of multifunctionality in rural areas. Compared to regions with growing populations, the weakening of multifunctionality in rural areas more often occurred in districts with declining populations. In regions with varying population sizes, natural, geographical, and administrative factors played important roles in the development of rural areas. Population decline was further influenced by economic factors, and from 2019 to 2024, by the impacts of the COVID-19 pandemic and military actions in the country. The synergistic effect of the interaction between natural, social, and economic factors is stronger than the influence of each factor individually. The interaction effect of economic and natural factors, their impact on demographic changes, aims to maintain a moderate population, and actively combat the impact of population decline on the functioning of rural areas according to different stages of population decline. The study results illustrated the impact of the demographic situation on the multifunctional development of rural areas (in communities with positive population dynamics, multifunctionality is more likely than where population decline occurred). The main conditions for the manifestation of multifunctional development are natural factors and urbanization of the population. The interaction of natural, social, and economic factors in rural areas exhibited a stronger multifunctional development character than each factor separately. Therefore, reducing the impact of crisis processes on rural development and their revival is associated with demographic changes and the multifunctionality of rural areas. The need to develop viable solutions to overcome the crisis is aimed at combining the efforts of researchers and practitioners interested in expanding the circle of participants in this search, legislatively substantiating the resilience and capacity of territories while enhancing their natural resource potential in the process of reconciling the interests of the parties, combining cognitive and empirical knowledge at different levels, and developing practical solutions that can be scaled.

## Results

Currently, the dependence on fossil fuels persists<sup>13</sup>, which exacerbates geopolitical instability in the context of climate change, migration, water scarcity, and food security<sup>14</sup>. Overcoming current challenges lies in the realm of innovative technologies, transitioning to nature-friendly lifestyles and practices, and enhancing the social

<sup>13</sup> L. Nacke, A. Cherp, J. Jewell, *Phases of fossil fuel decline: Diagnostic framework for policy sequencing and feasible transition pathways in resource dependent regions*, "Oxford Open Energy" 2022, vol. 1, no. 1: oia002, <https://doi.org/10.1093/ooenergy/oia002>.

<sup>14</sup> A.H. Abdi, A.A. Mohamed, M.O. Sugow, *Exploring the effects of climate change and government stability on internal conflicts: evidence from selected sub-Saharan African countries*, "Environmental Science and Pollution Research" 2023, vol. 30, pp. 118468–118482, <https://doi.org/10.1007/s11356-023-30574-w>.

responsibility of individuals and their communities for their lives and environment<sup>15</sup>. This also includes socio-ecological governance<sup>16</sup> as a result of transitioning from linear production and consumption to a systemic biocentric approach of humans in harmony with nature<sup>17</sup>, as well as a part of culture manifested through the system of relationships<sup>18</sup>. The ongoing innovations in the ecological aspects of life and management, the UN's Sustainable Development Goals for 2030, and the Paris Agreements on combating climate change are insufficient. The activation of private initiatives, the inclusion of all societal layers in the ecological processes based on a conscious and responsible approach, the dissemination of best practices, the provision of inspiring examples, and social control from the community, particularly through the development of ancestral and ecological settlements, will facilitate the practice of knowledge transfer and societal transformations.

The traditional characteristics of rural areas, such as having abundant natural resources, lower population density compared to cities, a closer connection between the population and the surrounding environment, and predominantly agricultural or related production activities, are accompanied by lower levels of infrastructure development. The intensification of urbanization has been accompanied by higher rates of job reduction in rural areas compared to cities, and migration processes to cities and abroad have worsened the demographic situation, increased population aging, and were characterized by lower birth rates. At the same time, among residents of reproductive age (from 18 to 49 years), rural areas see higher numbers of marriages (by 25%), births (by 33.3%), and lower divorce rates (by 31.8%) per 1,000 people (table 1). Migration processes to cities and abroad, aging rural population, depopulation of rural areas, and other problems of rural decline, the loss of quality labor due to the marginalization of the public sector and non-agricultural land use have created new problems for rural development, worsening in areas with underdeveloped economies. Ukraine's choice of European integration has defined support in the national policy of the EU's Common Agricultural Policy<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> O. Buluy et al., *Trends of asymmetries and imbalances in rural development*, "Scientific Horizons" 2020, vol. 23, no. 2, pp. 66–74, <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-87-02-66-74>.

<sup>16</sup> M. Plotnikova et al., *Family homestead as an innovative project for the development of tourism, entrepreneurship and management of socio-economic systems*, "Lecture Notes in Networks and Systems" 2023, vol. 621, pp. 776–795.

<sup>17</sup> O. Prysiaznyiuk, M. Plotnikova, *Mechanism of management of development of territorial communities*, "Scientific Horizons" 2018, vol. 21, no. 11, pp. 56–61.

<sup>18</sup> G.V. Kurmyshev et al., *Noospheric worldview in education*, "Scientific Horizons" 2018, vol. 21, no. 5, pp. 24–31.

<sup>19</sup> *1962–2022: The EU common agricultural policy at 60*, European Parliament, <https://ukraine.europarl.europa.eu/cmsdata/269715/1274846UK.pdf?form=MG0AV3> [accessed: 22.12.2024].

Table 1. Comparative analysis of rural and urban residents

| Indicator                                          | 2000 | 2024 | 2024 vs 2000 (+/-) |
|----------------------------------------------------|------|------|--------------------|
| Population, million people                         | 48.9 | 37.9 | -10.9              |
| Aged 18 to 49                                      | 15.5 | 12.1 | -3.4               |
| of which men                                       | 7.5  | 5.9  | -1.7               |
| of which women                                     | 8.0  | 6.2  | -1.8               |
| Girls under 18, million people                     | 4.5  | 3.5  | -1.0               |
| Boys under 18, million people                      | 4.2  | 3.3  | -0.9               |
| Men over 50, million people                        | 6.0  | 4.7  | -1.3               |
| Women over 50, million people                      | 7.5  | 5.9  | -1.7               |
| Urban population, million people                   | 33.0 | 25.9 | -7.1               |
| Rural population, million people                   | 15.9 | 12.0 | -3.9               |
| Number of marriages per 1,000 people aged 18 to 49 | 3.7  | 3.1  | -0.7               |
| in rural areas                                     | 3.5  | 2.8  | -0.7               |
| in urban areas                                     | 4.2  | 3.6  | -0.6               |
| Number of divorces per 1,000 people aged 18 to 49  | 1.7  | 2.4  | 0.7                |
| in rural areas                                     | 1.5  | 2.2  | 0.7                |
| in urban areas                                     | 2.0  | 2.8  | 0.8                |
| Number of births per 1,000 people aged 18 to 49    | 11.4 | 8.4  | -3.0               |
| in rural areas                                     | 12.0 | 9.0  | -3.0               |
| in urban areas                                     | 10.0 | 7.0  | -3.0               |

Source: State statistics service of Ukraine, <https://www.ukrstat.gov.ua>; *Ukraine Population 1950–2025*, Macro-trends, <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/UKR/ukraine/population?form=MG0AV3> [accessed: 22.12.2024].

The multifunctionality of rural development is one of the factors in creating a favorable environment for people and nature at the local level at the current stage of economic development. This is achieved through the expansion of traditional rural functions in favor of ecological, social, and cultural aspects, increasing regional resilience, restoring soil fertility, preserving and enhancing natural resource potential, which is strengthened by cooperation with urban and other rural systems through synergistic connections. In 2022, Ukraine's population reached 41.17 million people, which is 10.67 million less than in 1990, including a decrease in the rural population from 32.7% to 30.3%, indicating a significant population decline and highlighting the impact of demographic changes in rural areas. The share of people over 65 years old increased from 12% to 18%, while the youth population decreased from 25% to 18%. The number of people employed in agriculture in rural areas decreased from 60% to 40%, while those in the service sector increased from 20% to 35%. If in 2000, Ukraine's population was estimated at 48.5 million people, then in the context of the war in 2024, it is 28–30 million people, along with an increase in the number of unemployed and a decrease in the employed population.

Using sociological methods and spatial analysis allowed for identifying depopulation factors between 2000 and 2022.

Rapid urban growth has led to overpopulation, housing shortages, slums, and the spread of disease. This creates unacceptable living conditions for a large part of the population and causes social tensions. Urbanization is often accompanied by an increase in crime, unemployment and social exclusion. Traditional social ties are breaking down, and new ones are not always formed. Increased industrial emissions, air and water pollution, and waste accumulation all have a negative impact on people's health and quality of life. Intensive urbanization has led to the spread of urban forms of life in rural areas due to the migration of urban residents), which is caused by: high prices for housing, food and utilities; high taxes; poor ecology; increased risk of pandemics; and the interest of young people in forming the basis for food and economic security. The rapid growth of cities has generated many challenges, including environmental, demographic and social problems. Sustainable development, community building and more effective governance are needed to address these problems through the ability to be creative; the possibility of distance learning and employment, including in non-agricultural activities in rural areas, the reproduction of the natural resource potential of the territory and a mechanism for overcoming the biosphere and social crisis. The response to these decisions was the emergence of ecological and family homesteads. Recent trends have shifted the emphasis of socio-economic development from industry to a more nature- and human-centered approach, and social capital is essential for strong and capable communities (table 2).

The pursuit of a sustainable future requires a harmonious relationship between people and nature, as well as a focus on social, economic and environmental well-being. By developing informal institutions and promoting community engagement, we can build social capital and create more resilient communities. This leads to new types of settlements that prioritize sustainability and community. Ecovillages, sustainable development communities, downshifter, cohousing communities, and many others are demonstrating through their lives how life can change if we make greener choices. This approach has marked a shift towards more inclusive and sustainable development methods in all aspects of society. The search for a way out of the crisis in society took place in stages (from traditional settlements to family homestead settlements). Representatives of the United States and the European Union have considerable experience in environmental control, energy conservation, resource recovery, etc.

Table 2. Comparison of the modeling institutions of communities

| Charac-<br>teristics                    | Typical rural<br>settlements                                                                                                                                                                      | Conscious<br>communities                                                                                                                                                                                              | Ecological<br>villages                                                                                                                                                      | Family settlements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| The goals<br>of the creation            | Minimize costs,<br>maximize profits,<br>improve production<br>efficiency                                                                                                                          | Sharing<br>of resources<br>(co-housing<br>and kibbutz)                                                                                                                                                                | Ecologization of life<br>and economy, sustain-<br>able development,<br>renewable energy<br>sources, permanent<br>culture, zero-waste life                                   | Returning love to the family<br>and the Earth as the ideal<br>habitat of Man according to the<br>Creator's plan                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Manage-<br>ment and ad-<br>ministration | Public adminis-<br>tration and local<br>self-government                                                                                                                                           | Joint decision-<br>making,<br>cooperation                                                                                                                                                                             | Sociocracy, settle-<br>ment circles, project<br>management, crowd-<br>funding                                                                                               | Veche, council of elders, civil<br>society organizations, associ-<br>ations within the community,<br>community associations                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Technologies                            | Management of rev-<br>enues (maximiza-<br>tion of income and<br>profit) and expenses<br>(minimization of<br>costs), satisfaction of<br>needs through the<br>consumption of nat-<br>ural resources | Mostly<br>traditional<br>(common)<br>technologies                                                                                                                                                                     | Mostly alternative<br>technologies (use<br>of renewable<br>energy sources,<br>organic production,<br>permaculture,<br>commitment to<br>recycling and zero-<br>waste living) | Harmony with nature: human<br>beings are part of nature,<br>playing their own role in the<br>universe. Use of alternative<br>technologies: renewable energy<br>sources, permaculture, non-<br>wasteful living, consumption at<br>a minimum level and sufficient<br>for constant spiritual growth                                                                                                 |
| Causes<br>of occurrence                 | Concentration of re-<br>sources, capitaliza-<br>tion, development<br>of productive forces,<br>scientific and tech-<br>nological progress                                                          | Improving the<br>quality of life,<br>enhancing<br>communica-<br>tion and inter-<br>action between<br>individuals                                                                                                      | Understanding<br>the responsibility<br>for preserving the<br>environment for<br>future generations                                                                          | Raising the level of<br>consciousness and<br>responsibility of a person<br>in relation to their own life<br>and the world around them,<br>harmonizing the relationship<br>between humans and nature                                                                                                                                                                                              |
| Efficiency                              | Mainly economic<br>and technological<br>through innovations,<br>intensification,<br>use of natural and<br>human resources                                                                         | Emphasizing so-<br>cial effects and<br>awareness of the<br>role of a person<br>in society, pro-<br>tection of<br>common inter-<br>ests in a market<br>economy, coor-<br>dination of ac-<br>tivities, involve-<br>ment | The main goal is to<br>achieve sustainable<br>development goals:<br>a combination of<br>economic, social and<br>environmental effects                                       | Restoration and enhancement<br>of soil fertility, continuous im-<br>provement of the quality of<br>water, air, other natural re-<br>sources and products from<br>them, restoration of human<br>health, improvement of the<br>standard and quality of life of<br>the population, free access to<br>resources for all segments of the<br>population and their conscious<br>responsible consumption |
| Consequences                            | Individual develop-<br>ment, conflict of in-<br>terest, desire to sat-<br>isfy personal desires,<br>search for resources<br>to meet needs                                                         | Socialization,<br>communica-<br>tion, activa-<br>tion of individ-<br>uals within the<br>community                                                                                                                     | Minimizing the an-<br>thropogenic impact<br>of humans on nature,<br>developing environ-<br>mental awareness                                                                 | Restoration and enhancement<br>of the Earth's natural resource<br>potential, health of humans<br>and nature, restoration of<br>diversity and their comfortable<br>coexistence                                                                                                                                                                                                                    |

Examples of the practical implementation of new values are the practice of “zero waste”, “5 R’s”, permaculture, sociocracy, etc. According to the 5 rules, four actions should be taken before recycling, if possible: refuse, reduce, reuse, repurpose, and then recycle. Permaculture is an approach to designing sustainable systems and farming systems that work in harmony with natural processes with minimal labor and without harming the environment. It includes a diversity of species and their interactions. Sociocracy is a way of governance based on simple methods. It allows an organization to work effectively without a centralized power structure, in accordance with a self-organizing regime, promoting a broader decision-making process. Family homesteads and ecological settlements are based on the desire for a more sustainable and self-sufficient way of life. They focus on social, cultural, economic and environmental aspects. Ecovillages are specially designed communities that prioritize sustainability in all aspects of life. They often challenge traditional ways of life and prioritize a more interconnected and sustainable future. The ecovillage design training provides participants with an overview of the full range of design aspects to create truly sustainable communities.

A SWOT analysis helped to identify opportunities and challenges for forming a formal network of participatory management professionals to support community development (table 3). Family homesteads are often seen as pioneers of sustainable community development, emphasizing social responsibility, ethical values, and strong ties to the community. They become models of sustainable lifestyles, inspiring others to adopt nature-based livelihoods and management. Family homesteads account for 85% of the total number of environmentally oriented movements in Ukraine. Settlers are distinguished by a number of characteristics and traits that provide a creative and extraordinary approach to solving self-governance issues. This is due to a sense of responsibility, friendliness, desire for new knowledge, courage, confidence, sometimes a sense of exclusivity that develops into persistence in achieving the goal, business qualities, and cooperation. These are mostly socially and investor-oriented young people with higher education and a desire to learn and experiment (80% of their total number), who become catalysts for social change at the local, regional, and national levels (figure 1).

The settlers actively interact in the settlement network, own collective property, are members of public organizations, and have launched a social network based on blockchain principles. Their commitment to empowering families and building the foundations of sustainable communities, their focus on education and continuous self-improvement, the development of permaculture, zero-waste living and noosphere education, and the dissemination of positive innovative environmental practices in society help culture, education, and upbringing of children, and their desire for a healthy lifestyle and a safe environment make them drivers of the new model social system. Settlers prefer biodiversity, restore endangered plant species (plant even exotic plants

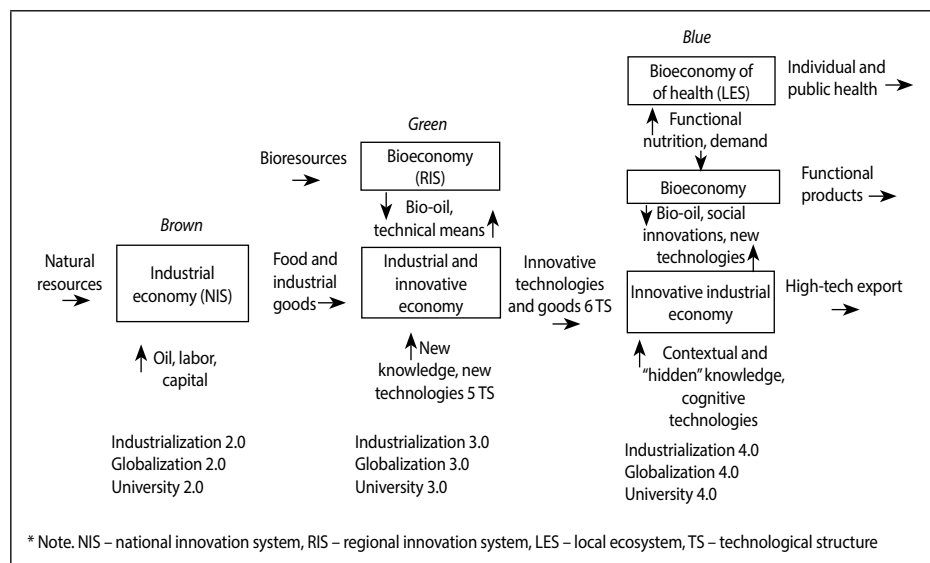
for Ukraine), strive for self-sufficiency, and buy products from the rural population, activating the local market. Energy-saving, soil-forming and soil-restoring technologies, organic farming, permaculture design, landscape design, use of renewable energy sources, and green building through practical activities and research are popular.

Table 3. SWOT-matrix of the co-creation models and establishment strategies in participative management of territorial communities

| Internal environment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– labor market expansion;</li> <li>– the attraction of additional social and intellectual capital;</li> <li>– overcoming the asymmetry of the content saturation of the information field (in the regions of the experts stay);</li> <li>– creation of conditions for the network meritocracy development;</li> <li>– “Medici Effect” (emergence of innovations at the intersection of ideas)</li> </ul>     | <b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bureaucratic resistance, hierarchy, and formalism;</li> <li>– loss of information, unprotected intellectual products as legal objects of intellectual property;</li> <li>– increase the heterogeneity of development between institutions that use collaborative models and institutions that work traditionally;</li> <li>– “the effect of Matthew” (the phenomenon of prejudiced growth in the popularity of ideas that have received some recognition)</li> </ul> |
| <b>Strengths – opportunities strategies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– targeting funds from transaction cost saving to start new projects;</li> <li>– noonsourcing</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Strengths – threats strategies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– preparation of a methodological basis that will allow implementing tools efficiently</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Weaknesses – opportunities strategies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– application of algorithms for “social noise” filtering by using tools of facilitation (ensuring successful communication of the participants without affecting the content of the project);</li> <li>– interaction with “brokers of knowledge” and innovative providers</li> </ul>                                                                                                 | <b>Weaknesses – threats strategies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– diversification of research projects;</li> <li>– harmonization of interests of co-creation stakeholders;</li> <li>– attracting the necessary human, innovative and investment resources to increase the efficiency of management decisions</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| External environment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– the ability to create a global product;</li> <li>– reduction of the time to achieve the result:</li> <li>– reduction of transaction costs due to the absence of need for personal meetings;</li> <li>– the high internal motivation of participants (an increase of experts personal income at the expense of royalty, the opportunities for training and professional development, social motives)</li> </ul> | <b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– the complexity of the system technical support;</li> <li>– the need to allocate resources for viewing options, communication with the audience;</li> <li>– internal competition in the expert environment;</li> <li>– special group dynamics of the community, caused by a high social diversity of its members;</li> <li>– linguistic barrier;</li> <li>– the problem of controlling the intellectual property rights distribution</li> </ul>                    |

Source: own research.

Figure 1. Conceptual scheme of the evolution of development



Source: own research.

The occupations of internally displaced persons reflect their values, worldview and sphere of interests, contributing to the diversification of employment in the territories, involving the local population in new types of work and possible expansion of income sources (60% of income is earned in the settlement, and 30% is remote work). Restoration of 600 settlements that are currently off the map of Ukraine and 600 settlements with one to 10 residential buildings according to the passport data, provided that at least one third of the area is planted with non-bearing trees to avoid soil erosion, compliance with environmental legislation and development of the “Family Homestead” idea will allow for more than twelve thousand ancestral places (table 4). This idea is attractive to forced migrants from Ukraine. Adoption of the relevant Law of Ukraine “On Family Homesteads and Family Settlements in Ukraine” could become the basis for a strategy of return migration and revival of the country’s economy in the postwar period.

Table 4. Results of homestead operations – settlements

| Result                             | family estate, thousand euros | when completing 600 of the settlements, taken from the map of Ukraine in 1991–2016, and 600 settlements that have 1–10 houses according to the certification, billions euros |
|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) investments of physical persons | 4                             | 1,1                                                                                                                                                                          |
| 2) organic production              | 3                             | 1,0                                                                                                                                                                          |
| 3) budget savings                  | 2,5                           | 0,4                                                                                                                                                                          |
| 4) employment, thousands persons   |                               | 12,5                                                                                                                                                                         |

Source: own research.

