

e-ISSN 2353-0758

MODERN | MANAGEMENT | REVIEW |

Quarterly, Volume XXI
(October - December)
Research Journal 23
(1/2016)

Volume Editor
Beata Zatwarnicka-Madura

MMR Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister of Science and Higher Education in ERIH PLUS and Index Copernicus Journal Master List 2015

Issued with the consent of the Rector

Editor in Chief

Publishing House of Rzeszow University of Technology

Leonard ZIEMIANSKI

**Composition of the Scientific Papers Council
of the Faculty of Management of Rzeszow University of Technology
„Modern Management Review”**

Grzegorz OSTASZ – chairman (Poland)

Joanna WIAŻEWICZ – editorial assistant (Poland)

members:

Gerhard BANSE (Germany), Joe BOGUE (Ireland), Gérard Kokou DOKOU (France)
Andriy GERASYMCHUK (Ukraine), Aleš GREGAR (the Czech Republic)
Danuta HÜBNER (Poland), Andrzej KALETA (Poland), Jerzy KISIELNICKI (Poland)
Dušan MALINDŽÁK (Slovakia), Johan van OPHEM (Holland), Aleksandr RAZIN (Russia)
Antonio STASI (Italia), Róbert ŠTEFKO (Slovakia), Josu TAKALA (Finland)
Tamara TKACH (Ukraine), Karsten WEBER (Germany), Gabriel WEISS (Slovakia)
Leszek WOŹNIAK (Poland)

Editor in Chief

Grzegorz OSTASZ (Poland)

Editorial Committee (Thematic editors)

Jan ADAMCZYK (Poland), Władysław FILAR (Poland), Stanisław GĘDEK (Poland)

Mirosław ŚMIESZEK (Poland), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Statistical editor

Tomasz PISULA (Poland)

Paweł HYDZIK (Poland)

Members of editorial staff

Agata GIERCZAK (Poland), Grzegorz LEW (Poland)

Paweł PERZ (Poland), Justyna STECKO (Poland), Dariusz WYRWA (Poland)

Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Volume editor

Beata ZATWARNICKA-MADURA

Language editors

Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)

Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany)

Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Anna ROMAN (Poland)

Project of the cover

Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

p-ISSN 2300-6366

e-ISSN 2300-0758

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: oficyna@prz.edu.pl)
<http://www.oficyna.portal.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: +48 17 8651383, e-mail: kwart_wz@prz.edu.pl
<http://mmr.prz.edu.pl>

Additional information and an imprint – p. 161

CONTENTS

From the Editorial Committee	5
Ольга Антонова, Виктория Климович, Елена Самбук: Tools of citizens' impact on the development of public service in Ukraine	7
Виталий Баштанник, Татьяна Стадниченко: Transformation of administrative governance in the context of current management principles	31
Светлана Савчук: Supporting spatial visibility on roads	45
Luibov Chernova: Minorities in Ukraine: motivation and forms of participation in the activity of national-cultural organizations	61
Jacek Gad: Management board's report on the activities as a tool of corporate governance: the perspective of capital providers, supervisory boards, and other stakeholders	69
Kazimierz Nagody-Mrozowicz, Dariusz Klak, Piotr Halemba: Motives and attitudes of health care workers in the light of research	85
Kamila Peszko: Visual image in outdoor advertising as a way of reaching a potential customer	97
Monika Piątkowska, Sylwia Gocłowska: Sport consumption among women vs. Brand recognition of official sponsors during UEFA EURO 2012	111
Izabella Sowier-Kasprzyk, Adam Ujma: Product placement – city placement as a form of urban space promotion	121
Mariusz Woźniakowski: Internet media in marketing communication of Polish companies	135
Jozef Žigraj: Central national security commission of the communist party of China	153

CONTENTS

From the Editorial Committee	5
Ольга Антонова, Виктория Климович, Елена Самбук: Инструменты гражданского воздействия на развитие публичной службы в Украине как фактор гуманизации украинского общества	7
Виталий Баштанник, Татьяна Стадниченко: Трансформация административного управления в контексте современных принципов менеджмента.....	31
Светлана Савчук: Обеспечение пространственной видимости на автомобильных дорогах	45
Luibov Chernova: Minorities in Ukraine: motivation and forms of participation in the activity of national-cultural organizations.....	61
Jacek Gad: Management board’s report on the activities as a tool of corporate governance: the perspective of capital providers, supervisory boards, and other stakeholders.....	69
Kazimierz Nagody-Mrozowicz, Dariusz Klak, Piotr Halemba: Motives and attitudes of health care workers in the light of research	85
Kamila Peszko: Visual image in outdoor advertising as a way of reaching a potential customer	97
Monika Piątkowska, Sylwia Gocłowska: Sport consumption among women vs. Brand recognition of official sponsors during UEFA EURO 2012	111
Izabella Sowier-Kasprzyk, Adam Ujma: Product placement – city placement as a form of urban space promotion.....	121
Mariusz Woźniakowski: Internet media in marketing communication of Polish companies	135
Jozef Žigray: Central national security commission of the communist party of China	153

From the Editorial Committee

We are giving you the next 23rd (1/2016) issue of the Quarterly of the Faculty of Management of the Rzeszow University of Technology entitled "Modern Management Review".

The primary objective of the Quarterly is to promote publishing of the results of scientific research within economic and social issues in economics, law, finance, management, marketing, logistics, as well as politics, corporate history and social sciences.

Our aim is also to raise the merits and the international position of the Quarterly published by our Faculty. That is why we provided foreign Scientific Council, as well as an international team of Reviewers to increase the value of the scientific publications.

The works placed in this issue include many assumptions and decisions, theoretical solutions as well as research results, analyses, comparisons and reflections of the Authors.

We would like to thank all those who contributed to the issue of the Quarterly and we hope that you will enjoy reading this issue.

With compliments
Editorial Committee

Ольга АНТОНОВА¹
Виктория КЛИМОВИЧ²
Елена САМБУК³

ИНСТРУМЕНТЫ ГРАЖДАНСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РАЗВИТИЕ ПУБЛИЧНОЙ СЛУЖБЫ В УКРАИНЕ КАК ФАКТОР ГУМАНИЗАЦИИ УКРАИНСКОГО ОБЩЕСТВА

В статье рассматриваются инструменты общественного воздействия на развитие публичной службы в Украине как фактор гуманизации украинского общества. Проанализирован уровень активности современного гражданского общества в Украине, в том и числе его трансформация в процессе социально-политических изменений в стране. Проведен анализ подходов к пониманию общественного влияния на формирование публичной службы в Украине. Раскрыто понятие «общественного контроля за принятием государственно-управленческих решений». Рассмотрены инструменты общественного влияния на формирование государственно-управленческих решений – консультативно-согласовательные советы, гражданский контроль, лоббирование.

Показан процесс становления института консультативно-совещательных советов с учетом опыта подготовки и принятия нормативно-правовых документов, регламентирующих их деятельность, без согласования с общественностью. Прописано значение гражданской экспертизы для оценки деятельности органов исполнительной власти, целесообразности принятия и выполнения такими органами решений, подготовки ими проектов нормативно-правовых актов по правам и свободам человека, кругу полномочий органов публичной власти и должностных лиц.

Исследованы и установлены характерные отличия гражданского контроля от других видов контроля. Отмечено, что в условиях построения в Украине демократического, социального, правового государства гражданский контроль является неотъемлемой составляющей системы демократического публичного управления, незаменимой константой развития общества, обеспечивающего

¹ Ольга Антонова кандидат наук по государственному управлению, доцент, ученый секретарь, доцент кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, Украина, 49044, г. Днепровск, ул. Гоголя, 29, к. 215, o.v.antonova@vidr.dp.ua, max-antonova@gmail.com

² Виктория Климович заместитель начальника отдела дистанционного обучения и информатизации управления по учебной и методической работе, магистр государственного управления, Днепровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

³ Елена Самбук ведущий специалист отдела координации, маркетинга и мониторинга научных исследований управления по научной работе, магистр государственного управления, Днепровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

поддержку властно-общественных отношений в состоянии стабильности и равновесия.

Ключевые слова: инструменты гражданского воздействия, развитие публичной службы, гуманизация системы государственного управления, гражданский контроль, разработка государственной политики и принятие государственно-управленческих решений

1. ВВЕДЕНИЕ

Действующая в Украине система государственного управления, построенная на традициях управления советской эпохи и сформированная спецификой постсоветской ментальности на этапе становления рыночной экономики, накопления первичного капитала, обусловила появление проблем с интерпретацией роли представителей власти в социальном управлении. В восприятии граждан нынешняя государственная власть ассоциируется с тотальной коррупцией, правовым нигилизмом и непотизмом, силовыми и нелегальными способами добычи ресурсов, благ и льгот. Неэффективность воздействия объединенных общественных усилий «простых людей» (в том числе и представителей гражданского общества) на положение дел в стране до сих пор обусловлена низким уровнем ответственности за судьбу страны в списке личных достоинств не только обычных украинцев, но и управленцев, работников бюджетной сферы, и особенно политиков. Материальное обеспечение этих социальных групп покрывается и охватывается таким понятием как «бедность работающего населения» и уровнем физиологического выживания (согласно уровням потребностей пирамиды Маслоу А.) работающих на громаду и государство бюджетников. Фактически следует говорить о формировании профессиональной среды (бюджетная сфера, распределительная политика бюджетных средств) для получения неправомерной выгоды, позволяющей подняться еще на один-два уровня удовлетворения потребностей.

В результате событий 2014 – 2015 гг. в Украине открылось «окно возможностей», которое стало импульсом к качественным изменениям государственного аппарата, общества, местных громад, гражданского общества и граждан в целом. Чтобы использовать эти возможности в полном объеме необходимо комплексное обновление государственной власти путем восстановления доверия в обществе, гражданского доверия политическим институтам и государству. Таким образом, государственная служба должна быть представлена людьми, связывающими свое будущее (в том числе и профессиональное) и безопасность будущих поколений с Украиной, стремящимися к более высокому уровню, качеству жизни, способу, ориентирующимся не на прошлое, а на будущее. Речь идет о сосуществовании и создании благоприятных условий для всех, в объемах равных как для социальных групп, так и для граждан, как в правах, так и в обязанностях. Особенно актуальна эта проблематика в контексте продолжения дискуссии о важности понятия «публичное управление», предложенной доктором М. К. Юргилевич, доктором О. Юргилевич, доктором М. Ура в статье «Несколько ремарок по поводу значения понятия публичного управления»⁴.

⁴ М.К. Jurgilewicz, О. Jurgilewicz, М. Ura, *Kilka uwag na temat znaczenia pojęcia administracji publicznej*, „Modern Management Review” 21/2 (2014), p. 43–52.

2. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ СТАТЬИ

Современная реальность в Украине свидетельствует об огромном перекосе или разрыве в оценке распределения объемов соотношения прав и обязанностей между государством и его гражданами. Имея права, граждане и гражданское общество не в состоянии их реализовать, поскольку механизмы и структуры их обеспечивающие, работают по принципу первичного накопления капитала. И удовлетворение базовых потребностей в основном сводится к минимальной потребительской корзине (так называемая корзина «выживания») без обеспечения безопасности и в отсутствие гарантий достижения определенного социального статуса легальным путем. Олицетворение власти или слияние с государственной должностью происходит с пониманием важности управления распределительной политикой, управлением денежными потоками, соответственно приобретением дополнительных ресурсов и благ, не обеспеченных официальными зарплатами. Именно таким образом происходит перекосяк в объеме выполнения гражданских обязанностей перед государством (налоги, «открытая» финансовая отчетность бизнеса, соблюдение законов) и прав, которые «по закону» реализовать не представляется возможным. В нынешних обстоятельствах принцип справедливости и баланса в социальных отношениях, бережно поддерживаемый системами государственной службы в любой стране, в Украине нарушен в самой основе – принципах существования государственной службы.

Не менее печальная ситуация складывается и в службе в органах местного самоуправления. Речь идет о формальных изменениях в правовом статусе (ужесточении мер ответственности), социальной защите (её сокращении), а не о функциональном наполнении службы – службы на благо громад и их развитие. Реформа децентрализации касается перераспределения объемов полномочий, которые не подтверждены децентрализацией управления финансовыми ресурсами, несамостоятельностью и несостоятельностью местных элит в формировании и проведении политики общественного и гражданского диалога.

Современное научное сообщество признает, что в Украине управленческая элита слишком политизирована, поэтому состояние формирования для неё приобретает хронический характер. Элита не только не стабильна, но и пребывание в ней становится своего рода коммерческим проектом, ограниченным по срокам избирательным законодательством. Звено основных исполнителей и руководителей средней категории остаются в основе неизменным составом. Статистические данные по государственным служащим за последние пять лет, приведенные Национальным агентством Украины по вопросам государственной службы, убедительно служат ещё одним доказательством повышения среднего возраста основного исполнителя функций государства. Так, по состоянию на 01 января 2015 г. на государственной службе и службе в органах местного самоуправления в Украине пребывают 380 тыс. чел.⁵, из них:

- 25% мужчины и 75% женщины;
- руководители 26,3% и специалисты 73,72%;

⁵ Державна служба в цифрах – 2015: Інформаційне видання Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, Прес-центр, <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1356-86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%85-2013>.

- до 35 лет (государственная служба – 46,7% женщины и 43% мужчины; служба в органах местного самоуправления – 27,2 женщины и 21,7% мужчины);
- 36-59 лет (государственная служба – 53,2% женщины и 54,8% мужчины; служба в органах местного самоуправления – 71,3 женщины и 75,4% мужчины).

И по формальным признакам причина неэффективности государственного аппарата находится не в этом факте, а в сознательном организационном сопротивлении непоследовательным, фрагментарным и нелогичным изменениям и новшествам, начиная от освоения IT-технологий до новых методов работы, инициированным очередной сменой политических реформаторов.

Большинство решившихся прийти на государственную службу молодых управленцев переживают кризис некомпетентности и разочарования от неоправдавшихся «идеальных» ожиданий, который им приходится преодолевать в процессе работы. В это же время в деловом секторе Украины медленно, но происходит постоянное самосовершенствование, «стимулируют» конкуренты, привлекаются современные технологии управления человеческими ресурсами, управления персоналом, происходит переориентация деятельности на стандарты Европейских Сообществ. В государственных и бюджетных структурах происходит системное и комплексное сдерживание «старожилами системы» – рядовыми исполнителями, руководителями среднего и низшего звена, которые «пересидели» многих политических руководителей и, по сути, олицетворяют собой и систему власти, и механизм её осуществления в современной ситуации.

Бесперспективность проведения реформ на протяжении более 20 лет независимости Украины актуализировала доминирование этого подхода в вопросах «выживания», в том числе и профессионального. Уровень выживания кадров в государственном аппарате очень показателен. И, по нашему мнению, этот факт не является основным негативным фактором, который тормозит реформы в Украине. Как раз наоборот, опыт и видение многих политических попыток привести структурные изменения следовало бы поручить именно профессионалам-старожилам, которые видят системные проблемы, разрывы и при этом всю свою жизнь посвящают государственной службе.

Учитывая выше описанное, молодые специалисты редко связывают свою жизнь, профессиональную стратегию с государственной службой. Они рассматривают её скорее как «трамплин» для бизнес-карьеры или как источник «полезных связей». При этом государственные структуры тоже не ищут таланты, поскольку, кроме минимальных размеров заработной платы и «вечной» лояльности системе, им предложить молодым талантам просто нечего, включая и морально-психологический климат «старожилов», и условия труда в целом.

История с созданием механизмов «социальных лифтов», связанных со службой на благо общества и государства корнями своими уходит в прошлое советской номенклатуры. По нашему мнению, это – добротный механизм кадрового замещения, механизм обновления управленческих кадров на государственной службе. В Украине, к огромному сожалению, система «социальных лифтов» через занятие должности государственной службы или служение на благо громады полностью разрушена. На смену ей пришла новая проектная технология по созданию политических партий и работе команд политических лидеров, обеспечивающих их деятельность в государственном аппарате за счет бюджетных средств.

Так називається «команда лідера» представляє собою довірених осіб, перевірених часом, загальними справами, іноді родическими зв'язками. Це привело до того, що в Україні порушені процедури «карьерного ліфта», а саме: проходження всіх рівнів управленческої сходи – від нижнього до верхнього. Хоча ізначально знання системи управленческіх процедур необхідно для того, щоб керівник мав чітке уявлення, як функціонує система, в якій він працює, як вона «вписується» в інші системи і інститути суспільства, якими є принципи взаємодії структури і суспільства, а також якими можуть бути наслідки прийнятого або не прийнятого державно-управленческогo рішення. Вищезазначені фактори формують «культуру часників» у влади і оперативну-ситуаційну управління поза ідеологіеских платформ.

Масштабна переоцінка цінностей, звільнення суспільного свідомості від тиску ідеологіеских шаблонів актуалізують пріоритетність підготовки професіоналів в сфері публічного управління (ісключительно адміністрування), володіючих широкими громадянськими компетентностями. Разом з тим рівень кваліфікації державних службовців, як відзначає Нічта Н.Л., в цілому відстає від постійно зростаючого рівня складності управленческіх завдань⁶. А система конкурсного відбору і практиески відсутність мотивації до професіонального вдосконалення не сприяють виявленню і залученню кращих спеціалістів «професіонал – громадянин», накопленню потенціалу в державно-управленческій сфері.

Таким чином, метою статті є аналіз діючих в Україні механізмів організованого громадянського впливу на розвиток публічної служби в контексті гуманізації українського суспільства, а також розробка інструментів громадянського впливу на становлення публічної служби в Україні в аспекті набліження принципів її діяльності до суті громадянських прав і свобод, сприяння їх реалізації.

3. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ СУСПІЛЬНОГО ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Ідеєю розвитку інтегрованого інститута публічної служби в Україні в контексті суспільно-економіеских реформ присвячені роботи Петренко О.С.⁷, Серегіна С.М.⁸, Баштанніка В.В.⁹, Гончарук Н.Т.¹⁰, Хожіло І.І.¹¹, Липовської

⁶ Н.Л. Нічта, *Психологічний ресурс оптимізації взаємодії місцевих органів виконавчої влади з громадянськістю: автореф. дис. ... канд. наук з держ.упр.* 25.00.02, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Львів. регіон. ін-т держ. упр., Львів 2014.

⁷ *Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія*, С.М. Серьогін, О.В. Антонова, І.І. Хожіло та ін.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна, ДРІДУ НАДУ, Д. 2007; О.С. Петренко, *Формування інтегрованого інститута публічної служби в Україні*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр. 25.00.03, Петренко О.С.; ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2008; *Синергетичні засади державного управління в умовах реформ: монографія*, С.М. Серьогін, І.В. Письменний, І.І. Хожіло та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна, ДРІДУ НАДУ, Д. 2007.

⁸ *Морально-етичні засади розвитку...; Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи*, ДРІДУ НАДУ.: колект. моногр., С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, І.І. Хожіло та ін.; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогін, ДРІДУ НАДУ, Д 2012; *Синергетичні*

Н.А.¹², Василевской Т.Э.¹³ как в аспекте развития государственной службы с административным предназначением, так и специализированной. Отдельно предлагалось введение института службы местного самоуправления и института службы с политическим назначением. Вопросам профессионализации государственной службы и службы в органах местного самоуправления, развитию публичной службы в целом посвящены исследования Артеменко Н.Ф.¹⁴, Газарян С.В.¹⁵, Кошевой Т.В.¹⁶, Крутий О.Н.¹⁷, Кушнирова Г.П.¹⁸, Нинюк И.И.¹⁹, Пархоменко-Куцевил О.И.²⁰, Сидоренко Н.С.²¹, Филиповой Т.В.²², Цегольник П.А.²³, Шпекторенко І.В.²⁴. Все выше перечисленное свидетельствует о попытках отечественного научного сообщества в сфере государственного управления привлечь внимание и заложить основы эволюционного системного продвижения изменений государственного аппарата. Несмотря на профильную разработанность темы и выход фундаментальных изданий в сфере государственного управления и

засади державного управління в умовах реформ: монографія, С.М. Серьогін, І.В. Письменний, І.І. Хожило та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна, ДРІДУ НАДУ, Д. 2007.

⁹ В.В. Баштанник, *Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія*, ДРІДУ НАДУ, Д. 2010; *Морально-етичні засади розвитку...*

¹⁰ Н.Т. Гончарук, *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія*, ДРІДУ НАДУ, Д. 2012; *Морально-етичні засади розвитку...*

¹¹ *Морально-етичні засади розвитку...; Реформування професійного навчання...; Синергетичні засади державного...*

¹² *Морально-етичні засади розвитку...; Реформування професійного навчання...; Синергетичні засади державного...*

¹³ Т.Е. Василевська, *Етичні виміри громадянськості державного службовця*, „Публічне управління: теорія та практика” 1/5 (2011), <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/3/05.pdf>.

¹⁴ Н.Ф. Артеменко, *Управління професіоналізацією кадрів державної служби України*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2010, 23 с.

¹⁵ С.В. Газарян, *Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи*, автореф. дис. д-ра наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2011, 39 с.

¹⁶ Т.В. Кошова, *Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2004, 22 с.

¹⁷ О.М. Крутий, *Діалогова взаємодія органів влади та громадськості як умова демократизації державного управління*, автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр., 25.00.02, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр., Х. 2010, 36 с.

¹⁸ Г.П. Кушнірова, *Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2011, 23 с.

¹⁹ І.І. Нинюк, *Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2005, 18 с.

²⁰ О.І. Пархоменко-Куцевіл, *Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія*, ФАДА, ЛТД, К. 2010, 296 с.

²¹ Н.С. Сидоренко, *Формування професійної культури державних службовців*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2012, 23 с.

²² Т.В. Філіпова, *Професійний менталітет державних службовців в Україні: технологія формування*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2006, 20 с.

²³ П.А. Цегольник, *Формування професійної моделі фахівця в сфері управління*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 1997, 17 с.

²⁴ І.В. Шпекторенко, *Управління професійною мобільністю державних службовців*, автореф. дис. д-ра наук з держ. упр., 25.00.03, Інститут з-тва Верховної Ради України, К. 2012, 32 с.

державної служби²⁵, виявилась необхідність в привертання уваги дослідників до громадянської соціалізації і розвитку, підтримці громадянської компетентності державних службовців, службовців в органах місцевого самоврядування.

Радикальний розворот публічної служби в бік громадянина, захисту його прав і інтересів²⁶, обумовлює його роль в суспільстві не як просителя, а як «клієнта» державного закладу, реалізуючого свої права як споживача послуг, надаваних йому державою, і сплачуваних їм як платієць податків. Таким чином, взаємодія між органами влади і управління, з однієї сторони, і інститутами громадянського суспільства, засобами масової інформації, громадянами – з іншої, сприяє розвитку механізмів громадянського участя в прийнятті і реалізації управлінських рішень. А також сприяє формуванню і просуванню іміджу державної і службовчої в органах місцевого самоврядування як відкритих систем, доступних для громадян і їм зрозумілих. Формування сучасної публічної служби, спроможної впоратися з викликами складних ситуацій, стає можливим завдяки громадянському самосвідомості всього суспільства, а не окремих соціальних груп. Як раз це, за думкою Лукашевич О.М., проявляється в принциповій позиції особистості громадянина по відношенню до подій і явищ, що відбуваються в суспільстві і в системі державного управління²⁷.

Діяльність державних інститутів постійно тестується громадянами саме за критерієм «вислуховування» до думки суспільства, а не окремих соціальних груп. В період Революції гідності і символічних політичних подій, які продовжують відбуватися в Україні і зараз, таке тестування набуло чітких і виразливих рис громадянської активності в системному режимі, коли від влади вимагається відкритість, відповідальність, справедливість в рішеннях.

Універсальна людська риса до співчуття і здатність інтегруватися навколо ідеї захисту прав об'єднує зусилля громадян і набуває цінності як інструмент впливу громадянського суспільства на формування державних рішень, на вибір способу прийняття і виконання управлінських рішень до реалізації (авторитарний, демократичний, ліберальний, партисипативний і др.). Формування державних інститутів на сьогоднішній день знаходиться під сильним домінуючим політичним впливом, що не може не відбиватися на становленні публічної служби в її європейській інтерпретації і орієнтації на відкритість, доступність, прозорість управлінських процедур і механізмів, підзвітність і так далі.

²⁵ *Енциклопедичний словник з державного управління*, уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна, НАДУ при Президентові України, К. 2010, 820 с.; *Енциклопедія державного управління*, у 8 т., Нац. акад. держ.упр. при Президентові України, наук. ред. колегія Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін., К. 2011.

²⁶ Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р., зі змінами згідно Закону України від 21 лютого 2014/742, Відомості Верховної Ради України, К. 2014/11, с. 143; *Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»*, Указ Президента України від 12 січня 2015 р., 2015/5, <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

²⁷ О.М. Лукашевич, *Громадянськість як результат...*, с. 467–477.

Демократизация общественно-политических процессов создает «эффект аквариума». Когда ко всем сферам жизнедеятельности политического деятеля, должностного лица центрального уровня, государственного служащего регионального и местного уровня приковано внимание людей: от деклараций про доходы и вплоть до его личной жизни именно как публичного лица, представителя интересов граждан, результаты деятельности которого могут иметь последствия, влияющие на жизнь будущих поколений граждан. Стоит заметить, что все эти требования к государственным служащим Украины четко описаны рядом нормативно-правовых документов таких, как: Общие правила поведения государственного служащего, утвержденные приказом Главным управлением государственной службы в 2009 г. и Постановлением Кабинета Министров Украины в 2016 г.; Закон Украины «О государственной службе» (2015), Закон Украины «О предотвращении коррупции» (2014), в котором предусмотрена уголовная ответственность за коррупционные действия и др. И при этом ни один из документов не имел позитивных последствий в борьбе за добросовестность исполнения службы.

Подобная ситуация сложилась и с присягой. Присяга государственного служащего, присяга служащего в органах местного самоуправления, присяга военнослужащего, присяга судьи, которые дают и подписывают вступающие на государственные должности, не являются залогом верности её основным идеям в условиях выживания. И об этом свидетельствует множество нормативно-правовых документов, связанных с процессами люстрации, и особенно нарушения присяги на верность государству и принципам службы.