These initiatives will reinforce the positive effects of the European Green Deal on climate neutrality, biodiversity restoration and circular economy models, Horizon Europe and other funding programs for socio-environmental and technological innovation. Ecovillages and clan estates offer their own models of sustainable living, community governance and resilience building. These communities are developing practices in food systems, finance, energy, and governance that are critical to understanding the metabolic processes of society. Attention to the new formations on the part of local self-government, public authorities, scientific community will make this process purposeful, and political socio-ecological and economic transformations – popular in the society for its further improvement, increasing its sustainability. The social experiment in the crisis-affected areas of Ukraine, with the assistance of volunteers, will allow scaling up successful solutions by adapting practical examples to the conditions of the region through the functioning of supply chains, food production, use of renewable energy sources, and bottom-up social transformation.

Family homesteads and ecological settlements are a modern response to global environmental challenges. These communities offer an innovative model of living based on harmony with nature, self-sufficiency and social responsibility. Their key features are sustainability (use of renewable energy sources, organic food production, waste management), social cohesion (joint decision-making, mutual assistance, development of local communities), economic stability (development of local economies, social entrepreneurship), health and well-being (favorable living environment, healthy lifestyle). Benefits for society: food security (self-sufficiency in food), environmental protection (reduction of ecological footprint, preservation of biodiversity), social inclusion (creation of equal opportunities for all members of the community), economic development (creation of new jobs, development of local businesses). Young people play an important role in the development of ecological settlements. They bring new ideas, energy, and a desire to change the world. Social entrepreneurship within these communities gives young people the opportunity to realize their potential and create businesses that have a positive impact on the environment and society. In Ukraine, the idea of ancestral homesteads has received support at the state level. The Ministries of Education and Science and Justice have supported the development of this initiative by developing training programs and promoting the dissemination of experience. Family homesteads and ecological settlements are not just a fashion trend, but a promising model of social development. They combine traditional values and modern technologies, creating conditions for a healthy, sustainable and equitable life. These communities demonstrate that harmony with nature and social progress can exist side by side.

## Conclusions

This study employed a monographic method, field observations, experiments, and unstructured interviews, utilizing neural networks to forecast rural development. The COVID-19 pandemic and martial law, which severely deteriorated rural development indicators, undeniably influenced the research outcomes in Ukraine. The study assessed the prospects for the socio-economic system recovery, ensuring food, environmental, and energy security through the implementation of the family homestead concept. This concept involves the availability of a simplified and transparent mechanism for obtaining a one-hectare plot of land by every willing family for establishing a family homestead in Ukraine. At least one-third of the area should be planted with non-fruit trees to prevent soil erosion. For a family homestead, the area within one family cannot exceed one hectare. Based on the results, measures should be taken to legally secure the appropriate land use designation, create a land fund, and grant every family the right to receive one hectare of land for organizing a family homestead. The European Union's experience demonstrates that rural development is not only a matter of food security but also a strategic direction for national development. The restoration of rural communities should be comprehensive, based on attracting investments, developing the social sphere, and preserving the environment. Achieving global goals is impossible without close cooperation between business, government, and the public. In their further research, the authors aim to consider more variables related to the socio-ecological-economic development of rural areas and use other methods to assess and forecast socio-economic transformations. These variables include the level and quality of life of the population, population health status, soil fertility (humus content), water and air purity, resource availability (including for future generations), using exponential growth for calculating the natural-resource potential of territories.

## References

- 1962–2022: *The EU common agricultural policy at 60*, European Parliament, <https://ukraine.europarl.europa.eu/cmsdata/269715/1274846UK.pdf?form=MG0AV3> [accessed: 22.12.2024].
- Abdi A.H., Mohamed A.A., Sugow M.O., *Exploring the effects of climate change and government stability on internal conflicts: evidence from selected sub-Saharan African countries*, "Environmental Science and Pollution Research" 2023, vol. 30, pp. 118468–118482, <https://doi.org/10.1007/s11356-023-30574-w>.
- Arco I. del et al., *Implementing SDGs to a sustainable rural village development from community empowerment: Linking energy, education, innovation, and research*, "Sustainability" 2021, vol. 13, no. 23: 12946, <https://doi.org/10.3390/su132312946>.
- Buluy O., Plotnikova M., Prysiashniuk O., Ramanauskas J., *Trends of asymmetries and imbalances in rural development*, "Scientific Horizons" 2020, vol. 23, no. 2, pp. 66–74, <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-87-02-66-74>.

- González-Arnedo E.A., Izquierdo Gascón M., Rubio-Gil Á., *Ecovillages as a development model and the case of Api-tourism in sustainable settlements*, „PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural” 2022, vol. 20, no. 5, pp. 1143–1161, <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.077>.
- How entrepreneurs can strengthen food security in arid climates*, World Economic Forum, Jan 19, 2023, <https://www.weforum.org/stories/2023/01/how-entrepreneurs-can-help-strengthen-food-security-in-arid-climates> [accessed: 22.12.2024].
- Kurmyshev G.V., Khodakovskiy E.I., Ivanyuk O.V., Plotnikova M.F., *Noospheric worldview in education*, “Scientific Horizons” 2018, vol. 21, no. 5, pp. 24–31.
- Nacke L., Cherp A., Jewell J., *Phases of fossil fuel decline: Diagnostic framework for policy sequencing and feasible transition pathways in resource dependent regions*, “Oxford Open Energy” 2022, vol. 1, no. 1: oioc002, <https://doi.org/10.1093/ooenergy/oioc002>.
- Prasetyo P.S. et al., *Inovation to Establish Prominent and Sustainable Village*, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Indonesia Office, Jakarta 2017, <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indonesien/14332.pdf> [accessed: 22.12.2024].
- Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., Kldiashvili M., *Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies*, “Economics Ecology Socium” 2024 vol. 8, no. 1, pp. 89–111, <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.
- Plotnikova M., Prysiazhniuk O., Shvets T., Buluy O., Ovdiyuk O., Reznik N.P., *Family homestead as an innovative project for the development of tourism, entrepreneurship and management of socio-economic systems*, “Lecture Notes in Networks and Systems” 2023, vol. 621, pp. 776–795.
- Prysiashniuk O., Plotnikova M., *Mechanism of management of development of territorial communities*, “Scientific Horizons” 2018, vol. 21, no. 11, pp. 56–61.
- Sobhan N., *Rural entrepreneurship as a tool for sustainable development while ensuring poverty alleviation: an analysis of opportunities and challenges of female entrepreneurs in the informal sector from an Asian context*, [in:] *The 20th Rural Entrepreneurship Conference: Challenges and Opportunities for Rural Entrepreneurship in Times of Crisis*, 2023, <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/rural-entrepreneurship-as-a-tool-for-sustainable-development-whil> [accessed: 22.12.2024].
- Social entrepreneurship: An innovative solution to the world's food insecurity*, Water and Energy for Food Grand Challenge, 2019, <https://we4f.org> [accessed: 22.12.2024].
- State statistics service of Ukraine, <https://www.ukrstat.gov.ua> [accessed: 22.12.2024].
- Ukraine Population 1950–2025*, Macrotrends, <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/UKR/ukraine/population?form=MG0AV3> [accessed: 22.12.2024].
- Understanding the economics of small-scale homestead farming*, Texas Real Food, <https://discover.texasrealfood.com/homesteading-innovations/the-economics-of-small-scale-homestead-farming> [accessed: 22.12.2024].
- Walker K., Plotnikova M., *Ecological settlement as a self-government model in rural areas*, “Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development” 2018, vol. 40, no. 3, pp. 416–423, <http://doi.org/10.15544/mts.2018.39>.
- What are the Sustainable Development Goals?*, United Nations Development Programme, <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals> [accessed: 22.12.2024].
- Winston N., *Sustainable community development: Integrating social and environmental sustainability for sustainable housing and communities*, “Sustainable Development” 2022, vol. 30, no. 1, pp. 191–202, <https://doi.org/10.1002/sd.2238>.
- Zheng X. et al., *Sustainable characteristics of traditional villages: A systematic literature review based on the four-pillar theory of sustainable development*, “Sustainability” 2024, vol. 16, no. 23: 10352, <https://doi.org/10.3390/su162310352> [accessed: 22.12.2024].

*Family homestead settlements and ecological villages as an innovative model of environmental, food and energy security management and young people social entrepreneurship development*

**Abstract**

In a world facing environmental challenges and instability, the concept of family homesteads and ecovillages is gaining popularity. These models of life offer an innovative approach to managing environmental, food and energy security, and create a favorable environment for the youth social entrepreneurship development. Family homesteads manage on small plots of land, where families grow their own food by permaculture, have healthy lifestyle and use renewable energy sources. Ecovillages are communities that strive to create a sustainable, capable ecosystem that meet the needs of all its members. One of the advantages of such social models is ensuring food security, striving for harmony with nature, overcoming global challenges. Permaculture promotes soil restoration and biodiversity, which is the basis of sustainable agriculture. The use of renewable energy sources, such as solar and wind power, allows reducing their dependence on traditional energy sources and their carbon footprint.

Keywords: family homestead, ecovillages, sustainable development, social entrepreneurship, food security, energy security, ecology

# Workforce skills gaps analysis under security challenges: business needs and regional resilience – a case study of Lviv region during wartime

**Uliana Sadova**

Prof. Dr, Lviv Polytechnic National University, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-0930-5885>

**Olha Hrynkevych**

Prof. Dr, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-8646-8119>

**Oleg Soroachak**

Dr, Lviv Polytechnic National University, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-2889-9284>

## Introduction

The war provoked significant changes in the labor market of Ukraine not only in the occupied and frontline regions, but also in the main and relatively safe regions<sup>1</sup>. Lviv region is a relatively safe and economically active region, which has both advantages

<sup>1</sup> A. Suhorukova, *Regional business in Ukraine: experience, opportunities and obstacles*, Kyivstar Business Hub, <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhlyvosti-ta-pereshkodi> [accessed: 12.06.2025].

and its own problems in this regard. The economy is characterized by developed industries, trade, it and agriculture. However, as a result of military operations, the structure of the economy is changing. This creates new challenges for businesses, government agencies, and society as a whole.

Since the first days of the war, the Lviv region has become one of the main accommodation centers for internally displaced persons. This significantly increased the burden on social infrastructure, housing stock and the labor market. On the one hand, the influx of new labor created potential opportunities for economic development, and on the other hand, it revealed an acute shortage of certain skills and specialties. Many enterprises have faced difficulties in finding qualified employees, especially in the manufacturing and technological fields.

A negative factor in the development of the labor market was the emigration of the working-age population abroad and the mobilization of citizens liable for military service in the Armed Forces of Ukraine. This has led to structural changes in the labor market, an increase in the burden on state social programs, and the need to adapt educational and professional courses to new economic realities.

The latest scientific research shows that the gap between the available skills of the labor force and the requirements of the regional economy is growing. This problem is typical not only for the regions of Ukraine, but also for many European countries, but in the case of Lviv region, it becomes more acute under the pressure of additional security risks and threats. Labor shortages and the mismatch of their skills with market needs have become serious barriers to the region's economic growth.

Now the labor market of Lviv region shows certain positive trends. Enterprises are actively implementing new approaches to attracting employees, in particular through flexible forms of employment, remote work and developing partnerships with educational institutions. This indicates the possibility of adapting to new conditions and creating a more sustainable employment system that can effectively respond to the challenges of today. At the same time, new problems arise. Businesses are facing global changes and unprecedented challenges. Some of them significantly influenced management strategies, personnel policies, and approaches to the organization of production. The shortage of qualified personnel, rising costs, disruption of logistics chains and uncertainty of the economic future once again signal the problems that enterprises will have to deal with.

New geopolitical movements dictate new configurations of business protection systems against loss risks – expanding opportunities for remote work, automating business processes, and developing retraining programs for employees. Since a significant part of the labor force has been mobilized or moved abroad, companies that have not been able to quickly find a replacement are taking extraordinary steps (reducing the overall level of staff skills). Recently, there has been an aggravation of the problem of access to financing for small and medium-sized businesses, enterprises have faced a decrease in profits, are losing the opportunity to invest in staff training

and the development of new technologies. In such circumstances, survival depends on the ability of companies to adapt quickly, use new business models and look for opportunities to cooperate with international partners.

When considering the adaptation of the labor market to war conditions, it is important to take into account both short-term challenges associated with the need for rapid response to crisis situations, and long-term development strategies. This includes the state regional employment policy, initiatives for training and retraining of personnel, the introduction of organizational and technological innovations, and new employment models.

The study aims to identify critical skills gaps in the workforce to determine promising directions for enhancing regional economic resilience through targeted training programs and other short-term and medium-term measures supporting labor market participants. To achieve this goal, the following research tasks are defined:

- to determine structural changes and features of the transformation of the Lviv region labor market under martial law;
- to analyze the problems of adaptation of Internally Displaced Persons in the regional labor market;
- to develop a methodological approach to measuring gaps in labor skills, conduct its testing in the labor market of Lviv region;
- to substantiate strategic priorities for improving the sustainability of the regional labor market in Lviv region, including ways to overcome the identified gaps in labor skills in war conditions and prospects for post-war reconstruction.

## Literature review

Many works are devoted to the study of regional labor markets in Ukraine. The vast majority of them are based on the analysis of phenomena and processes, the time horizons of which were practically not related to the conditions of war. At the same time, structural imbalances in the labor market, specific approaches and methods of their analysis, and ways to visualize information existed with the relative stability of the economy<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> See e.g.: A. Popa *et al.*, *Research and analysis of vacancies and needs for skilled personnel in the EU, the Republic of Moldova and Ukraine*, International Labour Organization Decent Work Technical Support Group and ILO Bureau for Central and Eastern Europe, Budapest 2013, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms\\_244735.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_244735.pdf) [accessed: 12.06.2025]; V. Sarioglo, O. Cymbal, *Big Data for labour market intelligence. Labour market landscaping Ukraine*, European Training Foundation, 2020, [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-11/ukraine\\_web\\_labour\\_market\\_landscaping\\_final\\_web.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-11/ukraine_web_labour_market_landscaping_final_web.pdf) [accessed: 12.06.2025]; I. Klyuchkovska, Yu. Marusyk, O. P'yatkovska, *Звіт про результати дослідження міграційних настроїв студентів Львова* [Report on the results of the study of migration attitudes of Lviv students], International Institute

During the war, not only the problems of the labor market, the organization of social and labor relations and employment, but also the theory, methodology and practice are in a turbulent state. In Ukraine, each individual labor market has its own corridor of opportunities. Traditional factors of supply and demand deformation, and with them increased migration mobility of the population, structural changes in the regional economy, loss of human capital, including due to the global COVID-19 pandemic<sup>3</sup>, were supplemented with fundamentally new risks of the wartime period. Especially noticeable changes occurred against the background of the movement of a large number of the population with its additional burden on the local labor market<sup>4</sup>, as well as the mobilization of persons liable for military service in the ranks of the Armed Forces of Ukraine. In order to ensure the regional stability of labor markets in the future, it is necessary to improve the conceptual, terminological, and methodological apparatus of research.

## Data and methodology research

The research methodology is based on a triangulated approach, namely, a comprehensive desk study; a sociological survey of employers in the Lviv region; high-quality focus group interviews with employers and internally displaced persons.

---

of Education, Culture and Diaspora Relations of Lviv Polytechnic National University, Lviv 2014, <http://miok.lviv.ua/wp-content/uploads/2015/03/zvitpi.pdf> [accessed: 12.06.2025].

<sup>3</sup> *Традиції ремісництва та дефіцит кваліфікації робітничих кадрів на регіональному ринку праці Львівщини* [Traditions of handicrafts and the shortage of skilled workers in the regional labor market of Lviv region], ed. U.Ya. Sadova *et al.*, Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv 2008; *Ukrainian labour migration and the future of labour market: social-economic, geographic and institutional dimensions*, ed. U.Ya. Sadova, Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv 2020, <http://ird.gov.ua/irdp/p20200037.pdf> [accessed: 12.06.2025]; U. Sadova, T. Stepura, I. Baranyak, *Ukraine in the territorial migration systems: current structural-qualimetric aspects of the formation and development*, "European Journal of Transformation Studies" 2020, vol. 8, no. 1, pp. 60–78, <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/4997> [accessed: 12.06.2025]; *Економічна активність населення Львівської області: формальна та неформальна зайнятість* [Economic activity of the population of the Lviv region: formal and informal employment], ed. U.Ya. Sadova, Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv 2017, <https://ird.gov.ua/ird01/p106207.php#11> [accessed: 12.06.2025]; I. Demydov *et al.*, *Google Cloud services as monitoring tools and prevention of inclusion in the rear labor market*, [in:] *Intelligent Systems Workshop at CoLInS 2024: proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems*, vol. III: *Intelligent Systems Workshop*, Lviv, Ukraine, April 12–13, 2024, eds. V. Vysotska, Y. Burov, <https://ceur-ws.org/Vol-3688/paper13.pdf> [accessed: 12.06.2025].

<sup>4</sup> L. Yatsenko, *Restoring the labor market in Ukraine during the war: regional aspects*, Center for Economic and Social Studies of NISS, [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az\\_regrinki-praci\\_04032024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf) [accessed: 12.06.2025].

The analytical work, which was aimed at obtaining a comprehensive picture of the current situation in the regional labor market, included:

- analysis of statistical data (to identify changes in the structure of employment, the unemployment rate of the population, the dynamics of the level of wages in the Lviv region, as well as to assess the impact of internally displaced persons (IDPs) on the regional labor market based on official data of the state statistics service of Ukraine, the Ministry of Economy of Ukraine and local administrations);
- sociological research (online survey among employers in Lviv region (N=310 enterprises stratified by size and type of economic activity); survey of IDPs looking for work (N=700);
- analysis of data obtained through conducting semi-structured interviews with representatives of business, local authorities and public organizations (N=50);
- analysis of in-depth interviews with experts (to see the problem of labor skills shortage and possible ways to overcome it by conducting a series of interviews with experts in the field of economics, social policy, employment and education);
- content analysis (regulatory legal acts regulating employment of the population in war conditions, as well as publications of domestic and foreign scientists on the experience of overcoming the shortage of personnel in crisis conditions);
- comparative analysis of generalization (experience of other regions of Ukraine and European countries in overcoming the personnel crisis and identifying key mechanisms for adapting the labor market to military conditions);
- modeling development scenarios of Lviv region labor market (and depending on the duration of the military conflict and the economic situation, evaluating the effectiveness of various state and regional policy strategies in the context of ensuring the sustainability of the labor market).

The study is based on empirical data, including statistical indicators, opinion polls, and peer reviews.

The use of statistical and sociological methods, quantitative and qualitative data allowed us to obtain a comprehensive picture of the situation on the labor market of the Lviv region, taking into account both statistical metrics and qualitative characteristics of the problem. The use of several methods of data collection and analysis ensured the reliability of the results obtained.

## Transformation of the Lviv region labor market under martial law: structural changes and features

In 2023, within the framework of the project of the International Labour Organization “Inclusive labor market for job creation in Ukraine” in Lviv region, a team of scientists with our participation conducted a special study “Analysis of gaps in skills and business needs in the labor force” (with financial support from the Government

of Denmark)<sup>5</sup>. The applied results of the study provided an empirical basis and analytics for the formation of strategies for the development of human capital, the development of short- and medium-term programs to overcome imbalances in the labor market of the Lviv region, the effective use of resources for the safety and quality of life of residents of the region. The results of the study pointed out the importance of creating new methods that would take into account the peculiarities of regional labor markets in Ukraine in the conditions of war and the prospects for post-war reconstruction. The focus was on analyzing the lack of skills in the workforce in the face of security challenges and threats.

Already at the first stage of analytical work, it was revealed that under martial law, the Lviv region has become a humanitarian hub, a powerful logistics center, a region for preserving human capital and economic potential of Ukraine. This has significantly affected the labor market in the region, where demand for labor is growing, and at a faster pace for unskilled labor. In the course of our work, it turned out that the problems of labor shortage are relevant for most sectors of the regional economy. More than two-thirds of the surveyed employers (69%) noted a special “personnel shortage”. A fifth have big complaints about the quality of the labor force. In the context of individual professions, this indicator reached more than 50% of respondents (figure 1), among employers of the information and telecommunications sphere – 2/5. Almost all employers lack employees in the context of individual professions – we are talking about representatives of the hotel and restaurant business (3/4 of respondents), industry (2/3 of respondents), transport industry (1/2 of respondents), construction (43%), information and telecommunications activities (29%).

Among the problems that employers most often mentioned in the process of finding new employees were: lack of the necessary level of education (1/4 of respondents), technical skills (1/5 of respondents) and experience (1/4 of respondents). Interestingly, job seekers also made demands on employers: a fifth of candidates put forward higher requirements regarding the salary level. As a result, some business representatives (11%) did not find the right employee.