Вместе с тем формирование позитивного образа государственного служащего не может быть успешным, если его должностные обязанности не будут подкреплены обязанностями государства по обеспечению его правовой защиты, надлежащих условий труда и достойного уровня жизни. Не менее важной есть правовая защита от преследований за выявление фактов нарушения закона, злоупотребления властью или фактов коррупции, которая давно и успешно действует на территории современных демократических государств – Соединенных Штатов Америки, Канаде, Великой Британии, Франции, Швейцарии, Бельгии, Австрии. В этих странах подобные действия считаются гражданским долгом во благо общества. Таким образом, формирование и развитие публичной службы в условиях повышения уровня гражданственности в обществе должно проходить в двух направлениях: создания системы (само-)мотивации, повышения профессиональной, гражданской ответственности за добросовестность выполнения службы. Содействовать последнему как раз и призван один из действенных механизмов – общественный контроль над принятием управленческих решений.

4. ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ НАД ПРИНЯТИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Объединение разрозненного влияния общественных групп на принятие решений и контроля над деятельностью власти требует повышения уровня гражданской вовлеченности в эти процессы. Успешным общественное участие в формировании и реализации государственно-управленческих решений может считаться, когда проблемы, озвученные общественностью, начинают решаться органами власти.

Общественное участие не может происходить само по себе – это запланированное усилие по привлечению граждан в процесс принятия решений²⁸.

Доверие – одно из ключевых понятий теорий демократии и рынка. В общественной жизни доверие содействует объединению общественности и созданию обществ, а в экономической сфере оно ускоряет сотрудничество и межличностный обмен. Доверие основывается на убежденности граждан в том, что политические институты будут эффективно решать вопросы даже при отсутствии контроля над их деятельностью. Гражданское доверие правительству формируется тогда, когда политика правительства направлена на соответствие и удовлетворение интересов граждан. Таким образом, гражданское доверие выступает следствием функционирования политических институтов²⁹. Следует отметить, что демократическая активность и наличие гражданских свобод содействуют росту уровня политической толерантности в обществе³⁰.

Для понимания природы социально-политических процессов, имеющих место в Украине, важно провести анализ динамики доверия политическим и социальным институтам на протяжении всего «европейского» периода независимости Украины – с 2004 по 2015 годы. Примечательно, что украинцев все больше заботят проблемы не только собственного экономического благополучия, а и состояние страны в целом, и негативные экономические и политические тенденции, которые фиксируют СМИ, приводят к падению уровня доверия к руководителям страны³¹.

²⁸ *Ефективна організація роботи громадської ради: методичні рекомендації*, www.gromrady.org.ua/2011/06/posibnyk-efektyvna-orhanizatsiya-roboty-hromadskoji-rady-metodychni-rekomendatsiji.

²⁹ K. Newton, *Political trust and institutional performance*, Social and Political Trust, European Social Survey, 2013, <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/2/3/all.html>.

³⁰ M. Peffley, *Democratization and Political Tolerance in Seventeen Countries: A Multi-level Model of Democratic Learning*, M. Peffley, R. Rohrerneider, „Political Research Quarterly” 56/3 (2003), с. 243–257.

³¹ *Українське суспільство 1992–2012. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг*, За ред. д. ек. н. В. Ворони, д. соц. н. М. Шульги., Інститут соціології НАН України, К. 2012, 660 с, <http://i-soc.com.ua/institute/soc-mon-2012.pdf>; *Моніторинг громадської думки*, Український інститут соціологічних досліджень ім. О.Яременка, <http://www.uisr.org.ua/monitoring>; *Довіра до соціальних інституцій та груп: за матеріалами прес-релізу Ліана Новікової* (по состоянию на 4–14 декабря 2015), Київський міжнародний інститут соціології, <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=579&page=2&t=3>; *Довіра до політичних інститутів та банків падає, компанії повертають довіру громадян* (GfK Ukraine), <http://sostav.ua/news/2009/04/22/8/19934/>.

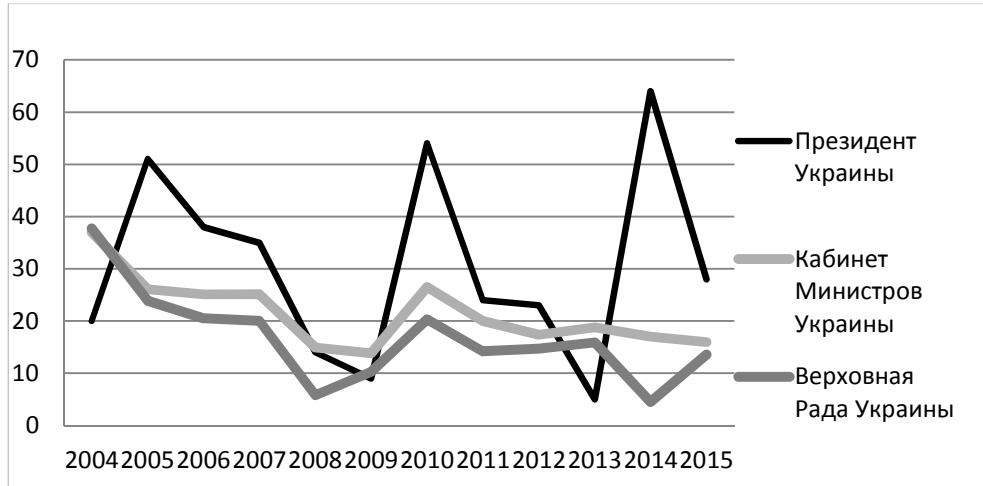


Рис. 1. Динамика изменений уровня доверия Президенту Украины, Кабинету Министров Украины, Верховной Раде Украины с 2004 по 2015 гг.

Таким образом, доверие в условиях неопределенности связано с общественными ожиданиями определенных решений от субъектов власти. В то же время демократичность политического развития, среди признаков которой – минимизация уровня коррупции в обществе, создание условий для прозрачности, открытости функционирования органов государственной власти, предоставление возможности гражданам быть участниками процесса принятия решений в сфере государственной политики, будет содействовать повышению уровня доверия к политическим институтам как субъектам реализации общественных интересов³².

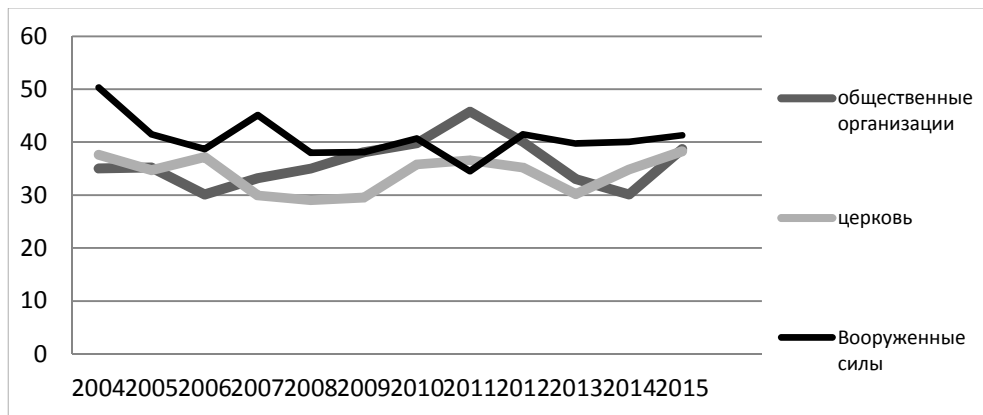


Рис. 2. Динамика изменений уровня доверия общественным организациям, церкви и Вооруженным Силам Украины с 2004 по 2015 гг.

³² М.В. Чабанна, *Довіра до політичних інститутів: передумови та наслідки для демократії*, Магістеріум, К. 2014, Вип. 58, с. 8–14.

Таблица 1. Сравнительная таблица динамики изменений уровня доверия Президенту Украины, Кабинету Министров Украины, Верховной Рады Украины общественным организациям, церкви и Вооруженным Силам Украины с 2004 по 2015 гг.

	Президент	Кабинет Министров	Верховная Рада	Общественные организации	Церковь	Армия
2004	20	37	37,7	35	37,6	50,3
2005	51	26,1	23,9	35,2	34,7	41,5
2006	38	25,1	20,5	30,1	37,2	38,7
2007	35	25,1	20	33,2	29,9	45,1
2008	14	14,9	5,8	35,	29	38
2009	9	13,8	10,3	38,1	29,5	38,1
2010	54	26,5	20,3	39,8	35,8	40,7
2011	24	20	14,2	45,8	36,6	34,5
2012	23	17,4	14,7	40	35,2	41,5
2013	19,3	18,8	15,9	33	30,2	39,7
2014	64	17	4,5	30,1	34,8	40
2015	28	16	13,6	38,7	38,3	41,3

В последние несколько лет уровень доверия населения украинским институтам власти уменьшается. Вместе с тем, институты, обеспечивающие функционирование и развитие государственной системы, могут эффективно действовать при условии, если сумма общественного доверия превышает необходимый минимум. Если доверие падает ниже критического уровня, при котором начинает доминировать недоверие, механизмы общественного управления и регулирования «пробуксовывают», их способность принимать действенные управленческие решения минимизируется³³. Складывается ситуация существования двух параллельных монологов – «политической власти - государства» и «граждан – общественных (гражданских) организаций», автономное существование которых отдаляет перспективу их диалога. Организация диалога между властью и гражданами является сложным процессом, однако его постоянное инициирование двумя сторонами будет стимулировать постепенное формирование общественного мнения об основных механизмах, формах и методах достижения политического консенсуса, социальной солидарности и интеграции в обществе³⁴. Организованное формирование гражданского участия в разработке управленческих общественно значимых решений постепенно уходит в сферу внимания общественных и гражданских организаций.

На сегодняшний день в Украине существуют разные формы общественного воздействия на формирование государственно-управленческих решений. Среди них следует отметить консультативно-согласовательные органы (общественные советы), общественную экспертизу, общественный контроль, лоббирование. Эволюция организованного влияния на формирование государственно-управленческих решений представлена в таблице.

³³ О. Лісеєнко, *Динаміка політичного капіталу в Україні*, „Політичний менеджмент” 10/1 (2005), с. 90-96.

³⁴ О. Кучабський, *Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління*, О. Кучабський, С. Погорелий, „Публічне управління: теорія та практика” 13/1 (2013), <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/2/07.pdf>.

Таблица 2. Эволюция развития форм общественного воздействия на формирование государственно-управленческих решений в Украине

Формы общественного воздействия	Дата создания	Функции	Миссия	Результат
Консультативно-совещательные органы (общественные советы)	1993	Совет предпринимателей Украины -консультативно-экспертный орган при Кабинете Министров Украины	Информирование и взаимодействие предпринимательских структур по реализации государственной политики развития предпринимательства и формирования рыночной инфраструктуры	Донесение проблем и интересов, активизация процесса формирования сознательной и активной позиции общественности по отношению к дальнейшему развитию государственной политики и поддержки общественных инициатив
	1996	Общественный совет при Министерстве экологии и природных ресурсов Украины	влияние на процессы принятия решений по охране окружающей среды	
	2003	Всего – 16; КМУ – 23 (реальных - 2); при Президенте Украины – 27 (реально работавших – 4); Комитетах Верховной Рады Украины – 23 (реально работавших – 5) ³⁵	Эксперты – государственные служащие и узкопрофильные специалисты. 1 тип – межведомственные комиссии и/или рабочие группы из государственных служащих; 2 тип – узкопрофильные специалисты	Общие консультации и рекомендации для учета в деятельности органов власти; трансформация в общественные коллегии (2005)
	2006-2009	при центральных и местных органах исполнительной власти – 64 до 83 [Секретариата Кабинета Министров Украины]	Эксперты – государственные служащие и узкопрофильные специалисты, общественные организации. 3 тип – «ручные» (провластные) общественные организации.	Усиление влияния общих консультаций и рекомендаций для учета в деятельности органов власти
	2010	При органах исполнительной власти - 71, из которых при при центральных органах исполнительной власти – 51 (всего центральных органов исполнительной власти – 63).	Эксперты – государственные служащие и узкопрофильные специалисты, провластные общественные организации, независимые общественные организации, с привлечением СМИ. 4 тип – «независимые» общественные организации.	Процедура предоставления органами исполнительной власти информации о решениях, принятых по результатам рассмотрения предложений и замечаний общественных советов; обязательное создание на официальном веб-сайте органов исполнительной власти рубрики «Общественный совет».

³⁵ Громадські ради: створення та організація роботи. Довідково-методичний посібник для членів громадських рад, за заг. ред. А.С. Крупника, Одеса 2012, 326 с.

Гражданская экспертиза	2008-2011	Улучшение государственной политики в определенной сфере или качества административных услуг, предоставляемых гражданам.	Субъекты гражданской экспертизы: гражданские организации, профессиональные и творческие советы, благотворительные, религиозные организации, органы самоорганизации населения, негосударственные СМИ, другие непредпринимательские объединения; ведущие ученые и общественные деятели, специалисты, лица, принимающие участие в изучении общественного мнения	Антикоррупционная экспертиза проектов актов (2008); организация общественных мероприятий для обсуждения актуальных вопросов развития отрасли или административно-территориальной единицы (2011); экспертиза проектов нормативно-правовых актов по правам и свободам человека и гражданина, по полномочиям органов публичной власти и уполномоченных лиц; предоставления административных услуг; распределения и расходования средств государственного бюджета и местных бюджетов; конкурсных (гендерных) процедур; других вопросов, которые могут привести к противоправному получению благ, услуг, льгот, других преимуществ материального и/или нематериального характера (2015)
Гражданский контроль	2011-2015	Соблюдение подконтрольными объектами определенных социальных норм; выполнение ими социальных заданий, непосредственно связанных с защитой и реализацией прав и свобод граждан; удовлетворение их социальных нужд и интересов	Субъекты гражданского контроля: отдельные граждане и их объединения. Формы контроля: 1 тип – гражданский мониторинг; 2 тип – гражданская оценка	Объекты гражданского контроля: органы государственной власти, органы местного самоуправления, государственные и коммунальные предприятия, учреждения и организации, а также негосударственные субъекты разных организационно-правовых форм, отдельные лица
Лоббирование	2009-2015	Легитимное влияние зарегистрированных и аккредитованных в установленном порядке лиц (лоббистов и лоббистских объединений) в интересах заказчиков на органы государственной власти, их должностных и служебных лиц во время принятия ими (участия в принятии) нормативно-правовых актов.	Профессиональные лоббисты, лоббистские объединения, деятельность которых направлена на реализацию как легитимных, так и нелегитимных интересов путем целенаправленного влияния на органы государственной власти, их должностных и служебных лиц с целью принятия социально необходимых нормативно-правовых актов	Функцию организационного упорядочения плюрализма общественных интересов; Трансформация в группы политического влияния неформального характера через создание политических проектов вне политических платформ, идеологий и официальных форм общественного воздействия на принятие общественно важных решений.

5. КОНСУЛЬТАТИВНО-СОВЕЩАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ (ОБЩЕСТВЕННЫЕ СОВЕТЫ)

Впервые качественно-новые механизмы реализации конституционного права граждан на участие в управлении государственными делами, проведение органами исполнительной власти консультаций с общественностью и создание общественных советов при всех центральных и местных органах исполнительной власти было нормативно закреплено в 2004 году. С целью выполнения Указа Президента Украины от 31.07.2004 г № 854 «Об обеспечении условий для более широкого участия общественности в формировании и реализации государственной политики» Кабинет Министров Украины выдал постановление от 15.10.2014 № 1378 «Некоторые вопросы обеспечения участия общественности в формировании и реализации государственной политики». Постановлением было утверждено Типовое положение об общественном совете при центральном, местном органе исполнительной власти, что свидетельствует о попытках унифицировать и предложить универсальную однотипную консультативную форму для всех видов органов власти, при этом выяснились и границы, и меры, и формы, и даже определились субъекты влияния. Четко зафиксированное и ограниченное по мере воздействия на властные органы влияние гражданских объединений позволило политическим представителям власти стать манипулятором и производить отбор лояльных, но не всегда конструктивных, некритически настроенных активистов по «своим» критериям. Руководству органов исполнительной власти также позволялось возглавлять общественные советы. Соответственно, весь процесс организации работы советов и подготовки их заседаний стал зависеть от «доброй воли» руководителей, одновременно занимавших и должности руководителей общественных советов. Кроме того, Типовое положение об общественном совете не определяло порядок рассмотрения органами исполнительной власти решений общественных советов и отчетности по его результатам.

На практике оказалось, что этот документ, при всех его преимуществах и благих намерениях, имеет существенные недостатки, препятствующие эффективной деятельности создаваемых общественных советов. В постановлении были определены достаточно ограниченные полномочия общественных советов, сводившиеся только к координации мероприятий, связанных с созданием условий для проведения органами исполнительной власти консультаций с общественностью. Также не был разработан конкретный механизм формирования общественных советов. На практике, чаще всего, состав совета определял руководитель органа исполнительной власти по своему разумению, в других случаях – после предварительной аккредитации общественных организаций, изъявивших желание делегировать своих представителей в состав общественного совета. Это приводило к частым изменениям в персональном составе совета при назначении нового руководства органа.

В 2005 году в соответствии с постановлением Кабинета Министров Украины от 18.05.2005 г. № 356 «О дополнительных мероприятиях по привлечению граждан к участию в управлении государственными делами», принятом без обсуждения с общественностью, общественные советы были преобразованы в общественные коллегии при руководстве органов исполнительной власти. Такие изменения

вызвали серьезную критику со стороны общественности. Общественные советы, по сути, становились «карманными» структурами органов власти и их состав часто менялся в зависимости от отношения властных структур и политической конъюнктуры. Порядок формирования общественных советов предполагал вхождение в их состав только представители общественных организаций. Например, члены общественных советов при центральных органах исполнительной власти должны были избираться рейтинговым голосованием за кандидатов во время ежегодных собраний не менее чем одной четвертью от общего количества зарегистрированных общественных организаций. А члены советов при местных органах исполнительной власти – на собраниях не менее чем четвертью от количества зарегистрированных в соответствующем регионе общественных организаций. В результате введения нового порядка и малочисленности общественных советов в 2009-2010 годах соответствующие собрания всеукраинских общественных организаций уже не проводились.

В 2009 г. Кабинет Министров Украины, опять же без обсуждения с общественностью, принял постановление № 1302 от 26.11.2009 г. «О дополнительных мероприятиях по обеспечению участия общественности в формировании и реализации государственной политики», которым снова отменялось постановление № 1378 и утверждалось Общее положение об общественных советах при центральных и местных органах исполнительной власти. Положительным последствием этого решения стало расширение полномочий общественных советов. Помимо права участия в мероприятиях, связанных с проведением органом исполнительной власти консультаций с общественностью, общественный совет получил возможность вносить предложения по усовершенствованию деятельности органов исполнительной власти, при котором она создана. Разработка предложения по вопросам, касающимся общественно-экономического развития государства и интересов широких слоев населения, защиты прав и свобод гражданина и общественных объединений, реализации политической реформы, формирования стратегий национальной безопасности, разработки отраслевых и региональных программ, участия граждан в формировании и реализации государственной политики, обеспечения прозрачности и открытости деятельности органов исполнительной власти, повышения квалификации государственных служащих вошли в сферу их внимания. Им было позволено проводить общественную экспертизу проектов нормативно-правовых актов, разрабатываемых органами исполнительной власти, при котором созданы, и подавать по её результатам предложения и замечания. При этом функция общественного контроля за эффективностью работы органов исполнительной власти охватывала в том числе и контроль за тем, насколько учитываются предложения и замечания общественности органом власти.

В то же время некоторые органы исполнительной власти создали общественные советы на основе Общего положения об общественных советах, утвержденного постановлением Кабинета Министров Украины от 26.11.2009 г. № 1302, не придерживаясь заложенного в нем механизма формирования общественных советов. Общественность встретила этот факт негативно, о чем свидетельствовали многочисленные жалобы в адрес правительства и судебные иски. В связи с этим постановлением от 03.11.2010 г. №996 «Об обеспечении участия общественности в формировании и реализации государственной политики» Кабинет Министров

Украины отменил этот акт и утвердил новое Типовое положение об общественных советах при центральных и местных органах исполнительной власти.

Этот новый документ предусматривал избрание членов общественных советов путем рейтингового голосования во время собраний представителей институтов гражданского общества, заявивших о желании принимать участие в его работе. Полномочия общественных советов по новому Положению были существенно расширены. В частности, общественный совет получил возможность подавать органу, при котором он создан, обязательные к рассмотрению предложения по подготовке проектов нормативно-правовых актов по вопросам формирования и реализации государственной политики в соответствующей сфере, усовершенствования работы органа. Также Общественная антикоррупционная экспертиза проектов нормативно-правовых актов; общественный контроль за соблюдением нормативно-правовых актов, направленных на предупреждение и противодействие коррупции; сбор, обобщение предложений общественных организаций, имеющих важное общественное значение; организация общественных мероприятий для обсуждения актуальных вопросов развития отрасли или административно-территориальной единицы также возлагалась на общественные советы.

С целью «услышать» общественного мнение в процессе подготовки и организации выполнения решений Кабинета Министров Украины дважды в год должны были проводиться встречи руководителей общественных советов с Премьер-министром и членами правительства. Предусматривалось, что общественные советы при органах исполнительной власти будут формироваться по новому порядку в течение трех месяцев с дня опубликования постановления (до 11.02.2011г). До этого времени должны были функционировать предыдущие общественные советы. Постепенно консультативно-совещательные органы стали мощным инструментом влияния институтов гражданского общества на формирование и реализацию государственной политики.

Как свидетельствуют результаты общенационального мониторинга реализации в 2009 г. Концепции содействия органами исполнительной власти развитию гражданского общества работа общественных советов была признана одной из наиболее популярных и системных форм взаимодействия органов исполнительной власти с институтами гражданского общества. Исследование проводилось Консорциумом неправительственных организаций в составе Украинского независимого центра политических исследований, Творческого объединения «ГОРО» и Восточноукраинским центром гражданских инициатив.

6. ГРАЖДАНСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА

Предметом гражданской экспертизы обычно является степень соблюдения законных интересов, прав и свобод граждан, соответствие принятых или принимаемых актов законодательству, потребностям и интересам жителей, социальные последствия действующих актов органов власти либо возможные социальные последствия проектов этих актов³⁶. Полученные путем публичного

³⁶ *Громадський контроль*, Енциклопедія державного управління: у 8-ми т., Т. 1., редкол.: В.М. Князев (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін., НАДУ, К. 2011, с. 113.

обсуждения или опосредовано путем изучения этого мнения результаты гражданской экспертизы обязательно рассматриваются и учитываются в деятельности органов публичной власти, в частности при подготовке программ, формировании бюджетов, решении кадровых и организационных вопросов.

При планировании и проведении гражданской экспертизы следует руководствоваться Постановлением Кабинета Министров Украины от 5 ноября 2008 г. № 976 «Порядок содействия проведению гражданской экспертизы деятельности органов исполнительной власти». Также представителями активной общественности разработаны Интернет-ресурсы для желающих научиться проводить гражданскую экспертизу: «Рабочий стол общественного эксперта» (www.civixexpert.in.ua); «Ресурсный центр ГУРТ» (<http://gurt.org.ua/>); Творческое объединение ТОРО (<http://toro.org.ua/>). Украинским независимым центром политических исследований выдано пособие «Гражданская экспертиза деятельности органов власти: шаг за шагом», в котором представлен алгоритм проведения общественной экспертизы и приведены примеры типовых документов (запросы, жалобы, исковые заявления)³⁷. Антиторрупционная экспертиза проектов актов на предмет наличия в них положений, которые содействуют или могут содействовать совершению коррупционных правонарушений, проводится с целью предупреждения возникновения условий для совершения коррупционных правонарушений и разработки рекомендаций по их устранению. При совершении антиторрупционной гражданской экспертизы проектов нормативно-правовых актов, следует руководствоваться процедурными нормами проведения гражданской экспертизы деятельности органов исполнительной власти, установленными уже упоминаемым Постановлением Кабинета министров Украины от 5 ноября 2008 г. № 976 «Порядок содействия проведению общественной экспертизы деятельности органов исполнительной власти».

Заданиями экспертизы проектов нормативно-правовых актов являются:

- 1) выявление коррупциогенных норм (факторов, которые могут содействовать совершению коррупционных правонарушений);
- 2) подготовка предложений и рекомендаций по устранению в проектах нормативно-правовых актов коррупциогенных факторов;
- 3) включение в проекты нормативно-правовых актов превентивных антиторрупционных норм (положений, направленных на предупреждение коррупционных правонарушений).

7. ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ

Гражданский контроль представляет собой гражданскую оценку степени выполнения органами власти и другими подконтрольными объектами их социальных задач, соблюдения определенных социальных норм. Характерные отличия гражданского контроля от других видов контроля состоят в том, что, во-первых, гражданский контроль совершается именно общественностью (организованной и неорганизованной); и речь идет о соблюдении подконтрольными объектами определенных социальных норм; выполнение ими социальных заданий,

³⁷ М.В. Лациба, *Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади: крок за кроком*, М. Лациба, О. Хмара, О. Орловський, Укр. незалеж. центр політ. дослідж., [Агентство “Україна”], К. 2010, 96с.

непосредственно связанных с защитой и реализацией прав и свобод граждан³⁸. В качестве критериев для проведения гражданского контроля выбирают правовые (прописанные) и этические (неписанные) нормы и общественные ценности, которые используются в качестве эталонов при оценке деятельности объектов контроля и её результатов.

Как правило, гражданский контроль реализуется в двух формах:

1. Гражданский мониторинг – исследование какого-то явления или процесса, проводимого систематично (через определенный отрезок времени) по той же теме с использованием тех же инструментов. Гражданский мониторинг – непрерывный процесс.

2. Гражданская оценка – это тщательное независимое измерение законченной деятельности либо деятельности, которая еще ведется, с целью определения степени достижения поставленных целей. Гражданская оценка всегда ограничена во времени³⁹.

Важнейшим условием эффективности гражданского контроля является открытость и прозрачность деятельности органов власти, в частности, путем доступа к информации о деятельности этих органов, коммунальных и других предприятий, учреждений и организаций через Интернет.

8. ЛОББИРОВАНИЕ

Одним из устоявшихся и распространенных во многих демократических государствах механизмов целенаправленного влияния общественности на органы государственной власти во время принятия ими нормативно-правовых актов является лоббирование. В Украине лоббирование в большинстве случаев рассматривается как внеправовая деятельность, не отвечающая его природе. Однако, попытки легализовать следует отметить отдельно. Распоряжением Кабинета Министров Украины от 22 апреля 2009 г. № 448-р была согласована Концепция проекта Закона Украины «О влиянии общественности на принятие нормативно-правовых актов», который не получил поддержки в парламенте даже как идея.

Основная мысль документа заключалась в следующем. Лоббисты и лоббистские объединения выполняют важную функцию посредников между гражданами, институтами гражданского общества, субъектами хозяйствования и органами государственной власти, информируя выше названные органы об интересах разных социальных групп населения, состоянии дел в разных сферах общественной жизни. Согласно Концепции лоббирование – это легитимное влияние зарегистрированных и аккредитованных в установленном порядке лиц (лоббистов и лоббистских объединений) в интересах заказчиков на органы государственной власти, их должностных и служебных лиц во время принятия ими (участия в принятии) нормативно-правовых актов. Лоббирование выполняет функцию организационного упорядочения плюрализма общественных интересов. Одним из принципов лоббистской деятельности, помимо, прозрачности, подотчетности, является принцип порядочности – запрета составления субъектами лоббистской

³⁸ *Громадський контроль...*, с. 113.

³⁹ *Европейская хартия активной гражданственности*, <http://eurobelarus.info/eaqa/>.

деятельности договора о предоставлении лоббистских услуг с лицами, конкурирующими с их заказчиками, а также разглашение информации с ограниченным доступом, ставшей известной субъекту.

Лоббирование как профессиональная деятельность должна бы осуществляться такими методами, как:

1) подготовка и распространение предложений о необходимости принятия нормативно-правовых актов, информационно-аналитических материалов, результатов социологических и других исследований по вопросам, являющимся предметом регулирования нормативно-правовых актов; участие в разработке проектов нормативно-правовых актов.

2) контакты лоббиста с должностными лицами органов государственной власти, народными депутатами Украины, их помощниками – консультантами (телефонные разговоры, пересылка почтой (электронной почтой) заявлений, жалоб и предложений, телеграфных или факсимильных сообщений, личный прием);

3) участие в публичных мероприятиях, проводимых органами государственной власти;

4) организация и проведение публичных мероприятий (круглых столов, конференций, семинаров) с участием должностных лиц органов государственной власти, в которых они аккредитованы, и общественности;

5) размещение в СМИ комментариев специалистов, результатов исследований, опросов, аналитических материалов и др.;

6) другие, не запрещенные законодательством, действия, которые могут повлиять на позицию должностных лиц органов государственной власти, по вопросам, являющимся предметом регулирования нормативно-правовых актов.

Как результат, украинская реальность гражданского участия вышла не только на двойной диалог сторон, которые не слышат друг друга, но и на системные уровни, официального и неофициального взаимодействия – внутренний и внешний контуры системы государственного управления⁴⁰. При этом внутрисистемный аспект взаимодействия субъектов разработки проектов управленческих решений приобрел доминантный характер, ориентированный на удовлетворение потребностей самой системы и людей в ней, и при ней, игнорируя внешний системный контур общественной и гражданской поддержки особенно важный в условиях кардинальных социально-экономических реформ.

9. ВЫВОДЫ

Взаимодействие органов публичного управления и институтов гражданского общества содействует развитию механизмов гражданского участия в принятии и реализации управленческих решений и способствует формированию ключевых моментов существования государственности – кредита и порога доверия граждан своему государству. Доверие к государственной власти измеряется, с одной стороны, степенью её поддержки гражданами, а с другой – тем, насколько граждане подчиняются её законам. Вместе с тем, представители государственной власти несут ответственность перед обществом, не только влияя на него, но и находя

⁴⁰ О.В. Антонова, *Середовище вироблення державної політики (теоретико-методологічні аспекти)*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.01, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2005, 20 с.

компромисс с ведущими группами общества в правовом воспитании и определении приоритетов в развитии общества. Реализация этого задания возможна при условии эффективного общественного контроля за принятием управленческих решений. Общественное влияние на формирование государственно-управленческих решений реализуется через консультативно-согласовательные органы (общественные советы), общественную экспертизу, общественный контроль, лоббирование. В процессе становления института общественных советов законодательная база, регламентирующая их действия, претерпела многочисленные изменения. Стоит отметить, что общественность отстояла наиболее приемлемый и демократический вариант положения об общественных советах, что в современном украинском обществе уже является подтверждением пробуждения гражданского общества. Активное использование разных форм общественного влияния на формирование государственно-управленческих решений содействует трансформации государственной службы Украины в высокопрофессиональный институт гражданского служения⁴¹.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р., зі змінами згідно Закону України від 21 лютого 2014/742, Відомості Верховної Ради України, К. 2014/11, с. 143.
- [2] Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015, <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
- [3] Антонова О.В., *Середовище вироблення державної політики (теоретико-методологічні аспекти)*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.01, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2005, 20 с.
- [4] Артеменко Н.Ф., *Управління професіоналізацією кадрів державної служби України*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2010, 23 с.
- [5] Баштанник В.В., *Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія*, ДРІДУ НАДУ, Д. 2010, 390 с.
- [6] Василевська Т.Е., *Етичні виміри громадянськості державного службовця*, „Публічне управління: теорія та практика” 5/1(2011), <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/3/05.pdf>.
- [7] Газарян С.В., *Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи*, автореф. дис. д-ра наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2011, 39 с.
- [8] Гончарук Н.Т., *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія*, ДРІДУ НАДУ, Д. 2012, 343 с.
- [9] *Громадський контроль*, Енциклопедія державного управління: у 8-ми т., Т. 1., редкол.: В.М. Князев (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін., НАДУ, К. 2011, с. 113.
- [10] *Громадські ради: створення та організація роботи. Довідково-методичний посібник для членів громадських рад*, за заг. ред. А.С. Крупника, Одеса 2012, 326 с.
- [11] *Державна служба в цифрах – 2015: Інформаційне видання Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС*, Прес-центр, <http://www.center.gov.ua/pres-sentr/materiali/item/1356-86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%85-2013>.

⁴¹ Т.Е. Василевська, *Етичні виміри громадянськості державного службовця*, „Публічне управління: теорія та практика” 5/1(2011), <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/3/05.pdf>. Назва з екрану.

- [12] *Европейская хартия активной гражданственности*, <http://eurobelarus.info/eaea/>.
- [13] *Енциклопедичний словник з державного управління*, уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна, НАДУ при Президентіві України, К. 2010, 820 с.
- [14] *Енциклопедія державного управління*, у 8 т., Нац. акад. держ.упр. при Президентіві України, наук.ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін., К. 2011.
- [15] *Ефективна організація роботи громадської ради: методичні рекомендації*, www.gromrady.org.ua/2011/06/posibnyk-efektyvna-orhanizatsiya-roboty-hromadskojji-rady-metodychni-rekomendatsiji.
- [16] Кошова Т.В., *Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2004, 22 с.
- [17] Крутій О.М., *Діалогова взаємодія органів влади та громадськості як умова демократизації державного управління*, автореф. дис. ... д-ра наук з держ.упр., 25.00.02, О.М. Крутій; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр., Х. 2010, 36 с.
- [18] Кучабський О., *Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління*, О. Кучабський, С. Погорелий, „Публічне управління: теорія та практика” 13/1 (2013), <http://kbuaara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/2/07.pdf>.
- [19] Кушнірова Г.П., *Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2011, 23 с.
- [20] Лациба М.В., *Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади: крок за кроком*, М. Лациба, О. Хмара, О. Орловський, Укр. незалеж. центр політ. дослідж. [Агентство “Україна”], К. 2010, 96 с.
- [21] Лісєнко О., *Динаміка політичного капіталу в Україні*, „Політичний менеджмент” 10/1 (2005), с. 90–96.
- [22] Лукашевич О.М., *Громадянськість як результат громадянського розвитку особистості: психологічний дискурс*, [в:] О.М. Лукашевич, *Збірник наукових праць К-ПНУ імені І.Огієнка*, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології, 2014, Випуск 24, с. 467–477
- [23] *Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія*, С.М. Серьогін, О.В. Антонова, І.І. Хожило та ін.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна, ДРІДУ НАДУ, Д. 2007, 272 с.
- [24] Нинюк І.І., *Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентіві України, К. 2005, 18 с.
- [25] Ничта Н.Л., *Психологічний ресурс оптимізації взаємодії місцевих органів виконавчої влади з громадськістю*, автореф. дис. ... канд. наук з держ.упр., 25.00.02, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Львів. регіон. ін-т держ. упр., Л. 2014, 21 с.
- [26] Пархоменко-Кучевіл О.І., *Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія*, ФАДА, ЛТД, К. 2010, 296 с.
- [27] Петренко О.С., *Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, Петренко Оксана Станіславівна; ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, Д. 2008, 20 с.
- [28] *Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи ДРІДУ НАДУ*, колект. моногр. С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, І.І. Хожило [та ін.]; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогін, ДРІДУ НАДУ, Д. 2012, 274 с.
- [29] Сидоренко Н.С., *Формування професійної культури державних службовців*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, Сидоренко Павло Володимирович, НАДУ при Президентіві України, К. 2012, 23 с.

- [30] *Синергетичні засади державного управління в умовах реформ: монографія*, С.М. Сербогін, І.В. Письменний, І.І. Хожило та ін.; за заг. ред. С.М. Сербогіна, ДРІДУ НАДУ, Д. 2007, 194 с.
- [31] *Українське суспільство 1992-2012. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг*, За ред. д. ек. н. В. Ворони, д. соц. н. М. Шульги, Інститут соціології НАН України, К. 2012, 660 с, <http://i-soc.com.ua/institute/soc-mon-2012.pdf>.
- [32] *Моніторинг громадської думки*, Український інститут соціологічних досліджень ім. О.Яременка, <http://www.uisr.org.ua/monitoring>.
- [33] *Довіра до соціальних інституцій та груп: за матеріалами прес-релізу Ліана Новікової* (по состоянию на 4-14 декабря 2015), Київський міжнародний інститут соціології, <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=579&page=2&t=3>.
- [34] *Довіра до політичних інститутів та банків падає, компанії повертають довіру громадян* (GfK Ukraine), <http://sostav.ua/news/2009/04/22/8/19934/>.
- [35] Філіпова Т.В., *Професійний менталітет державних службовців в Україні: технологія формування*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, ДРІДУ НАДУ при Президентові України, Д. 2006, 20 с.
- [36] Цегольник П.А., *Формування професійної моделі фахівця в сфері управління*, автореф. дис. к-та наук з держ. упр., 25.00.03, НАДУ при Президентові України, К. 1997, 17 с.
- [37] Чабанна М.В., *Довіра до політичних інститутів: передумови та наслідки для демократії*, Магістеріум, К. 2014, Вип. 58, с. 8–14.
- [38] Шпекторенко І.В., *Управління професійною мобільністю державних службовців*, автореф. дис. д-ра наук з держ. упр., 25.00.03, Інститут з-тва Верховної Ради України, К. 2012, 32 с.
- [39] Jurgilewicz M.K., *Kilka uwag na temat znaczenia pojecia administracji publicznej*, M.K. Jurgilewicz, O. Jurgilewicz, M. Ura, „Modern Management Review” 21/2 (2014), с. 43–52.
- [40] Newton K., *Political trust and institutional performance*, [в:] K. Newton, *Social and Political Trust*, European Social Survey, 2013, <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/2/3/all.html>.
- [41] Peffley M., *Democratization and Political Tolerance in Seventeen Countries: A Multi-level Model of Democratic Learning*, „Political Research Quarterly” 56/3 (2003), с. 243–257.

TOOLS OF CITIZENS' IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

This article is devoted to the tools of civic influence on the public service development as a humanizing factor for Ukrainian society. The level of modern civil society's activity is analyzed, accounting its transformation under the social and political changes in Ukraine. The main approaches to interpretation of civic influence on public service development are generalized. A concept "public control after the public policy-making and decision-making" is examined. There were considered the significant tools of civic influence on forming the public policy and decision-making, among of which are consultative and conciliatory councils, public control (public monitoring, public expertise), lobbying (administrative and parliament).

Becoming the consultative and conciliatory councils' institute is characterized by taking into account experience of acceptance of normative-legal documents, which regulate their activity, without a concordance with public. The value of public expertise is described for the activity's estimation of executive bodies, the expedience of decisions' acceptance and implementation by these authorities, the preparation of their proposals to normative-legal acts on rights and freedoms of man, terms of references of government and public administration officials.

The specific differences of public control from others tools of civic influence are researched and distinguished. It's mentioned, that public control is an inalienable element of

forming the democratic, social, legal state in Ukraine, civic control system of democratic public administration, and irreplaceable constant of society's development, that's providing a support to public relations in a state of stability and equilibrium.

Keywords: tools of civic influence, public service development, humanizing the public administration, public control, the public policy-making and decision-making

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.1

Tekst złożono w redakcji: maj 2016

Przyjęto do druku: czerwiec 2016

Виталий БАШТАННИК¹
Татьяна СТАДНИЧЕНКО²

ТРАНСФОРМАЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА

В статье анализируются особенности трансформации административного управления в сложных административных системах. Охарактеризованы современные принципы нормотворческой деятельности в системе публичного администрирования. Проанализированы современные сложные административные системы управления, приведены направления научного анализа таких систем на основе использования принципов менеджмента. Подана авторская трактовка понятий орган власти, уровни управления, территориальное управление. Разработаны и систематизированы теоретические основы возникновения, становления и развития сложных управленческих систем. Доказано на основе исследования, что именно публично-правовое нормирование поведения субъектов и объектов управления, которое осуществляется с помощью организационно-правового регулирования, способно обеспечить согласованность и целенаправленность их деятельности, ориентированной на удовлетворение общественных потребностей и интересов, которые объективно существуют на конкретном этапе общественного развития. Акцентирован тот факт, что европейский опыт организации администрирования управленческих систем свидетельствует об актуализации нормотворческой составляющей публичного администрирования.

В статье особое внимание уделено современным парадигмам развития управленческой науки. В частности, сделан акцент на целесообразности трансформации административных принципов в контексте реформирования публичного управления в Украине. Это связано, в первую очередь, с имеющейся необходимостью систематизации принципов деятельности властных структур. На этой основе с позиций системного анализа доказано, что публичное администрирование предусматривает функционирование универсального организационно-правового механизма выявления, согласования и реализации общественных потребностей и интересов на основе использования различных правовых средств. Это, в свою очередь, предусматривает формирование комплекса субъективных прав и обязанностей участников общественных процессов, перевод их связей и отношений в конкретные правоотношения.

¹ Vitalii Bashtannyk, dr nauk administracji publicznej, profesor Katedry Prawa i Integracji Europejskiej Dniepropietrowskiego Regionalnego Instytutu Zarządzania Państwem (filia Narodowej Akademii Zarządzania Państwem przy Prezydencie Ukrainy), e-mail: vbashtannyk@gmail.com

² Tetyana Stadnichenko, doktorant, Katedra Prawa i Integracji Europejskiej Dniepropietrowskiego Regionalnego Instytutu Zarządzania Państwem (filia Narodowej Akademii Zarządzania Państwem przy Prezydencie Ukrainy), e-mail: ddepartment-lawmail.ru

Ключевые слова: децентрализация, государственное управление, интегрированные системы государственного управления, связи с общественностью, менеджмент.

1. ВВЕДЕНИЕ

Европейские интеграционные процессы 70-90 XX в. способствовали возникновению принципиально новых институтов власти и административных механизмов согласования позиций и выработки общих подходов ведущих государств по решению региональных и глобальных проблем. В таких условиях государственное управление в процессе реформирования приобретает новые характерные признаки, повышается его субъектность, усиливаются интегративные характеристики управления. Именно поэтому современный процесс реформирования государственного управления обусловлен становлением открытой административной системы, в которой постоянно происходит гармонизация принципов, инструментов, форм и методов центрального, территориального и локального управления, и одновременно, – процесс собственного развития приобретает институт делегирования полномочий в соответствии с феноменом делегированного управления как императива общей политики в рамках Европейского Союза. На этом базируется новое направление в науке публичного управления – исследование теоретико-методологических основ реформирования государственного управления в условиях европейских интеграционных процессов в контексте усиления регулирующего воздействия таких процессов на управленческие механизмы национальных государств. Ведь европейский интеграционный процесс как проявление общемировых тенденций в современных условиях характеризуется как системное измерение социально-экономического и политического развития стран Европы.

Актуальность проблематики исследования интегрированных подходов менеджмента и государственного администрирования обусловлена тем фактом, что европейская интеграция представляет собой реализацию общепризнанных концепций управления в пределах ЕС – «единого европейского дома», «экономической интеграции», «устойчивого развития» и другие. В этих обстоятельствах Украина как демократическое, социальное, правовое государство нуждается в таких организационных формах, средствах, институтах и механизмах организации государственного управления, которые в целом отвечают базовым характеристикам менеджмента. И в то же время такие организационные конструкции должны соответствовать национальным традициям публичного управления, получать общественное признание, регулироваться постоянными правовыми нормами и развиваться в контексте общецивилизационного процесса гуманизации властных отношений.

Кроме того, актуальность нашего исследования определена тем фактом, что реформирование государственного управления требует сочетания общих процессов оптимизации деятельности органов власти: совершенствования института государственной службы, службы в органах местного самоуправления и специализированной служебной деятельности работников органов власти (в соответствии с понятием «публичная служба»); формирования новой интегративной региональной политики страны через децентрализацию управленческих отношений, развития политической системы Украины. То есть, в соответствии со стратегией

устойчивого развития «Украина-2020», предложенной Президентом Украины П.Порошенко, актуализируется углубление исследований реформирования системы государственного управления в контексте интеграционных процессов по следующим направлениям: государственное управление как система общественных отношений; обеспечение прав и свобод человека как измерение гуманизации управления; политический и административный аспекты государственного управления; конституционно-правовые основы государственного управления в контексте наднациональных интеграционных процессов; анализ и адаптация зарубежного опыта трансформации государственного управления; развитие регионального и отраслевого управления в соответствии с требованиями законодательства ЕС.

Целью данной статьи выступает анализ состояния системы общественных отношений в сфере публичного (государственного) управления и разработка на этой основе концептуальных основ трансформации управления на основе принципов менеджмента. Проблемной сферой данного исследования является создание современных, адаптированных к вызовам современного общества управленческих моделей, способных сохранять устойчивость при нестандартных внешних управляющих воздействиях.

Актуальные исследования базовых принципов государственного управления в системе внутренней и внешней политики Украины, зарубежного опыта конституирования управленческой деятельности в системе интеграционных процессов и определение путей его внедрения в Украине дают основания утверждать, что участие в интеграционных процессах является основным фактором становления в нашей стране новых экономических отношений, формирования демократических институтов, обеспечения прав и свобод человека. Именно поэтому целью и приоритетным направлением исследования реформирования государственного управления является определение понятия и содержания государственного управления в системе наднациональных интеграционных процессов, установления постоянных динамических тенденций развития национального государства в условиях интеграционных процессов. Такая цель достигается с учетом наработки науки государственного управления, права, политологии, что в результате формализует обновление демократической концепции управления, адаптации такой концепции в условиях переходного общества с тем, чтобы она могла быть использована в качестве теоретической основы при подготовке нового и уточнении положений действующего законодательства. Вместе с тем, в статье ставится задача осуществить исследование эффективных механизмов национального управления в контексте рассмотрения его как элемента системы наднационального управления в пределах полномочий наднациональных административных институтов, а также в определении таких принципов надгосударственного управления, которые могут быть внедрены в отечественной практике для оптимизации государственной политики администрирования и нормотворчества, как направления совершенствования государственно-управленческой деятельности в целом.

Степень разработанности темы. В условиях углубления наднациональных интеграционных процессов собственно государственное управление, государственно-управленческие отношения, государственно-управленческая деятельность приобретают новые характерных признаков, усиливается

субъектность такой деятельности, выделяются ее принципы и направления. Фактически, речь идет о формировании открытой системы публичного управления как сложной административной системы, в рамках которой происходит постоянный процесс гармонизации принципов, механизмов и методов территориального управления с усилением инструментов и механизмов делегирования полномочий, построения многоуровневых, вертикально интегрированных структур управления.

Проблематику государственного управления в контексте развития механизмов современного администрирования исследовали украинские ученые В.Аверьянов, В.Бакуменко, Р.Войтович, В.Голубь, С.Дубенко, Ю.Кальниш, В.Князев, С.Кравченко, В.Литвин, В.Луговой, Н.Нижник, С.Серёгин, Г.Сытник, О. Скакун, В.Тертичка, В. Шаповал, а также зарубежные ученые Г.Атаманчук, В.Афанасьев, Л.Бальцерович, К.Бельский, Ж.Бодуен, И.Василенко, К.Вашенко, В.Воллес, К.Гаджиев, Ж.Зиллер, А.Моравчек, Н.Нагент, М.Паренти, Г. Райт и др. Достаточно широкий спектр научных работ дал возможность системно проанализировать этапы становления современной модели управления на центральном и региональном уровне, определить общие тенденции формирования принципов публично-административного менеджмента, определить общие тенденции формирования управленческих отношений на общегосударственном и региональном уровне, рассмотреть базовые этапы становления системы государственного управления и на этой основе предложить интеративную методологию исследования реформирования государственного управления.

С позиций реализации в Украине общих принципов публичного управления, административных правил и процедур, характерных для Европейского административного пространства, следует акцентировать внимание на общих и специальных принципах администрирования. Среди общих принципов управления следует выделить и принцип конкретности, смысл которого заключается в том, что необходимо изучать конкретные процессы управления, сравнивать их с соответствующими законами и закономерностями общественного развития, смотреть как последние действуют, оказываются по конкретным обстоятельствам, и делать правильные выводы для практики. В условиях реформирования украинского общества особое значение приобретает совершенствование, рационализация и формирование четкого механизма правового регулирования государственно-управленческих отношений³. В.Мартыненко на основе эмпирических и теоретико-методологических подходов к исследованию сущности общественных трансформаций в условиях глобализации проанализированы концептуальные методологические основы теории государственного управления, раскрыты принципы деятельности государственной власти⁴.

Основу современных исследований процессов реформирования управления составляют работы европейских исследователей. Так А.Милворд указывает, что в процессе реформирования нецелесообразно акцентировать внимание на добровольной передаче государством своих суверенных полномочий новоформированной транснациональной элите. По мнению этого исследователя,

³ Н.Р. Нижник, *Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе : монографія*, Основи, К. 1995, с. 65–67.

⁴ В.М. Мартыненко, *Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія): монографія*, Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», Х. 2003, с. 113.

интеграция является выгодной тогда, когда речь идет об объединении ресурсов с целью достижения общих целей и решения общих проблем, что является особенно актуальным из-за развития современных глобализационных процессов⁵. С.Гофман еще в конце 1960-х гг., указывал, что стремление государств к интеграции определяется стремлением функционировать в ситуации как можно большей определенности на национальном уровне без давления внешних структур⁶. Внешнее влияние на процессы реформирования могут оказывать и наднациональные субъекты. Так, Е.Моравчик считает, что институциональная политика ЕС непосредственно определяет влияние на процесс реформирования, и в принципе может изменять цели реформирования⁷.

Направлениями реформирования государственного управления в Украине в соответствии с европейскими принципами публичного администрирования выступают:

1) перспективы внедрения зарубежного опыта (в том числе, опыта Республики Польша) интеграционного сотрудничества в практику государственного управления в Украине; комплекс критериев определения кратко-, средне- и долгосрочных приоритетов развития многосторонних и двусторонних отношений со странами-членами ЕС, а также в формате межгосударственных образований на постсоветском пространстве; методология определения зависимости эффективности государственного управления от состояния системы политического консенсуса в стране по национальной интеграционной стратегии⁸;

2) особенности становления и организационно-правовые основы управленческой деятельности в сложных административных системах, концептуальное утверждение административно-правовых средств обеспечения прав и свобод граждан в системе наднациональных интеграционных процессов, направления оптимизации классификационной системы признаков гармонизации международного и национального законодательства относительно осуществления управленческой деятельности⁹;

3) закрепление принципа наднационализма в системе государственно-управленческих решений, реальные достижения в формировании направлений разработки надгосударственных механизмов управления интеграционными процессами, основные направления государственного управления в сфере регионального сотрудничества; дальнейшее развитие получило определение сущности, цели и реализации общих политик ЕС, нормативных и фактических оснований их применения на национальном почве .

⁵ A.S. Milward, *The European Rescue of the Nation State*, Routledge, London 2000, c. 71.

⁶ S. Hoffmann, *Obstinate or Obsolete? The Fate of the Nation State and the Case of Western Europe*, [in:] B. Nelsen, A. Stubb, *The European Union. Readings on the Theory and Practice of European Integration*, 2nd ed., Macmillan Press Ltd., London 1998, c. 157–172.

⁷ A. Moravcsik, *Preferences and Power in the European Community. A Liberal Intergovernmentalist Approach*, „Journal of Common Market Studies” 31/4 (1993), c. 482–498.

⁸ *Nowe partnerstwo dla spójności konwergencja konkurencyjność współpraca. Trzeci raport na temat spójności gospodarczej i społecznej*, Режим доступа: www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion3/cohesion3_pl.htm. – Назва з екрану.

⁹ A. Olechowskij, *Four Premises for the Polish Strategy in the European Union*, „The Polish Foreign Affairs Digest” 9/4 (2003), c. 23–35.