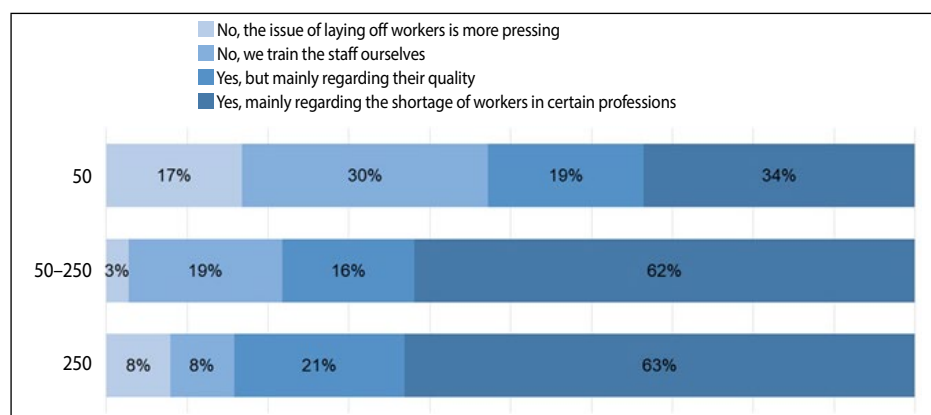
In 2024, the situation with personnel shortage in the labor market of Lviv region only worsened. Introduction to analytical reports, publications of scientists on this topic<sup>6</sup> showed that the shortage of specialists in key sectors of the economy has not

<sup>5</sup> Analysis of skill gaps and business needs in the workforce. Report on the results of the Lviv region labor market research (under the agreement on the Lviv Regional Employment Partnership “OPLICH” commissioned by the International Labour Organization), August 2023, <https://oplich.lviv.ua/blog/doslidzhennya-rinku-praci-lvivskoyi-oblasti-analiz-rozriviv-u-navichkah-i-potreb-biznesu-u-robochij-sili> [accessed: 12.06.2025].

<sup>6</sup> State Statistics Service of Ukraine, Main Statistical Office in Lviv Region, <https://www.lv.ukrstat.gov.ua> [accessed: 12.06.2025]; Lviv Regional Employment Center, <https://www.lviv.dcz.gov.ua> [accessed: 13.11.2024]; *UNHCR, the UN Refugee Agency and the Lviv Regional State*

only increased, but also acquired sectoral and territorial specifics. The peculiar “risk zone” includes entire industries and production (mechanical engineering, electrical industry and metalworking); construction (and not only because of the outflow of personnel to European countries, but also the growth of new labor needs for the restoration and reconstruction of infrastructure facilities); agriculture (a special shortage of seasonal workers, which leads to crop losses and production cuts); IT sector (Lviv is an important IT hub, but a significant number of software and engineering specialists have moved abroad or lost stable orders – all this forces them to look for alternative employment opportunities); medicine and education (the departure of highly qualified doctors and teachers abroad increases the population’s dissatisfaction with the quality of services). Moreover, in times of war, businesses that face the problem of attracting employees with the necessary competencies are not always ready to invest in long-term training and retraining programs for personnel.

Figure 1. Urgency of the problem of labor shortage in the sociological assessment of the opinion of employers in Lviv region (2023)



Source: own research.

*Administration solidify ongoing collaboration in support of people impacted by the war to recover and rebuild their homes and lives*, UNHCR, 28.03.2023, <https://www.unhcr.org/ua/55517-mou-with-lviv-ua.html> [accessed: 12.06.2025]; *Ринок праці IT-сектору в умовах війни: реальність та перспективи* [The IT sector labor market in wartime: realities and prospects], National Institute for Strategic Studies, 28.06.2023, <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ry-nok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy> [accessed: 12.06.2025]; *Безробіття в Україні в період повномасштабної війни* [Unemployment in Ukraine during a full-scale war], National Institute for Strategic Studies, 14.02.2023, <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> [accessed: 12.06.2025].

## Internally displaced persons as a potential for ensuring the sustainability of the regional labor market

Employment of internally displaced persons (IDPs) has become a separate problem of security and sustainability of the modern labor market in Lviv region. Recall that during the period of independence, Ukraine experienced two main waves of forced migration (in 2014–2015 and 2022–2024). However, if in the first wave the maximum number of registered IDPs was 1.5 million people or 3.4% of the population, then in 2024 it reached 4.6 million people<sup>7</sup>. The analysis of the scale and structure of forced population movements in 2022 also revealed that, on the one hand, there is a potential (internal capacity) of territorial communities for temporary shelter of displaced persons, on the other – there is a problem of “flabby” integration of IDPs into the new environment (it is logical that not everyone is ready to accept the realities of a full-scale war for an indefinite period, the inability to return to their own settlements, etc.). Lviv region, since the beginning of a full-scale war, has become a recipient of 245 thousand officially registered IDPs. The share of the working-age population was only 53%. The registration of this category of people in the state Employment Service was indicative, where 7% of IDPs were officially registered as unemployed<sup>8</sup>. Yes, indeed, people are often focused on solving problems on their own. Many find prospects through the implementation of basic policies for the economic integration of IDPs: in Lviv region these are career guidance services, organization of professional training, provision of vouchers for training new professions, attracting IDPs to socially useful works, services for informing IDPs about employment opportunities or obtaining a microgrant “E-robota” for the creation and development of your own business, remote registration of unemployed people through the app “DIYA”, work on the payment of compensation to employers for employment (figure 2).

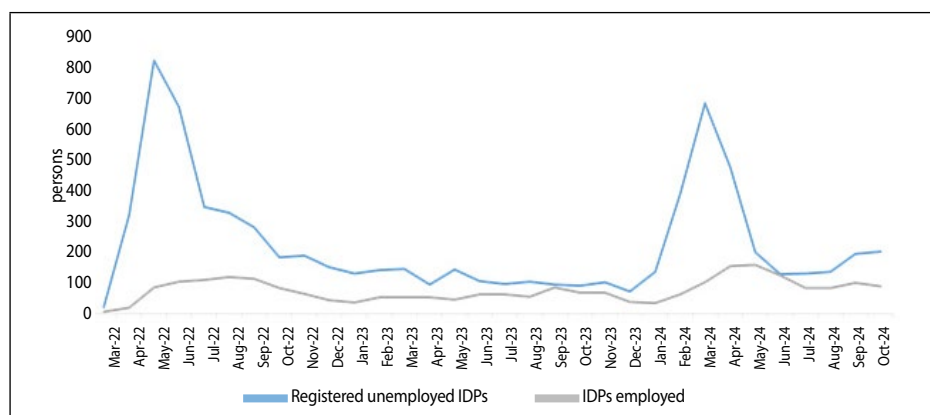
At the same time, from the point of view of the demand of business structures for labor services from representatives of IDPs, there are explanations. Thus, objectively, a significant part of IDPs do not have the opportunity to quickly find a job in their specialty, since their previous experience does not meet the sectoral needs of the regional labor market. Many displaced persons need retraining or additional training, which is a serious barrier to employment. An additional challenge is the adaptation of IDPs to new working conditions. Many displaced persons do not have the

<sup>7</sup> *Internally displaced persons*, Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine, 2.12.2024, <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> [accessed: 13.11.2024].

<sup>8</sup> *Труднощі переселенців Львівщини: як їх долають у регіоні, де кількість ВПО – одна з найбільших* [Difficulties of displaced persons in Lviv region: how they are overcome in a region where the number of IDPs is one of the largest], *Твоє місто*, [Your City], 14.06.2023, [https://tvoemisto.tv/news/trudnoshchi\\_pereselentsiv\\_lvivshchyny\\_yak\\_ih\\_dolayut\\_u\\_reghioni\\_z\\_naybilshoyu\\_kilkistyu\\_vpo\\_150245.html](https://tvoemisto.tv/news/trudnoshchi_pereselentsiv_lvivshchyny_yak_ih_dolayut_u_reghioni_z_naybilshoyu_kilkistyu_vpo_150245.html) [accessed: 12.06.2025].

appropriate skills or need additional training to meet the needs of innovation in the local labor market. In other words, there is an imbalance between supply and demand: businesses are not always ready to accept employees without experience or offer competitive working conditions. This leads to a situation where even the existing IDPs workforce is not used effectively due to non-compliance of professional competencies with market requirements.

Figure 2. Dynamics of registration and employment of IDPs by the Lviv Regional Employment Centre (03.2022–10.2024)



Source: Lviv Regional Employment Centre.

Another destructive factor of the shortage of labor in the Lviv region labor market is an increase in the cost of living in the region, which according to the latest data ranges from 345\$ to 920\$ per month and above<sup>9</sup>. Not all employers can now offer wages high enough to compete with working conditions abroad. As a result, qualified employees often look for opportunities to emigrate or move to other regions of Ukraine.

## Gaps in labor force skills: a methodological approach to measuring and testing results in the Lviv region labor market

Among the reasons for the imbalance in the labor market of Lviv region, special attention should be paid to the topic of the shortage of skills – their types, priorities, assessments. In our study, a special methodological approach was used to study this

<sup>9</sup> *How much does a month of living in Lviv cost: prices for housing, food, transportation*, Visit Ukraine Today, 9.11.2024, [https://visitukraine.today/uk/blog/5070/how-much-does-a-month-of-living-in-lviv-cost-prices-for-housing-food-transportation?srsltid=AfmBOopHsh-pzvb\\_SjmWMAAnuGHR0Uku85aPOpm1SLihyuG7ub\\_HurfttV#orenda-zitla-ta-vartist-pro-zivannya-u-lvovi](https://visitukraine.today/uk/blog/5070/how-much-does-a-month-of-living-in-lviv-cost-prices-for-housing-food-transportation?srsltid=AfmBOopHsh-pzvb_SjmWMAAnuGHR0Uku85aPOpm1SLihyuG7ub_HurfttV#orenda-zitla-ta-vartist-pro-zivannya-u-lvovi) [accessed: 12.06.2025].

problem – building a matrix of skill gaps. The size of the gap was determined based on the deviation between the priorities of skills and the level of their proficiency among employees according to employers estimates<sup>10</sup>. The survey results revealed an interesting picture: 97% of employers surveyed noted the particular importance of solid skills (professional-functional and vocational-technical), with the largest gaps occurring in terms of digital skills. Soft skills of employees (result orientation and effective communication) are also important, but according to employers of Lviv region, gaps in the level of their employee proficiency are not critical. The proposed approach became the basis for further construction of the design profile of retraining and advanced training programs for the unemployed and other categories of labor market participants in Lviv region (digital literacy, working with clients and business communications). The search for ways to eliminate gaps in labor skills allowed us to put forward and justify the idea of creating a “road map” common to various stakeholders of the Lviv region labor market (figure 3).

Gaps in workforce skills can be assessed differently from the perspective of business and workforce interests. To take into account the views of all participants in the region’s labor market, we organized a survey in the form of focus groups (with employers and IDPs). The survey results only confirmed the hypothesis that there is a conflict of interest between labor market participants and problems in balancing them.

Such problems include the unwillingness of IDPs to “betray” the profession they received before the war, the migration aspirations of IDPs, reinforced by the proximity of the western border, and the difficulty of quickly changing their living environment depending on circumstances.

---

<sup>10</sup> The traditional division of skills involves two large groups: “hard” skills and “soft” or flexible (universal, non-specialized) skills. In the author’s approach, the method of identifying gaps in the skills of the labor force provided for their classification into 5 main groups: 1) professional-functional, 2) professional-technical, 3) digital, 4) communicative, 5) personal-motivational), with appropriate varieties that detail the content of each group. During the survey, employers prioritized each type of skill and assessed the level of proficiency of employees. The difference in the priority of a given skill for the employer and the assessment of the employees’ level of proficiency in it indicated the size of the gap.

Figure 3. Matrix of gaps in labor skills in the labor market of the Lviv region by the criterion of discrepancy between the priorities among employers and the level of skill proficiency among employees

| («-» – lack of, «+» – excess)                                                                      |                |              |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Gaps in professional-functional skills                                                             | Average rating | Businesses   |              |              |
|                                                                                                    |                | small        | medium       | large        |
| Work with documentation                                                                            | <b>-0.60</b>   | <b>-0.34</b> | <b>-0.79</b> | <b>-0.71</b> |
| Sales                                                                                              | -0.40          | -0.24        | <b>-0.50</b> | <b>-0.53</b> |
| Foreign language                                                                                   | -0.06          | -0.25        | +0.03        | +0.13        |
| Work with client                                                                                   | <b>-0.52</b>   | <b>-0.55</b> | <b>-0.48</b> | <b>-0.55</b> |
| Gaps in professional-technical skills                                                              | Average rating | Businesses   |              |              |
|                                                                                                    |                | small        | medium       | large        |
| Working with technical documentation (drawings, diagrams)                                          | -0.17          | <b>-0.28</b> | -0.05        | -0.27        |
| Working with tools                                                                                 | -0.15          | +0.09        | -0.27        | <b>-0.47</b> |
| Working with equipment                                                                             | <b>-0.32</b>   | -0.15        | <b>-0.43</b> | <b>-0.42</b> |
| Working with materials                                                                             | +0.33          | +0.37        | +0.27        | +0.34        |
| Gaps in digital skills                                                                             | Average rating | Businesses   |              |              |
|                                                                                                    |                | small        | medium       | large        |
| Proficiency in computers and office software                                                       | <b>-0.84</b>   | <b>-0.37</b> | <b>-1.17</b> | <b>-1.03</b> |
| Working with CRM (Customer Relationship Management) and ERP (Enterprise Resource Planning) systems | <b>-0.52</b>   | <b>-0.41</b> | <b>-0.61</b> | <b>-0.50</b> |
| Working with databases                                                                             | -0.30          | -0.22        | -0.39        | -0.21        |
| Web technologies and programming                                                                   | +0.07          | -0.01        | +0.18        | -0.08        |
| Gaps in communicative skills                                                                       | Average rating | Businesses   |              |              |
|                                                                                                    |                | small        | medium       | large        |
| Clear oral and written communication                                                               | <b>-0.39</b>   | <b>-0.26</b> | <b>-0.47</b> | <b>-0.50</b> |
| The ability to ask questions                                                                       | -0.07          | -0.03        | -0.19        | +0.18        |
| The ability to listen and argue effectively                                                        | -0.12          | +0.07        | <b>-0.31</b> | -0.05        |
| Forming non-conflict communication                                                                 | +0.22          | +0.16        | +0.28        | +0.24        |
| Gaps in communicative skills                                                                       | Average rating | Businesses   |              |              |
|                                                                                                    |                | small        | medium       | large        |
| Clear oral and written communication                                                               | <b>-0.39</b>   | <b>-0.26</b> | <b>-0.47</b> | <b>-0.50</b> |
| The ability to ask questions                                                                       | -0.07          | -0.03        | -0.19        | +0.18        |
| The ability to listen and argue effectively                                                        | -0.12          | +0.07        | <b>-0.31</b> | -0.05        |
| Forming non-conflict communication                                                                 | +0.22          | +0.16        | +0.28        | +0.24        |

Source: own elaboration.

## Ways to bridge gaps in workforce skills: “OPLICH” Regional Partnership

Based on the results of a survey of employers, focus groups and in-depth interviews with IDP's and employers, the following priority areas for overcoming imbalances in the labor market of the Lviv region were identified: 1) the use of modern equipment

and technologies for high-quality training and development of solid skills of the labor force; 2) professional development of teachers of educational institutions; 3) improving cooperation between employers and educational institutions in the preparation of educational and professional programs and wider involvement of professional practitioners in work in the vocational education institutions and higher education institutions; 4) improving cooperation between employers and educational institutions in terms of industrial practice and employment of graduates; 5) improving retraining of persons registered in the civil service employment in the Lviv region as unemployed.

In solving the problem of imbalances in the labor market, overcoming gaps in skills, the social partnership of its participants, namely, employers, educational institutions, the state Employment Service and its territorial centers, and local self-government bodies, is important. Lviv region is a good example of cooperation from universities and training centers with the state and business to expand opportunities for retraining the labor force. At the same time, according to the survey results, only a third of respondent enterprises cooperate with educational institutions in solving personnel problems. Officially, 11% of respondents cooperate, and informally – every fifth. To increase the effectiveness of social partnership in the field of employment, it is important to have specialists, the ability to ensure the development of cooperation programs and effective communication between partner parties, the introduction of short-term courses for mastering new professions, which allows people to quickly integrate into the region's economy.

Based on the results of a comprehensive study of all the above-mentioned problems, we formulated packages of proposals with answers to questions about: 1) target groups of participants in programs of retraining, advanced training of the labor force in the Lviv region labor market; 2) content of programs of retraining and advanced training of the labor force; 3) activation of the processes of official employment of IDPs; 4) booking of employees under martial law and amendments to the law of Ukraine "On employment of the population", etc.

Generalization of the results of employer surveys, group interviews, and focus groups allowed us to justify the typical structure of professional development and retraining programs for employees, which includes the following mandatory content modules: 1) Psychological, 2) Professional, 3) Digital literacy, 4) Business communication.

The Lviv Regional Employment Partnership "OPLICH", created within the framework of the project "Inclusive labor market for creating jobs in Ukraine", became an important institution in the implementation of initiatives of the authorities, scientists, and the public in solving the problems of developing the regional labor market in Lviv region. The partnership includes representatives of public organizations, state authorities, associations of entrepreneurs, educational institutions and two

territorial communities. The partnership was created to help meet local employment needs, support and develop entrepreneurship, improve the professional competencies of the labor force, and promote employment of key groups of the population.

The results of the study of imbalances in the labor market of Lviv region, and recommendations for overcoming them have become an information, analytical, and scientific component for improving regional policies in the labor market of Lviv region, and specific solutions for their implementation. In 2024, the Lviv Regional Employment Partnership “OPLICH” implemented a number of initiatives through the organization of such events:

- Competition among relocated and local business entities (competition budget USD 240,000; 10 relocated businesses took part; 110 additional jobs were created).
- Business planning competition at the School of Women’s Startup Development (course “Start and improve your business”, grant support for winners – up to USD 3,000; 127 participants; 27 winners; 10 of them are IDPs).
- Training to support vulnerable groups in the regional labor market (242 participants), training (28 local residents and 51 IDPs);
- Assistance in promoting employment through training in working professions (79 participants; professions: CNC machine operator, administrator, seamstress-designer, commis chef).

## Strategic priorities for improving the sustainability of the regional labor market in war conditions

Promising areas of development of the regional labor market of Lviv region are a set of quite different initiatives and tools that local authorities and the government implement for the safety and development of regional labor markets: from retraining and training programs for IDPs, support for small and medium-sized businesses, to simplification of employment procedures, attracting international grants to support jobs.

In general, adapting businesses to new conditions requires a comprehensive approach that includes strategic planning, innovation, close interaction with the education sector, and support from the state and international organizations. Successfully overcoming these challenges will create a more sustainable and competitive economic system that can effectively respond to changes in the external environment. To solve the problems of integration of IDPs in the labor market of Lviv region, it is important to develop a strategy that will include improving the professional orientation system, supporting small and medium-sized businesses, expanding opportunities for self-employment and developing psychological adaptation programs. The implementation of such initiatives will not only effectively use the labor potential of displaced persons, but also contribute to the overall economic growth of the region.

In terms of assistance to IDPs, it is important to step up not only support for the launch of new businesses by displaced persons, but also infrastructure development. Lviv region has stepped up the construction of housing for displaced persons, the creation of new industrial parks and technology parks to attract investors. Access to the labor market, its infrastructure and opportunities for economic integration of IDPs should now be improved. This will set new challenges for local communities, where social adaptation programs are implemented (in particular, psychological support, language courses, measures to develop local social activity), and the participation of displaced persons in local self-government, which contributes to their rapid integration. An interesting idea is the introduction of electronic services for IDPs at the regional level, which would simplify access to administrative services, promote transparency in the distribution of humanitarian aid and improve coordination between state institutions.

A successful regional sustainability policy in the Lviv region is based on the interaction of various sectors of society, strategic planning and rapid response to challenges. Further development of these areas will create a more sustainable economy and society that can adapt to the difficult conditions of wartime. The war has become a powerful catalyst for structural changes in the labor market. In many cases, people are forced to change their field of activity, adapt to new working conditions, undergo additional training, or even create their own businesses. Accordingly, the debate about which approaches are most effective in promoting such adaptation is becoming extremely relevant.

Another important aspect worth paying attention to is the role of government and international initiatives in regulating the labor market and promoting employment stability. Despite considerable efforts to establish employment programmes for IDPs, their effectiveness remains a matter of debate. Many researchers and practitioners express concern about the lack of coordination between different levels of government, the lack of clear mechanisms for monitoring the effectiveness of programs, and problems with funding initiatives. In addition, an important issue is the prospect of developing new sectors of the economy that can become growth points for the region. Due to digitalization and global trends that intensified during the war, information technology, creative industries, remote work, and social entrepreneurship are of increased interest. Lviv region has a significant potential for the development of these areas, but systematic measures are needed to support innovation, training and create incentives for business. Social challenges in the labor market are relevant in war conditions, in particular the problem of psychological exhaustion of employees, the impact of instability on motivation to work, and the integration of various social groups. In this context, effective models of corporate social responsibility, social entrepreneurship, and community initiatives play an important role in supporting both employees and businesses.

Thus, the discussion about the shortage of labor skills in the Lviv region during the war is multifaceted and requires an interdisciplinary approach. Further research may focus on a detailed analysis of the effectiveness of specific support programs, the long-term consequences of structural changes in the labor market, and the development of new models of economic adaptation that will meet the challenges of our time.

## Conclusions

The results of the study confirm that the lack of labor skills in the Lviv region is a complex problem that has numerous economic and social consequences. The war exacerbated these problems, causing significant changes in the labor market and creating additional difficulties for businesses. The main factors influencing the labor shortage are the outflow of personnel abroad, mobilization, and the discrepancy between the qualifications of IDPs and business needs.

To overcome these challenges, it is necessary to implement comprehensive measures, including retraining and training programs, stimulating the employment of IDPs, as well as state initiatives to support businesses. Local authorities should cooperate more actively with international partners to attract financial assistance and expert support.

It is important to implement long-term strategies for the development of the labor market that will take into account not only the current needs of the economy, but also possible challenges of the future. These strategies include creating conditions for the return of qualified personnel, developing the digital economy, stimulating entrepreneurship and increasing labor mobility within the region.

Thus, regional sustainability and economic stability of the Lviv region will depend on effective labor market management, business adaptation to new conditions and expanding opportunities for human capital development.