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

На данном этапе развития стран постсоветского пространства особое значение приобретает тенденция тесной взаимосвязи административной реформы и региональных интеграционных процессов, внедрение инновационных механизмов общественно-политических отношений, систематизированных, в том числе, и в условиях членства стран в ЕС. При этом наблюдаем выделение самостоятельных политических подходов к проблеме управления в наднациональных интеграционных процессах – федерализма (федеративной модели управления с постепенным переходом к федеративному (конфедеративному) устройству надгосударственного образования), функционализма (деполитизации интеграционного процесса, формирования функциональной модели управления, при которой надгосударственные структуры формируются по функциональному признаку), неофункционализма (создание системы надгосударственных институтов управления, делегирование части национального суверенитета и властных полномочий странами-членами на уровень институтов ЕС. Следовательно, фактически речь идет о базовом принципе «европейского административного менеджмента» - принципа наднационализма, его воплощении в международно-правовых отношениях, реализации концепции «общества безопасности» (определение характера интеграционных процессов через взаимоотношения, складывающиеся между отдельными личностями и социальными группами).

Развивая положения административного менеджмента, стоит заметить, что достижение высокой эффективности и качества любого вида управленческой деятельности заключается в повышении эффективности и качества правового обеспечения такой деятельности. Именно публично-правовое нормирование поведения субъектов и объектов управления, которое осуществляется с помощью организационно-правового регулирования, способно обеспечить согласованность и целенаправленность их деятельности, ориентированной на удовлетворение общественных потребностей и интересов, которые объективно существуют на конкретном этапе общественного развития. Европейский опыт организации администрирования управленческих систем свидетельствует об актуализации нормотворческой составляющей публичного администрирования.

Публичное управление проходит сейчас очередной этап трансформации, характеризуется как внутренними характеристиками (политический, исторический, институциональный и т.д.), так и внешними - взаимодействие с ЕС, и в зависимости от этих процессов речь идет о переходе к постиндустриальному обществу, формировании трансформационных факторов в системе государственного управления. В условиях новой парадигмы общественных отношений инструменты и механизмы публичного (государственного) управления меняются, так же изменяются задачи такого управления. На процесс управления влияют усиленные социальные риски, нестабильные социальные связи, рост социальной мобильности, глобализация экономики, потребность в нововведениях. Именно этим и объясняется отказ от устоявшихся форм управленческой деятельности и наработки модели управления нового типа - New Public Management (NPM)¹⁰, однако сохраняется и

¹⁰ *Blackwell Handbook of Global Management*, ред. M.L. Maznevski, J. McNett, Blackwell Pub., Malden, MA, 2004, p. 234–236.

традиционное деление составляющих государственно-управленческого механизма на институциональную, административную и процедурную составляющую.

В общем, традиционной ошибкой широкого внедрения зарубежных методик модернизации таких больших систем как государственное управление, местное самоуправление и т.д. является простое копирование технологий административных реформ, безоговорочная реализация в национальной практике государственного управления таких концепций как «политические сети», «Good governance» и т.д.¹¹. Впрочем, концепция «нового государственного управления» имеет существенные отличия, среди которых усиление надзорной функции центрального уровня, децентрализация и усиление мобильности территориальных составляющих, обеспечение контроля и подотчетности, рационализация управления человеческими ресурсами, обеспечения конкуренции и отбора, и одновременно - повышение качества государственного регулирования, транспарентность как ключевой принцип в деятельности органов власти.

Тенденцией общественного развития современного Украинского государства является ориентация государственного управления на социально-экономическую эффективность и демократическое взаимодействие с обществом. Начиная с 1997г., тезис об административной реформе как важное условие экономического роста и социального развития актуализировался многочисленными нормативными актами, регламентирующими развитие системы государственной службы. Вместе с тем, существуют многочисленные вызовы для системы государственного управления, присущие большинству современных государств. Во-первых, система исполнительной власти до сих пор закрыта для общества. Во-вторых, привлечение населения и общественных структур к процессу разработки, принятия и осуществления политических решений реализуется органами власти далеко не полностью. Именно поэтому эффективность государственного управления и качество публичных услуг в Украине находятся на одном уровне со странами, намного уступающими ей по уровню экономического развития и качества человеческого потенциала. Рациональным решением является системный анализ и эффективное внедрение положительных практик государственного управления и функционирования государственной службы в других странах. Это даст возможность определить, какие из имеющихся вариантов реформирования и в какой степени могут быть использованы в нынешних условиях перманентных реформ, а также, по возможности, учесть допущенные в этих странах ошибки и просчеты и избежать их.

Сравнение отечественных реалий с зарубежным опытом позволит лучше понять логику эволюции национальной модели административной реформы и определить пути ее обновления и внедрения. Либеральная концепция «нового публичного управления», лежащая в основе европейской административной реформы, а также конкретные меры реформы противоречат характеру тех политических стратегий, которые используются политической властью. В свою очередь, успешная административная реформа требует в качестве условия фундаментальной модернизации публичного управления глубинной трансформации политической системы на основе открытости и реальной состязательности. Для этого следует

¹¹ *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, ред. F.M. Jablin, L.L. Putnam, Sage Publications, Thousand Oaks, CA – London – New Dehli 2001, с. 6.

выявить наиболее эффективные и релевантные в условиях Украины теории и концепции реформирования государственного управления и государственной службы, определить результаты и перспективы дальнейшей административной реформы.

Открытая система публичного управления определяет качественно новое направление исследований науки управления - исследование политического и административного аспектов государственного управления в наднациональных интеграционных процессах. Ведь государство как социально-организационный институт представляет собой систему взаимодействия многочисленных социальных сообществ и государственно-управленческого аппарата¹². При этом «опережающее состояние» государственного управления проявляется в инновационном векторе развития государственного управления, субъектно-объектной компоненте взаимовлияния, демократическом характере становления системы властно-партийного взаимодействия. В условиях реформирования украинского общества особое значение приобретает также формирование четкого механизма правового регулирования государственно-управленческих отношений.

Современные проблемы трансформации общественных отношений в Украине, разработка новых механизмов реализации положений Конституции Украины, проведение административной реформы в Украине внесли и продолжают вносить существенные изменения в содержание государственно-управленческой деятельности, формирования и реализации государственно-служебных отношений. Именно поэтому на данном этапе развития общества целью административно-правового регулирования является совершенствование форм и методов управленческой деятельности, установление и регламентация таких взаимоотношений граждан и государственных институтов, когда каждому человеку должны гарантироваться реальное соблюдение и охрана прав и свобод, а также эффективная защита этих прав и свобод в случаях их нарушений. Собственно, публичное администрирование предусматривает функционирование универсального организационно-правового механизма выявления, согласования и реализации общественных потребностей и интересов на основе использования различных правовых средств, формирования комплекса субъективных прав и обязанностей участников общественных процессов, перевод их связей и отношений в конкретные правоотношения. Поскольку достижение высокой эффективности и качества любого вида управленческой деятельности заключается в повышении эффективности и качества правового обеспечения такой деятельности, то именно публично-правовое нормирование поведения субъектов и объектов управления, которое осуществляется с помощью организационно-правового регулирования, способно обеспечить согласованность и целенаправленность их деятельности, ориентированной на удовлетворение общественных потребностей и интересов, которые объективно существуют на конкретном этапе общественного развития.

Целесообразность трансформации административных принципов в контексте реформирования публичного управления (в основном на региональном уровне) в Украине связана, в первую очередь, с имеющейся необходимостью рассмотрения систематизации принципов деятельности властных структур, поскольку в

¹² А. Баштанник, *Організаційно-правові засади управління в складних адміністративних системах: європейський досвід та Україна*, А.Баштанник, В.Баштанник, „Право України” 2007/11, с. 153–157.

современных условиях понимание государственно-управленческих отношений и государственно-управленческой деятельности в широком подходе интегрирует понятие публичного управления¹³. Вместе с тем, сейчас актуализируется потребность имплементации европейских принципов как в теорию, так и в практику государственно-управленческой деятельности, прежде всего, на уровне территориальной общины (базовый уровень) и регионального управления (высший уровень в системе самоуправления и базовый - в системе исполнительной власти). В условиях перманентного политического реформирования системы власти в Украине возникла необходимость в системном подходе к гармонизации европейского и национального правового обеспечения деятельности самоуправляющихся структур¹⁴.

Почти 25 лет реформирования системы публичного администрирования в Украине значительно изменили роль самоуправляющихся структур в обществе, однако до сих пор самоуправление сохраняет статус общественного института, инкорпорированного к механизму государственно-управленческих решений, и статус де-факто подчиненного субъекта через имеющиеся механизмы делегирования полномочий, бюджетный процесс, налоговую политику и тому подобное. При этом декларируемые как основные европейские принципы организации управления выступили как лозунги государственной политики, однако реальные изменения не были проведены. С позиций европейского права следует определить общую систему принципов управления, присущую всем уровням управления. Это принципы: народовластия; верховенства закона; распределения и взаимодействия власти; разграничения полномочий органов центрального, регионального и локального уровня; гласности и открытости; приоритета и гарантированности прав личности; плановости; разграничения функций и полномочий в системе власти.

Нормативного закрепления требует урегулирование проблемы соотношения «самоуправляющихся» и «делегированных» полномочий местного самоуправления, способствующих укреплению правовой и организационной самостоятельности местного самоуправления; финансовому, материальному росту ресурсного обеспечения выполнения органами местного самоуправления делегированных им отдельных полномочий органов исполнительной власти. При этом следует законодательно определить принципы, условия и порядок делегирования отдельных полномочий органов исполнительной власти, формы контроля за исполнением делегированных полномочий, ответственность органов исполнительной власти и местного самоуправления, их должностных лиц за неисполнение или ненадлежащее исполнение делегированных полномочий. Для территориального уровня власти законом должен быть установлен перечень полномочий, которые не могут быть удалены, переданы или делегированы к другому уровню.

С позиций определения направлений оптимизации государственно-управленческой деятельности на региональном уровне в организационной сфере возникают и требуют собственного решения две проблемы. Первая связана с

¹³ О.Э. Бессонова, *Общая теория институциональных трансформаций как новая картина мира*, „Общественные науки и современность” 2006/2, с. 130–142.

¹⁴ О.Л. Валеvський, *Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні* [Текст], О.Л. Валеvський, В.А. Ребкало, „Аналітика і влада” 2012/6, с. 139–144.

созданием системы взаимодействия центральных органов государственной власти с органами местного самоуправления. Такое взаимодействие необходимо прежде всего самой центральной власти в контексте административной, политической, жилищно-коммунальной, бюджетной, налоговой и социальной реформ. Системные реформы невозможны без активного участия в их проведении органов местного самоуправления, муниципальных служащих, широких слоев населения. Второй проблемой является необходимость совершенствования организации местного самоуправления, в том числе, методическое обеспечение органов местного самоуправления по вопросам структурной организации управления социальным развитием, муниципальным хозяйством и местными финансами, а также подготовка муниципальных управленческих кадров. Эта задача может быть решена путем создания системы непрерывного обучения должностных лиц местного самоуправления, путем использования принципов менеджмента в публичной деятельности.

Процессы децентрализации, внедрение принципа субсидиарности, повышение уровня требований человека к разнообразию и качеству получаемых им услуг, увеличение его влияния на власть обусловили поиск новых моделей построения и организации деятельности самоуправляющихся институтов с учетом современной парадигмы управления.

Стоит отметить, что проблематика административного реформирования и в Украине, и за рубежом все чаще исследуется не в «узком» ракурсе административно-иерархического или менеджериального типа, а с учетом методологии «public administration» (публичного управления, правда, широкоупотребляемым в последнее время является перевод «публичное администрирование»), объединяющая деятельность органов государственного управления, государственной власти, местного самоуправления и различных общественных структур, которые участвуют в реформировании государственного аппарата, его взаимоотношений с обществом. Постоянство в методологию публичного управления внесла теория общественного выбора. Однако полной аналогии между политической и рыночной системами провести нельзя, ведь объектная база таких понятий разная. Впрочем, предложенная методология позволяет выявлять интересные закономерности, формировать инновационные подходы к социализации управления через восприятие социальных институтов на уровне субъектов рыночных отношений.

Важно указать на компоненты объектной сферы публичного управления, которыми в таком формате выступают общественные отношения, формирующиеся:

- в процессе государственного управления экономической, социально-культурной и административно-политической сферами, а также реализации полномочий исполнительной власти, делегированных государством органам местного самоуправления, общественным организациям и некоторым другим негосударственным институтам;

- в процессе деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, их должностных лиц по обеспечению реализации и защиты в административном порядке прав и свобод граждан, предоставление различных административных (управленческих) услуг;

- в процессе внутренней организации и деятельности аппаратов всех государственных органов, администраций государственных предприятий,

учреждений и организаций, а также в связи с прохождением государственной службы или службы в органах местного самоуправления;

- при применении мер административного принуждения, включая административную ответственность, в отношении физических и юридических лиц;
- в связи с реализацией юрисдикции административных судов и восстановления нарушенных прав граждан.

При этом концепция «Нового публичного управления» выступает в роли идеологемы реформирования государственного управления, в рамках которого уменьшается демократизм, однако управление направлено на повышение экономической эффективности государственного управления и борьбу с бюрократизмом. Определенной особенностью реформирования здесь выступает консенсусный характер выработки особо значимых решений; сравнительно медленные темпы осуществления программы реформ; широкое привлечение общественности к обсуждению характера общественных трансформаций; преобладание личностного фактора над административным. Административная реформа при этом носит в основном не административный, а политико-административный характер. Именно достижения общественного консенсуса относительно целей и способов реформирования административной системы могло бы стать важным условием успешной реализации реформы в нашей стране.

3. ВЫВОДЫ

На основе проведенного в статье исследования целесообразно сделать следующие выводы. Государственную власть вполне мотивировано следует детерминировать как инструмент обеспечения существования государства, достижения ее целей. При этом государственная власть способна влиять на общественные процессы, поведение отдельных социальных групп с помощью специальных органов и учреждений как составных частей единого механизма государственной власти. Определение комплекса управления как сознательного, организованного и регулирующего воздействия на собственную общественную и групповую жизнедеятельность, осуществляемое непосредственно или косвенно - через государство, самоуправления, партии, фирмы, позволяет детерминировать современное публичное управление как целенаправленное, организационное, системное воздействие на жизнедеятельность общества. Определяющим субъектом государственного управления в пределах личных и общественных взаимоотношений следует считать орган власти. Орган власти (государства) - составная часть государственного аппарата, группа лиц или лицо, наделенное законодательно определенными властными полномочиями для выполнения задач и функций государства.

С позиций государственного управления заметим, что в контексте системы исполнительной власти орган власти - организационно самостоятельный элемент государственного аппарата (механизма государства), который наделен четко очерченным объемом полномочий (компетенции) в соответствии с возложенными на него задачами и функциями, состоит из структурных подразделений и должностей, занимающихся государственными служащими, и отнесен Конституцией и законами Украины, указами Президента Украины в систему органов исполнительной власти. Такое определение органа власти через призму

современных принципов менеджмента позволяет сделать вывод об актуальности формирования устойчивой модели государственного управления на региональном уровне на основе четкого определения и законодательного закрепления распределения полномочий и обязанностей между органами исполнительной власти и местного самоуправления. На этапе реформирования необходимо сохранить крепкую вертикаль государственной власти, которая призвана обеспечить действенность системы управления и стабильность национальной экономики. К объективным свойствам реформирования государственного управления относятся также системность, единство, непрерывность, стабильность и управляемая гибкость, когда власть выступает формой выражения общественных интересов наряду с обеспечением взаимосвязи между отдельными интересами и эффективным управлением.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Нижник Н.Р., *Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе : монографія*, Основи, К. 1995, 180 с.
- [2] Мартиненко В.М., *Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) : монографія*, Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», Х. 2003, 218 с.
- [3] Milward A.S., *The European Rescue of the Nation State*, Routledge, London 2000, 453 p.
- [4] Hoffmann S., *Obstinate or Obsolete? The Fate of the Nation State and the Case of Western Europe*, [in:] B. Nelsen, A. Stubb, *The European Union. Readings on the Theory and Practice of European Integration*, 2nd ed., Macmillan Press Ltd., London 1998, с. 157–172.
- [5] Moravcsik A., *Preferences and Power in the European Community. A Liberal Intergovernmentalist Approach*, „Journal of Common Market Studies” 31/4 (1993), с. 482–498.
- [6] *Nowe partnerstwo dla spójności konwergencja konkurencyjność współpraca. Trzeci raport na temat spójności gospodarczej i społecznej*, Режим доступу: www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion3/cohesion3_pl.htm. – Назва з екрану.
- [7] Olechowski A., *Four Premises for the Polish Strategy in the European Union*, „The Polish Foreign Affairs Digest” 9/3 (2003), с. 23–35.
- [8] *Blackwell Handbook of Global Management*, ред. M.L. Maznevski, J. McNett, Blackwell Pub., Malden, MA, 2004, 476 p.
- [9] *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, ред. F.M. Jablin, L.L. Putnam, Sage Publications, Thousand Oaks, CA – London – New Dehli 2001, 911 p.
- [10] Баштанник А., *Організаційно-правові засади управління в складних адміністративних системах: європейський досвід та Україна*, А. Баштанник, В. Баштанник, „Право України” 2007/11, с. 153–157.
- [11] Бессонова О.Э., *Общая теория институциональных трансформаций как новая картина мира*, „Общественные науки и современность” 2006/2, с. 130–142.
- [12] Валевський О.Л., *Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні* [Текст], О. Л. Валевський, В. А. Ребкало, „Аналітика і влада” 2012/6, с. 139–144.

TRANSFORMATION OF ADMINISTRATIVE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF CURRENT MANAGEMENT PRINCIPLES

In the article the modern principles of norm-setting activities in the system of public administration are characterized. The current complex of administrative management system was analyzed, as well as the direction of scientific analysis of such systems based on the use of management principles. The theoretical basis of origin, formation and development of complex management systems is developed and systematized. On the basis of the study it was proved that public law regulation of behavior of subjects and objects of management, which is carried out with the help of organizational-legal regulation able to ensure the consistency and purposefulness of their activities, is oriented on satisfaction of public requirements and interests, which objectively exist at a particular stage of social development. It was accented the fact that the European experience of administration of management systems is evidence of the actualization of the normative component of the public administration.

In the article special attention is paid to the contemporary development paradigms of management science. In particular, the focus is on the feasibility of transformation of administrative principles in the context of reforming public administration in Ukraine. On this basis, from the standpoint of system the analysis has shown that public administration provides for the operation of a universal legal mechanism for the identification, coordination and implementation of community needs and interests through the use of various legal means. This, in turn, provides for the formation of a complex of the subjective rights and duties of participants of social processes, their connections and relationships in a particular relationship.

Keywords: decentralization, governance, integrated system of public administration, public relations, management.

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.2

Tekst złożono w redakcji: luty 2016

Przyjęto do druku: maj 2016

Светлана САВЧУК¹¹

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ВИДИМОСТИ НА АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГАХ

В работе представлен метод определения пространственной видимости на автомобильных дорогах. Одним из факторов определения безопасности дорожного движения является достаточная видимость в плане, продольном профиле и пространстве. Для обеспечения безопасного движения водитель должен видеть перед собой участок дороги достаточной длины для своевременной остановки транспортного средства либо выполнения маневра во избежание столкновения с преградой.

Классические методы по определению видимости не учитывают одновременного объединения видимости в плане и продольном профиле дороги. Потому имеет место следующая картина: по расчетам горизонтальная и вертикальная видимость обеспечена, а на самом деле имеются преграды, заметные только в пространстве.

Методом для решения этих задач является учет на участке дороги одновременно продольных уклонов и горизонтальных кривых. Он базируется на распределении концентрированного зрения водителя, которое распределяется конусообразным видом. Пространственная видимость состоит из видимости в плане и продольном профиле, потому направление зрения водителя характеризуется пространственным вектором.

Видимость – это максимальное расстояние, на котором с места водителя можно четко распознать элементы дороги и размещение участников движения, что дает возможность водителю ориентироваться во время управления транспортным средством, в частности для выбора безопасной скорости и выполнения безопасного маневра.

Метод «конуса» можно использовать при проектировании автомобильных дорог, анализе условий безопасного движения автомобилей (очистка боковых полос от преград, ограничивающих видимость на горизонтальных кривых с внутренней стороны закругления либо ограничение скорости), а так же при решении необходимости частичной или полной реконструкции автомобильной дороги.

Ключевые слова: видимость в плане, видимость в продольном профиле, пространственная видимость, автомобильная дорога, безопасная скорость движения.

1. ВВЕДЕНИЕ

Существует несколько понятий видимости: видимость для остановки автомобиля перед преградой, видимость встречного автомобиля, боковая видимость, видимость в плане и профиле, видимость в ночное время суток и метеорологическая видимость.

Видимость для остановки автомобиля перед преградой дает возможность водителю видеть перед собой дорогу и окружающую ситуацию на некотором

¹¹ Светлана Савчук, аспирант кафедры проектирования дорог, геодезии и землеустройства, Национальный транспортный университет, г. Киев, Украина

расстоянии, достаточном для торможения автомобиля, или для безопасного объезда преграды на дороге.

На двухполосной автомобильной дороге при обгоне возможно движение автомобилей навстречу один другому. При этом расстояние видимости встречного автомобиля должно обеспечить возможность полной остановки обоих автомобилей на некотором расстоянии один от одного при экстренном торможении. Потому расстояние видимости встречного автомобиля равно сумме тормозных путей обоих автомобилей, которые проходят автомобили за время реакции водителей, и зазора безопасности между автомобилями.

Боковая видимость обеспечивается, когда транспортное средство, которое движется в поперечном направлении, есть заметным на некотором расстоянии, что предоставляет возможность водителю адекватно оценить ситуацию и вовремя затормозить, не допуская столкновения.

Видимость на горизонтальных кривых считается обеспеченной, если в зоне местности, которая находится в поле зрения водителя с каждого направления, отсутствует любая преграда (кусты, деревья, ограды и т.д.).

Ограничение видимости встречного автомобиля в продольном профиле зависит от величины перепада превышений между отметкой проездной части на вершине выпуклой вертикальной кривой (точки перелома подъем-спуск) и отметками проездной части на безопасном расстоянии от вершины².

Видимость в ночное время суток характеризуется расстоянием, на котором водитель может видеть препятствие, и вовремя принять меры во избежание столкновения. Видимость в ночное время меньше чем дневная видимость, это обусловлено тем, что водитель может более четко видеть ситуацию только в границах, которые подсвечиваются с помощью фар и фонарей. Так же опасность могут представлять дальние огни фар встречных автомобилей, которые могут ослепить водителя. Потому ночью желательнее двигаться с меньшей скоростью, нежели в дневное время.

Метеорологическая видимость характеризуется расстоянием, при котором под воздействием атмосферной дымки теряется видимость абсолютно чёрной поверхности, имеющей на этом расстоянии угловые размеры не менее 0,3 градуса и проектирующей на фоне неба (дымки). Ночью метеорологическая дальность видимости определяется по расстоянию до наиболее удалённого видимого точечного источника света, сила света которого известна³.

В реальных условиях, когда кривые в плане совмещаются с вертикальными кривыми и уклонами, проверок видимости преград отдельно в горизонтальной и вертикальной проекции дороги не достаточно. Потому появляется необходимость пространственного обеспечения видимости.

² Кіяшко Д.И. Основи проектування автомобільних доріг. Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-112924.html>

³ Энциклопедия техники. Режим доступа до энциклопедии: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_tech/2714/Метеорологическая

2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВИДИМОСТИ

Классические методы позволяют проверить видимость в плане и продольном профиле отдельно.

При наличии кривых малых радиусов в плане достаточная видимость может быть обеспечена путем обрезки уклонов выемки или изменением их формы, вырубке деревьев и кустарников, сноса заборов и строений сооружений с внутренней стороны. Для определения зоны видимости необходимо построить кривую границы зоны видимости. Для этого на вычерченном в большом масштабе плане закругления наносят траекторию движения автомобиля.

На траектории движения обозначают ряд точек, от которых откладывают отрезки расстояния видимости. Концы отрезков совмещают прямыми линиями, огибающая которых и будет изображать кривую границы зоны видимости⁴.

При наличии пересечения в одном уровне расстояние, на котором будет замечено транспортное средство, движущееся в поперечном направлении, должно быть таким, чтоб предоставить возможность водителю адекватно оценить ситуацию и вовремя затормозить, не допуская столкновения.

Видимость считается обеспеченной, если ни один из элементов местности, которые находятся в зоне поля концентрации зрения водителя на расстоянии $S_{\text{боковая}}$ с каждой стороны, не перекрывает видимость транспорта на дороге пересекающей рассматриваемую.

На продольном профиле существуют два основных варианта, когда видимость может быть не обеспечена:

- в условиях наличия выпуклой вертикальной кривой в продольном профиле. Продольный профиль автомобильной дороги описывается ломаными линиями описывающими местность. Слишком резкие выпуклые переломы не обеспечивают необходимой видимости, что приводит к дорожно-транспортным происшествиям. Для определения угла перелома устанавливают разницу углов наклона участков продольного профиля, которые пересекаются. Одним из резервов для обеспечения необходимой видимости при выпуклых переломах дороги является уменьшение перелома за счет вписывания вертикальных кривых⁵.

- вогнутые вертикальные кривые с малыми радиусами необходимо проверять на обеспечение видимости поверхности дороги ночью. Это необходимо делать в связи с тем, что свет от фар освещает поверхность покрытия вблизи автомобиля на расстоянии, которое меньше, чем расчетное расстояние видимости.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ВИДИМОСТИ

Пространственная видимость объединяет в себе видимость в плане и профиле одновременно. Это необходимо для выявления обеспечения видимости на участках, где имеет место объединение кривых или уклонов в профиле и плане. В таком случае, даже если по расчетам расстояние видимости отдельно в плане и профиле

⁴ О.А. Білятинський, В.Й. Заворицький, В.П. Старовойда, Я.В. Хом'як, Проектування автомобільних доріг: Підручник. У 2ч. Ч1- К.:Вища школа, 1997 - 158 ст.

⁵ Д.т.н. Киялбаев А.К., д.т.н., Рахатов С.З., к.т.н. Джакешов К.С., соискатель Байгабылов Т.Б. КаздорНИИ, г. Алматы, КГУ им. Коркыт Ата, г. Кызылорда, Казахстан

обеспечено, в пространстве оно может быть не обеспеченным. Для решения данной проблемы можно использовать «метод конуса». Он основывается на распределении концентрации зрения водителя. Водитель может четко видеть ситуацию в границах конуса, вершина которого находится на уровне глаз водителя. Принимается 1,2 м над уровнем дороги. Высота конуса зависит от скорости движения транспортного средства и времени суток, принимается по нормативам (ДБН В.2.3-4:2015 Автомобильные дороги). Угол между боковыми стенками конуса составляет 12° , если это дневное время суток и 2° - в ночное время.

Данный метод может иметь графическое и аналитическое выражение.

В графическом выражении метод используется таким образом. Для начала необходимо создать пространственную модель местности и дороги. Это возможно сделать с помощью программного комплекса Civil 3D и функции загрузки координат для создания модели местности с Google Earth.

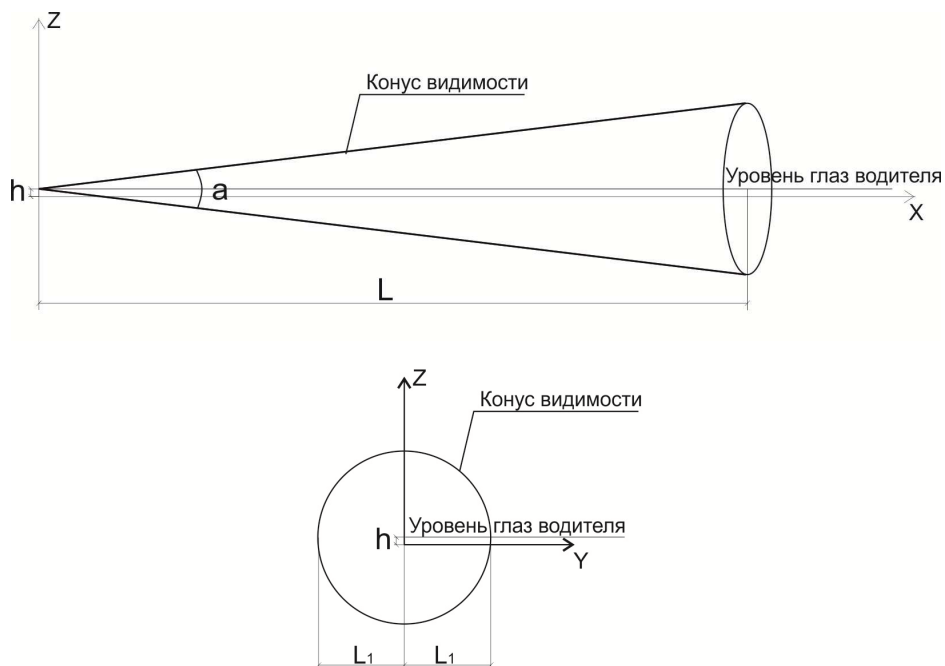


Рис. 1. Конус видимости на прямом участке

L – расстояние видимости в зависимости от скорости движения, погодных условий и времени суток

L_1 – боковая видимость

h – уровень глаз водителя над поверхностью дороги, $h=1,2$ м.

α – угол распределения концентрированного зрения водителя в зависимости от времени суток

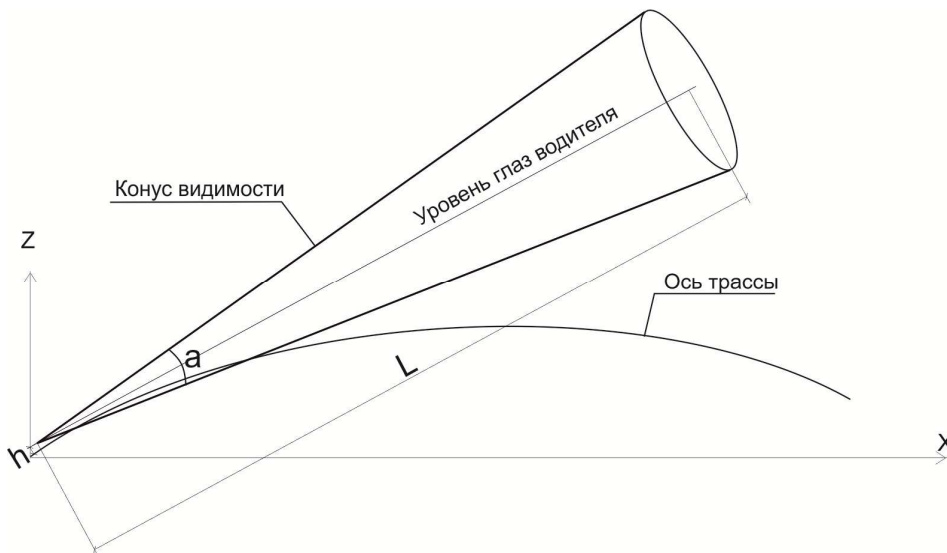


Рис. 2. Конус видимости на выпуклой кривой

L – расстояние видимости в зависимости от скорости движения, погодных условий и времени суток

h – уровень глаз водителя над поверхностью дороги, $h=1,2$ м.

α – угол распределения концентрированного зрения водителя в зависимости от времени суток

Для более точного определения видимости необходимо отображение на модели местности, помимо рельефа, объектов, которые могут создавать препятствия для обеспечения достаточной видимости: дома, деревья, кусты, дорожные знаки и т. д. На уровне глаз водителя устанавливается конус распределения концентрации зрения водителя. С движением транспортного средства по пространственной модели дороги перемещается и конус.

Таким образом, предоставляется возможность визуально оценить границу видимости – все, что размещается в середине конуса, попадает в зону видимости.

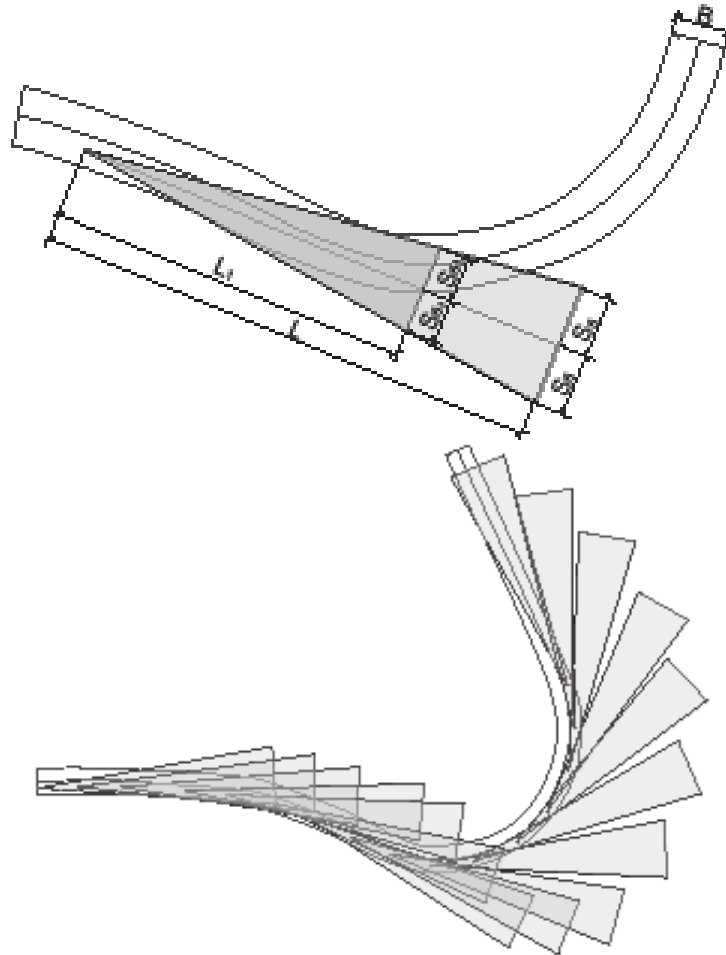


Рис. 3. Конус видимости на выпуклой кривой

L – расстояние видимости в зависимости от скорости движения, погодных условий и времени суток

L_1 – расстояние видимости встречного автомобиля в границах конуса

$S_б$ – боковая видимость

$S_{б1}$ – боковая видимость встречного автомобиля

B – ширина трассы

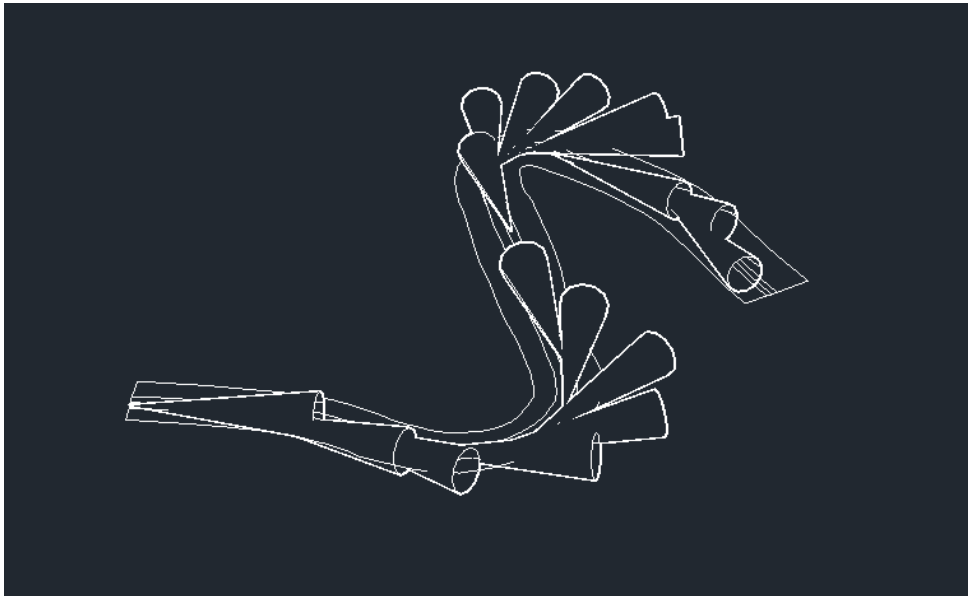


Рис. 4. Определение видимости по длине дороги

На рис.4 представлен конус видимости, который предоставляет возможность оценить видимость в пространстве сразу. После оценки пространственной видимости можно рассмотреть участки, где видимость не обеспечена, и более детально изучить их, определив какая именно видимость не обеспечена – в горизонтальной или вертикальной плоскости.

В результате построения пространственной видимости с применением конуса (Рис.4) можно получить графики видимости, которые описывают видимость в пределах конуса по правую и левую сторону относительно положения водителя.



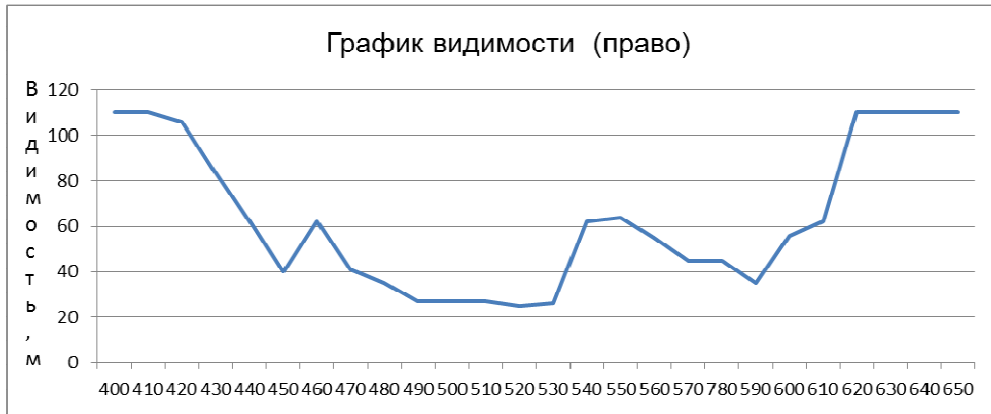


Рис. 5. Графики боковой видимости по методу конуса.

На данных графиках представлена видимость в пределах дороги, по правую и левую сторону относительно положения водителя. Исходя из графика видно, на каких участках видимость, в том числе и встречных автомобилей, достаточна, а на каких участках ее следует улучшить.

В аналитическом виде метод конусов описывается уравнением конуса в пространстве. Для видимости в дневное время суток оно имеет вид:

$$\text{Основой конуса служит круг с радиусом } BE = r = |AB| \cdot \operatorname{tg} 6^\circ = d \cdot \operatorname{tg} 6^\circ$$

Уравнение круга находим, используя следующие уравнения:

Направляющую конуса, то есть окружность, находим, используя уравнения:

Уравнение сферы с центром в точке с известными координатами:

$$x_2^2 + y_2^2 + z_2^2 + (x - x_2)^2 + (y - y_2)^2 + (z - z_2)^2 = d^2 \cdot \operatorname{tg}^2 6^\circ$$

Уравнение плоскости, проходящей через точку $B(x_2, y_2, z_2)$ и перпендикулярной вектору, который совпадает с направлением оси конуса AB , то есть перпендикулярна плоскости:

$$(x_2 - x_1)(x - x_2) + (y_2 - y_1)(y - y_2) + (z_2 - z_1)(z - z_2) = 0$$

Получаем:

$$\begin{cases} (x - x_2)^2 + (y - y_2)^2 + (z - z_2)^2 = d^2 \cdot \operatorname{tg}^2 6^\circ \\ (x_2 - x_1)(x - x_2) + (y_2 - y_1)(y - y_2) + (z_2 - z_1)(z - z_2) = 0 \end{cases}$$

Вершина конуса находится в точке $A(x_1, y_1, z_1)$. Образовывающая конуса может быть записана в каноническом виде:

$$\frac{x - x_1}{m} = \frac{y - y_1}{n} = \frac{z - z_1}{e}$$

Так как направление образующей зависит только от соотношений 3-х угловых коэффициентов m, n и e , то один из них (тот, что не равен нулю) равен 1. Таким образом, уравнение образующей конуса можно записать в таком виде:

$$\frac{x - x_1}{m} = \frac{y - y_1}{n} = \frac{z - z_1}{1}$$

Коническая поверхность определяется таким уравнением:

$$\left\{ \begin{array}{l} (x - x_2)^2 + (y - y_2)^2 + (z - z_2)^2 = d^2 \cdot \operatorname{tg}^2 \theta \\ (x_2 - x_1)(x - x_2) + (y_2 - y_1)(y - y_2) + (z_2 - z_1)(z - z_2) = 0 \\ \frac{x - x_1}{m} = \frac{y - y_1}{n} = \frac{z - z_1}{1} \end{array} \right.$$

Этот конус устанавливается на уровне зрения водителя, где основа конуса находится на максимальном расстоянии видимости для данной скорости движения. Направление установки конуса определяется по пространственному вектору, который описывается следующим образом. Представим трассу в виде годограф-функции, которая представляет собой множественное число концов векторов, которые выходят с фиксированной точки в пространстве и изменяются в зависимости от скалярного аргумента. За скалярный аргумент принимаем распространенную в дорожной практике, длину горизонтального прокладывания трассы. Определив вектор-функцию, мы получаем возможность изучать ее свойства, а значит и свойства трассы, за способами дифференциальной геометрии⁶.

Автомобильная дорога состоит с прямых и кривых вставок. В горизонтальном прокладывании трасса может иметь такие элементы, как прямые вставки, круговые кривые и переходные кривые (клотоиды), в вертикальной плоскости – это прямые вставки и круговые кривые.

Каждый из этих элементов можно описать уравнением.

Уравнение клотоиды в параметрическом виде выглядит:

$$\rho = \frac{C}{S}$$

где ρ – сменный радиус кривизны, м; C – параметр; S – полная длина дуги, начиная с начальной точки, м.

Для разбивки клотоиды необходимо знать величину ее элементов в прямоугольных координатах:

$$x = S - \frac{S^3}{40C^2} + \frac{S^5}{3456C^4} + \dots$$

⁶ Д.О. Павлюк, С.С. Кизима. Геометричні характеристики траси автомобільної дороги як просторової кривої : УДК 625.724.

$$y = \frac{S^3}{6C} - \frac{S^7}{336C^3} + \frac{S^{11}}{42240C^5} + \dots^6_7$$

Подбор кривой клотоиды проводится с помощью программы Excel и Mathcad. Для этого в прямоугольных координатах строим графики клотоид изменяя параметр С и получаем следующие графики:

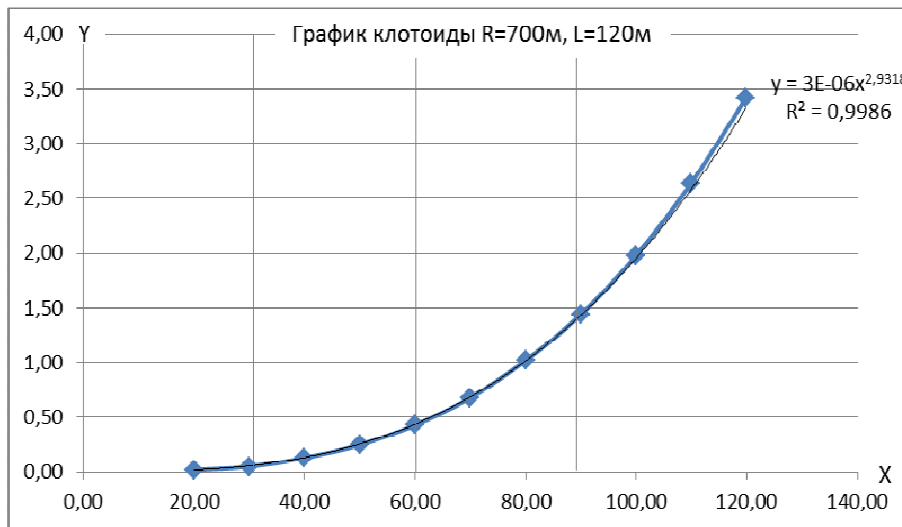
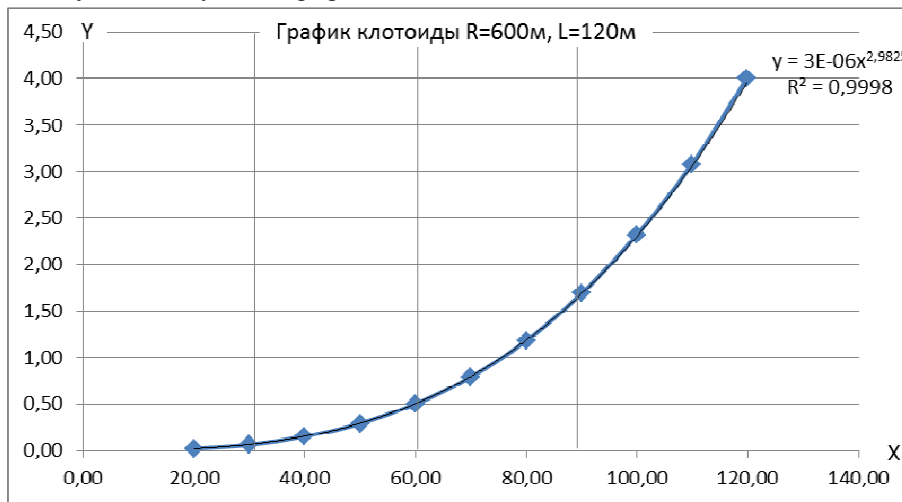


Рис.б. Графики, которые описывают уравнение переходных кривых.

⁷ А.М. Пальчик, М.О. Олійник. Проектування поздовжнього профілю автомобільних доріг: П 147 навч. посіб. – К.:НТУ, 2014. – 120с.]

Из графиков видно, что основа уравнения остается неизменной, уравнения отличаются между собой лишь значениями степени. Значение степени зависит от радиуса, потому построим график зависимости степени от радиуса кривой и определим эту зависимость:

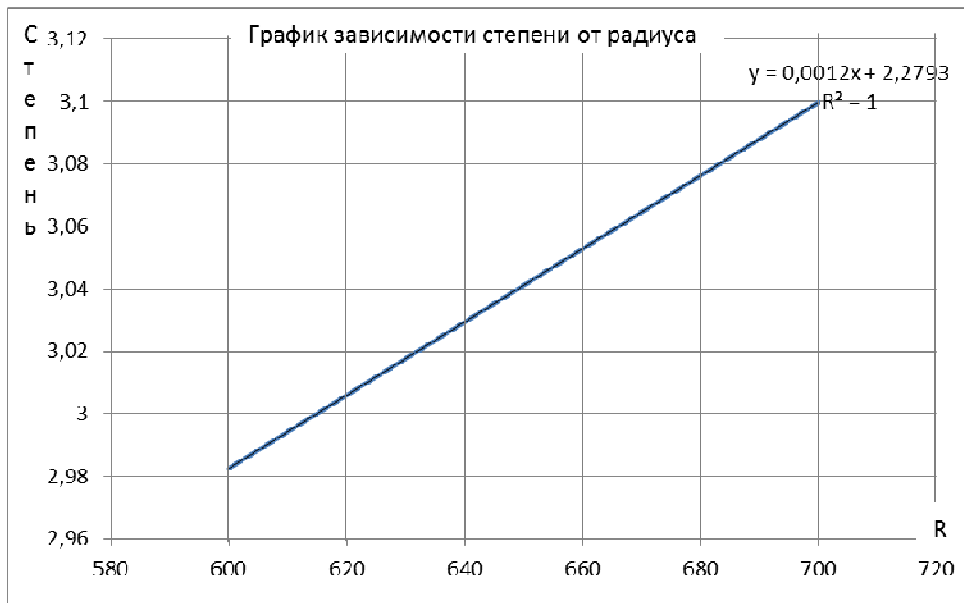


Рис.7. Зависимость степени от радиуса в уравнении переходной кривой.
Таким образом, уравнение клотоиды имеет вид:

$$y = 0,000003x^{0,0012R+2,28}$$

Уравнения, которые описывают элементы трассы в плане, представлены в табличной форме и имеют вид:

Таблица 1. Элементы трассы в плане

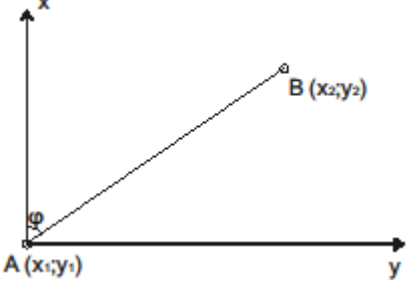
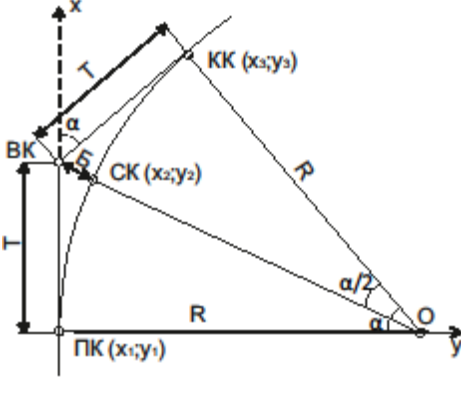
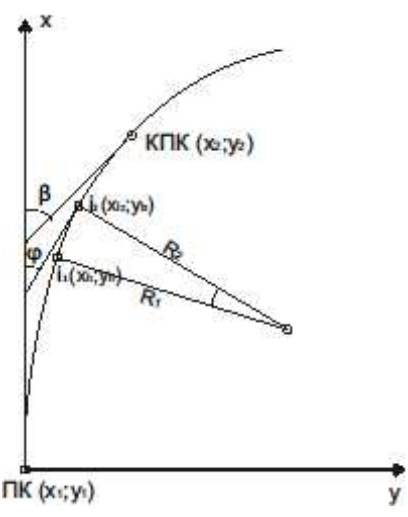
Название элемента	Графическое изображение элемента	Уравнение элемента
Прямая		$\frac{x - x_1}{x_2 - x_1} = \frac{y - y_1}{y_2 - y_1}$
Круговая кривая		$(x - a)^2 + (y - b)^2 = R^2$
Переходная кривая (клотоида)		$y = 0,000003x^{0,0012R+2,28}$

Таблица 2. Элементы трассы в продольном профиле

Название элемента	Графическое изображение элемента	Уравнение элемента
Прямая		$\frac{x - x_1}{x_2 - x_1} = \frac{z - z_1}{z_2 - z_1}$
Круговая кривая		$(y - a)^2 + (z - a)^2 = R^2$

Направление пространственной математической модели трассы описывается с помощью векторов. Для получения направления, то есть вектор-функции, необходимо взять первую производную от уравнения элемента.

Таблица 3. Уравнения и производные элементов трассы в плане

Название элемента	Уравнение элемента	Первая производная от уравнения элемента
Круговая кривая	$(x - a)^2 + (y - a)^2 = R^2$	$y' = \frac{(x - a)}{(y - b)}$
Переходная кривая (клотоида)	$y = 0,000003x^{0,000003} + 2,7761$	$y' = 0,000003(0,0012R + 2,28)x^{0,0012R + 1,28}$

Таблица 4. Уравнения и производные элементов трассы в продольном профиле

Название элемента	Уравнение элемента	Первая производная от уравнения элемента
Круговая кривая	$(y - a)^2 + (z - b)^2 = R^2$	$y' = \frac{(y - a)}{(z - b)}$

Получив вектор-функции горизонтальных и вертикальных элементов трассы в любой точке, мы имеем возможность объединить их, получив пространственное направление трассы. По этому направлению устанавливается конус, и в итоге получается пространственная видимость.

Рассмотрим несколько вариантов объединения элементов плана и профиля в пространственной модели:

Таблица 5. Варианты объединения элементов в пространственной модели

Номер комбинации	Трасса в плане	Трасса в продольном профиле
1	Прямая	Прямая
2	Прямая	Круговая кривая
3	Круговая кривая	Прямая
4	Круговая кривая	Круговая кривая
5	Переходная кривая (клотоида)	Прямая
6	Переходная кривая (клотоида)	Круговая кривая

Комбинация 1.

Ось трассы в плане и профиле описывается прямыми. Направление вектора совпадает с линией оси трассы и указывает направление движения. Объединяем векторы горизонтальной и вертикальной проекции трассы, получаем пространственный вектор, который описывает направление трассы в пространстве (рис.7).