## References

- Analysis of skill gaps and business needs in the workforce. Report on the results of the Lviv region labor market research (under the agreement on the Lviv Regional Employment Partnership “OPLICH”, commissioned by the International Labour Organization), August 2023, <https://oplich.lviv.ua/blog/doslidzhennya-rinku-praci-lvivskoyi-oblasti-analiz-rozriviv-u-navichkah-i-potreb-biznesu-u-robuchij-sili> [accessed: 12.06.2025].
- Demydov I., Sadova U., Andrusyshyn N., Lutsyshyn A., *Google Cloud services as monitoring tools and prevention of inclusion in the rear labor market*, [in:] *Intelligent Systems Workshop at CoLInS 2024: proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems*, vol. III: *Intelligent Systems Workshop*, Lviv, Ukraine, April 12–13, 2024, eds. V. Vysotska, Y. Burov, <https://ceur-ws.org/Vol-3688/paper13.pdf> [accessed: 12.06.2025].

- How much does a month of living in Lviv cost: prices for housing, food, transportation*, Visit Ukraine Today, 9.11.2024, [https://visitukraine.today/uk/blog/5070/how-much-does-a-month-of-living-in-lviv-cost-prices-for-housing-food-transportation?srltid=AfmBOopHshpzvb\\_SjmW-MAAnuGHR0Uku85aPOpm1SLihyuG7ub\\_HurfttV#orenda-zitla-ta-vartist-prozivannya-u-lvovi](https://visitukraine.today/uk/blog/5070/how-much-does-a-month-of-living-in-lviv-cost-prices-for-housing-food-transportation?srltid=AfmBOopHshpzvb_SjmW-MAAnuGHR0Uku85aPOpm1SLihyuG7ub_HurfttV#orenda-zitla-ta-vartist-prozivannya-u-lvovi) [accessed: 12.06.2025].
- Internally displaced persons*, Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine, 2.12.2024, <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> [accessed: 13.11.2024].
- Klyuchkovska I., Marusyk Yu., P'yatkovska O., *Звіт про результати дослідження міграційних настроїв студентів Львова* [Report on the results of the study of migration attitudes of Lviv students], International Institute of Education, Culture and Diaspora Relations of Lviv Polytechnic National University, Lviv 2014, <http://miok.lviv.ua/wp-content/uploads/2015/03/zvitpj.pdf> [accessed: 12.06.2025].
- Lviv Regional Employment Center, <https://www.lviv.dcz.gov.ua> [accessed: 13.11.2024].
- Popa A., Kolyshko R., Popova N., Panzika F., *Research and analysis of vacancies and needs for skilled personnel in the EU, the Republic of Moldova and Ukraine*, International Labour Organization Decent Work Technical Support Group and ILO Bureau for Central and Eastern Europe, Budapest 2013, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms\\_244735.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_244735.pdf) [accessed: 12.06.2025].
- Sadova U., Stepura T., Baranyak I., *Ukraine in the territorial migration systems: current structural-qualimetric aspects of the formation and development*, "European Journal of Transformation Studies" 2020, vol. 8, no. 1, pp. 60–78, <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/4997> [accessed: 12.06.2025].
- Sarioglu V., Cymbal O., *Big Data for labour market intelligence. Labour market landscaping Ukraine*, European Training Foundation, 2020, [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-11/ukraine\\_web\\_labour\\_market\\_landscaping\\_final\\_web.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-11/ukraine_web_labour_market_landscaping_final_web.pdf) [accessed: 12.06.2025].
- State Statistics Service of Ukraine, Main Statistical Office in Lviv Region, <https://www.lv.ukrstat.gov.ua> [accessed: 12.06.2025].
- Suhorukova S., *Regional business in Ukraine: experience, opportunities and obstacles*, Kyivstar Business Hub, <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhliiv-osti-ta-pereshkodi> [accessed: 12.06.2025].
- Ukrainian labour migration and the future of labour market: social-economic, geographic and institutional dimensions*, ed. U.Ya. Sadova, Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv 2020, <http://ird.gov.ua/irdp/p20200037.pdf> [accessed: 12.06.2025].
- UNHCR, the UN Refugee Agency and the Lviv Regional State Administration solidify ongoing collaboration in support of people impacted by the war to recover and rebuild their homes and lives*, UNHCR, 28.03.2023, <https://www.unhcr.org/ua/55517-mou-with-lviv-ua.html> [accessed: 12.06.2025].
- Yatsenko L., *Restoring the labor market in Ukraine during the war: regional aspects*, Center for Economic and Social Studies of NISS, [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az\\_regrinki-praci\\_04032024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf) [accessed: 12.06.2025].
- Безробіття в Україні в період повномасштабної війни* [Unemployment in Ukraine during a full-scale war], National Institute for Strategic Studies, 14.02.2023, <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> [accessed: 12.06.2025].
- Економічна активність населення Львівської області: формальна та неформальна зайнятість* [Economic activity of the population of the Lviv region: formal and informal employment], ed.

- U.Ya. Sadova, Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv 2017, <https://ird.gov.ua/ird01/p106207.php#l1> [accessed: 12.06.2025].
- Ринок праці IT-сектору в умовах війни: реалії та перспективи* [The IT sector labor market in wartime: realities and prospects], National Institute for Strategic Studies, 28.06.2023, <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-perpektyvy> [accessed: 12.06.2025].
- Традиції ремісництва та дефіцит кваліфікації робітничих кадрів на регіональному ринку праці Львівщини* [Traditions of handicrafts and the shortage of skilled workers in the regional labor market of Lviv region], ed. U.Ya. Sadova *et al.*, Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv 2008.
- Труднощі переселенців Львівщини: як їх долають у регіоні, де кількість ВПО – одна з найбільших* [Difficulties of displaced persons in Lviv region: how they are overcome in a region where the number of IDPs is one of the largest], Твоє місто, [Your City], 14.06.2023, [https://tvoemisto.tv/news/trudnoshchi\\_pereselentsiv\\_lvivshchyny\\_yak\\_ih\\_dolayut\\_u\\_regoni\\_z\\_naybilshoyu\\_kilkistyu\\_vpo\\_150245.html](https://tvoemisto.tv/news/trudnoshchi_pereselentsiv_lvivshchyny_yak_ih_dolayut_u_regoni_z_naybilshoyu_kilkistyu_vpo_150245.html) [accessed: 12.06.2025].

## *Workforce skills gaps analysis under security challenges: business needs and regional resilience – a case study of Lviv region during wartime*

### *Abstract*

This study investigates workforce skills gaps amid security challenges caused by Russian military aggression against Ukraine, aiming to identify critical competency deficiencies for enhancing regional economic resilience. The research employed a triangulated methodology combining desk research, quantitative employer surveys, and qualitative focus groups with employers and internally displaced persons.

Findings reveal significant transformations in the Lviv region's labor market due to mobilization, forced migration, and business relocation. Most employers identify the largest gaps in professional-functional and professional-technical skills. Increased competition, accelerated digitization, and heightened security risks have generated growing demand for client orientation, document management, and business security competencies. Digital skills gaps (computer and office software proficiency, CRM and ERP systems skills) closely follow professional-functional deficiencies. These gaps directly impact regional economic security and resilience.

Based on these findings, we propose targeted recommendations for: identifying priority groups for retraining; determining professional groups requiring qualification improvement; developing security-focused retraining programs; accelerating employment processes for displaced persons; and legislative amendments to strengthen labor market resilience under wartime conditions.

**Keywords:** labor market security, skills gaps, workforce resilience, economic security, wartime employment, internally displaced persons, regional development, Lviv region, Ukraine



# Integration of Ukrainian women refugees into the education sector in Poland

**Nataliia Dobroier**

Dr in Cultural Studies, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-9712-9219>

## Introduction

The adaptation of Ukrainian women refugees into Poland's educational sector is a pressing and significant issue that touches upon not only the humanitarian dimensions of the crisis but also the challenges of professional integration and mutually beneficial cooperation. The large-scale displacement caused by the war in Ukraine has forced many highly qualified women with substantial teaching experience to start their lives anew in a foreign country. At the same time, the Polish educational system, grappling with staff shortages and the need to support refugee children, has shown interest in integrating Ukrainian professionals.

The relevance of this topic stems from the scale of the migration crisis, which significantly impacts the social, economic, and cultural dynamics of host countries. In Poland, which hosts a substantial number of refugees, the successful professional adaptation of Ukrainian women becomes a critical factor not only for their self-realization but also for ensuring the sustainability of the local educational system.

The novelty of this study lies in its analysis of the specific challenges and opportunities faced by Ukrainian women as they integrate into Poland's educational system. The research examines both formal and informal aspects of this process, including the

recognition of qualifications, mastering the Polish language, overcoming cultural barriers, and establishing professional networks.

The purpose of this article is to explore the pathways through which Ukrainian women refugees integrate into Poland's educational sector, identify the main obstacles they encounter, and propose potential solutions to support their professional development and socio-cultural adaptation.

Thus, this study contributes to a deeper understanding of the complex processes of migrant integration and highlights the importance of strategies aimed at leveraging the potential of skilled professionals to strengthen the educational system during times of crisis.

## Research hypothesis and questions

This study is guided by the hypothesis that comprehensive integration programs, including language training, professional retraining, and diploma recognition, significantly enhance the successful adaptation of Ukrainian refugee women into the Polish education sector. The main research questions include:

- What are the primary barriers to professional integration for Ukrainian refugee women in Poland's education sector?
- How do language proficiency and qualification recognition impact their employment opportunities?
- What strategies and policies are most effective in facilitating the integration of Ukrainian refugee women into the Polish labor market?

## Methodology and data

This study employs a qualitative research approach, focusing on a survey conducted among Ukrainian refugee women pursuing postgraduate education at the Warsaw Higher School of Pedagogical Sciences (Pol.: Wyższa Szkoła Nauk Pedagogicznych, WSNP)<sup>1</sup>. The sample consists of 52 respondents, representing 26.8% of the total enrolled students. The survey captures socio-demographic characteristics, professional background, integration experiences, and employment challenges. Additionally, secondary data from reports, policy documents, and academic studies are analyzed to provide a broader understanding of systemic barriers and support mechanisms.

---

<sup>1</sup> N. Dobroier, Survey for the study "Integration of Ukrainian women refugees into the education sector in Poland", <https://forms.gle/A5XDNRSkYSZ9pMzy6> [in Ukrainian].

## Literature review

The integration of Ukrainian women refugees into Poland's education sector presents both challenges and opportunities, reflecting broader dynamics of migration and adaptation. To understand the complexities of this process, it is essential to examine existing research on the roles of women in education, migration, and professional integration.

### Women in education

In the article *The role of women in education – responsibility of educated women* by Elizabeth A. Greenleaf, the author highlights that educated women bear a particular responsibility for improving the educational system. Greenleaf emphasizes that women should actively participate in managing educational institutions and advocate for equal opportunities in the professional environment<sup>2</sup>. This becomes especially important in addressing systemic discrimination, such as pay gaps or the underrepresentation of women in leadership positions.

Greenleaf argues that educated women, by inspiring others, contribute not only to the improvement of the educational system but also to the personal development and self-determination of their students<sup>3</sup>.

Contemporary research confirms that women play a pivotal role in developing inclusive and innovative approaches in education. The article *Role of women as educators & how they're making a difference by leading the way* highlights that female teachers and administrators are increasingly becoming leaders in integrating technology and designing programs that emphasize both cognitive and emotional development in students. Their approaches contribute to creating more flexible educational systems, tailored to address modern challenges, including cultural diversity and globalization<sup>4</sup>.

### Migrant and refugee women

In the work *Gender and Migration* it is emphasized that women constitute a significant proportion of the migration flow, often shouldering dual responsibilities: professional and familial. They are more likely to face risks such as exploitation, discrimination, and limited access to resources. Women's unique role in migration lies in their simultaneous participation in economic processes and their position as one of the

<sup>2</sup> E.A. Greenleaf, *The role of women in education – responsibility of educated women*, "Educational Horizons" 1973, vol. 52, no. 2, pp. 77–81, <https://www.jstor.org/stable/42925756> [accessed: 1.11.2024].

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> *Role of women as educators & how they're making a difference by leading the way*, Girls.buzz, <https://girls.buzz/blogs/role-of-women-as-educators> [accessed: 14.12.2024].

most vulnerable social groups. At the same time, women significantly contribute to the economies of host countries, particularly in sectors such as healthcare, education, and social services<sup>5</sup>.

The chapter *Beyond Numbers: Gender Dimensions Throughout Migration Cycle* from the *World Migration Report 2024* explores the impact of the migration cycle on women. Special attention is given to the barriers they face in having their professional qualifications, earned in their countries of origin, recognized in host countries. Additionally, it highlights the underrepresentation of migrant women in professional training programs, which limits their opportunities in the labor market<sup>6</sup>.

According to materials from UN Women presented in the guide *Gender on the Move: Working on the migration-development nexus*, refugee women encounter heightened threats during migration. Key challenges include the lack of support networks, language barriers, and discrimination in employment. At the same time, the guide emphasizes that migrant women can play a vital role in the sustainable development of host communities, provided there is systematic support for their labor integration<sup>7</sup>.

In the article *Highly Educated Women: Exploring Barriers and Strategies for Labour Integration in an Emotional Migratory Process*, the authors analyze the barriers and strategies for highly educated migrant women integrating into the labor market. They emphasize challenges such as language barriers, lack of personal networks, traditional gender roles, and recognition of qualifications<sup>8</sup>. Although the study is based on the experience of women in Spain, these issues are also relevant for Ukrainian refugee women seeking to integrate into the Polish labor market. At the same time, successful adaptation is shown to be facilitated by mentorship programs, retraining courses, language training, and flexible forms of employment.

The blog *Women and Migration* discusses the necessity of integrating gender analysis into migrant support programs. It emphasizes that gender-sensitive approaches help address the unique needs of migrant women, including psychological support

<sup>5</sup> *Gender and Migration*, Migration Data Portal, <https://www.migrationdataportal.org/themes/gender-and-migration> [accessed: 14.12.2024].

<sup>6</sup> *Beyond Numbers: Gender Dimensions Throughout Migration Cycle*, [in:] *World Migration Report 2024*, Chapter 6: *Gender and Migration: Trends, Gaps and Urgent Action*, International Organization for Migration, <https://worldmigrationreport.iom.int/what-we-do/world-migration-report-2024-chapter-6/beyond-numbers-gender-dimensions-throughout-migration-cycle> [accessed: 14.12.2024].

<sup>7</sup> *Gender on the Move: Working on the migration-development nexus from a gender perspective*, United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women), 2013, <https://eca.unwomen.org/ru/digital-library/publications/2013/11/gender-on-the-move-working-on-the-migration> [accessed: 14.12.2024].

<sup>8</sup> C. Maiztegui Oñate, M.L. Di Martino, I. Aristegui, *Highly Educated Women: Exploring Barriers and Strategies for Labour Integration in an Emotional Migratory Process*, "Social Sciences" 2023, vol. 12, no. 12: 687, <https://doi.org/10.3390/socsci12120687> [accessed: 14.12.2024].

and the development of professional skills. Such programs are particularly crucial for ensuring the long-term integration of women into host societies<sup>9</sup>.

Migrant and refugee women face numerous barriers to professional adaptation. Issues such as discrimination, qualification recognition, and limited access to resources require systemic solutions. However, by incorporating gender-specific aspects into migration strategies, it is possible to design effective support programs that facilitate the integration of women into professional and social environments.

### Refugee women in Poland: challenges and integration prospects

Poland, hosting a significant number of Ukrainian refugees, has become the subject of active research on migration. Recent studies analyze a wide range of issues, including socio-cultural adaptation, employment, access to education, and support for vulnerable groups, particularly women. One of the central research areas is the educational sector, where the skills and experience of migrants can be used for their professional and social integration. Initiatives aimed at supporting refugee women focus on creating inclusive programs and sustainable adaptation mechanisms.

According to data, 65% of Ukrainian refugees are employed in Poland, yet women face numerous challenges in the labor market. Among the main problems are the lack of recognition of qualifications, low language proficiency, and limited access to high-paying jobs. The study *Social and cultural adaptation of Ukrainian refugees in Poland: the culture of everyday life* notes that many refugee women are forced to work in low-skilled sectors, which reduces their chances for long-term career integration<sup>10</sup>. In this context, educational initiatives and programs aimed at improving their competitiveness and social adaptation are of great importance. UNICEF in Poland implements programs designed to support Ukrainian children and women, emphasizing the importance of educational opportunities as a key element of integration. These programs provide access to language courses, further education, and mentoring initiatives, which help women adapt to the new environment and enhance their competitiveness in the labor market<sup>11</sup>.

The BSI\_4Women Project supports refugee women in Poland by providing opportunities for them to participate in educational and professional programs<sup>12</sup>. These

<sup>9</sup> *Women and Migration*, Policy Studies Blog, University of Bristol, 16.11.2023, <https://policystudies.blogs.bristol.ac.uk/2023/11/16/woman-and-migration/> [accessed: 14.12.2024].

<sup>10</sup> N. Dobroier, *Social and cultural adaptation of Ukrainian refugees in Poland: the culture of everyday life*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2023, no. 29, pp. 93–105, [https://www.academia.edu/108786869/Social\\_and\\_cultural\\_adaptation\\_of\\_Ukrainian\\_refugees\\_in\\_Poland\\_the\\_culture\\_of\\_everyday\\_life](https://www.academia.edu/108786869/Social_and_cultural_adaptation_of_Ukrainian_refugees_in_Poland_the_culture_of_everyday_life) [accessed: 12.12.2024].

<sup>11</sup> *UNICEF Refugee Response Office in Poland*, UNICEF Poland, <https://www.unicef.org/eca/poland> [accessed: 14.12.2024].

<sup>12</sup> *BSI\_4Women Project*, Interreg Baltic Sea Region, [https://interreg-baltic.eu/project/bsi\\_4women/](https://interreg-baltic.eu/project/bsi_4women/) [accessed: 14.12.2024].

initiatives create conditions for the development of support networks aimed at empowering women and enhancing their role in the host society<sup>13</sup>. The Lutheran World Federation emphasizes the importance of psychological support for refugee women. The programs focus on combating emotional vulnerability and burnout, which often accompany the adaptation process<sup>14</sup>. Additionally, the HIAS initiative provides refugee women with access to professional retraining courses and counseling services, which contribute to their integration into Poland's economic and social life<sup>15</sup>.

In the context of these challenges, it is important to highlight studies focused on identifying structural issues and proposing solutions for the successful adaptation of refugees in Polish society. The SWPS study *Uchodźczynie z Ukrainy: Superbohaterki mimo wszystko* [Ukrainian refugees: Superheroines despite everything] emphasizes that Ukrainian refugee women demonstrate incredible resilience despite numerous difficulties. The work is based on surveys and interviews, documenting their efforts to balance family care with integration into Polish society and the labor market<sup>16</sup>. Garbolińska's publication *Etyka badań w ośrodkach dla osób w procedurze uchodźczej* [Research ethics in centers for people undergoing the refugee procedure] examines the ethical aspects of research conducted in migrant centers, focusing on methodologies that help avoid stigmatization and take into account the unique circumstances of refugees' lives<sup>17</sup>.

The article *Blisko połowa Ukrainek, które uciekły przed wojną, chce zostać* [Nearly half of Ukrainian women who fled the war want to stay] explores the motivations of Ukrainian women who wish to stay in Poland. About half of the refugees plan to start a new life in the country, despite economic and social obstacles. This study provides insight into the long-term plans of refugee women and their desire to integrate into Polish society<sup>18</sup>.

At the same time, journalistic works highlight the contextual and structural aspects of migration, not always focusing on research. The article *Czarni imigranci*

<sup>13</sup> *The Resilient Spirit of Ukrainian Refugee Women in Poland*, Interreg Baltic Sea Region 13.03.2024, [https://interreg-baltic.eu/project-posts/bsi\\_4women/refugee-women-in-poland/](https://interreg-baltic.eu/project-posts/bsi_4women/refugee-women-in-poland/) [accessed: 16.12.2024].

<sup>14</sup> *Poland: Supporting women refugees*, The Lutheran World Federation, 5.01.2023, <https://lutheranworld.org/news/poland-supporting-women-refugees> [accessed: 14.12.2024].

<sup>15</sup> *Fresh Start for Women Refugees in Poland*, HIAS, 6.03.2024, <https://hias.org/news/fresh-start-women-refugees-poland/> [accessed: 24.11.2024].

<sup>16</sup> *Uchodźczynie z Ukrainy: Superbohaterki mimo wszystko*, SWPS University, <https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/34824-uchodzczynie-z-ukrainy-superbohaterki-mimo-wszystko> [accessed: 10.12.2024].

<sup>17</sup> A. Garbolińska, *Etyka badań w ośrodkach dla osób w procedurze uchodźczej*, <https://www.bbng.org/etyka-badan-w-osrodkach> [accessed: 14.12.2024].

<sup>18</sup> *Blisko połowa Ukrainek, które uciekły przed wojną, chce zostać*, RP.pl, <https://www.rp.pl/spoleczenstwo/art39857061-blisko-polowa-ukrainek-ktore-uciekly-przed-wojna-do-polski-chce-tuzostac> [accessed: 12.12.2024].

*i białe uchodźczynie: O polskiej hipokryzji* [Black immigrants and white refugees: on Polish hypocrisy] discusses the double standards of Polish society toward migrants. The author criticizes the system for discrimination and emphasizes the need to consider the diversity of migration processes, especially regarding women from different cultural and ethnic groups<sup>19</sup>. The publication from BBNG.org on the ethics of research in refugee centers is also a journalistic article, highlighting the importance of a proper approach to studying refugee women and avoiding their objectification<sup>20</sup>.