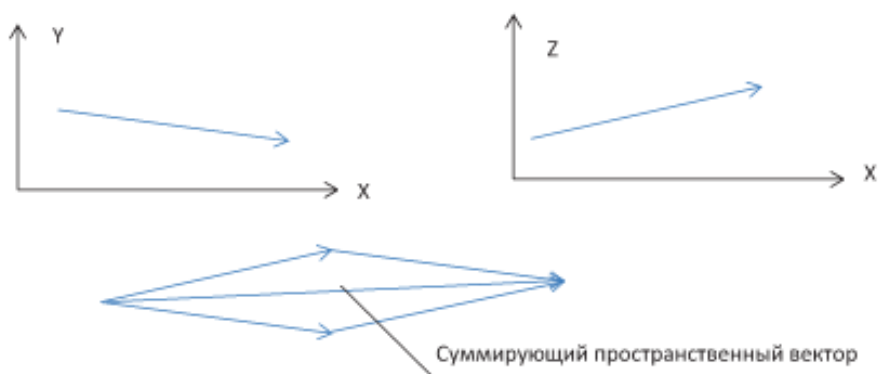
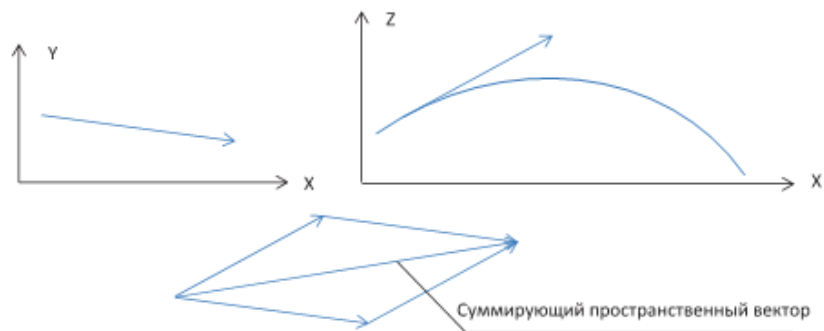


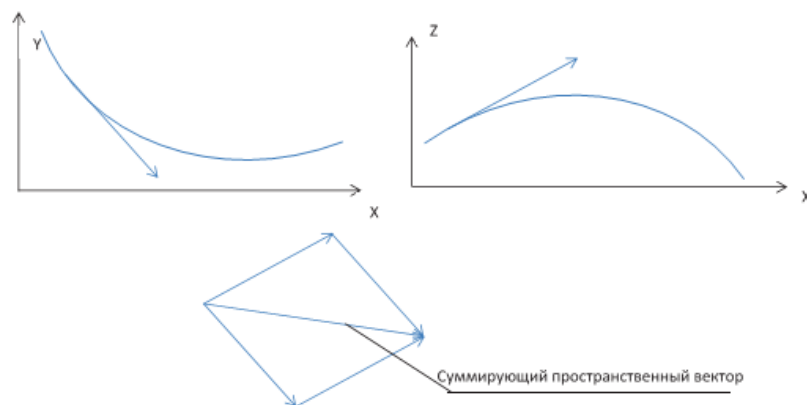
Рис.8. Построение пространственного вектора

Комбинация 2.

Ось трассы в плане описывается прямой линией, в профиле – круговой кривой. Касательная в любой точке, или первая производная от уравнения кривой описывается вектором, который указывает на направление движения. Полученные векторы, как и в предыдущем случае, объединяются (суммируются) между собой и образуют суммирующий вектор.

**Комбинация 3.**

Ось трассы в плане и профиле описывается круговыми кривыми. Касательная в любой точке, или первая производная от уравнения кривой описывается вектором, который указывает на направление движения. Полученные векторы объединяются (суммируются) между собой и образуют суммирующий вектор.

**4. ВЫВОДЫ**

На основе проведенных исследований получены данные для определения видимости в пространстве, разработана методика определения пространственной видимости на автомобильных дорогах в графическом и аналитическом виде.

Полученные результаты дают возможность оценить видимость в пространстве, учитывая объединение элементов в двух плоскостях одновременно и выделить проблемные участки. Эти участки более детально изучаются и оцениваются, и определяется, смена каких именно параметров (горизонтальных или вертикальных) будет способствовать обеспечению видимости.

Описанная в статье методика предоставляет возможность выполнения работ по определению видимости в более короткие сроки, в сравнении с классическими методами. Это влечет за собой уменьшение трудозатрат и, следовательно, стоимости работ.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Кіяшко Д.И. Основы проектування автомобільних доріг. Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-112924.html>
- [2] Энциклопедия техники. Режим доступа до енциклопедии: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_tech/2714/Метеорологическая
- [3] О.А. Білятинський, В.Й. Заворицький, В.П. Старовойда, Я.В. Хом'як Проектування автомобільних доріг: Підручник. У 2ч. Ч1 - К.: Вища школа, 1997 - 158 ст.
- [4] Д.т.н. Киялбаев А.К., д.т.н., Рахатов С.З., к.т.н. Джакешов К.С., соискатель Байгабылов Т.Б. КаздорНИИ, г. Алматы, КГУ им. Коркыт Ата, г. Кызылорда, Казахстан
- [5] Д.О. Павлюк, С.С. Кизима. Геометричні характеристики траси автомобільної дороги як просторової кривої : УДК 625.724.
- [6] А.М. Пальчик , М.О. Олійник. Проектування поздовжнього профілю автомобільних доріг: П 147 навч. посіб. – К.: НТУ, 2014. – 120с.]

SUPPORTING SPATIAL VISIBILITY ON ROADS

This paper presents a method for determining spatial visibility on roads. One of the factors that determines road safety is the sufficient visibility in alignment, longitudinal profile and space. The driver must look upon the stretch of road long enough for the timely stop of the vehicle or maneuver to avoid a collision with an obstacle for safe movement.

Classical methods for determining the visibility do not allow for the simultaneous combination of visibility in plan and longitudinal profile. Because we have the following picture: the estimated horizontal and vertical visibility provided, but in fact there are obstacles that are visible only in space.

The method for solving these problems implies consideration on the road section of both longitude inclinations and horizontal curves at the same time. It is based on the distribution of a concentrated vision of the driver, which is distributed conical view. The spatial visibility includes visibility in alignment and longitudinal profile, the direction of driver's vision is characterized by the spatial vector.

Visibility is the maximum distance at which, being at driver's seat, one can clearly identify the elements of the road and disposition of road users, which allows the driver orientating oneself while driving, in particular to choose safe speed and perform safe maneuver.

"Cone" method can be used in the design of roads, analysis of traffic safety conditions (cleaning of sidebands from obstacles limiting visibility at horizontal curves on the inside of the curvature or speed limitation), as well as at deciding the necessity of partial or full reconstruction of the road.

Keywords: visibility in alignment, visibility in profile, spatial visibility, road, safe speed.

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.3

Tekst złożono w redakcji: maj 2016

Przyjęto do druku: czerwiec 2016

Luibov CHERNOVA¹

MINORITIES IN UKRAINE: MOTIVATION AND FORMS OF PARTICIPATION IN THE ACTIVITY OF NATIONAL-CULTURAL ORGANIZATIONS

In this article the author makes an attempt to analyze a range of contradictory issues that arise in social practice based on the own results of surveying ethno national communities in the territory of post-Soviet Ukraine. Having considered various motifs of either participation or non-participation of minorities in the activity of ethno national organizations, the main factors influencing social activity of minorities in social life and their connection with life plans, self-identification and its type have been determined. The need to match the suggested form of the organization of activities with the interests and demands of the audience, which today are very diverse, settles the case study. The article proposes the analysis of internal and external reasons of conflicts occurring at different stages of community development. The role of ethno national organizations, as an element of civil society, the influence of state ethno national policy and degree of democracy inside organizations have been described.

The article presents personality of minorities typology on the basis of the degree of their activity, internal structure of ethno national communities at local territorial level is disclosed. Recommendations on involving new, currently passive members to the community into the activity of ethno cultural communities and organizations were given.

The results of the research can be applied at the stage of elaboration of community development plans for ethno cultural organizations and can be used for the course of Ethnopolitics, Ethnosociology and Ethnoculture. Certain methodological conclusions may be of help for the development of state ethno policy in Ukraine. The article clarifies problems and aspects related to a polycultural society.

Keywords: minorities, ethnocultural organizations, forms of participation, motifs, identification type

Times are changing very quickly. The era, when society was divided into split and distanced strata that had different rights, lived separately, married and prayed in their own communities, are in the past.

In our mixed postmodern society the differences inside a group may be larger than the intra-group ones, as it was indicated in the comparative study of identity of Portuguese in Germany and in Portugal² and is confirmed by the data of our study "Transformations of identity of ethnic minorities in Ukraine at the post-soviet period"³.

¹ Luibov Chernova, PhD, Assistant Professor of the Department of Philosophy and Politology of the Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, Dnipro, Ukraine

² *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*, "Portugal British Journal of Social Psychology" 2001, p. 114.

³ Qualitative study by L. Chernova, *Transformation of ethnic identity in post-Soviet period*, conducted by the author in six regions of Ukraine (2009–2014) by the method of M. Barret, adapted by the author. It makes 336 recorded leitmotiv semi-structured interviews with 28 main ethnic minorities groups. Methodology and theo-

Ethnic identity is rather often shifted to the periphery, but does not disappear completely. National (civil-political), professional, confessional etc. identities become more significant. Various identities are no longer as related to each other as they used to be. Therefore, the existence of just formal signs are not enough for the explanation of the behavior and attitudes of the individual today. This issue requires a more careful consideration.

In this article, the author aims to analyze the range of controversial issues that arise in social practice, based on the studies on Ethnic Minorities and their Organizations in Ukraine, conducted by him in 1993–2014⁴.

Issue 1. Why have the minorities kept their identity and not assimilated entirely, (especially the representatives of the so-called "ancient minorities"), if they have been living in the territory of Ukraine for centuries and were rather dispersed? The answer seems obvious: it is due to the activity of ethnic communities and their structures. But everything is not as simple as it may seem. The representatives who have certain purposes and motivation create communities and organizations. People from the minority groups become (or not) participants in their work and recreate them (or not) with their activity. Here, the emergent effect takes place. Their relations become mutual: minorities, whose activity creates their community, and organizations whose support strengthens their ethnic identity. But the motivation of these actions may be different.

Issue 2. Why are there not one but several organizations of one ethnic group at a certain territory (as well as at the national level), especially when this ethnic group is rather small? Why do not these organizations unite and are often in the state of conflict with each other? The response here cannot be reduced to political reasons only, or to the struggle for power, ambitions expressed by the leaders of these structures etc. These factors have a major impact but do not exhaust the agenda. They do not make it impossible to explain why certain people trust certain organizations and members of the group prefer other organizations, and remain there even after the change of the leader. What is their choice based on? Moreover, there are people who attend various organizations in the same time.

We again face the problem of motivation behind, a hidden problem of identity.

Evidently, those ethnic minority communities exist because people have a need for them. They satisfy a range of needs, mostly social ones, namely: confer the status, provide a sense of security, sense of belonging, "unconditional acceptance", respect and many others.

Issue 3. What motivates people to seek collective identities, why are not they happy enough with personal identity "I am me" in our "individualized society"⁵? Why do they need these roles and masks?

retical results were published in the article L. Chernova, *Basic mechanisms of identity construction nat. minorities of Ukraine in the post-Soviet period*, "Kulturologichny News. Naukova-teoreticity schorichnik Nizhnoi Naddnipyrianshini" 2012/29, p. 169–176.

⁴ L. Chernova *Prospects for the revival of the Jewish communities in Eastern Ukraine*, Prism, Dnepropetrovsk 1996; L. Chernova, *Etnonatsionalni teritorialni gromada yak yelement Gromadyanska for Civil Society*, "Kulturologichny News NAUKOVO-teoretichny schorichnik Nizhnoi Naddnipyrianshini" 2007/19, p. 161–163; L. Chernova, *Etnonatsionalni teritorialni gromada yak ob'ekt sotsiologichnogo doslidzhennya, Metodologiya, teoriya that practice sotsiologichnogo analizu Suchasnyj suspilstva*, Vip. 16, HNU, Harkiv 2010, p. 480–484.

⁵ Z. Bauman, *Globalization: The Human Consequences*, Columbia University Press, Columbia 1998

Perhaps, feeling the distance from the majority in overt or latent forms, formal and informal relationships (such as "you are not like us", "you're good but ...") the minorities are beginning either to search their own circle or create it. The need to be part of "WE" means to have own place in the world. E. Fromm (1968) regarded it as innate. However, my point of view is that it is formed in the process of socialization and interaction and belongs to primary social requirements of a personality.

Issue 4. What should ethno-national organizations need in order to become attractive and interesting for each of their groups in the era of total globalization, migration and dominance of mass culture?

"Then, strangers can only unite among themselves?" asks Julia Kristeva in her paper *Étrangers à nous-mêmes* (1988). "However, it's not that simple. As we have to take in consideration each phantasm inherent to a person: domination/ pushing aside: the fact that you are stranger does not mean that you do not have a stranger inside, and the faith, weakened in its origins, wakes up suddenly in the country where you come to, in order to create your identity out of all things around, and let it be even more exclusive than the one you have already lost ..."⁶

The point is that the loss of former identity imposes a psychological trauma and forces to search for a new identity. Such loss was experienced by all people of the post-Soviet countries, and the one experienced by "the Russians in Ukraine" was the most painful as overnight from the titular nation, the dominant ethnic group, they turned into a minority. E. Hobsbawm wrote: "People are seeking the group which they might belong to persistently and for a long time, in a world where everything is moving and nothing is reliable"⁷.

Then, our discourse puts a new question: why are not all the representatives of a minority involved into the activity of national-cultural public organizations? Y. Kristeva explains these trends by the example of religion, however in my opinion, this interpretation can be spread over all other markers of identity. "Here, the religion of the abandoned ancestors appears in its essential cleanliness, and it seems that you protect it better than those who remained "there" [*Historical Homeland – expl. by Ch.L.*]⁸.

It is a well-known phenomenon. Persons, who have recently been converted, see themselves as more significant, fundamental and fanatical ones, they are intolerant to newcomers or those, who, according to them, are not so careful with the manifestation of their origin or belonging to the community.

In my latest survey the respondents being asked: "Is there a difference between you and your congeners living in the "country of Exodus" gave the following answer: "We are more of Greek (Polish, Jews, Hungarians... etc.)", "we have a stronger feeling of our ethnic identity being in the minority", "they have already forgotten what it means to be ..." - under the influence of globalization..."⁹.

However, among young people there more and more persons who have fragmentary or constructed identity. Here is the quote from the interview with a woman, aged 26, journalist, 3 eastern ethnoses in the ancestry, born in Kazakhstan, grew up in the Republic of Tatarstan (Russia), now lives in Ukraine: "Our family was Soviet, but our grandmother

⁶ Quoted by J. Kristeva, *Sami sobi Stranger's*, preklad ukraïnskoyu Z. Borisyuk, Vidavnistvo Solomiï D. Pavlychko "Basis", Kiev 2004 [Original: J. Kristeva, *Étrangers à nous-mêmes*, Fayard, Paris 1988, p. 34.

⁷ E. Hobsbaum, *The cult of identity politics*, "New Left Review" 1996/217, p. 40.

⁸ J. Kristeva, *op. cit.*, p. 35.

⁹ See 2.

(from the Volga's tatar people) used to say that I was a Muslim. I never considered myself anybody, because my mother never told me anything about God. And then, when at the age of 15 I came here (Dniprodzerzhinsk city, Ukraine), I went to kostel and later I was baptized in the Catholic Church. **I simply met people who were interesting to me, I felt well with,** and then later it led me to belief... Actually, I am probably cosmopolitan. **But I want to associate myself with someone. And so, perhaps there is a certain conflict, I cannot understand who I am.**"¹⁰.

It helps to understand why minorities fail to feel their unity with all their tribesmen. "Here" in Ukraine the distribution follows various signs: demographic, social, cultural, spiritual. Other identities come into competition or displace ethnic identity (multiplicity of "I-images" in the postmodern society)¹¹.

Therefore, it explains the existence of several separate local as well as national communities and minority organizations: Polish, Greek, Georgian and others. They are divided on the basis of their function and purposes: secular and religious, women and youth, welfare (for the poor) and business associations (for the rich), socio-political and recreational, creative and entertaining, open and closed.

Skepticism and irony of the world's leading researchers (Hobsbawm, Bouman, etc) on the topic of identity, that replaced forms of political activity and class solidarity, are related to their disdain and underestimation of the role that everyday life plays in the society as well as the influence of attitudes in social relations. If there was no need for these organizations, they would not have existed.

National, cultural organizations of ethnic minorities appeared in post-soviet Ukraine from below, as a result of amateur activity performed by local leaders. They rarely come into conflict with each other because each one has its audience. Such organizations may unite in the future at a certain stage of national communities' development and create Associations, Unions or Federation of organizations (which can be observed with certain ethnic groups in Ukraine during last 5–10 years). They cooperate, coordinate and plan common activity but do not merge into one big organization because the interests of their members vary considerably. This Union may be called "Joint United Community "all-of-all", but in reality be rather symbolic, digital, umbrella organization.

That is another matter when ethno national organizations of minorities "are mounted" on top as branches, local offices of national or international structures out of political reasons. Forms of their activity are almost the same. They have different sources of financing thought and compete among themselves for recognition from the population and the authorities. This is the most common trend of ethnic groups that have small-scale funding and programs of cultural exchange and support from historical Homeland (Hungarians, Polish, Jews, Germans, Moldovans, Greeks etc.). It can actually become a major factor of the internal conflict inside the community and outside the society.

Besides, the conflicts between local leaders in the organization at a certain stage of its development are possible, if the organization is not governed democratically. Old leaders do not want to give up their posts to new and ambitious young leaders for a long time. If in a community there is no change of the power and there is absence of dialogue, stagnation and mummification of the organization or the separation of dissent of alternative

¹⁰ See 2.

¹¹ R. Jenkins, *Social identity*, Routledge, London 1996.

structures. But over time, when these conflicts are resolved, organizations will unite again after "the leader of the past years" leaves its post.

The main forms of activity implemented by national communities in Ukraine are very similar. They are reduced to the cultural and educational forms in the field of leisure and religious activity, if it is different from the religion of the majority. Some of the largest in number and most organized communities also have their own educational, charitable structures and media (not necessarily in the language of this ethnic group).

In the constituent documents of ethnic organizations of minorities the main aim is defined as preservation of ethno-national culture and protection of rights of a minority group. Preservation of culture is connected with the preservation of language, which also has its own problem.

If you ask people who have little in common with the problems of minorities regarding their main motive that encourages participation in the activity of these organizations, their answers will most likely be as follows: "to communicate with their co-nationals in their own language". Meanwhile, my research and studies of other sociologists in Ukraine show that there are significant differences in motivation, needs of minorities and their implementation.

First of all, well-known linguistic assimilation of "old minorities", especially those living dispersed. Secondly, not all representatives of minorities wish to revive the language of their ancestors, some groups have already lost almost 99% of it (e.g. Yiddish, Karaim, Swabian language). But nonetheless, they actively attend events and communicate with each other in Russian or Ukrainian languages. Apparently it is because they have other motivation. For them, communication in itself is important, especially for elderly lonely people with victim type of identity.

In addition to this, minorities who have not lost their language, are not in need of organizational forms of voice communication or in passing it on to the descendants. These are either the representatives of the "diaspora groups", "recent immigrants", or the representatives of some "old minorities" living in compact and small settlements, where they make up a significant share of the population. They have all the opportunities to do so in their microenvironment.

Individuals often carefully study their lost language if they have migration plans or intentions to study on various free-of-charge programs or planning partnership in business or cultural spheres in the historical Homeland. They have certain goals in life as well as personal interests.

This is only a small group of minorities, who really want to "return to the roots" for ideological reasons, or to preserve the language for descendants. In this case there are also discrepancies between needs and suggestions. For example, Greeks of Azov region (Greeks-Hellenes, Greeks-Urumlars) regretted that the majority of language educational projects are aimed at acquiring mastering Greek language, while the language of their ancestors and few of its speakers is either ancient Greek or Urumlar. The same problem is observed with the Germans who brought and preserved over the centuries dialect languages of ancestors, which is considerably different from the modern German language.

Not all minorities feel the need to study culture and history of their ethnic group through programs of organizations. Some are already well aware of it (graduates of national schools, "recent immigrants"). Others do not have knowledge but do not experience need in educating themselves, the third group chooses home-based forms and digital

learning. In other words, diversity and individualization of cultural "immersion" helps extend the range of organization's supporters, if they considered them in their activity.

This is also true of circles, creativity studios, child development, youth and women's clubs. At first, newcomer's main motive is "curiosity" and "engagement" rather than profound cognitive interest. As long as it is satisfied, a person may lose interest and reduce its participation, or vice versa.

Our latest study found that inhabitants of compact settlements of minorities (Greek, Bulgarian) may not be aware of their participation in the work of national organizations, because they perceive national cultural events, festivals, concerts as the work conducted by local authorities or a club, and do not divide territorial and ethnic communities.

If an organization in its activity reduces personal development to the sphere of leisure to folklore only, then this approach narrows the range of opportunities. Persons who failed to find self-realization beyond ethnographic folk culture can go to other leisure groups and clubs of general direction.

The second extreme point in the work of ethnocultural centers, especially when children and young people are concerned, lies in programs aimed the development of aptitudes (sports, handmade, art) without ethnic flavor. Then, the only motive of their visit is connected with the absence of fees (current situation in most minority organizations of Ukraine). This creates consumeristic and utilitarian "client" attitude to the community and its organizations (service sector). Motivation of self-realization is a very powerful factor of participation, however, it can be easily distorted and reduced to the utilization of services, when it has nothing to do with solidarity, loyalty or unity. It creates "identity masks"¹², which are easily changed from situation to situation.

Empirical studies show that "professional ethnic leaders" who have an essential (original type of identity) or identity of cultural choice are the "core" of national cultural organizations of Ukraine. Their share is approximately 1–3% of the demographic cohort of minority in a particular territory. The second group are "Activists" who attend regular events and festivals in the structure of a community. They usually either demonstrate victim type of identity or follow their cultural choice. Their share is around 10–25%. The third group is comprised of the "Interested" with fragmented or super-ethnic identity. They constitute 25–45% of the population. They visit selected activities that are of interest to them. People with nominal identity are not integrated, they do not contact with organizations – around 25–65% depending on the type of communities, length of stay in the country and the nature of settlement (dispersed/compact).

Thus, the need to be a member or participate in the activities and programs of certain ethnic organizations of minority is not shared by all representatives of the minority living in this locality. That is because their needs and motives, expectations and interests do not coincide with what is offered by ethnic-national organizations or ethnic identity does not matter much for them. Significant potential for attracting new members persists today. In my opinion, the value ranges between 10% and 50% depending on the area and community type.

Activity and forms of participation depend on the type of identity that minorities demonstrate. The need to be protected is experienced by the individuals who have a victim type of identity. For them, participation in populous events such as festivals, memorial

¹² R. Jenkins, *op. cit.*

rallies etc. is of utmost importance. Not all members of given ethnic group share similar motive, but only those who have had personal experience of victimization and are experiencing discrimination. The larger the community is, the safer they feel. But some of them want to show this solidarity among their closed circle rather than in public. This phenomenon is called "ethnomorphism". Hence, they choose closed forms of social activity, closed organizations which is perceived by the majority as threat or separatism.

Recently in Facebook during a discussion of the factors causing conflict in Donbas, an anonymous author wrote the following: "Things called markers of identity such as the language, history, culture must stop being the subject of politics. As this brings separatism into the politics of virtually any country". Yet, I disagree with this thought. Language, history, culture are the basic foundations of identity. If we do not intend to build the country of "uniformity and unanimity", they should become the subject of policy, fine-weighted deliberate cultural ethnic policy and public dialogue. They should not be used for manipulation with situational purposes (such as elections). The factors of conflict are the subconscious fears expressed by both sides, insufficient knowledge of culture, history and religion of each other create the image of an enemy, give birth to mutual misunderstanding or unwillingness to hear or know. But the "Other" is not a "Stranger" or "Enemy". And ethnocultural diversity is the key to successful and effective development of Ukraine like any other modern country.

CONCLUSIONS

1. The basic reasons that encourage minorities to participate in institutional forms of activity by their self-determination are: "return to the roots", "cultural self-realization", "security and social assistance", "social status" (professionals and retirees), "communication". But the main motive is "feeling of unconditional acceptance and belonging to "WE", "self-identity preservation" in this changing world.

2. Participation and activity of minorities depend on their status, place in the society, history in this country, but most importantly the type of individual identity and intention to save it.

3. The success of the ethnic-national organization and the number of its supporters depend on the coincidence of programs and forms of its work with the needs, demands and interests of the local minority and the style of community management.

4. In today's individualized society, people have very differentiated motivation and interests, that are difficult to generalize on the basis of formal ethnic features which, in turn, complicates the work of ethnic-national organizations.

5. Complex and diverse system of needs and motivation to participate in the activity of cultural and national organizations of minorities cannot be properly explored with the help of traditional quantitative methods. It should be surveyed and the changes must be traced with the method of case studies, qualitative research.

6. Organizations should be aware of what the minorities want and they seek and change forms and programs of their activity, respectively. Moreover, important democratic models of a community allow ordinary members of the community the opportunities to take the initiative, to influence decision making process in the organization and availability of the space for self-realization.

REFERENCES

- [1] Chernova L., *Basic mechanisms of identity construction nat. minorities of Ukraine in the post-Soviet period*, "Kulturologichny News. Naukova-theoreticity schorichnik Nizhnoï Naddnipyrianshini" 2012/29, p. 169–176.
- [2] Chernova L., *Etonatsionalni teritorialni gromada yak yelement Gromadyanska for Civil Society*, "Kulturologichny News NAUKOVO-teoretichny schorichnik Nizhnoï Naddnipyrianshini - Zaporizhzhya. Prosvita" 2007/19, p. 161–163.
- [3] Chernova L., *Etonatsionalni teritorialni gromada yak ob'ekt sotsiologichnogo doslidzhennya*, [in:] *Metodologiya, teoriya that practice sotsiologichnogo analizu Suchasnyj suspilstva*, Vip. 16, HNU, Harkiv 2010, p.480–484.
- [4] Chernova L., *Prospects for the revival of the Jewish communities in Eastern Ukraine*, [in:] L. Chernova, *Monografiya*, Prism, Dnepropetrovsk 1996, p. 72.
- [5] Hobsbaum E., *The cult of identity politics*, "New Left Review" 1996/217, p. 40.
- [6] Institute Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa, "Portugal British Journal of Social Psychology" 2001, p. 114.
- [7] Jenkins R., *Social identity*, Routledge, London 1996.
- [8] Kristeva J., *Sami sobi Stranger's*, przeklad ukraińskoyu Z. Borisyuk, Vidavnistvo Solomii D.Pavlychko "Basis", Kiev 2004.