As can be seen from this literature review, migrant and refugee women face several specific challenges, such as discrimination, language barriers, and the lack of recognition for their professional qualifications. Nevertheless, research emphasizes that women have significant potential for successful integration, especially when their work aligns with their prior qualifications.

Of particular interest is the connection between the integration process and the education system, as education not only facilitates professional adaptation but also plays a crucial role in social and cultural integration. However, this topic remains insufficiently explored in existing studies. My research, focused on the integration of Ukrainian refugee women into the Polish education system, will complement and expand upon the issues raised, providing a deeper understanding of their experiences, challenges, and opportunities. This will help not only to identify key barriers to integration but also to propose effective approaches and practices that can foster a more inclusive and supportive educational environment.

## Integration of Ukrainian refugee women into the Polish education system

Recent studies emphasize the uniqueness of the situation faced by Ukrainian refugee women, who, on the one hand, have high levels of professional qualifications, but on the other hand, encounter difficulties such as language barriers, lack of recognition of qualifications, and social isolation. Research confirms the significance of this issue for Polish society, noting the shortage of staff in the education sector, which could be partially addressed through the integration of refugees.

In recent months, Polish schools have become a significant place of integration for Ukrainian refugees, especially for women with teaching experience. However, despite the high professional qualifications of many Ukrainian teachers, women face a number of barriers related to labor migration, recognition of qualifications, and social isolation. Articles and studies dedicated to this issue highlight the uniqueness of the situation of refugee women working in the Polish education system.

<sup>19</sup> *Czarni imigranci i białe uchodźczynie: O polskiej hipokryzji*, Magazyn Kontakt, <https://magazyn-kontakt.pl/czarni-imigranci-i-biale-uchodzyczynie-o-polskiej-hipokryzji> [accessed: 14.12.2024].

<sup>20</sup> A. Garbolińska, *op. cit.*

According to the article *500 ukraińskich nauczycielek uczy w polskich szkołach. Jak NGO wspierają system edukacji?* [500 Ukrainian teachers teach in Polish schools. How do NGOs support the education system?], there is a shortage of teachers in Poland, which creates opportunities for Ukrainian educators. However, there are numerous challenges faced by refugee women, including the language barrier and the difficulty in recognizing qualifications. Many of them hold diplomas obtained in Ukraine, but in Poland, their qualifications are not always recognized, which forces teachers to work in lower positions that do not match their experience<sup>21</sup>.

Olga Gembik in her article thoroughly examines how Ukrainian women who worked as educators in their home country are rebuilding their careers in Poland. These women face the challenge of adapting to new educational standards and systems, which requires significant effort. Issues with language courses, as well as the lack of clear and transparent procedures for recognizing qualifications, create additional difficulties. Nevertheless, many women begin to work in Polish schools, which is an important step toward their social integration<sup>22</sup>.

Against the backdrop of these challenges, Polish authorities and educational organizations have launched active initiatives to support Ukrainian teachers. The article *Dość pracy w fabryce. Ukraińskie nauczycielki powinny pracować w szkołach. Projekt, który to zmieni* [No more factory work. Ukrainian teachers should work in schools. A project that will change that] discusses the plans of the Polish Ministry of Education aimed at improving the situation of Ukrainian educators, such as the creation of Polish language courses and retraining programs for teachers<sup>23</sup>.

In addition, the Portal Oświatowy platform notes that for the successful integration of Ukrainian teachers into the Polish system, programs are needed that effectively recognize their qualifications. Working in Polish schools can become an important element of the social and professional adaptation of refugee women<sup>24</sup>.

There are also private initiatives aimed at supporting refugee women working in the education sector. For example, in the BSI\_4Women project, opportunities are created for women working in the education system to participate in professional

---

<sup>21</sup> *500 ukraińskich nauczycielek uczy w polskich szkołach. Jak NGO wspierają system edukacji?*, OKO.press, <https://oko.press/ukrainskie-nauczycielki-w-polskich-szkolach-edukacja> [accessed: 14.12.2024].

<sup>22</sup> O. Gembik, *Jak ukraińskie nauczycielki odbudowują swoje kariery w Polsce*, Sestry.eu, <https://www.sestry.eu/pl/artykuly/jak-ukrainskie-nauczycielki-odbudowuja-swoje-kariery-w-polsce> [accessed: 26.11.2024].

<sup>23</sup> *Dość pracy w fabryce. Ukraińskie nauczycielki powinny pracować w szkołach. Projekt, który to zmieni*, OKO.press, <https://oko.press/ukrainskie-nauczycielki-powinny-pracowac-w-szkolach> [accessed: 8.11.2024].

<sup>24</sup> A. Król, *Kwalifikacje i awans zawodowy nauczyciela z Ukrainy*, Portal Oświatowy, <https://www.portaloswiatowy.pl/przygotowanie-do-zawodu/kwalifikacje-i-awans-zawodowy-nauczyciela-z-ukrainy-23731.html> [accessed: 5.12.2024].

retraining programs and improve their skills so that they can meet the requirements of the Polish education sector<sup>25</sup>.

Thus, despite certain challenges, Ukrainian women working in Polish schools make an important contribution to the educational process. However, for full professional adaptation and overcoming barriers, it is necessary to continue working on improving the recognition of qualifications, developing educational programs, and providing language support. These measures will not only improve the quality of education in Poland but also contribute to the social integration of refugee women into Polish society.

Thus, the issue of integrating refugee women into the Polish education sector lies at the intersection of several academic fields, including gender studies, migration policy, and educational reforms. However, this topic requires further in-depth analysis to identify the most effective strategies for overcoming barriers and utilizing the potential of migrant women in the new professional environment.

Recently, there has been a growing trend towards more active involvement of refugee women in the processes of qualification recognition and obtaining postgraduate education. This activity is strategically important for their integration, as it allows them to return to their familiar professional roles, strengthens their social and professional identity, and helps them adapt to the cultural context of Polish society. Furthermore, there is an increasing demand for teachers, speech therapists, psychologists, and other specialists in Polish schools who can effectively work in an intercultural environment, making these women highly sought after.

State and non-state institutions actively support this process through financial and legal programs. In particular, there are initiatives that facilitate the recognition of diplomas, as well as funding for postgraduate education. These programs play a crucial role in creating conditions for the professional integration of Ukrainian refugee women into Polish society. They not only help ensure the adaptation of these women but also contribute to the development of the Polish education sector by attracting highly qualified specialists.

Thus, the integration of Ukrainian refugee women into the Polish education sector is a multidimensional process that encompasses both the individual efforts of women and institutional support. Analyzing this process allows for a deeper understanding of how educational and professional strategies contribute to social adaptation and integration in the face of global migration challenges.

Despite significant support for refugee women entering or wishing to enter the Polish education system, their path to integration is not without certain challenges. Specifically, within the framework of my research among women who chose the path of postgraduate education, a series of issues requiring further attention were identified.

---

<sup>25</sup> *BSI\_4Women Project, op. cit.*

To better understand their difficulties, a study was conducted among students who began their studies at the Warsaw Higher School of Pedagogical Sciences (WSNP).

Of the 194 enrolled students, 52 respondents participated in the survey, which represents approximately 26.8% of the total sample. Although the sample size does not reach half of the total number of students, the data obtained are representative. The homogeneity of the respondents' answers and the consistency of key trends allow for the identification of the main difficulties faced by refugee women in their academic and professional integration into the Polish educational context.

Thus, the study provides an opportunity to identify problem areas, despite all the existing support programs for refugee women.

The study is qualitative in nature, as it focuses on an in-depth analysis of a specific group of refugee women who have enrolled in postgraduate education. The survey allows for the exploration of the participants' subjective experiences, identifying the main problems and difficulties these women face in the process of adapting to Poland's educational system.

The data obtained allowed for an understanding of the socio-demographic characteristics of the participants, their educational and professional background, as well as the circumstances that influence their adaptation to the new cultural and professional environment. Special attention was given to how their professional competencies align with new life realities, as well as how having children and family responsibilities impact their choices and opportunities.

This approach allowed for the creation of a multifaceted portrait of the participants and the identification of key factors that determine their process of integration into Poland's educational sector.

The women who participated in the study represent different age categories, but the majority (84%) are in the middle age range (36–55 years). This suggests that this group is the most active in trying to adapt and integrate into the new society through education.

It is worth noting that 100% of the respondents have children (85% have more than one), which is an important factor shaping their motivations: women strive for professional fulfillment not only for themselves but also to ensure the well-being of their families. The age of the children, ranging from 1 to 19 years old, indicates multigenerational families.

93% of the respondents have higher education, with 7% having obtained postgraduate or doctoral degrees. This figure significantly exceeds the average level of higher education among the Ukrainian population, indicating that the educational-qualification sample is representative of the intellectual elite.

The professional specialization of the respondents covers a wide range of humanities and natural sciences disciplines. Among the surveyed women, the following fields stand out:

- Scientific activity: masters and PhD candidates with extensive knowledge in their fields.
- Education and pedagogy: school subject teachers, lecturers, educators.
- Practical activity: speech therapists, psychologists with practical experience working with various age and social groups.
- Administration: educational institution leaders with significant management experience.

This wide range of professional specialization highlights the deep involvement of women in the educational field, which is a characteristic feature of Ukrainian culture, where education has traditionally been perceived as a prestigious and socially significant profession for women.

The vast majority of respondents (90%) have work experience in the educational field, with more than half (57%) having worked in their field for over 10 years. This indicates the presence of significant social capital, including knowledge, skills, and professional connections. These resources not only contribute to their professional adaptation but can also be effectively used in the new country's context.

It is interesting to note that 10% of respondents, who previously did not work in their specialty, see their education as a key factor for adaptation in Poland. This indicates their willingness to use their existing knowledge and skills to integrate into the professional environment of the new country.

The marital status of respondents is also an important aspect of their social profile. The majority (60%) are married, which reflects traditional family values. At the same time, 30% are divorced women and 7% are in civil unions, demonstrating the diversity of family models characteristic of modern social transformations.

This diversity not only reflects a shift in social norms but also the adaptability of women to new circumstances, where balancing professional activity and personal responsibilities becomes a key challenge. The results emphasize that despite different life circumstances, all respondents have a high level of motivation for professional fulfillment, which contributes to their successful integration into the educational sector in Poland.

Thus, the data obtained indicate the significant potential of Ukrainian refugee women for successful integration into the new society, with their social capital and professional experience being key resources in this process.

The war in Ukraine became a powerful factor of forced mobility, fundamentally changing the life strategies of many women. For the majority of respondents working in education or science, maintaining their professional identity became their main goal. They sought to adapt to the new conditions while preserving their competencies and social status.

An analysis of responses to the question “What areas of activity did you have to master in Poland?” shows the multifaceted challenges faced by Ukrainian refugee women. Although 87% of respondents were able to find work in the educational field, their journey was much more complicated than it may seem at first glance.

Most women were unable to immediately realize themselves in the educational field. Forced circumstances led them to temporarily work in other sectors:

- Temporary work (44%): The most common types of activities included cleaning, childcare, and other similar jobs.
- Manufacturing (17%) and services (14%): These sectors became a forced choice for many to ensure a minimal income.

This experience indicates significant challenges faced by women, even those with a high level of education.

## Financial instability

Even those who managed to find work in the educational sector often had to seek additional sources of income due to the low wages. This is confirmed by the following data:

- Temporary work (44%) continued to be performed by women already employed in the educational sector.
- Additional work in caregiving (20%) and retail (10%) was common among respondents to ensure financial stability.

Many women had to combine several types of work:

- Work in education was often supplemented by temporary jobs.
- Gradual integration into the education sector occurred only after the recognition of qualifications or upgrading skills.

Language barriers and the need to validate diplomas created additional obstacles. Many women started with jobs that did not match their specialization, and only later, through efforts in diploma recognition, acquiring further education, or improving language skills, were they able to return to their profession.

The experience of Ukrainian refugee women demonstrates their adaptability and readiness to work in various conditions for financial stability and professional realization. Their integration into the Polish education system is complex and often requires combining temporary jobs with professional activities. These challenges highlight the need for additional support programs, such as simplifying the diploma recognition process, developing language courses, and ensuring decent working conditions in the education sector.

The gradual adaptation of Ukrainian women to new conditions is not only a testament to their resilience but also an indicator that proper support can accelerate integration and contribute to the preservation of their social and professional capital.

Analysis of respondents' answers to the question "Did you face the problem of working outside your profession?" revealed a key pattern: almost 100% of the respondents indicated that finding low-paid work that does not require knowledge of Polish is relatively easy. Around 87% of respondents reported having experience in such work.

This indicates the existence of broad opportunities for employment in low-skilled sectors, which provide a basic income but do not require significant preparation or integration. Such jobs often become the first steps for refugee women adapting to a new environment. However, the experience of the respondents also shows that:

1. Language proficiency is a critical factor for further professional growth. The respondents note that improving their knowledge of the Polish language significantly expands their opportunities to secure higher-paying positions. This highlights the need for the development of language programs that can facilitate the faster integration of women into the local professional environment.
2. The recognition of professional qualifications opens up opportunities for working in their field or in related areas. Respondents highlighted that the process of diploma recognition is lengthy, but its successful completion allows them to apply for skilled jobs that are closer to their previous professional experience.

These data show that Ukrainian refugee women often use low-skilled work as a transitional stage to secure basic financial stability. At the same time, they actively work on improving their language skills and completing the diploma recognition process in order to return to jobs that match their professional level.

Successful integration of Ukrainian refugee women into the Polish education sector is possible due to their high level of professional training and significant social capital. However, this process is complicated by factors such as the language barrier, the need for diploma recognition, labor market restrictions for foreigners, and the limited availability of specialized support programs.

Ukrainian refugee women often use low-skilled work as a transitional phase to ensure basic financial stability, while simultaneously developing language skills and validating their qualifications. Support programs that combine language training, professional orientation, and assistance with the diploma recognition process are crucial for accelerating their adaptation and returning to professional work in the education sector.

Therefore, providing targeted state and public support can not only help refugees integrate into Polish society but also strengthen Poland's education system by involving experienced specialists from Ukraine.

## Conclusions

The findings of this study strongly support the hypothesis that comprehensive integration programs, including language training, professional retraining, and diploma recognition, significantly enhance the successful adaptation of Ukrainian refugee women into the Polish education sector. The analysis demonstrates that addressing key barriers such as language proficiency, qualification recognition, and access to professional training plays a pivotal role in enabling refugee women to achieve meaningful employment and social integration.

Language proficiency emerges as a critical factor impacting employment opportunities for Ukrainian refugee women. Women with high levels of Polish fluency are far more likely to secure positions in education that align with their qualifications, while those with limited proficiency are often relegated to low-skilled and less stable roles. This underscores the importance of accessible and targeted language training programs tailored specifically for educators, integrating both linguistic and pedagogical components to facilitate a smoother transition into the local education system.

The complex and time-consuming process of diploma recognition also significantly hinders the professional integration of refugee women. Many are forced to delay or forgo career opportunities in education due to bureaucratic challenges. Streamlining and simplifying these procedures, particularly for high-demand sectors such as education, is crucial. Collaborative efforts between Ukrainian and Polish educational authorities to establish mutual recognition frameworks can further expedite this process, reducing delays and enabling quicker workforce participation.

Professional retraining and adaptation programs prove to be vital in equipping refugee women with the skills necessary to navigate the Polish education system. However, these programs often lack accessibility and inclusivity, limiting their effectiveness. Expanding the availability of professional development courses and mentorship programs can bridge these gaps, providing refugee women with the resources and support needed to succeed. Mentorship, in particular, has the potential to build confidence and foster a sense of belonging, as experienced Polish educators guide refugees in adapting to local educational practices.

Psychological and social challenges also play a significant role in shaping the integration experiences of refugee women. The stress of displacement, coupled with family responsibilities, creates additional obstacles to professional growth. Holistic support systems, including childcare services, counseling, and community support groups, can mitigate these challenges, enabling women to focus on their careers and personal development.

The study confirms that effective integration strategies must be multifaceted and involve collaboration between government institutions, NGOs, and educational organizations. By implementing comprehensive integration programs that address the unique needs of refugee women, Poland can not only empower these individuals but

also benefit from their valuable contributions to the education sector. Moreover, the integration of skilled refugee women into the workforce can help alleviate labor shortages and foster a more inclusive and equitable society.

## References

- 500 ukraińskich nauczycielek uczy w polskich szkołach. Jak NGO wspierają system edukacji?, OKO.press, <https://oko.press/ukrainskie-nauczycielki-w-polskich-szkolach-edukacja> [accessed: 14.12.2024].
- Beyond Numbers: Gender Dimensions Throughout Migration Cycle*, [in:] *World Migration Report 2024*, Chapter 6: *Gender and Migration: Trends, Gaps and Urgent Action*, International Organization for Migration, <https://worldmigrationreport.iom.int/what-we-do/world-migration-report-2024-chapter-6/beyond-numbers-gender-dimensions-throughout-migration-cycle> [accessed: 14.12.2024].
- Blisko połowa Ukrainek, które uciekły przed wojną, chce zostać*, RP.pl, <https://www.rp.pl/spoleczenstwo/art39857061-blisko-polowa-ukrainek-ktore-uciekly-przed-wojna-do-polski-chce-tu-zostac> [accessed: 12.12.2024].
- BSI\_4Women Project*, Interreg Baltic Sea Region, [https://interreg-baltic.eu/project/bsi\\_4women/](https://interreg-baltic.eu/project/bsi_4women/) [accessed: 14.12.2024].
- Czarni imigranci i białe uchodźczynie: O polskiej hipokryzji*, *Magazyn Kontakt*, <https://magazynkontakt.pl/czarni-imigranci-i-biale-uchodzczynie-o-polskiej-hipokryzji/> [accessed: 14.12.2024].
- Dobroier N., *Social and cultural adaptation of Ukrainian refugees in Poland: the culture of everyday life*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2023, no. 29, pp. 93–105, [https://www.academia.edu/108786869/Social\\_and\\_cultural\\_adaptation\\_of\\_Ukrainian\\_refugees\\_in\\_Poland\\_the\\_culture\\_of\\_everyday\\_life](https://www.academia.edu/108786869/Social_and_cultural_adaptation_of_Ukrainian_refugees_in_Poland_the_culture_of_everyday_life) [accessed: 12.12.2024].
- Dobroier N., Survey for the study «Integration of Ukrainian women refugees into the education sector in Poland», <https://forms.gle/A5XDNRskYSZ9pMzy6> [in Ukrainian].
- Fresh Start for Women Refugees in Poland*, *HIAS*, 6.03.2024, <https://hias.org/news/fresh-start-women-refugees-poland/> [accessed: 24.11.2024].
- Garbolińska A., Etyka badań w ośrodkach dla osób w procedurze uchodźczej*, <https://www.bbng.org/etyka-badan-w-osrodkach> [accessed: 14.12.2024].
- Gembik O., *Jak ukraińskie nauczycielki odbudowują swoje kariery w Polsce*, *Sestry.eu*, <https://www.sestry.eu/pl/artykuly/jak-ukrainskie-nauczycielki-odbudowuja-swoje-kariery-w-polsce> [accessed: 26.11.2024].
- Gender and Migration*, Migration Data Portal, <https://www.migrationdataportal.org/themes/gender-and-migration> [accessed: 14.12.2024].
- Gender on the Move: Working on the migration-development nexus from a gender perspective*, United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women), 2013, <https://eca.unwomen.org/ru/digital-library/publications/2013/11/gender-on-the-move-working-on-the-migration> [accessed: 14.12.2024].
- Greenleaf E.A., *The role of women in education – responsibility of educated women*, “Educational Horizons” 1973, vol. 52, no. 2, pp. 77–81, <https://www.jstor.org/stable/42925756> [accessed: 1.11.2024].
- Król A., *Kwalifikacje i awans zawodowy nauczyciela z Ukrainy*, Portal Oświatowy, <https://www.portaloswiatowy.pl/przygotowanie-do-zawodu/kwalifikacje-i-awans-zawodowy-nauczyciela-z-ukrainy-23731.html> [accessed: 5.12.2024].

- Maiztegui Oñate C., Di Martino M.L., Aristegui I., *Highly Educated Women: Exploring Barriers and Strategies for Labour Integration in an Emotional Migratory Process*, "Social Sciences" 2023, vol. 12, no. 12: 687, <https://doi.org/10.3390/socsci12120687>.
- Poland: Supporting women refugees*, The Lutheran World Federation, 5.01.2023, <https://lutheran-world.org/news/poland-supporting-women-refugees> [accessed: 14.12.2024].
- The Resilient Spirit of Ukrainian Refugee Women in Poland*, Interreg Baltic Sea Region 13.03.2024, [https://interreg-baltic.eu/project-posts/bsi\\_4women/refugee-women-in-poland/](https://interreg-baltic.eu/project-posts/bsi_4women/refugee-women-in-poland/) [accessed: 16.12.2024].
- Role of women as educators & how they're making a difference by leading the way*, Girls.buzz, <https://girls.buzz/blogs/role-of-women-as-educators> [accessed: 14.12.2024].
- Ukraińskie nauczycielki powinny pracować w szkołach*, OKO.press, <https://oko.press/ukrainskie-nauczycielki-powinny-pracowac-w-szkolach> [accessed: 8.11.2024].
- Uchodźczynie z Ukrainy: Superbohaterki mimo wszystko*, SWPS University, <https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/34824-uchodzyczynie-z-ukrainy-superbohaterki-mimo-wszystko> [accessed: 10.12.2024].
- UNICEF Refugee Response Office in Poland*, UNICEF Poland, <https://www.unicef.org/eca/poland> [accessed: 14.12.2024].
- Women and Migration*, Policy Studies Blog, University of Bristol, 16.11.2023, <https://policystudies.blogs.bristol.ac.uk/2023/11/16/woman-and-migration/> [accessed: 14.12.2024].

## *Integration of Ukrainian women refugees into the education sector in Poland*

### *Abstract*

This article examines the integration of Ukrainian women refugees into the Polish education sector, focusing on educational and social programs supporting their professional adaptation. The study emphasizes the need for comprehensive support, including qualification recognition, language training, and professional retraining. Despite their education and experience, refugees face challenges such as language barriers and diploma recognition. Low-skilled jobs provide basic stability, but hinder full professional potential. Programs offering language preparation and career counseling are vital for faster adaptation. Poland's labor market, with its growing demand for qualified professionals, offers opportunities for refugees if integration barriers are addressed, benefiting both their adaptation and Poland's economy.

**Keywords:** integration, Ukrainian women refugees, education sector, professional adaptation, language training, labor market

# Migration flows during war in Ukraine: Perspectives on the development of regional labor markets through the prism of new socio-economic networks

**Iryna Kravets**

MPA, PhD in Economics, Assoc. Prof., AWO Kreisverband Wesel, Germany

<https://orcid.org/0000-0001-5919-6560>

## Introduction

In recent decades, migratory flows during military conflicts have reached significant scale, affecting the development of regional labor markets and the formation of new socio-economic networks. The war in Ukraine, initiated by Russia's attack in 2014 and escalated by Russia's full-scale military invasion in 2022, has led to the largest migratory flows in Europe since World War II<sup>1</sup>. According to the UN Refugee Agency and the International Organization for Migration (IOM), as of August 2024, 3.7 million people were internally displaced in Ukraine, and 6.7 million refugees had fled abroad, including 6.2 million to European countries<sup>2</sup>. Despite ongoing early recovery efforts led by the government in Ukraine, millions remain in the status of internally

<sup>1</sup> J. Vierlinger, *UN: Ukraine refugee crisis is Europe's biggest since WWII*, Atlantic Council, 20.04.2022, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/un-ukraine-refugee-crisis-is-europes-biggest-since-wwii> [accessed: 17.01.2025].

<sup>2</sup> *Ukraine situation. 2025 situation overview*, UN Refugee Agency, <https://reporting.unhcr.org/operational/situations/ukraine-situation> [accessed: 17.01.2025].

displaced persons or as migrants in other countries due to the unpredictable security situation, deteriorating energy infrastructure, tense economic conditions, and limited livelihood opportunities.

Lee's theory<sup>3</sup> of migration has become a fundamental framework for understanding the causes, geography, and consequences of migration flows<sup>4</sup>. In this study, we consider the theoretical possibility of applying it to the end-of-war scenario – migration flows could potentially reverse. The hypothesis is that in a democratic environment without significant administrative barriers, migrants might return if there is stable security and socio-economic networks. They could contribute to the post-war development of Ukraine and to the development of the Ukrainian labor market in their countries of origin with new skills and international experience gained during migration, and create their own positive spillovers.

This scenario could even stimulate migration of EU citizens to Ukraine, as they could effectively apply their skills, technology, and capital to rebuild Ukrainian infrastructure and open new markets in Ukraine. In the context of this research, the theories of Castles<sup>5</sup>, Miller and de Haas<sup>6</sup> on the adaptation of labor markets to new migration conditions, as well as Massey's<sup>7</sup> theories on the development of existing and the creation of new socio-economic networks, were also considered. The adaptation of the labor market occurs through interactions between past migrants and the local population, which also facilitates the formation of new socio-economic networks. Sha<sup>8</sup> views migrant networks as social capital, a perspective shared by scholars such as Muanamoha<sup>9</sup> and Pathirage<sup>10</sup>. They argue that social networks transcend place, location, and territory, and can be seen as spatial conveyors of social capital.

According to Piore<sup>11</sup>, migration processes often lead to the creation of dual labor markets in which migrants occupy inferior positions. However, modern research,

<sup>3</sup> E.S. Lee, *A Theory of Migration*, "Demography" 1966, vol. 3, no. 1, pp. 47–57.

<sup>4</sup> F. Castelli, *Drivers of migration: why do people move?*, "Journal of Travel Medicine" 2018, vol. 25, no. 1, <https://doi.org/10.1093/jtm/tay040>.

<sup>5</sup> S. Castles, *Migration, Crisis, and the Global Labour Market*, "Globalizations" 2011, vol. 8, no. 3, pp. 311–324, <https://doi.org/10.1080/14747731.2011.576847>.

<sup>6</sup> H. de Haas, S. Castles, M.J. Miller, *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, 6<sup>th</sup> ed., The Guilford Press, New York 2020, pp. 74–89.

<sup>7</sup> D.S. Massey et al., *Worlds in Motion: Understanding International Migration at the End of the Millennium*, Oxford University Press, Oxford 1999, pp. 111–120.

<sup>8</sup> H. Sha, *Migrant Networks as Social Capital: The Social Infrastructure of Migration*, MIDEQ, 2021, [https://southsouth.contentfiles.net/media/documents/MIDEQ\\_working\\_paper-\\_Migrant\\_networks\\_as\\_social\\_capital\\_Heila\\_Sha.pdf](https://southsouth.contentfiles.net/media/documents/MIDEQ_working_paper-_Migrant_networks_as_social_capital_Heila_Sha.pdf) [accessed: 18.01.2025].

<sup>9</sup> R.C. Muanamoha, B. Maharaj, E. Preston-Whyte, *Social Networks and Undocumented Mozambican Migration to South Africa*, "Geoforum" 2010, vol. 41, no. 6, pp. 885–896, <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.06.001>.

<sup>10</sup> J. Pathirage, M. Collyer, *Capitalizing Social Networks: Sri Lankan Migration to Italy*, "Ethnography" 2011, vol. 12, no. 3, pp. 315–333, <https://doi.org/10.1177/1466138110362013>.

<sup>11</sup> M.J. Piore, *Birds of Passage: Migrant Labor and Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge – London – New York – Melbourne 1979.

such as Portes' study<sup>12</sup>, emphasizes the importance of social networks formed by migrants for economic integration and social adaptation. These networks play a key role in building sustainable socioeconomic structures. Granovetter's<sup>13</sup> theory of weak ties emphasizes the importance of indirect ties in finding a job and integrating into a new social environment.

This paper aims to explore how migration flows during and after the war may affect regional labor markets through newly formed socioeconomic networks. The importance of this paper lies in its potential to understand how migration processes can contribute to socio-economic recovery and stabilization in post-conflict, post-war scenarios. This paper explores how migration flows during and after war impact regional labor markets through new socioeconomic networks, offering insights into how these processes aid socio-economic recovery in post-conflict scenarios. Aksoy<sup>14</sup> emphasize the crucial intent of displaced Ukrainians to return home when safe, indicating potential for economic revitalization in conflict-affected areas.

This readiness to return suggests a significant backflow of human capital, crucial for regions facing demographic and economic decline due to war. Additionally, research by Adema, Aksoy, Giesing, and Poutvaara<sup>15</sup> provides empirical evidence on how conflict influences refugees' return decisions and their reintegration. These studies highlight the link between migration, socio-economic networks, and recovery in conflict-impacted areas, enhancing understanding of how post-conflict recovery strategies can utilize the potential of returning migrants to drive economic development and stability. These insights are vital for policymakers and development agencies to support effective post-conflict reconstruction and development efforts.

## Materials and methods

The study contains information from both primary and secondary sources. This includes statistical data from organizations such as UNHCR, IOM, Eurostat, and the State Statistics Service of Ukraine (Derzhstat) covering the period from January 2022 to January 2025. It also includes data on employment and integration from governmental and independent reports on Ukrainian refugees in key host countries such as

---

<sup>12</sup> *The Economic Sociology of Immigration, Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, ed. A. Portes, Russell Sage Foundation, New York 1995, pp. 216–225.

<sup>13</sup> M.S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology" 1973, vol. 78, no. 6, pp. 1360–1380.

<sup>14</sup> C.G. Aksoy, *Most Ukrainians displaced by the war plan to return home when it is safe, research shows*, King's College London, 19.06.2024, <https://www.kcl.ac.uk/news/most-ukrainians-displaced-by-the-war-plan-to-return-home-when-it-is-safe-research-shows> [accessed: 18.01.2025].

<sup>15</sup> J. Adema *et al.* *The Effect of Conflict on Refugees' Return and Integration: Evidence from Ukraine*, "IZA Discussion Paper" 2024, No. 16962, p. 82.

Germany, Poland, the Czech Republic and Italy. It also analyzes policy documents of EU member states, especially those related to refugee support systems, qualification recognition and access to the labor market. The study also highlights the activities of diaspora networks based on local non-governmental organizations (such as AWO and Caritas), as well as enterprises with Ukrainian capital in host countries.

The research employs several methods to examine the multifaceted nature of war-induced migration. The descriptive statistical analysis provides a comprehensive understanding of migration volumes, regional distribution and employment rates of refugees. Comparative analysis focuses on cross-national differences in refugee labor integration strategies and outcomes. Part of the empirical analysis includes data obtained from expert interviews, NGO reports, and migrant community resources to understand how socio-economic networks function in host countries.

Finally, the interpretive analysis, guided by theory, uses key theoretical frameworks: Lee's "push-pull" migration theory assesses the causes and dynamics of war-time migration and the potential for reverse flows in post-conflict settings. The network migration theory (based on Granovetter, Portes and Massey) analyzes the role of social capital in facilitating adaptation and integration in the labor market. Labor market theory (based on Piore) examines the structural segmentation of host labor markets and the positioning of refugees in them.

Geographically, the regions covered in present study are viewed from two opposing perspectives. Ukraine is seen as a country of origin for migration flows and as a potential destination for future return migration and reintegration. Germany, Poland, the Czech Republic and Italy were selected as key receiving countries due to their significant (largest) numbers of Ukrainian refugees and different approaches to integration and labor market participation. This mixed-methods study allows for a multidimensional analysis of how war-induced migration transforms labor markets and creates new socio-economic linkages across borders. The findings should form the basis for long-term planning for post-war recovery.

## Results

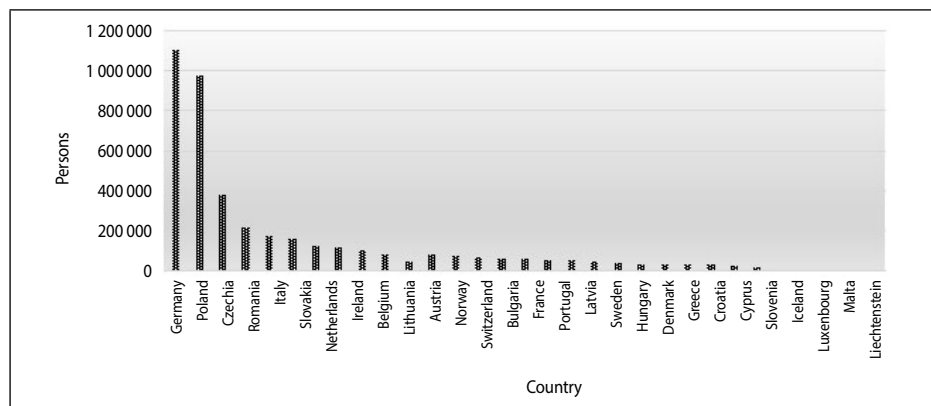
The scale of the migration crisis caused by the war in Ukraine is huge. According to The Operational Data Portal (UNHCR), as of January 16, 2025, the number of refugees from Ukraine in the world was just under 7 million (6,863.4 thousand people)<sup>16</sup>. As of January 2025, according to the IOM, some 3.7 million people remain internally displaced in Ukraine. At the beginning of 2022, this figure reached 7.1 million<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> *Ukraine Refugee Situation*, The Operational Data Portal (UNHCR), <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [accessed: 16.01.2025].

<sup>17</sup> *Displacement due to Conflict in Ukraine*, Displacement Tracking Matrix, IOM, IDMC 2023, <https://dtm.iom.int/ukraine> [accessed: 16.01.2025].

Based on the population of Ukraine as of December 2021 (41.2 million)<sup>18</sup>, the percentage of internal and external refugee migrants as a result of the Russian military invasion is about 25 percent. The largest number of refugees reside in Germany, Poland, the Czech Republic (EU)<sup>19</sup>, and the United Kingdom<sup>20</sup> (figure 1).

Figure 1. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship (Ukraine), October 2024 (total persons)



Source: author's own elaboration based on: *Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex – monthly data*, Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr\\_asytspm\\_custom\\_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytspm_custom_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565) [accessed: 18.01.2025].

This is explained by Lee's theory, namely that the causes of migration are negative factors that “push” people to leave their place of residence and positive (substitute) factors that “pull” them to a new place. The leading “push” factor in this situation was not economic or social, but political, namely the war and physical persecution by Russians and Russian troops, which threatened the lives of the entire population of Ukraine.

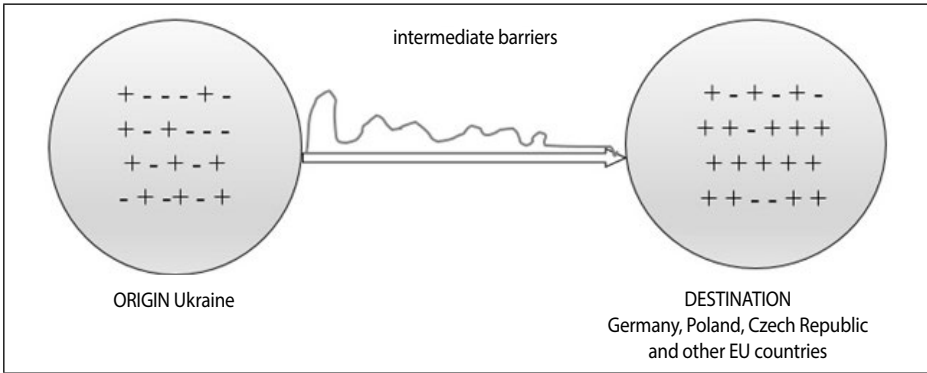
The leading and decisive “pull” factor was political stability and the absence of war in the European Union, the presence of Ukrainian diasporas and humanitarian aid. The geography of the destination countries was chosen based on minimizing obstacles (barriers) (figure 2).

<sup>18</sup> *Demographic situation in 2021*, Derzhstat, 12.6.2023, <https://stat.gov.ua/en/publications/demographic-situation-2021> [accessed: 16.01.2025].

<sup>19</sup> *Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex – monthly data*, Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr\\_asytspm\\_custom\\_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytspm_custom_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565) [accessed: 18.01.2025].

<sup>20</sup> *Refugees from Ukraine in Europe. Descending ranking by the number of refugees*, The Operational Data Portal (UNHCR), <https://data.unhcr.org/en/working-group/437?secret=unhcrrestricted&geo=0&sv=65> [accessed: 16.01.2025].

Figure 2. Lee's push-pull migration model in the context of refugee migration from Ukraine to European countries as a result of the Russian military invasion



Source: author's own elaboration based on K. Bilal, M. Urbański, *Approaches to understanding migration: a multi-country analysis of the push and pull migration trend*, "Economics & Sociology" 2021, vol. 14, no. 4, pp. 242–267, <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-4/14>.

The push and pull factors that were present in this situation are analyzed.

Push factors:

1. Political pressure and threats to life:
  - war: the primary decisive factor forcing Ukrainians to leave their homes;
  - physical persecution by Russian forces: the immediate threat to life and safety served as a dominant motive for migration.
2. Absence of basic security:
  - bombing, destruction of infrastructure;
  - lack of access to essential services such as food, water, and healthcare further exacerbated the need to flee.

Pull factors:

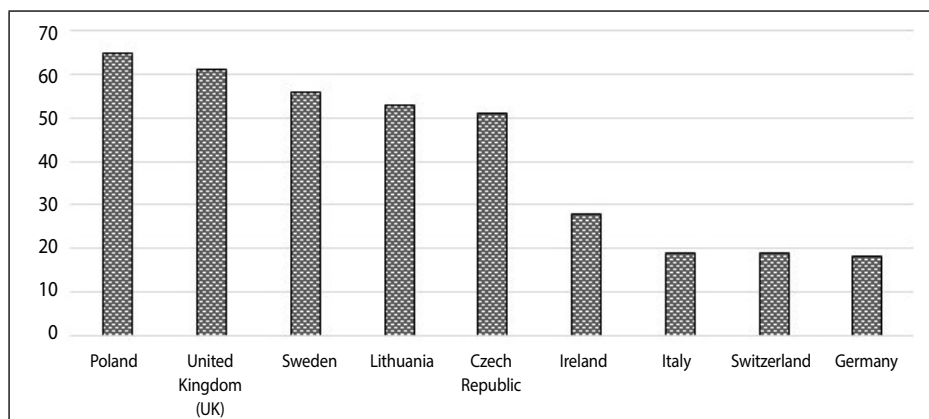
1. Political stability and safety in EU countries:
  - the absence of war.
2. Humanitarian support:
  - provision of temporary protection, social assistance, and accommodation;
  - clearly defined integration programs for refugees (Germany).
3. established Ukrainian diasporas.
4. Geographic accessibility. Neighboring countries were preferred due to minimized physical and logistical barriers.
5. Linguistic affinity.

The determining factors in the selection of countries were the presence of relatives or friends in the country, the complexity (similarity) of the language, the existence of an extensive system of humanitarian assistance and rapid integration of refugees. Thus, the economic and social factors were not the primary and decisive ones;

Ukrainians did not plan to emigrate to these countries in such numbers to improve their economic well-being or social security. And this indirectly explains why they still need to adapt to the new European labor markets. The main reasons are: language skills in accordance with the professional qualifications acquired in Ukraine and confirmation of professional diplomas.

As of January 2024, the largest share of employed Ukrainian refugees, namely 65% (about 900 thousand people), was in Poland<sup>21</sup>, the smallest in Italy, Switzerland and Germany (figure 3). This is due to several factors, the leading ones being the socially loyal system of support for refugees from the authorities (providing full time for language learning in accordance with professional qualifications, the duration of recognition of professional diplomas, and the age composition of refugees). As of November 2024, the percentage of employed Ukrainian refugees in Germany, Switzerland and Italy increased to 30%, 23% and 20%, respectively<sup>22</sup>.

Figure 3. Share of Ukrainian refugees employed in selected European countries in 2023 (%)



Source: adapted by the author on the basis of *Share of Ukrainian refugees employed in selected European countries in 2023*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/1456099/share-of-ukrainian-refugees-employed-in-europe> [accessed: 18.01.2025].

Socioeconomic networks play an important role in employment. This study does not refer to digitized networks, but instead to networks that actually exist or are newly created. If we look at the German case study, these include official authorities

<sup>21</sup> *Share of Ukrainian refugees employed in selected European countries in 2023*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/1456099/share-of-ukrainian-refugees-employed-in-europe> [accessed: 18.01.2025].

<sup>22</sup> Y. Kosyakova et al., *Labour market integration of Ukrainian refugees: An international perspective*, IAB Research Report, Updated on 14.11.2024, <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2416EN> [accessed: 18.01.2025].

operating throughout the country, such as Jobcenters and Bundesagentur für Arbeit, which build a plan for each person according to their situation, volunteer organizations such as Caritas and AWO, diaspora centers, and new economic formations in the form of new Ukrainian businesses or Ukrainian organizations' branches that employ Ukrainian refugees. Among the latter, the most prominent examples are Nova Poshta, IT companies, Baluwana Halya (Multicook), etc.

Lot of assistance is organized for refugees under the auspices of local NGOs and volunteer organizations. One of these organizations is AWO, with a network of branches spread across Germany and beyond. AWO also supports projects addressing the cultural and educational needs of the Ukrainian community in Germany, offering services such as German language training, employment assistance and the recognition of refugees' professional qualifications in Germany. In addition, an important part of the support is the provision of interpreters for necessary visits to government or medical institutions.

The outflow of human capital from Ukraine is compounded by the lack of concerted efforts on the part of Ukraine in the countries of destination to consolidate the Ukrainian emigrant community. This situation underscores the lack of structured community networks that go beyond formal diplomatic institutions such as consulates and embassies to include more accessible, informal Ukrainian organizations that could facilitate community integration and support and serve as bridges for Ukrainian re-immigration without the need for heavy administrative leverage. Thus, there is a serious shortage of organized and geographically comprehensive, non-governmental Ukrainian support structures for Ukrainian migrants in Germany. There are only consulates and embassies, which are official authorities and do not work on ongoing support with their citizens with a view to their potential return home. Such an organization should exist in the form of a non-governmental organization that would not exert administrative pressure, but would help Ukrainian refugees find jobs in joint German-Ukrainian organizations through, for example, chambers of commerce and industry, and unite the Ukrainian community on a cultural and educational basis.

The basis for creating effective socio-economic networks for joining the labor market in Germany is:

- compulsory education of children in German schools;
- language and other integration courses;
- availability of professional consultations in Ukrainian, English and German;
- recognition of professional qualifications, offers to acquire a new profession at state expense, etc.

These conditions are provided by the German government, although the process is burdened by a certain bureaucratic component, but it is permanent and understandable. There are no obstacles for migrants to obtain these opportunities.