MNIEJSZOŚCI NA UKRAINIE: MOTYWACJA I FORMY UCZESTNICTWA W DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI NARODOWO-KULTUROWYCH

W artykule autorka podejmuje próbę analizy sprzecznych problemów, które pojawiają się w praktyce społecznej na podstawie własnych wyników badań etnicznych wspólnot narodowych na terytorium postsowieckiej Ukrainy. Biorąc pod uwagę różne motywy uczestnictwa bądź jego braku w społecznej działalności etniczno-narodowych organizacji, ustalono główne czynniki wpływające na aktywność społeczną mniejszości w życiu społecznym i ich związku z planami życiowymi oraz samoidentyfikacją. Na podstawie studium przypadku opisana została potrzeba dopasowania zaproponowanej formy organizacji działań do zainteresowań i potrzeb odbiorców, które dziś są bardzo zróżnicowane. W artykule zaproponowano analizę wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn konfliktów występujących na różnych etapach rozwoju społeczności. Omówiono rolę etnicznych organizacji krajowych jako elementu społeczeństwa obywatelskiego, wpływ państwa i polityki krajowej oraz stopień demokracji wewnątrz organizacji.

W artykule przedstawiono typologię mniejszości na podstawie stopnia ich aktywności, jak również wewnętrzną strukturę etnicznych wspólnot narodowych na lokalnym szczeblu terytorialnym. Zaproponowano również postępowanie w przypadku przyjęcia nowych członków do społeczności etnicznych oraz organizacji kulturowych.

Wyniki badań mogą być zastosowane w opracowywaniu planów rozwoju portalu dla etnicznych organizacji kulturowych i mogą zostać wykorzystane do rozwoju etnopolityki, etnosociologii i etnokultury. Pewne wnioski metodologiczne mogą być pomocne w rozwoju etnicznej polityki państwowej na Ukrainie. W artykule poruszono również problemy i aspekty związane z wielokulturowością społeczeństwa na Ukrainie.

Słowa kluczowe: mniejszości etniczno-kulturowe, formy uczestnictwa, motywy, rodzaj identyfikacji

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.4

Tekst złożono w redakcji: luty 2016

Przyjęto do druku: maj 2016

Jacek GAD¹

MANAGEMENT BOARD'S REPORT ON THE ACTIVITIES AS A TOOL OF CORPORATE GOVERNANCE: THE PERSPECTIVE OF CAPITAL PROVIDERS, SUPERVISORY BOARDS, AND OTHER STAKEHOLDERS

This article aims to identify and analyse areas of use of report on the activities as a tool of corporate governance implemented by capital providers, members of supervisory boards, and other stakeholders. The contents presented in this article are based on studies of domestic and foreign literature and an analysis of the annual reports of public companies listed on the Warsaw Stock Exchange. This paper analyses the usage of report on the activities for three categories of users, i.e., capital providers, supervisory boards, and other stakeholders. The report on the activities is to help managers to account for their actions. For capital providers the report on the activities provides information on the use of the invested capital by the management board. In turn, for other stakeholders report on the activities provides information on, e.g., corporate social responsibility. Particularly important seems to be the use of the report on the activities by supervisory boards. Considering that in many companies, supervisory boards are involved in formulation of strategy of the company, the supervision over the report on the activities, which largely contains information which is a derivative of the strategy, takes on a new dimension. The exercise of supervision by supervisory boards over the report on the activities has two main levels. The first consists in checking the correctness of the data disclosed in the report on the activities, and the other in checking the assumptions concerning the future of the company formulated in the report. Considerations in this article concern the two-tier model of supervision applicable, among others, in Poland.

Keywords: report on the activities, corporate governance, supervisory board, capital providers.

1. INTRODUCTION

Along with changes in economic realities also the tools which companies communicate with their environment are changing. In the case of publicly listed companies the key role is played by two communication tools of different character, i.e., the financial statements and the report on the activities. The financial statements contain financial information, in turn; the report on the activities next to financial information contains primari-

¹ Jacek Gad, PhD, Department of Accounting, Faculty of Management, University of Lodz, Matejki St. 22/26, 90-237 Lodz, e-mail: jgad@uni.lodz.pl

ly non-financial information. In addition, the report on the activities is of narrative character. These reports are interrelated - the information contained in the report on the activities is a translation of the information contained in the financial statements into the non-financial language.

The status of the report on the activities in the modern system of reporting is increasing. Legislation on the report on the activities is now changing. There is now a separate Polish National Accounting Standard No. 9 *Report on the activities*. In 2010 an important international standard on the report on the activities was developed, i.e., *IFRS Practice Statement. Management Commentary. A framework for presentation, IASB, 2010*. The standard presents the essence of contemporary report on the activities and its relationship with the financial statements.

More attention is also paid to the credibility of the report on the activities. Both the National Accounting Standard, No. 9, as well as *Management Commentary* suggest that the report on the activities should meet the same quality characteristics as the financial statements. A manifestation of legislative measures to strengthen the credibility of the report on the activities is the implementation of the provisions of the European Parliament and of the Council 2013/34 / EU of 26 June 2013 into the Polish Accounting Act. The amendment to the Polish Accounting Act of July 23, 2015 requires the auditors to:

- indicate whether the information contained in the report on the activities includes the provisions of the Polish Accounting Act and is consistent with the information contained in the annual financial statements;
- make a statement, whether in the light of their knowledge about the entity and its environment obtained during the audit any major distortions were found in report on the activities, and indicate what they consist in;
- indicate whether the issuer which is obliged to make a statement on the use of corporate governance entered relevant information into this statement.

This article aims to identify and analyse areas of the use of the report on the activities as a tool of corporate governance implemented by capital providers, members of supervisory boards, and other stakeholders. These three categories of the report on the activities users differ among others in terms of belonging to a category of priority users of the report on the activities and in terms of the scope of available information from the enterprise information system, including accounting information system².

The following issues concerning report on the activities were presented in the relevant literature: The contents of the report on the activities³, changes in national and international legislation for reporting non-financial information⁴, or placement of report on the

² J. Gad, *Atrybuty użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych systemu informacyjnego rachunkowości - perspektywa asymetrii informacji*, "Problemy Zarządzania" 46/2(2014), p. 114–128.

³ J. Krasodomska, *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014; J. Krasodomska, *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 138/82(2015).

⁴ J. Krasodomska, *Komentarz świetle wytycznych Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 117/61(2011); E.I. Szczepankiewicz, *Management Commentary jako no-*

activities in the annual report⁵. The analysis of report on the activities with regard to three categories of users, presented in this article, has not been comprehensively described in the literature.

The article was prepared on the basis of literature studies and analysis of the annual reports of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Considerations apply to the two-tier model of supervision. The economic and legal system in force in Poland is the reference point for the discussion within this article.

2. THE REPORT ON THE ACTIVITIES IN THE CONTEMPORARY MODEL OF REPORTING

The scope and name of the report on the activities are different in different jurisdictions. The report may be referred to as *Management report*, *Management's discussion and analysis* (MD & A), and *Operating and financial review* (OFR). In publicly listed companies it is, next to the financial statements, a component of the financial report. The report on the activities falls within the "other financial reporting"⁶. It should be noted, however, that the activity report is not a component of the financial statements, although the information presented therein, due to its descriptive nature, is similar to one of the components of the financial statements, i.e., the notes, but in no way does it replace it. The notes, which are integral, inseparable part of the financial statements, are a direct specification of the balance sheet, profit and loss account, cash flow statement and statement of changes in equity⁷.

While analysing the relationship between the financial statements and the report on the activities it is worth mentioning the two dimensions of the report's usefulness. The first dimension is the usefulness of the report on the activities as a separate component of the company's reporting, and the other comes down to the fact that the information contained in the report on the activities enhances the usability of traditional financial reporting⁸.

As noted in the literature the financial statements do not reflect entirely the economic reality of the entity, which enables the management board to misrepresent or conceal the genuine financial situation of the entity⁹. In addition, as pointed out by D. Tweedie, for-

we źródło informacji o działalności jednostki gospodarczej, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 122/66 (2012); J. Gad, *Sprawozdanie z działalności we współczesnym modelu raportowania – praktyka sprawozdawcza spółek publicznych notowanych na GPW*, "Zarządzanie i Finanse" 2015/1.

⁵ M. Marcinkowska, *Raport roczny z działalności i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Kraków 2004; P. Mućko, *Atrybuty sprawozdania z działalności na tle sprawozdania finansowego*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 122/66(2012).

⁶ *Preface to International Financial Reporting Standards*, IASB 2002.

⁷ J. Gad, *Sprawozdanie z działalności...*, p. 65.

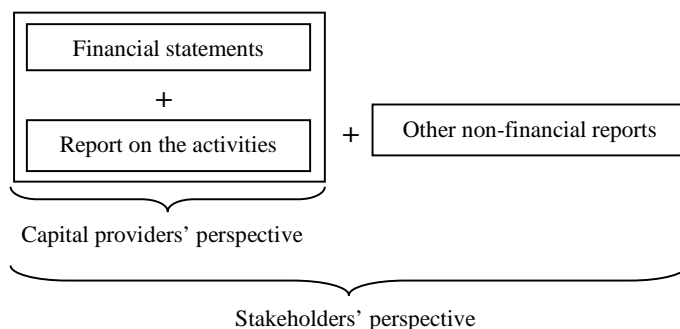
⁸ J. Gad, *Cechy jakościowe informacji zawartych w raporcie biznesowym w świetle potrzeb informacyjnych dawców kapitału*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 62/766 (2013), p. 545.

⁹ T. Tinker, *The Accountants as Partisan*, "Accounting, Organizations and Society" 16/3 (1991), p. 297–310.

mer chairman of the International Accounting Standards Board (IASB), “accounting doesn’t do things too well sometimes and that is why the narrative statement is going to be so important in addition to the raw facts”¹⁰. The report on the activities can to some extent eliminate the weaknesses of financial reporting. The report on the activities is particularly valuable for users who do not possess sufficient knowledge of finance and accounting and who alone can examine financial reports with some difficulty¹¹. According to D. Tweedie the report on the activities is one of the most interesting parts of the annual report. It enables managers to add context to financial information published by companies and explain their future strategy and objectives¹². What’s more, plans and objectives set out in the report on the activities affect the measurement of items in the financial statements.

Due to the evolution of corporate reporting practice the report on the activities has become a central link between the financial statements and other non-financial reports (concerning, e.g., sustainable development)¹³. It should be emphasized that both the financial statements and the report on the activities should reflect the perspective of capital providers; while other non-financial reports widen the perspective of capital providers by the perspective of other stakeholders (Figure 1).

Fig. 1. Relations between the financial statements, the report on the activities, and other non-financial reports



Source: Author’s own compilation.

¹⁰ *Integrating the business reporting supply chain. A report based on recommendations from key business leaders from around the world*, IFAC 2011, p. 29.

¹¹ M. Marcinkowska, *Corporate governance w bankach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, p. 325–326.

¹² Z. Zeini, *It’s not what you think it is. The importance of narrative reporting*, “A Middle East Point of View” Deloitte 2011, p. 28.

¹³ E. Walińska, J. Gad, *Sprawozdanie finansowe jako fundament sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, [in:] E. Walińska, J. Gad, B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem - wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, p. 56.

It is often noted that the report on the activity becomes particularly important in terms of disclosure on non-financial indicators e.g., sustainable development or environmental reporting¹⁴. Thus, it is suggested to extend the report on the activities with perspective of other stakeholders. In practice, there are two main approaches. Under the first approach, next to the report on the activities companies draw up optional non-financial reports which relate directly to the information contained in the report on the activities. According to the second approach companies enrich their report on the activities with additional categories of non-financial information which according to the Author causes confusion.

Presentation of the information in the report on the activities for the needs of a wide group of stakeholders is associated with an expanded concept of corporate governance, according to which corporate governance is a social responsibility born by managers of corporations and is a network of dependencies, not only between the managers of the company and its owners, but also between the company and stakeholders¹⁵. In the narrow sense of corporate governance the following phenomena are exposed; the separation of ownership from management and the resulting duality of the objectives of managers and shareholders¹⁶ and the asymmetry of information between these entities.

Both the financial statements and the report on activities are fundamental tools for mitigating information asymmetry accompanying capital markets. Capital providers and other stakeholders do not have access to "internal" information concerning company derived from e.g., management accounting. It should be noted at this point that, as observed by J. Solomon, in the case of institutional investors there may occur a phenomenon of direct corporate governance mechanism involving investors' communication with the management board during individual meetings¹⁷. There is no doubt, however, that in most cases the reports on the activities are important tools of corporate governance, making it possible to determine whether, and how managers increased (consumed) the capital entrusted by the owners.

Reports on the activities allow capital providers and other stakeholders to control activities of managers - both implemented and planned to be implemented. The report on the activities also seems particularly important from the point of view of the tasks facing the supervisory board (Figure 2).

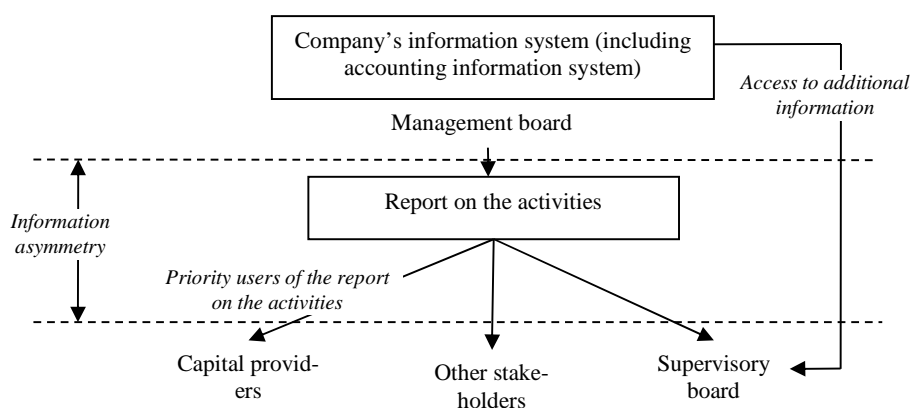
¹⁴ *Ibidem*, p. 28.

¹⁵ P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, p. 7; J. Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2007, p. 12.

¹⁶ P. Urbanek, *op. cit.*, p. 7.

¹⁷ J. Solomon, *op. cit.*, p. 119.

Fig. 2. Report on the activities in an environment of asymmetric information



Source: Author's own compilation.

Mitigating the information asymmetry between the management board and the supervisory board and the capital providers is crucial because, as pointed out in the literature, these entities belong to the most important components of the mechanism of control over a publicly listed company¹⁸.

3. THE REPORT ON THE ACTIVITIES AS A SOURCE OF INFORMATION FOR CAPITAL PROVIDERS AND OTHER STAKEHOLDERS

The scope of information disclosed in the report of the activities in the case of public companies listed on the Warsaw Stock Exchange stems from three main sources of regulation: The Accounting Act of 29 September 1994, Journal of Laws No. 76, item 694, as amended, Regulation of the Minister of Finance of 19 February 2009, on current and periodic information submitted by issuers of securities and conditions for recognizing as equivalent the information required by the laws of a non-Member State, Journal of Laws of 2009, No. 33, item 259, the National Accounting Standard No. 9 Report on the activities. The Annex to Resolution No. 6/2014 of Accounting Standards Committee of 15 April 2014.

When preparing the report on the activities one should also take into account an international standard *IFRS Practice Statement. Management Commentary. A framework for presentation*, IASB, 2010.

¹⁸ A. Adamska, *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013, p. 129.

The information content of the report on the activities should, in accordance with the guidelines of the International Accounting Standards Board, be in the first place tailored to the information needs of capital providers. The potential information needs of entities which provide capital to the company should constitute the main premise while preparing the report on the activities.

The report on the activities and financial statements serve as accountability, understood as the fact that the management board accounts for the effectiveness of management of entrusted assets towards owners and other authorized entities¹⁹. The National Accounting Standard No. 9 states that the report on the activities is to help managers to account for their actions. Importantly, the report on the activities stands out from other non-financial reports by fact that it is expected that it will have the same quality characteristics as the financial statements. In addition, as already indicated, the report on the activities and the financial statements take into account in particular the information needs of capital providers.

Publicly listed companies are increasingly presenting information beyond the statutory requirements in their reports on the activity. The strategy of the company is an illustration of such disclosures (Table 1).

Table 1. Excerpt from the strategy of the LW Bogdanka SA

<p>In the years from 2013 to 2020 the company assumes the implementation of the following strategic objectives, to wit:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ To complete the investment aimed at doubling the production capacity of the mine to approx. 11.5 million tons of commercial coal in 2015.✓ Additional investments in the modernization of the shaft 1.5 in Nadrybie which will allow an increase in net capacity to approx. 12 million tons in 2018.✓ To double resources and lifespan of the mine till approximately 2050, by obtaining licenses and developing new prospective areas (increase recoverable resources from ca. 237 million tons to ca. 450 million tons).✓ To strengthen the stable position of the main supplier of coal, in particular for power plants - to achieve a 20% share in sales of thermal coal in the country by 2015, from ca. 14% in 2012.✓ To remain the leader in the mining efficiency, reducing at the same time Unit Mining Cash Cost by 15% by 2017. in relation to 2012, in real terms.✓ To maintain the leading position of innovative technical solutions – the implementation of the Intelligent Mine project.

Source: Management Board's Report on the Activities of the Lubelski Węgiel Bogdanka Capital Group for the period from 01 January 2013 to 31 December 2013.

¹⁹ A. Jarugowa, *Rachunkowość bankowa w warunkach gospodarki rynkowej*, [in:] *Rachunkowość banków komercyjnych*, ed. J. Jarugowa, J. Marcinkowski, M. Marcinkowska, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1994, p. 1.

Information on the strategy seems to be particularly valuable in terms of supervisory process.

The guidelines of the Directive of the European Parliament and of the Council 2014/95/EC of 22 December 2014, which are to be implemented in the legal systems of EU member states by the end of 2016, extend the scope of the report on the activities with information on, e.g., environmental matters, employee-related matters, gender equality, respect for human rights, and the fight against corruption and bribery. The Directive explicitly extends the perspective of the report on the activities from the perspective focused on capital providers on the perspective of stakeholders.

The importance of the report on the activities from the point of view of meeting the information needs of capital providers and other stakeholders has been confirmed empirically. In 2009, the results of studies conducted in Europe were published. The studies concerned expectations of capital providers as to the form and scope of information provided to them by companies²⁰. The survey sample consisted of capital providers (lenders, shareholders), analysts, and other users of financial information.²¹

Almost all respondents said that the financial statements and the report on the activities are the most useful sources of financial information.²² The survey results indicate that among all reports (including financial statements) presented by companies the report on the activities to the greatest extent provides relevant information from the point of view of decision-making. Almost all respondents answered that they are fully satisfied with regard to the financial information contained in financial reports. The financial information contained in the report on the activities was satisfactory for 72% of respondents (including 50% of lenders and 71% of investors).²³ Respondents proposed the following improvements in financial and non-financial reporting (1) more / better information about the risk management process, (2) more better quality of prospective financial information, (3) to highlight the trends concerning the growth of the entity and its profitability, (4) more information regarding analysis of competitiveness, (5) to improve information regarding business segments. These improvements in the report on the activities are expected by 48% of respondents (including 25% lenders and 67% investors)²⁴.

The results of research conducted in Poland by J. Krasodomska among financial analysts indicate that the report on the activities is the most important source of non-financial information for this professional group. Especially useful for analysts is information re-

²⁰ The survey was conducted on behalf of two organizations – the Conseil National de la Comptabilité (CNC) and the European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).

²¹ The study involved 32 respondents from 10 European countries (including one from Poland).

²² For 25% of respondents the press provides useful financial information, for 31% of respondents important source of information are economic studies, while for 42% of respondents the information derived from the market.

²³ The respondents from the UK were the exception, they ranked the management commentary (report on the activities) higher than the financial statements.

²⁴ *The needs of users of financial information. A user survey*, Pro-Active Accounting Activities in Europe, The Conseil National de la Comptabilité and EFRAG 2009.

garding the future development of the entity. The results obtained by J. Krasodomska indicate further that the analysts expect a wider range of information than is currently published²⁵.

4. THE SUPERVISORY BOARD TO GUARD THE RELIABILITY OF THE REPORT ON THE ACTIVITIES

Over the last decade, supervisory boards have become an extremely important link in improving the model of disclosures and increasing the reliability of the information disclosed by companies (PwC 2015). In Poland, since 2009, supervisory boards have been required to ensure the reliability of the report on the activities (and the financial statements). This issue is governed by two acts, i.e., the Accounting Act and the Commercial Companies Code.

In accordance with the Accounting Act, the supervisory board is obliged to ensure that the report on the activities (and the financial statements) are in line with the provisions of this Act.²⁶ For damage resulting from non-fulfilment of these duties, they are jointly and severally liable towards the company.²⁷ Commercial Companies Code, in turn, requires the supervisory boards to evaluate reports on the activities (and the financial statements) with respect to their compliance with the books, documents, and the actual state.²⁸

And thus the management board has responsibility for drafting the report on the activities and financial statements, and the supervisory board - through its supervisory activities - ensures their reliability. It seems important to examine what the supervisory activities consist of. This issue is determined by the organization of work of the authorities in the company and by the scope of competence of the same supervisory board.

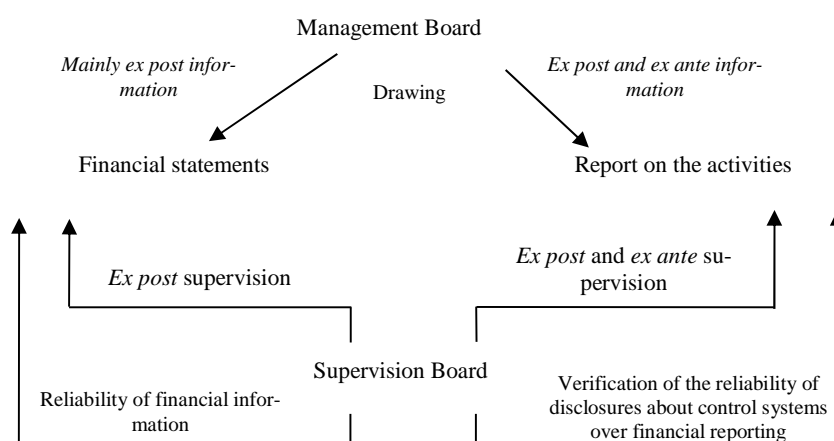
One should remember that the financial statements are a tool for monitoring the effectiveness of the strategy; hence the information contained therein is a sort of information feedback for supervisory board members. It can therefore be assumed that the supervision over the financial statements is done *ex post*. In the case of the report on the activities the actions of supervisory boards includes two levels of supervision, i.e., *ex post* and *ex ante*. The supervisory board controls the credibility of disclosures on the current financial situation and the achievements of the entity, its changes and the reasons for these changes. It seems that the tasks of the supervisory board should also include the control of the reliability of plans disclosed in the report on the activities (Figure 3).

²⁵ J. Krasodomska, *Informacje niefinansowe...*, p. 242–244.

²⁶ Due to the fact that in areas not regulated by the Accounting Act there is a reference to other regulations, for example to the National Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” or IFRS it is assumed that the Supervisory Board should ensure conformity of the report on the activities also with these regulations.

²⁷ Cf. Article 4a of the Accounting Act.

²⁸ Cf. Article 382, § 3 of the Commercial Companies Code.

Fig. 3. The *ex-post* and *ex-ante* supervision

Source: Author's own compilation.

One should keep in mind that the credibility of the financial statements and reports on the activities is determined by the reliability of the entire accounting system. This reliability can be ensured, among others, by expeditious internal control and risk management systems in relation to financial reporting purposes. Disclosures on this subject should be included in the report on the activities.²⁹

5. PARTICIPATION OF SUPERVISORY BOARDS IN FORMULATING COMPANY PLANS AND STRATEGIES AND SUPERVISION OVER THE REPORT ON THE ACTIVITIES

In today's economic reality supervisory boards not only control the reliability of disclosures on e.g., management board plans, but they themselves shape these plans, which is one of the dimensions of the supervision over the report on the activities. It should be noted that disclosing information concerning future raises some doubts. Firstly, prognostic information is burdened with large uncertainty and secondly, disclosure of information about the company's plans involves the risk of losing competitive advantage³⁰.

²⁹ For several years, publicly listed companies have been required to disclose in their reports on the activities the report on the main features of their internal control and risk management systems in relation to financial reporting.

³⁰ M. Marcinkowska, *Raport roczny z działalności i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, p. 138.

According to A. Opalski, “the supervisory board should assist the management board in setting the company’s objectives and determining the method of their implementation, therefore, act as institutional advisor and management board’s partner. Advisory is a particular manifestation of the supervision and strengthens its effectiveness”³¹. T. Kulesza aptly notes that the advisory effectiveness of the role of the supervisory board depends, inter alia, on the identification of the supervisory board members with the mission of the company, as well as on the knowledge of the strategy and objectives of the company³². It should be noted, however, that “the main task of the supervisory board is not to propose and develop the strategy, but to shape it by assessing and giving opinions on the appropriateness of the management board’s guidelines. This assessment should not take precedence over the management board’s position”³³.

It is also important that the areas of activities of the two bodies do not overlap. It seems that the supervisory board could act as a “visionary of the long-term strategy of the company.” In this way the supervisory board members would control the strategic areas of actions of the entity, actively participating in them (at the same time overseeing operating activities). The essence of this model would consist in the fact that the supervisory board together with the management board would create a long-term framework for the operation of the enterprise within which the management board would carry out day-to-day management of the company. In this way the potential of both corporate bodies would be best used³⁴.