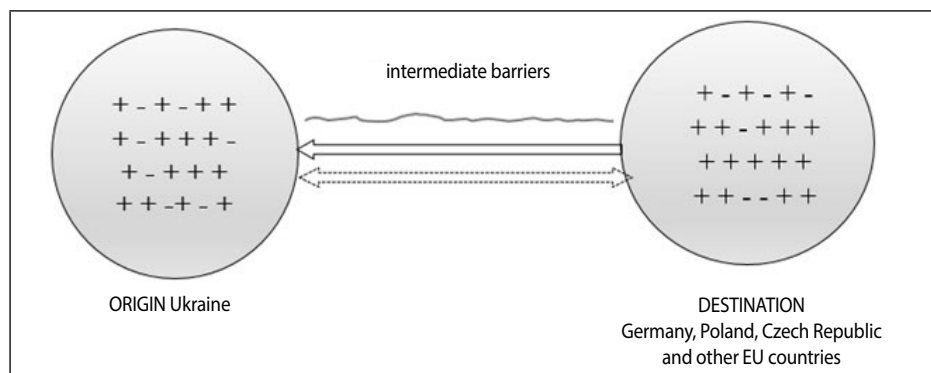
If we consider the risks from Germany in this context, then there are practically none: the economic costs will pay off in the medium term due to new employees on the German labor market, due to taxation and renewed, young human capital. The risks in this context for Ukraine are much higher. Among the main risks, one can single out the gradual weakening of Ukrainian national identity among migrants, the loss of human capital (many migrants may not return home to Ukraine due to lack of housing, social protection, lost social ties).

A key element of Ukraine's strategy to meet post-war needs in the reconstruction and integration of the socio-economic structure is the implementation of public-private partnerships in critical sectors such as construction and logistics to promote sustainable development in the region. European assistance and cooperation are crucial, focusing on improving infrastructure and facilitating the creation of joint ventures in logistics and construction. The Polish-Ukrainian border remains an important transit route, which underlies future logistics efforts that can become the basis for sustainable development initiatives.

The next key point is the creation of a strong network to support Ukraine's long-term interaction with Ukrainian citizens, including IDPs. Such networks would not only help meet immediate logistical and infrastructure needs, but would also strengthen socio-political ties, promoting resilience and continued engagement regardless of people's physical location in Ukraine or abroad.

The proposed concept draws on Lee's "displacement" migration theory, which envisages a reverse migration flow in the post-conflict period, possibly without direct administrative intervention by Ukrainian authorities (figure 4).

Figure 4. Lee's migration model in the context of potential repatriation of Ukrainian refugees from European countries to Ukraine following successful integration strategies and socio-economic network development



Source: author's own elaboration based on K. Bilal, M. Urbański, *Approaches to understanding migration: a multi-country analysis of the push and pull migration trend*, "Economics & Sociology" 2021, vol. 14, no. 4, pp. 242–267, <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-4/14>.

Such an approach could be particularly effective in the context of broader European integration, perhaps under the auspices of the European Union and NATO, emphasizing a strategic shift from reactive to proactive management of communities and infrastructure. Such a perspective envisages a multifaceted approach to reconstruction and development, where infrastructure projects are aligned with broader geopolitical and socio-economic strategies to ensure inclusive recovery and sustainable growth in the post-conflict and post-war periods. Such integration strategies can make a significant contribution to the stabilization and revival of Ukraine by creating a favorable environment for repatriation and long-term development.

## Conclusions

The dynamics of conflict-related migration of Ukrainian refugees and their integration in European countries are closely intertwined with their adaptation to the labor market in these countries. The application of Lee's migration theory to assess potential return migration in the post-conflict period emphasizes the impact of stable socioeconomic conditions in Ukraine on these patterns.

The large-scale movement of Ukrainians to Europe, driven by the difficult situation at home and attracted by stability and opportunities abroad, puts pressure on both the Ukrainian and European labor markets. For host countries, the integration of refugees means their assimilation into the local economy, which requires effective employment strategies and social integration programs. These strategies are aimed not only at mitigating the direct impact on local labor markets, but also at harnessing the potential contribution of refugees, who bring with them a variety of skills and experiences that can revitalize the local economy.

Ukraine faces the significant risk of losing human capital as its citizens integrate into European labor markets, potentially leading to a brain drain if these individuals do not return. Effective cooperation between Ukraine and its diaspora is crucial to mitigate these risks. This includes fostering relationships with displaced citizens through transnational networks that maintain cultural and economic ties, thereby encouraging repatriation and contributing to Ukraine's recovery post-conflict. The role of transnational networks is essential for mobilizing resources necessary for Ukraine's reconstruction and for facilitating the reintegration of returnees into the Ukrainian labor market. Successful reintegration can be significantly beneficial, as returnees bring back skills and international experience acquired abroad. This infusion of talent can drive innovation and development in Ukraine's labor markets, contributing to broader socio-economic recovery.

It is imperative to examine the long-term impact of integration strategies on both refugees and host labor markets in order to assess their effectiveness and improve these approaches. In addition, examining the role of international cooperation

in facilitating safe and voluntary repatriation will deepen understanding of how global responses can be optimized to manage migration crises democratically and effectively.

Finally, the integration of Ukrainian refugees into European labor markets and the potential for their return create both challenges and opportunities for economic stability and development. Strategic cooperation and research are essential to harness the full potential of this migration in building sustainable labor markets in both Europe and Ukraine.

## References

- Adema J., Aksoy C.G., Giesing Y., Poutvaara P., *The Effect of Conflict on Refugees' Return and Integration: Evidence from Ukraine*, "IZA Discussion Paper" 2024, No. 16962.
- Aksoy C.G., *Most Ukrainians displaced by the war plan to return home when it is safe, research shows*, King's College London, 19.06.2024, <https://www.kcl.ac.uk/news/most-ukrainians-displaced-by-the-war-plan-to-return-home-when-it-is-safe-research-shows> [accessed: 18.01.2025].
- Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex – monthly data*, Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr\\_asytpsm\\_\\_custom\\_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytpsm__custom_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565) [accessed: 18.01.2025].
- Castelli F., *Drivers of migration: why do people move?*, "Journal of Travel Medicine" 2018, vol. 25, no. 1, <https://doi.org/10.1093/jtm/tay040>.
- Castles S., *Migration, Crisis, and the Global Labour Market*, "Globalizations" 2011, vol. 8, no. 3, pp. 311–324, <https://doi.org/10.1080/14747731.2011.576847>.
- Demographic situation in 2021*, Derzhstat, 12.6.2023, <https://stat.gov.ua/en/publications/demographic-situation-2021> [accessed: 16.01.2025].
- Displacement due to Conflict in Ukraine*, Displacement Tracking Matrix, IOM, IDMC 2023, <https://dtm.iom.int/ukraine> [accessed: 16.01.2025].
- The Economic Sociology of Immigration, Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, ed. A. Portes, Russell Sage Foundation, New York 1995, pp. 216–225.
- Granovetter M.S., *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology" 1973, vol. 78, no. 6, pp. 1360–1380.
- Haas H. de, Castles S., Miller M.J., *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, 6<sup>th</sup> ed., The Guilford Press, New York 2020.
- Khalid B., Urbański M., *Approaches to understanding migration: a multi-country analysis of the push and pull migration trend*, "Economics & Sociology" 2021, vol. 14, no. 4, pp. 242–267, <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-4/14>.
- Kosyakova Y. et al., *Labour market integration of Ukrainian refugees: An international perspective*, IAB Research Report, Updated on 14.11.2024, <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2416EN> [accessed: 18.01.2025].
- Lee E.S., *A Theory of Migration*, "Demography" 1966, vol. 3, no. 1, pp. 47–57.
- Massey D.S., Arango J., Hugo G., Kouaouci A., Pellegrino A., Taylor J.E., *Worlds in Motion: Understanding International Migration at the End of the Millennium*, Oxford University Press, Oxford 1999.

- Muanamoha R.C., Maharaj B., Preston-Whyte E., *Social Networks and Undocumented Mozambican Migration to South Africa*, "Geoforum" 2010, vol. 41, no. 6, pp. 885–896, <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.06.001>.
- Pathirage J., Collyer M., *Capitalizing Social Networks: Sri Lankan Migration to Italy*, "Ethnography" 2011, vol. 12, no. 3, pp. 315–333, <https://doi.org/10.1177/1466138110362013>.
- Piore M.J., *Birds of Passage: Migrant Labor and Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge – London – New York – Melbourne 1979.
- Refugees from Ukraine in Europe. Descending ranking by the number of refugees*, The Operational Data Portal (UNHCR), <https://data.unhcr.org/en/working-group/437?secret=unhcrrestricted&geo=0&sv=65> [accessed: 16.01.2025].
- Sha H., *Migrant Networks as Social Capital: The Social Infrastructure of Migration*, MIDEQ, 2021, [https://southsouth.contentfiles.net/media/documents/MIDEQ\\_working\\_paper-\\_Migrant\\_networks\\_as\\_social\\_capital\\_Heila\\_Sha.pdf](https://southsouth.contentfiles.net/media/documents/MIDEQ_working_paper-_Migrant_networks_as_social_capital_Heila_Sha.pdf) [accessed: 18.01.2025].
- Share of Ukrainian refugees employed in selected European countries in 2023*, Statista, <https://www.statista.com/statistics/1456099/share-of-ukrainian-refugees-employed-in-europe> [accessed: 18.01.2025].
- Ukraine Refugee Situation*, The Operational Data Portal (UNHCR), <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [accessed: 16.01.2025].
- Ukraine situation. 2025 situation overview*, UN Refugee Agency, <https://reporting.unhcr.org/operational/situations/ukraine-situation> [accessed: 17.01.2025].
- Vierlinger J., *UN: Ukraine refugee crisis is Europe's biggest since WWII*, Atlantic Council, 20.04.2022, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/un-ukraine-refugee-crisis-is-europes-biggest-since-wwii> [accessed: 17.01.2025].

### *Migration flows during war in Ukraine: Perspectives on the development of regional labor markets through the prism of new socio-economic networks*

#### **Abstract**

The paper examines the dynamics of Ukrainian refugees' migration due to conflict and their integration into European labor markets using Lee's migration theory. It considers the displacement effects and the integration challenges and opportunities presented by such migrations. It highlights the need for Ukraine to engage its displaced citizens and explores the benefits of return migration that includes new skills, aiding Ukraine's socio-economic stability. Furthermore, it discusses how migration flows triggered by war challenge but can also enrich regional labor markets through new socio-economic networks formed by migrants. Integrating these migrants through education, retraining, and entrepreneurial support can stabilize and grow local economies.

**Keywords:** migration flows, forced migration, socio-economic networks, regional labor markets, Ukrainian refugees, Lee's migration theory, integration strategies, return migration

# Civic engagement of Ukrainian forced migrants abroad: Insights and implications

**Iryna Maidanik**

PhD in Sociology, National Academy of Sciences of Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-0422-1364>

## Introduction

The full-scale Russian invasion of Ukraine has triggered unprecedented levels of forced migration. As the migration behavior of the Ukrainian population has significantly changed under the new conditions, there is a need to develop new approaches to migration policies in both destination countries and Ukraine. Forced migrants are often viewed through a lens of vulnerability, considering factors such as their departure circumstances, family status, dependents, health issues, and loss of home. In theoretical discussions on vulnerability, many sources highlight the concept of an opposite or contrasting state, often termed resilience<sup>1</sup>, agency<sup>2</sup> or coping capacity<sup>3</sup>. The concept suggests that vulnerability is not a static condition but exists on a spectrum where people may fluctuate between vulnerable and resilient states based on various factors and circumstances. This duality is especially important in forced migration domain,

<sup>1</sup> *Integrating Science and Policy: Vulnerability and Resilience in Global Environmental Change*, eds. R.E. Kasperson, M. Berberian, Routledge, London – New York 2011.

<sup>2</sup> C. Schenk, *Migrant rights, agency, and vulnerability: Navigating contradictions in the Eurasian region*, "Nationalities Papers" 2020, vol. 48, no. 4, pp. 637–643, <https://doi.org/10.1017/nps.2019.92>.

<sup>3</sup> *Living with risk: A global review of disaster reduction initiatives*, United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR), Geneva 2004.

where policies and interventions often aim to minimize vulnerability by fostering resilience or supporting protective factors.

Forced displacement reshaping lives of displaced persons, including their civic engagement<sup>4</sup>. Displacement negatively impacts the socioeconomic conditions of people, however, it can enhance social cohesion and increase civic engagement<sup>5</sup>. Studies among the young population show that civic engagement participation rates may rise when people realise that a political issue directly impacts them<sup>6</sup>. The situation of the full-scale invasion significantly impacts every Ukrainian, as it has led to substantial changes in all areas of life and disrupted established forms of social connections. Under such conditions, it is natural to expect a high interest in the civic engagement of the Ukrainian population, both within the country and abroad. Civil society is not generally invited into formal policy conversations, thus there is a need for new partnership within policy dialog through the recognizing the role of civil society engagement<sup>7</sup>. Forced migrants can engage in policy dialogue through participation in activities organized by non-governmental organizations (NGOs). These organizations are typically inclusive and open to new participants, without significant barriers to entry.

The aim of the article is to investigate the main features of the civic engagement of Ukrainian forced migrants in host countries and to reveal its role in the migration governance.

## Methodology and data

The study draws on data collected through an online survey conducted by the Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine (IDSS)<sup>8</sup> among Ukrainian forced migrants. The survey took place between

<sup>4</sup> *Social Cohesion and Forced Displacement: A Synthesis of New Research*, World Bank Group, Washington, DC 2022, <http://documents.worldbank.org/curated/en/099715001032324376/P17449409f62510590ae110952bfa1e0bed> [accessed: 19.11.2024].

<sup>5</sup> JDC Literature Review: *Social Cohesion and Forced Displacement: A Synthesis of New Research*, Joint Data Center on Forced Displacement, [https://www.jointdatacenter.org/literature\\_review/social-cohesion-and-forced-displacement-a-synthesis-of-new-research/](https://www.jointdatacenter.org/literature_review/social-cohesion-and-forced-displacement-a-synthesis-of-new-research/) [accessed: 11.09.2024].

<sup>6</sup> O. Zabolotna, A. Pidhaietska, *Students' civic engagement in Ukraine and Canada: A comparative analysis*, "Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences" 2021, vol. 8, no. 1, pp. 85–101, <https://doi.org/10.4995/muse.2021.14962>.

<sup>7</sup> L. Connolly, A. Stanley, *More than an invitation: NGOs' new vision to deepen civil society engagement in UN peacebuilding review*, The Global Observatory, 19.03.2024, <https://theglobalobservatory.org/2024/03/more-than-an-invitation-ngos-new-vision-to-deepen-civil-society-engagement-in-un-peacebuilding-review/> [accessed: 18.11.2024].

<sup>8</sup> On January 1st, 2024, the institute was reorganized and changed its name. It is now called the Institute for Demography and Life Quality Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine.

April and May 2023, engaging 429 respondents. To reach participants, the research team employed a multifaceted approach: leveraging Ukrainian academic networks, collaborating with international migration organizations serving Ukrainian migrants, and sharing invitations in Facebook groups dedicated to Ukrainians living in various countries and cities abroad.

The analysis presented in the third chapter is based on the survey question: “Do you participate in the activities of Ukrainian NGOs in the country where you currently reside?”. The fourth chapter focuses on analyzing responses to the question: “Please describe, in your own words, what these activities involve.” Finally, the fifth chapter examines responses to the question: “What do you think Ukraine can do to encourage its citizens to return home?”.

## Socio-demographic profiles and civic engagement of forced Ukrainian migrants

The forced migration from Ukraine, triggered by the full-scale Russian invasion, has a distinctly female profile. This characteristic has been documented in numerous studies<sup>9</sup> and was further confirmed by our survey, where women accounted for 94.4% of the sample. Consequently, the analysis of empirical data primarily focuses on the civic engagement of this gender group. The sample was also highly homogeneous in terms of education, with 80.5% of respondents holding university degrees.

Based on findings from the IDSS study, 18.2% of surveyed Ukrainian migrants regularly participate in the activities of Ukrainian public organizations and associations in their host countries. Moreover, 43.4% of respondents indicated occasional involvement in such initiatives. If to combine two types of positive answers it appears that almost two thirds (61.6%) of surveyed migrants were engaged in social activities abroad (table 1). Considering the wide dispersion of respondents across numerous (31) destination countries, the survey data from the IDSS allowed for a statistically significant distribution only for two destination countries: Germany and Poland. In these countries, the level of civic engagement among the surveyed forced migrants differed significantly. In Germany, more than half (57.7%) of respondents participated in the activities of Ukrainian NGOs. In contrast, the opposite trend was observed in Poland, where the majority (58.3%) gave negative responses regarding civic engagement through activities of Ukrainian NGOs. A deeper exploration of the country-specific situation required further research.

<sup>9</sup> *Ukrainian refugees. Future abroad and plans for return. The third wave of the research*, Centre for Economic Strategy, 28.03.2024, [https://ces.org.ua/ukrainian\\_refugees\\_third\\_wave\\_research/](https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/) [accessed: 11.12.2024]; І. Мисловський, *Як повертати українських біженців: думка українців і три корисні міжнародні кейси*, Інститут американістики, 2024, [https://inam.org.ua/pdf/Institute\\_of\\_American\\_Studies\\_How\\_to\\_get\\_Ukrainians\\_back\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://inam.org.ua/pdf/Institute_of_American_Studies_How_to_get_Ukrainians_back_in_Ukrainian.pdf) [accessed: 11.03.2024].

Table 1. Distribution of respondents based on their answers to the question: "Do you participate in the activities of Ukrainian NGOs in the country where you currently reside?" and various socio-economic characteristics (%)

|                                                                              | Yes  | No   |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Entire sample                                                                | 61.6 | 38.4 |
| Host country                                                                 |      |      |
| Germany                                                                      | 57.7 | 42.2 |
| Poland                                                                       | 41.7 | 58.3 |
| Having minor children                                                        |      |      |
| have minor children                                                          | 60.7 | 39.3 |
| do not have minor children                                                   | 60.8 | 39.2 |
| Employment status                                                            |      |      |
| work                                                                         | 64.3 | 35.7 |
| do not work                                                                  | 57.6 | 42.2 |
| Locality type in host country                                                |      |      |
| capital (including suburbs)                                                  | 63.1 | 36.9 |
| other big city                                                               | 63.7 | 36.3 |
| small town or rural area                                                     | 57.8 | 42.2 |
| Host country language proficiency                                            |      |      |
| fluency or the ability to express an opinion and understand the other person | 60.4 | 39.6 |
| know only certain phrases and understand almost nothing                      | 62.2 | 37.8 |
| Expressed return probability                                                 |      |      |
| very high return probability                                                 | 62.3 | 37.7 |
| rather return than stay here                                                 | 61.8 | 38.2 |
| rather stay or high probability of stay                                      | 60.2 | 39.8 |
| do not know                                                                  | 57.9 | 42.1 |
| Current financial well-being                                                 |      |      |
| not enough or barely enough money to cover basic expenses                    | 59.7 | 40.3 |
| enough to cover basic needs but cannot save                                  | 64.1 | 35.9 |
| enough to cover my basic needs and can make savings                          | 56.4 | 43.6 |
| Change in financial well-being after going abroad                            |      |      |
| worse financial well-being than before migration                             | 63.4 | 36.6 |
| the same                                                                     | 57.5 | 42.5 |
| better financial well-being than before migration                            | 60.0 | 40.0 |

Source: compiled by the author based on IDSS survey data.

In terms of age and education, migrants participating in the activities of Ukrainian NGOs abroad do not differ significantly from those who do not engage in such activities. The average age of individuals in these groups is 40.9 years and 40.0 years, respectively. The proportion of respondents with higher education is 83.1% among those who regularly participate in the activities of Ukrainian NGOs abroad, 80.9% among those who engage periodically, and 78.4% among those who do not cooperate with Ukrainian NGOs abroad.

International studies show that childcare demands a significant amount of parental time. In cases where access to educational institutions for children is limited, time requirements increase even further<sup>10</sup>. Despite this, the presence of minor children among surveyed forced migrants did not significantly reduce their time reserves to the extent of limiting their access to NGO participation. The proportions of respondents involved in the activities of Ukrainian NGOs in their host countries, as identified in the IDSS survey, did not vary depending on whether they had minor children. Potential differences may exist in the forms of civic engagement between different groups of respondents; however, our study did not collect such information.

Employed respondents were 6.7 percentage points more likely to report involvement in the activities of non-governmental organizations in the destination countries. This group of respondents included those who worked in the local labor market of the destination countries and those who worked remotely for the Ukrainian labor market. Unfortunately, the small sample size did not allow for a separate analysis of each employment subgroup. It was likely that factors enabling labor market participation (such as physical and mental health) also contributed to civic engagement to some extent. However, the small difference between employed and unemployed respondents did not allow for definitive conclusions on this issue. Nevertheless, scientific research showed that, in general employment and volunteering can serve complementary purposes. Unemployed individuals often use volunteering as a way to enhance skills, build networks, and improve employability, which can lead to higher involvement in NGOs compared to their employed counterparts. The team of American researchers found, that volunteering was associated with a 27% higher odds of employment, statistically significant at the 99.9% confidence level<sup>11</sup>.

Forced migrants from Ukraine settle abroad in various types of localities. According to the IDSS study, nearly one-third (30.6%) of respondents were in capitals (including suburbs) of the destination countries, a slightly larger group (39.1%) in other big cities, one in five (21.4%) in small towns, and 8.9% in rural areas. The level of participation of respondents in NGO activities in capitals and other big cities of the destination countries was almost the same. However, in small towns and rural areas, this indicator was somewhat lower. This is probably because of the presence of NGOs in smaller towns and rural areas is significantly less robust compared to larger cities, due to various structural and contextual challenges<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> *The COVID-19 pandemic has increased the care burden, but by how much?*, UN Women, 3.12.2020, <https://data.unwomen.org/features/covid-19-pandemic-has-increased-care-burden-how-much-0> [accessed: 16.12.2024].

<sup>11</sup> C. Spera *et al.*, *Volunteering as a Pathway to Employment: Does Volunteering Increase Odds of Finding a Job for the Out of Work?*, Corporation for National and Community Service, Office of Research and Evaluation, Washington, DC 2013.

<sup>12</sup> P. Purohit, *How digital presence is bridging the gap between urban and rural NGOs*, NGOFeed, 21.10.2024, <https://ngofeed.com/blog/how-digital-presence-is-bridging-the-gap-between-urban-and-rural-ngos> [accessed: 14.12.2024].

The proficiency in the host country's language does not impact respondents' participation in NGO activities. This is because the organizations in question were Ukrainian, allowing respondents to communicate easily in their native language. The issue of returning home for forced migrants from Ukraine draws significant attention from researchers. In this article, the focus is on the question of how the likelihood of returning affects the civic engagement of respondents abroad. The data obtained indicate an equal level of involvement in the activities of Ukrainian NGOs abroad, regardless of the respondents' expressed return probability. This situation may indirectly indicate a strong sense of Ukrainian identity and belonging, even despite the desire to remain outside Ukraine.

Despite the evidence from some studies that people with low-income, low-wealth families face substantial challenges to active civic engagement<sup>13</sup>, the financial well-being of IDSS respondents did not significantly affect their participation in the activities of non-governmental organizations in the destination countries. The survey employed two measures of financial well-being: 1) current financial status and 2) changes in financial well-being after moving abroad. Both approaches revealed minimal differences in the level of civic engagement. The poorest and the wealthiest respondents participated in the activities of Ukrainian NGOs abroad with equal frequency. The same similarity was observed among those whose financial situation either improved or worsened after moving abroad.

## Patterns of civic engagement among forced migrants in host societies

Civic engagement manifests in various forms, and there are several approaches to its classification. Researchers identify from three categories<sup>14</sup> to nine<sup>15</sup>. For this study, the categorization that include four main types have been chosen: political engagement, community engagement, civic skills engagement and social justice engagement<sup>16</sup>.

Political engagement refers to activities individuals undertake to influence public policies, government decisions, or political processes. This can include

<sup>13</sup> A. Moore McBride, M.S. Sherraden, S. Pritzker, *Civic engagement among low-income and low-wealth families: In their words*, "Family Relations" 2006, vol. 55, no. 2, pp. 152–162, <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2006.00366.x>.

<sup>14</sup> *Categories of civic engagement*, What Does It Mean to Be an American?, 2023, <https://www.whatdoesitmeantobeanamerican.com/students-cat-of-civic-engagement> [accessed: 10.12.2024].

<sup>15</sup> *Types of civic engagement*, Center for Civic Engagement, Illinois State University, [n.d.], <https://civicengagement.illinoisstate.edu/faculty-staff/engagement-types> [accessed: 9.12.2024].

<sup>16</sup> *Types of civic engagement*, Instant Input, [2023], <https://www.instantinput.com/blog/types-of-civic-engagement> [accessed: 16.11.2024].

voting, attending town hall meetings, advocating for causes, joining political parties, participating in protests, or running for office. It aims to shape governance and societal norms by enabling citizens to voice opinions and effect change. Voting is one of the most significant manifestations of political engagement. Certain sources even classify it as a distinct type of engagement – electoral<sup>17</sup>. However, for forced migrants from Ukraine, this form is currently inaccessible. They do not have voting rights in their destination countries, and elections are not being held in Ukraine during the state of martial law.

Political engagement among IDSS respondents primarily manifested through their participation in demonstrations, marches, and rallies in support of Ukraine. These events were often organized by local Ukrainian communities or volunteers. Specific examples from the respondents' responses include: "demonstrations in support of Ukraine", "marches and protests advocating for military support for Ukraine", "rallies near city halls to urge Germany to support Ukraine." This highlights a significant level of political activity among forced migrants, even though they lack voting rights in their host countries. The protests serve as a means to influence public opinion and maintain global awareness of Ukraine's plight.

Community engagement involves actively working to address community needs and foster a sense of shared responsibility. It can take various forms, such as volunteering, organizing events, participating in neighborhood improvement projects, or engaging in local decision-making processes. Community engagement aims to create partnerships, strengthen social bonds, and empower residents to contribute to the well-being of their community.

Community engagement of IDSS participants was evident through activities aimed at supporting other Ukrainians abroad and fostering solidarity. Respondents reported organizing events for children and adults, such as workshops, concerts as well as broader community initiatives. Notable examples from the questionnaire include: "organizing leisure activities for Ukrainian children, including creative workshops", "celebrating Ukrainian holidays, holding charity fairs, and events to support the Armed Forces of Ukraine", "helping newly arrived migrants through integration courses and group meetings", "meetings in a quiet place and assistance (paperwork, etc.)". These activities not only strengthened the sense of Ukrainian community but also created a platform for cultural exchange and mutual support within host societies.

Civic skills engagement focuses on cultivating and applying the abilities necessary for active involvement in public and civic matters. It emphasizes developing competencies like critical thinking, effective communication, and informed decision-making, which are essential for addressing civic challenges and contributing

---

<sup>17</sup> *Categories of civic engagement, What Does It Mean to Be an American?*, 2023, *op. cit.*

to meaningful discussions. This form of engagement enables individuals to become proactive citizens, equipped with the skills to influence their communities and society constructively. Civic education which focuses on teaching individuals about their rights and responsibilities is an important part of civic skills engagement<sup>18</sup>. In the interviewed forced migrants, it focused on educational and cultural initiatives that enhance community capacity and foster individual development. Many responses in this area focused on providing opportunities for Ukrainian migrants to learn the languages of their host countries, such as Polish, English, and Spanish. The issue of psychological support was also frequently mentioned. Psychological resilience is fundamental to the development of other competencies necessary for adaptation to a new environment.

Social justice engagement involves actively working to address systemic inequalities and promote fairness and equity within society. This type of engagement often includes activities such as advocating for marginalized groups, participating in protests, raising awareness about social issues, and supporting policies or initiatives aimed at reducing injustice. It reflects a commitment to challenging discrimination and empowering underrepresented communities, fostering a more inclusive and equitable social environment.

Social justice engagement in the IDSS study was prominently reflected in efforts to address systemic inequalities, particularly those between individuals most affected by the war and others, as well as in the provision of humanitarian aid for different groups in need. Respondents actively participated in: charitable actions (“fundraising for the Armed Forces of Ukraine”, “sending humanitarian aid to Ukraine”); advocacy and awareness campaigns (“highlighting events in Ukraine”, “awareness-raising activities, so that people know about our war and do not forget what we are fighting for”; support for the military (“weaving camouflage nets and producing trench candles”, “charity events to raise funds to help the Ukrainian Armed Forces and residents of the newly liberated territories. More than a dozen equipped ambulances and several fire trucks were donated”).

Respondents’ experiences illustrate a multifaceted approach to civic engagement, combining active citizenship with adaptation to host societies. Through political actions, community initiatives, skill development, and justice-oriented activities, they not only uphold their Ukrainian identity but also contribute meaningfully to their new environments. Although the different types of civic engagement undertaken by forced migrants can be delineated, it is important to recognize that these activities are often interconnected and mutually reinforcing. This interconnectedness suggests that individuals’ involvement is multifaceted rather than singular, making rigid categorization problematic.

---

<sup>18</sup> *Types of civic engagement*, Instant Input, [2023], *op. cit.*

## Forced migrants' participation in NGO activities and its role in migration governance

Non-governmental organizations play a dual role in migration management by acting as both service providers and advocates for migrants' rights. As service providers, they offer crucial support to migrants, including access to housing, healthcare, legal assistance, and integration programs. These services aim to meet the immediate needs of migrants and help them navigate complex bureaucratic systems. The involvement of service providers in policy advocacy is rarely explored in academic research<sup>19</sup>. However, a number of studies have investigated this topic within specific national contexts, including research conducted in Italy<sup>20</sup>, Poland<sup>21</sup>, Estonia<sup>22</sup>, and the United States<sup>23</sup>. In their advocacy role, NGOs influence migration policy by engaging in activities such as lobbying, strategic litigation, and public campaigns. They push for reforms that address systemic issues and uphold human rights, often challenging xenophobic policies or societal attitudes. Advocacy efforts can include raising awareness about the conditions faced by migrants, submitting complaints to international human rights bodies, or working to enforce constitutional and international human rights laws.

Migrants' participation in NGO activities often empowers them to transition from being passive objects of migration policy to active contributors to governance processes. By engaging in advocacy, service delivery, and policy discussions, migrants gain opportunities to influence decisions directly affecting their lives. Despite its high importance, political participation is currently identified as one of the most challenging areas of migrant integration<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> A. Zogata-Kusz, *Policy advocacy and NGOs assisting immigrants: Legitimacy, accountability and the perceived attitude of the majority*, "Social Sciences" 2022, vol. 11, no. 2: 77, <https://doi.org/10.3390/socsci11020077>.

<sup>20</sup> M. Ambrosini, *Fighting discrimination and exclusion: Civil society and immigration policies in Italy*, "Migration Letters" 2013, vol. 10, no. 3, pp. 313–323, <https://doi.org/10.59670/ml.v10i3.130>.

<sup>21</sup> K. Follis, *Rejecting refugees in illiberal Poland: The response from civil society*, "Journal of Civil Society" 2019, vol. 15, no. 2, pp. 307–325.

<sup>22</sup> M. Trei, *The involvement of NGOs in asylum policy decision-making: The case of Estonia*, 5<sup>th</sup> International Conference on Public Policy, Barcelona, Spain, July 5–9, 2021, T20P02: *Bridging the gap between public policy and refugee studies: Tools, concepts and frameworks for the study of refugee policy*, <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/60ddd9a17dd60.pdf> [accessed: 8.12.2024].

<sup>23</sup> M.A. Calderon, D.E. Chand, D.P. Hawes, *Final lines of defense: Explaining policy advocacy by immigrant-serving organizations*, "Nonprofit Policy Forum" 2021, vol. 12, no. 2, pp. 285–310, <https://doi.org/10.1515/npf-2020-0023>.

<sup>24</sup> E. Kašperová, M. Ram, *Promoting migrant inclusion and diversity in decision making*, MILE Policy Brief 5, 2023, [https://mile-project.eu/wp-content/uploads/2023/06/Policy-Brief-5-MILE\\_NEW-1.pdf](https://mile-project.eu/wp-content/uploads/2023/06/Policy-Brief-5-MILE_NEW-1.pdf) [accessed: 8.12.2024].

Migrants themselves have a deep understanding of the factors that drive and sustain migration. In many cases, they are able to conceptualize their personal experiences and the experiences of those around them, translating them into practical recommendations for migration management. The high educational level of forced migrants from Ukraine enables their involvement in expert discussions on pressing migration policy issues. One such issue currently is the challenge of encouraging forced migrants from Ukraine to return to their homeland. In IDSS study, the respondents were asked to propose their vision of the steps Ukraine should take to facilitate the return of its citizens. Respondents provided a range of recommendations, which, in terms of substance, are almost indistinguishable from expert discussions in this field. Notably, the recommendations did not differ based on respondents' level of involvement in the activities of Ukrainian NGOs abroad.

The key proposals provided by respondents can be grouped into four main areas. The most frequently raised issues were related to security and social protection in Ukraine. In this context, respondents associated security with Ukraine's definite victory in the ongoing war and the restoration of its internationally recognized borders. No compromise options were suggested, such as a temporary cessation of hostilities, a reduction in their intensity, or restoring control over territories along the pre-invasion contact lines. Among the security guarantees for Ukraine, in some cases respondents emphasized the necessity of joining NATO.

The expressed social protection issues included proposals for providing social benefits, access to quality healthcare and education, and the development of support programs for families with children, the elderly, and veterans. The issue of housing has always played an important role in the migration matters of the Ukrainian population. In particular, the lack of decent housing conditions has previously been one of the drivers for leaving the country, and migrant workers' earnings were often used to purchase or improve housing back home. The full-scale war introduced a new aspect to this issue, as many Ukrainians lost their homes as a result of Russian shelling. As a result, respondents emphasized the need for compensation for the destroyed housing for those affected.

The second group of recommendations focused on political and administrative changes. Respondents emphasized the importance of government transparency, reducing bureaucracy, reforming the judicial system, and implementing the rule of law. The issue of combating corruption was most frequently highlighted in this context. The third area of proposals concerned economic incentives for return. Respondents stressed the need to create jobs with competitive wages, support small and medium-sized businesses, ensure economic stability, and reduce the tax burden. Notably, some respondents used the standards of their host countries, particularly Germany, as a benchmark for determining an adequate level of wages.

Patriotic and cultural issues were part of the fourth group of recommendations. Some respondents considered it important to raise national awareness through the support of Ukrainian culture, language, and traditions. The need to improve the organization of Ukrainian language education in the countries hosting forced migrants was emphasized. Respondents also stressed the importance of uniting Ukrainian society, particularly by overcoming negative stereotypes about Ukrainians who left the country during the full-scale invasion.

## Conclusions

While forced migrants face numerous challenges, including displacement and uncertainty, they also demonstrate a strong capacity for active citizenship and agency, leveraging their experiences to contribute meaningfully to both their host societies and Ukraine's future recovery. The civic engagement of forced Ukrainian migrants is multi-dimensional, reflecting a commitment to both their homeland and the communities of host countries. Through their participation in protests, cultural events, and humanitarian initiatives, forced migrants not only maintain a connection to Ukraine but also advocate for their rights and the rights of Ukrainians left behind, ensuring proper defense against Russian military aggression. This engagement points to an emerging role for migrants in shaping public discourse, even in the absence of formal political power, suggesting that their influence on migration policy and governance extends beyond traditional forms of participation such as voting.

A critical aspect of forced migrants' involvement in NGO activities is their transition from passive recipients of aid to active contributors in policy and community development. NGOs play a pivotal role in facilitating this shift by providing platforms for engagement, whether through advocacy, service provision, or capacity-building programs. These activities empower migrants to influence the policies that affect their lives, fostering a sense of ownership and responsibility. Furthermore, the involvement of forced migrants in NGOs enhances the responsiveness and effectiveness of migration governance by ensuring that the voices of those most affected are integrated into policy discussions. This underscores the value of migrant participation in shaping migration governance, not just as a tool for integration, but as a critical force in policy reform.

The study also highlights the significant overlap between the types of civic engagement and the practical recommendations provided by respondents regarding Ukraine's recovery and the return migration process. While the recommendations covered a broad range of issues, from security and social protection to economic incentives and cultural initiatives, they reflected a common theme of wanting to ensure that the conditions for return are both safe and sustainable. These findings reinforce the importance of engaging forced migrants in the policymaking process, as their

direct experience with the challenges of migration equips them with unique insights into the needs and aspirations of other migrants and their home country's recovery.

## References

- Ambrosini M., *Fighting discrimination and exclusion: Civil society and immigration policies in Italy*, "Migration Letters" 2013, vol. 10, no. 3, pp. 313–323, <https://doi.org/10.59670/ml.v10i3.130>.
- Calderon M.A., Chand D.E., Hawes D.P., *Final lines of defense: Explaining policy advocacy by immigrant-serving organizations*, "Nonprofit Policy Forum" 2021, vol. 12, no. 2, pp. 285–310, <https://doi.org/10.1515/npf-2020-0023>.
- Categories of civic engagement*, What Does It Mean to Be an American?, 2023, <https://www.whatdoesitmeantobeanamerican.com/students-cat-of-civic-engagement> [accessed: 10.12.2024].
- The COVID-19 pandemic has increased the care burden, but by how much?*, UN Women, 3.12.2020, <https://data.unwomen.org/features/covid-19-pandemic-has-increased-care-burden-how-much-0> [accessed: 16.12.2024].
- Connolly L., Stanley A., *More than an invitation: NGOs' new vision to deepen civil society engagement in UN peacebuilding review*, The Global Observatory, 19.03.2024, <https://theglobalobservatory.org/2024/03/more-than-an-invitation-ngos-new-vision-to-deepen-civil-society-engagement-in-un-peacebuilding-review/> [accessed: 18.11.2024].
- Follis K., *Rejecting refugees in illiberal Poland: The response from civil society*, "Journal of Civil Society" 2019, vol. 15, no. 2, pp. 307–325.
- Integrating Science and Policy: Vulnerability and Resilience in Global Environmental Change*, eds. R.E. Kasperson, M. Berberian, Routledge, London – New York 2011.
- JDC Literature Review: *Social Cohesion and Forced Displacement: A Synthesis of New Research*, Joint Data Center on Forced Displacement, [https://www.jointdatacenter.org/literature\\_review/social-cohesion-and-forced-displacement-a-synthesis-of-new-research/](https://www.jointdatacenter.org/literature_review/social-cohesion-and-forced-displacement-a-synthesis-of-new-research/) [accessed: 11.09.2024].
- Kašperová E., Ram M., *Promoting migrant inclusion and diversity in decision making*, MILE Policy Brief 5, 2023, <https://mile-project.eu/wp-content/uploads/2023/06/Policy-Brief-5-MILE-NEW-1.pdf> [accessed: 8.12.2024].
- Living with risk: A global review of disaster reduction initiatives*, United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR), Geneva 2004.
- Moore McBride A., Sherraden M.S., Pritzker S., *Civic engagement among low-income and low-wealth families: In their words*, "Family Relations" 2006, vol. 55, no. 2, pp. 152–162, <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2006.00366.x>.
- Purohit P., *How digital presence is bridging the gap between urban and rural NGOs*, NGOFeed, 21.10.2024, <https://ngofeed.com/blog/how-digital-presence-is-bridging-the-gap-between-urban-and-rural-ngos> [accessed: 14.12.2024].
- Schenk C., *Migrant rights, agency, and vulnerability: Navigating contradictions in the Eurasian region*, "Nationalities Papers" 2020, vol. 48, no. 4, pp. 637–643, <https://doi.org/10.1017/nps.2019.92>.
- Social Cohesion and Forced Displacement: A Synthesis of New Research*, World Bank Group, Washington, DC 2022, <http://documents.worldbank.org/curated/en/099715001032324376/P17449409f62510590ae110952bfa1e0bed> [accessed: 19.11.2024].
- Spera C., Ghertner R., Nerino A., DiTommaso A., *Volunteering as a Pathway to Employment: Does Volunteering Increase Odds of Finding a Job for the Out of Work?*, Corporation for National and Community Service, Office of Research and Evaluation, Washington, DC 2013.

- Trei M., *The involvement of NGOs in asylum policy decision-making: The case of Estonia*, 5<sup>th</sup> International Conference on Public Policy, Barcelona, Spain, July 5–9, 2021, T20P02: *Bridging the gap between public policy and refugee studies: Tools, concepts and frameworks for the study of refugee policy*, <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/60ddd9a17dd60.pdf> [accessed: 8.12.2024].
- Types of civic engagement*, Instant Input, [2023], <https://www.instantinput.com/blog/types-of-civic-engagement> [accessed: 16.11.2024].
- Types of civic engagement*, Center for Civic Engagement, Illinois State University, [n.d.], <https://civicengagement.illinoisstate.edu/faculty-staff/engagement-types> [accessed: 9.12.2024].
- Ukrainian refugees. Future abroad and plans for return. The third wave of the research*, Centre for Economic Strategy, 28.03.2024, [https://ces.org.ua/ukrainian\\_refugees\\_third\\_wave\\_research/](https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/) [accessed: 11.12.2024].
- Zobolotna O., Pidhaietska A., *Students' civic engagement in Ukraine and Canada: A comparative analysis*, "Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences" 2021, vol. 8, no. 1, pp. 85–101, <https://doi.org/10.4995/muse.2021.14962>.
- Zogata-Kusz A., *Policy advocacy and NGOs assisting immigrants: Legitimacy, accountability and the perceived attitude of the majority*, "Social Sciences" 2022, vol. 11, no. 2: 77, <https://doi.org/10.3390/socsci11020077>.
- Мисловський І., *Як повертати українських біженців: думка українців і три корисні міжнародні кейси*, Інститут американістики, 2024, [https://inam.org.ua/pdf/Institute\\_of\\_American\\_Studies\\_How\\_to\\_get\\_Ukrainians\\_back\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://inam.org.ua/pdf/Institute_of_American_Studies_How_to_get_Ukrainians_back_in_Ukrainian.pdf) [accessed: 11.03.2024].

### *Civic engagement of Ukrainian forced migrants abroad: Insights and implications* **Abstract**

The article explores the civic engagement of Ukrainian forced migrants, focusing on their participation in non-governmental organizations (NGOs) and its role in migration governance. Using data from an Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine (IDSS) survey of 429 respondents, the study analyzes socio-demographic factors and the nature of migrants' involvement in various civic activities. Results show that the majority of migrants engage in political, community, civic skills, and social justice activities. Political engagement includes protests supporting Ukraine, while community activities focus on organizing events and providing support for fellow migrants. Civic skills development involves language learning and psychological support, while social justice engagement includes fundraising and advocacy for the Ukrainian military. Respondents also propose recommendations to facilitate their return to Ukraine, emphasizing security guarantees, social protection, economic incentives, and political reforms.

**Keywords:** forced migration, Ukraine, civic engagement