The participation of members of the supervisory board in strategic management takes on new meaning at a time when this management area ceased to be merely a theoretical concept, but has become the constant component of business management.

The involvement of supervisory boards in formulating the company’s strategy has been confirmed by provisions of reports on the activities of supervisory boards (which are part of the management board’s report on the activities) (Table 2). More than 66% of companies within the Warsaw Stock Exchange WIG 30 index presented in their supervisory boards’ reports the activities related to strategic management. Importantly, 30% of publicly listed companies within the WIG 30 have supervisory board committees on strategy.³⁵

³¹ A. Opalski, *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, p. 512.

³² T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, LexisNexis, Warszawa 2002, p. 202.

³³ A. Opalski, *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [in:] *Europejskie prawo spółek*, vol. III: *Corporate governance*, ed. M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka, Wolters Kluwer, Kraków 2006, p. 344–345.

³⁴ J. Gad, *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, praca doktorska przygotowana pod kierunkiem E. Walińskiej, Łódź 2010, p. 235.

³⁵ PGE, Tauron, Netia, Orange Polska, TVN, Orlen, Lotos, KGHM, Lubelski Węgiel Bogdanka.

Table 2. Excerpts from supervisory board reports on the activities in companies listed on the Warsaw Stock Exchange (2013).

Company name	The actions of supervisory boards related to the strategic management process.
Alior	Giving opinions on the Bank's long-term development programmes and annual financial plans. Approval of the Bank's strategy and the rules of prudent and stable management of the Bank.
City Handlowy Bank	Approval of the Bank's strategy and the rules of prudent and stable management of the Bank.
Boryszew	Measures to improve the efficiency of management of the Company to maximize the financial performance of the Company and increase its stock market value and ensure its long-term development. The duties of the Supervisory Board include, among others, approval of annual action plans of the Company and its long-term development programs.
Cyfrowy Polsat	Approval of annual and long-term programs of the Company prepared by the Management Board.
ING Bank Śląski	Approval of the rules of prudent and stable management of the Bank and strategy prepared by the Management Board and periodic review and verification of its implementation, as well as the approval of long-term development plans of the Bank prepared by the Management Board and annual financial plans of the Bank's operations.
JSW	Approval of operational strategies of the JSW SA. Opinions on the annual plans of the JSW SA.
KGHM	Monitoring the implementation by the Management Board's the company's strategy and giving opinions on how the strategy in force meets the needs of the changing reality. Monitoring the implementation by the Management Board of the annual and multi-year plans of operation of the Company and assessment whether they require modification. Assessment of the consistency between the annual and long-term action plans of the company and the strategy of the Company implemented by the Management Board and presenting proposals for possible changes in all these documents of the company.
LOTOS	Determining the scope, detail and deadlines for submission by the Management Board of annual budgets and multi-annual strategies. Approval of the Group's strategy. Giving opinions on annual budgets.
Lubelski Węgiel Bogdanka	Approval of the strategic long-term plans of the Company and their changes. Approval of annual business and financial plans of the Company and their changes.
mBank	Approval of the annual financial plans and long-term development plans.
NETIA	Activities concerning the Company's future development areas. Monitoring key indicators of investment spending.
ORANGE POLSKA	Examination of the strategic plan and annual budget. Formulation of opinions and recommendations by the committee on strategy for the Supervisory Board concerning strategic plans prepared by the Management Board and comments from the Supervisory Board on such plans, in particular concerning the main strategic options. Consulting all strategic projects.
ORLEN	Opinions on the annual financial plans. Approval of the Company's strategy and long-term financial plans. Evaluation of the impact of planned and implemented investments and divestments on the shape of the Company's assets. Giving opinions on the development strategy of the Company, including long-term financial plans.

Company name	The actions of supervisory boards related to the strategic management process.
PGE	Approval of annual and long-term financial plans, as well as defining their scope and when the plans should be submitted by the Board. Approval of the Company's development strategy.
PGNiG	Approval of annual business plans. Approval of the Company's Strategy and the PGNiG Capital Group and strategic long-term plans.
PKO Bank Polski	Approval of the strategy of the PKO Bank Polski SA and the annual financial plan.
PZU	Approval of long-term plans of development of the company prepared by the Management Board and annual financial plans.
SYNTHOS	Approval of annual business plans, financial and marketing plans of the Company (the budget) prepared by the Management Board and detailed reports on their implementation.
TAURON	Evaluation of Corporate Strategy. Evaluation of the impact of planned and implemented strategic investments on the shape the Company's assets. Monitoring the implementation of strategic investment projects.
TVN	Overview of the Business Plan of the TVN Group, monitoring progress in implementation of the Plan by the TVN Group and its members, in accordance with the principles and objectives set out in each relevant Business Plan, as well as an overview of the conditions of each contemplated acquisition, sale, implementation of strategic projects, alliances, and cooperation.

Source: Author's own compilation.

Reports on the activities of supervisory boards indicate that they act as opinion-forming as regards the company's strategy. With regard to the involvement of supervisory boards in formulating strategies the reports demonstrate such wordings as: approval, evaluation, review, giving opinions, monitoring, examining, and consulting.

It seems that the model of cooperation between the supervisory board and management board presented in this paper in respect of the strategy works in the practice of public companies.

6. CONCLUSIONS

The report on the activities is an important tool of corporate governance. It constitutes one of the main sources of information for shareholders and other stakeholders. The report on the activities presents information which is to help the Management Board to account for its actions. In this report, the management board reveals information about events, decisions and factors which may have a significant impact on the future of the entity; in particular, it is important to determine the entity's objectives and the risks and threats to their implementation. It also provides information on the effectiveness of the use of capital by the Management Board and on the plans related to the use of this capital. The process of enlarging reports on the activities with additional disclosures on e.g., corporate social responsibility makes this report an important source of information for a wide range of stakeholders. The report on the activities also allows shareholders and other stakeholders to better understand the financial statements.

The report on the activities seems to play a special role in the supervision carried out by supervisory boards. The report is an expression of a consensus obtained between the Supervisory Board and the Management Board regarding e.g., the strategy of the entity. As noted by A. Opalski “the history of supervisory board is a history of breaking by the legislator the original model of integrating managerial functions and supervisory functions in one body. In recent years, however an opposite trend can be observed aimed at ensuring closer cooperation between the supervisory board and the management board. The supervisory board is to be an advisor and management board’s partner, and wider participation in shaping the company’s strategy is to make supervision more effective.”³⁶

Importantly, while controlling the content of the report on the activities the supervisory board executes both an *ex post* and *ex ante* supervision. It checks the compliance of disclosures both with the actual financial situation and assesses the reality of plans and intentions mentioned in the report.

It should be noted that the report on the activities involves certain risk. Due to its form it is difficult to guarantee that all information contained therein will be consistent with reality. The management may be tempted to expose the positive side of the company’s operations in the activity report and ignore or present the risks and hazards associated with these activities to a limited extent. In addition, the report provides prognostic data that are difficult to verify. It seems that committing the statutory auditors to assess the conformity of the information contained in the report on the activities with the actual situation of the company, coupled with the control exercised by the supervisory boards will increase its credibility.

REFERENCES

- [1] Adamska A., *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.
- [2] Directive of the European Parliament and of the Council 2013/34/EU of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive of the European Parliament and of the Council 2006/43/EC and repealing Council Directive 78/660/EEC and 83/349/EEC (EU OJ L 182, 29.06.2013).
- [3] Gad J., *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, praca doktorska przygotowana pod kierunkiem E. Walińskiej, Łódź 2010.
- [4] Gad J., *Cechy jakościowe informacji zawartych w raporcie biznesowym w świetle potrzeb informacyjnych dawców kapitału*, “Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 62/766 (2013), p. 545–556.
- [5] Gad J., *Atrybuty użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych systemu informacyjnego rachunkowości-perspektywa asymetrii informacji*, “Problemy Zarządzania” 46/2(2014): 114–128.
- [6] Gad J., *Sprawozdanie z działalności we współczesnym modelu raportowania – praktyka sprawozdawcza spółek publicznych notowanych na GPW*, “Zarządzanie i Finanse” 2015/1, p. 79–90.

³⁶ A. Opalski, *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, op. cit., p. 34.

- [7] IFRS Practice Statement, *Management Commentary. A framework for presentation*, IASB, London 2010.
- [8] *Integrating the business reporting supply chain. A report based on recommendations from key business leaders from around the world*, IFAC, New York 2011.
- [9] Jarugowa A., *Rachunkowość bankowa w warunkach gospodarki rynkowej*, [in:] *Rachunkowość banków komercyjnych*, ed. A. Jarugowa, J. Marcinkowski, M. Marcinkowska, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1994, p. 7–33..
- [10] Krajowy Standard Rachunkowości nr 9 Sprawozdanie z działalności, 2014. Załącznik do uchwały Nr 6/2014 Komitetu Standardów Rachunkowości.
- [11] Krasodomska J., *Komentarz zarządu w świetle wytycznych Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 117/61(2011), p. 89–106.
- [12] Krasodomska J., *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- [13] Krasodomska J., *Sprawozdawczość zintegrowana jako nowy obszar badań naukowych w rachunkowości*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 138/82 (2015), p. 77–92.
- [14] Kulesza T., *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
- [15] Marcinkowska M., *Raport roczny z działalności i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [16] Marcinkowska M., *Corporate governance w bankach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- [17] Mućko P., *Atrybuty sprawozdania z działalności na tle sprawozdania finansowego*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 122/66(2012): 143-152.
- [18] Opalski A., *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [19] Opalski A., *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [in:] *Europejskie prawo spółek*, vol. III: *Corporate governance*, ed. M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- [20] *Preface to International Financial Reporting Standards*, IASB, April 2002.
- [21] *Rady nadzorcze 2015. Trendy i kierunki zmian*, PwC 2015.
- [22] Solomon J., *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2007.
- [23] Szczepankiewicz E., *Management Commentary jako nowe źródło informacji o działalności jednostki gospodarczej*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 122/66 (2012), p. 191–203.
- [24] The Act of 15 September 2000 Commercial Companies Code, "Journal of Laws" 2000, No. 94, Item 1037, as amended.
- [25] The Act of 23 July 2015 amending the Act on accounting and certain other acts, "Journal of Laws" 2015, Item 1333.
- [26] The Act of 29 September 1994 on accounting, "Journal of Laws" 1994, No. 76, Item 694, as amended.
- [27] *The needs of users of financial information. A user survey*, Pro-Active Accounting Activities in Europe, The Conseil National de la Comptabilité and EFRAG, 2009.
- [28] Tinker T., *The Accountants as Partisan*, "Accounting, Organizations and Society" 16/3 (1991), p. 297–310.
- [29] Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

- [30] Walińska E., Gad J., Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem – wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, p. 63-90.
- [31] Zahi Z., *It's not what you think it is. The importance of narrative reporting*, A Middle East Point of View Deloitte, September 2011, p. 27–29.

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI JAKO NARZĘDZIE NADZORU KORPORACYJNEGO – PERSPEKTYWA DAWCÓW KAPITAŁU, RAD NADZORCZYCH ORAZ POZOSTAŁYCH INTERESARIUSZY

Celem artykułu są identyfikacja oraz analiza obszarów wykorzystania sprawozdania z działalności jako narzędzia nadzoru korporacyjnego realizowanego przez dawców kapitału, członków rad nadzorczych oraz pozostałych interesariuszy. Treści zaprezentowane w niniejszym artykule opracowano w oparciu na studiach literatury krajowej i zagranicznej oraz analizie raportów rocznych spółek publicznych notowanych na GPW w Warszawie. W ramach badania wykorzystano metodę indukcji. W niniejszym artykule dokonano analizy wykorzystania sprawozdania z działalności przez trzy grupy użytkowników: dawców kapitału, rady nadzorcze oraz pozostałych interesariuszy. Sprawozdanie z działalności stanowi podstawę do rozliczenia się zarządu z odpowiedzialności. Dawcom kapitału sprawozdanie z działalności dostarcza informacji na temat wykorzystania przez zarząd powierzonego kapitału. Z kolei dla pozostałych interesariuszy sprawozdanie z działalności jest istotne pod względem m.in. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne wydaje się wykorzystanie sprawozdania z działalności przez rady nadzorcze. Biorąc pod uwagę, że w wielu spółkach rady nadzorcze są zaangażowane w formułowanie strategii jednostki, nowego wymiaru nabiera nadzór nad sprawozdaniem z działalności, które w dużej mierze zawiera informacje będące pochodną strategii. Sprawowanie przez rady nadzorcze nadzoru nad sprawozdaniem z działalności ma dwie główne płaszczyzny. Pierwsza polega na kontroli prawidłowości ujawnianych danych w sprawozdaniu z działalności, druga natomiast na kontroli założeń dotyczących przyszłości spółki sformułowanych w sprawozdaniu z działalności. Rozważania prowadzone w niniejszym artykule dotyczą dualistycznego modelu nadzoru obowiązującego m.in. w Polsce.

Słowa kluczowe: sprawozdanie z działalności, nadzór korporacyjny, rada nadzorcza, dawcy kapitału

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.5

Tekst złożono w redakcji: luty 2016

Przyjęto do druku: maj 2016

Kazimierz NAGODY-MROZOWICZ¹
Dariusz KŁAK²
Piotr HALEMBA³

MOTIVES AND ATTITUDES OF HEALTH CARE WORKERS IN THE LIGHT OF RESEARCH

The objective of this article is to identify theoretical issues related to the process and tools for motivating and to examine attitudes and motivation of the nursing staff in healthcare facilities and hospitals. In order to accomplish the stated objective, the measures taken came down to the following: factor analysis and categorization of additive factors, determination of categories of hypothetical motives and attitudes, developing a questionnaire with appropriate scales corresponding to the abstracted types in order to measure motives and attitudes, operationalization of the obtained data and an analysis of the results of the conducted study. The test group was formed by a 98-person sample, selected from the general population of the nursing staff of healthcare organization units of the Malopolska region. In the light of the obtained results of the study, it may be noted that the structure of the dominant motives behind entering the nursing profession and attitudes towards the performed social role in the rank ordering within the highest rank (allocentrism) developed at the level of 95% and 100% respectively. A similar situation may be observed in terms of the examination of the structure of motivational-cognitive factors behind taking up and performing the socio-professional role of the nursing personnel, where allocentrism comes clearly to the fore, as indicated in case of motivation and attitudes by 98% and 100% of the subjects, respectively. Taking into account the results of the empirical research, it should first be stated that while choosing one's profession, the test group was driven by allocentric motives, inner voice and sensation seeking.

Keywords: human capital, motivation, attitudes, employee health care, social roles

1. INTRODUCTION

Management, both in theory and in practice, supports decisions on how to plan, organize, motivate and control one's own work, as well as actions of other people, so that it is possible to achieve a common goal. In fact, management involves determining a set of methods which, with the help of various planning, inspirational and control instruments, are to increase productivity of the whole resources of the business. It also teaches how to get productivity out of people by means of inducing challenges in them, with unifying actions of their combined forces as part of the achievement of overarching goals of the organization.

The most important asset of the organization are human resources perceived „(...)

¹ Kazimierz Nagody-Mrozowicz, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki, Katedra Zarządzania Kulturą Fizyczną, ul. Mikołowska 72A, 40-065 Katowice, tel.: (32) 207 53 24, Author for correspondence: e-mail: k.mrozowicz@awf.katowice.pl

² Dariusz Kłak, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. bł. ks. B. Markiewicza, Instytut Ekonomii i Zarządzania, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, tel.: (16) 621 02 04, e-mail: dariusz.klak@pwste.edu.pl

³ Piotr Halemba, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki, Katedra Zarządzania Kulturą Fizyczną, ul. Mikołowska 72A, 40-065 Katowice, tel.: (32) 207 53 24, e-mail: p.halemba@awf.katowice.pl

through the prism of components of the business assets, as well as the competitive factor (...)”⁴, known today as human capital. Human capital, reflecting intangible values within a human⁵, is frequently identified with knowledge, talents, creative activity and energy.

Human capital is a „combination of intelligence, skills and expertise, determining a distinct nature of the organization. The human element (...) is the one that is able to learn, change, innovate, act creatively and that, when motivated in an appropriate way, will guarantee a long-term existence of the organization”⁶. Human capital is thus the most important element of intellectual capital, which consists of „the knowledge that is acquired in the organization, flows through it and belongs to intangible assets, which, along with material resources (money and fixed assets) create market or total value of the organization”⁷.

Without competent staff the organization will either strive for inappropriate objectives or face difficulties in achieving appropriate goals. A characteristic feature of human capital management is to treat it as „personality capital”⁸ that has a specific value. This term is proposed to be understood as „a set of resources of psychological nature, including personality traits and temperament, as well as motivational – cognitive factors along with individualized strategies for their application as part of performed social roles, whose high value for the organization in a generalized form affects the level of effectiveness of human resources in the process of implementing organizational goals”. It is a component of the social capital of the organization, thus determining the level of intellectual capital, or more generally, the basis for organizational capital.

The subject of analyses of this article is to identify theoretical issues concerning the process and tools for motivating and to investigate attitudes and motivation of the nursing personnel in health care facilities and hospitals. In order to achieve the study objective that was set in this way, the measures taken came down to a few stages – factor analysis and categorization of additive factors, selecting the categories of hypothetical motives and attitudes, drawing up a survey questionnaire with appropriate scales for measuring motives and attitudes that correspond to the abstracted types, operationalization of the obtained data as well as analysis of the results of the conducted study. The test group consisted of a 98-person sample, selected from the general population of the nursing staff of healthcare organization units of the Malopolska region. Surveys using the original questionnaire, were carried out in Tarnow and Dabrowa Tarnowska.

In the light of such a research perspective, an objective was to answer a few essential research questions:

- What are the characteristics of the social subsystem of the organization?

⁴ Compare: D. Kłak, K. Mrozowicz, *Zachowania przedsiębiorcze kapitału ludzkiego organizacji (w świetle badania ról zespołowych)*, [in:] *Oblicza przedsiębiorczości*, ed. A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warsaw 2014, p. 222.

⁵ Compare: D. Kłak, *Organizational dimension of management of human capital selection process*, [in:] *Pragmata Tes Oikonomias VIII*, ed. P. Ucieklak-Jeż, “Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, Częstochowa 2014.

⁶ N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, “European Management Journal” 17/4 (1999), p. 391–402.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁸ Compare: K. Mrozowicz, *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*, [in:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, ed. S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej (Publishing House of the Lodz University of Technology), Lodz 2007.

- What factors play the dominant role in the human-cultural subsystem?
- What are the motives that encourage to take up and play social and professional roles by the nursing staff of the Health Service?
- What characterizes professional preferences, beliefs and passions, which form the base of attitudes towards life and one's profession?

2. ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR IN SOCIAL ROLES

Organization is an ordered in a rational way socio-technical system [see 10], which is co-created by the following subsystems: a subsystem of goals and values, psychosocial, structural, technical and management ones⁹. An important role in shaping the competitive advantage of the organization is therefore played by macroeconomic and financial processes, however, organizational culture and organizational behaviors of its members are also more frequently indicated as the source of its dynamic development. The above-mentioned observation relates in equal measure to market organizations as well as to social ones. James Stoner et al. point that „the culture of the organization is a set of important notions, such as norms, values, attitudes and beliefs which are common to the members of the organization”¹⁰. Edgar Schein presents it a little wider, as: „a system of common basic premises, assimilated by the group while solving problems of adapting to the environment and internal integration, which functions reasonably well to be regarded as relevant, and therefore – which ought to be taught to new members as an appropriate way of perceiving, thinking or feeling in reference to those problems”¹¹. An object of analysis of organizational behavior should be the fact that the member of the organization potentially has a certain group of features which make him/her a unique individual with an immanent wealth of inner experiences, accompanying the performance of specific organizational roles. A factor which integrates the culture of the organization with the behavior of its members is the social roles that are played within. The coincidence and correlation of both elements of the social subsystem of the organization are a two-way process.

The psychosocial subsystem consists of the participants of the organization, their motivations, attitudes, values, culture and bonds existing among them¹². These are the elements of the personality system. The remark of management theorists is focused solely on cognitive factors of personality, eliminating from considerations the phenomenological aspect of human behavior, at whose grounds are also, in addition to these, biological determinants of the operation of personality. Personality is understood here in accordance with the term formulated by Ernest Hilgard, which is used to determine the organized structure of individual characteristics and modes of behavior of the individual¹³. In this perspective, characteristics define specific ways to adapt the given individual to his/her environment¹⁴. They are then subject to exemplification in the performed social and occupational roles. One should therefore clearly realize the fact that the social subsystem is in

⁹ H.J. Leavitt, *Applied organizational change in industry: structural and humanistic approaches*, [in:] *Handbook of organizations*, ed. J.G. March, H.A. Simon, Rand McNally, Chicago 1965.

¹⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWN, Warsaw 2001, p. 186.

¹¹ E. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jasssey Bass, San Francisco 1992, p. 25.

¹² A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warsaw 2007.

¹³ E.R. Hilgard, *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warsaw 1967.

¹⁴ E.R. Hilgard, D.G. Marquis, *Procesy warunkowania i uczenia się*, PWN, Warsaw 1968.

total „a set of undertaken and performed socio-professional roles, which are played by participants of the organization according to formalized principles and standardized operating rules that a particular organization has developed and used in the process of achieving its objectives”¹⁵.

3. THE MECHANISM OF MOTIVATION AND ATTITUDES

The underlying basis for motives and motivations are needs, conditioning specific human behavior that aims at satisfying them, as well as tasks which the individual sets to himself/herself or which are imposed from outside. A need is most often defined as the state of the body caused by some lack, which leads to the disturbance in the body's inner balance and triggers off disruptions in the process of life and development.

The concepts of motivation and motivating have no valid interpretation in the mother psychological theory, hence there is no such interpretation also in the management theory. Due to the fact that it is a sufficiently well-known phenomenon, whose understanding is common, and whose use includes actions in the area of human resources management that are grounded in organizational practices, it was decided to review the theoretical approaches to a far limited minimum.

In Pszczołowski's praxeological definition, „motivation is a system of motives or a synonym of motivating as an action in search of motives for action. Motivating is thus a method of influencing the subject's behavior through a definite set of stimuli, which will be secondarily transformed into motives”¹⁶. The position in the field of management psychology by Michoń states that motivation is created by „a group of forces and factors that stimulate and maintain human activity in behaviors aiming at the achievement of certain goals. Motivation is always a complex phenomenon, formed as a series of single motives, and is a determinant of activity of a working man”¹⁷. This approach is analogous to classical views, created in the bosom of psychology, in which it is stated that „a group of mental and physiological processes which underlie human behavior and their changes are motivational processes. These processes direct the behavior of the individual to achieve specific, important for them states of things, direct the performance of certain activities in a way which leads to the desired results. Such a result may be a change in external conditions, as well as a change within oneself, a change of one's own position. If a person is aware of the result of their actions taken, then that result will be referred to as a goal”. The beginning of it shall be the needs that one feels, causing certain demands or establishing some goals, and these in turn lead to increased mental tensions (emotions connected with unfulfilled desires), and as a consequence to take measures aimed at the achievement of specific objectives (reduction of that tension, satisfaction of the need – deficiency or excess).

¹⁵ K. Mrozowicz, *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 573/45 (2009), p. 434.

¹⁶ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, p. 123–124.

¹⁷ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warsaw 1981, p. 120.

In order to unify the previous approaches to the understanding of motivation, it can be stated that as a psychological mechanism it determines the inner strength of the man – similar to physical strength – that enables any action. That strength is „impulses, instincts and wishes, as well as states of tensions”¹⁸. Motivating, on the other hand, is „understood as a process of conscious and deliberate influence on the motives behind human conduct by means of creating the means and opportunities to implement their systems of values and expectations (goals for the action) in order to obtain the incentive goal (it relates to the so-called employee motivation)”¹⁹. By motivation we shall understand the process which causes, directs and sustains certain behaviors of people among other alternative forms of behavior, in order to attain specific goals (the basic model of motivation)²⁰.

We owe the emergence of the concept of attitude in its present meaning to sociologists²¹, which according to the classical definition of Allport, indicates a mental and nervous state of readiness triggered by experience, having a directed or dynamic influence on reactions of the individual towards all the subjects or situations he/she is related to²².

On Polish scientific grounds, Stanisław Nowak defined attitude as „the total of relatively stable dispositions for the assessment of a given subject and for emotional responses, as well as optionally accompanying these emotional - evaluating dispositions of relatively stable beliefs about the nature and characteristics of that subject and relatively stable dispositions to the behavior towards that subject”²³. The model of a perfectly rational attitude expresses the thought that „the attitude of a certain man towards a certain subject is the total of relatively stable dispositions from judging that subject and reacting emotionally to it or even the accompanying emotional and evaluating dispositions of relatively stable beliefs about the nature and characteristics of that subject and relatively stable dispositions to the behavior towards that subject”.

4. SOCIO-PROFESSIONAL ROLES

Social role, which was previously mentioned, is a coherent system of behavior, resulting from affiliation of the individual to certain groups and other communities. Every social role consists of respective rights and obligations, privileges and duties, regardless of whether we mean the role of a family member, friend, student, employee or retired person. The implementation of these obligations (provision, script) is the fulfillment of the provision of the role. Role is discussed both in terms of its fulfillment as well as social expectations that are addressed to it.

The scope of implementation of every social role depends on several factors, and among them are anatomical and mental characteristics of the individual, personal model accepted in a particular group or another type of social community (also organization), way of defining the given role by the person who performs it and by the community,

¹⁸ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Publishing House Książka i Wiedza, Warsaw 1981, p. 118.

¹⁹ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warsaw 1985, p. 12.

²⁰ See L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warsaw 2002, p. 14.

²¹ More in S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warsaw 1975, p. 64.

²² More in W. Jakubowski, *Społeczna natura człowieka*, Elipsa, Warsaw 1999.

²³ *Teorie postaw*, ed. S. Nowak, PWN, Warsaw 1973, p. 23.

structure and organization of the group, and also characterization of sanctions possessed by the community towards their members who deserve positive or negative distinction.

It needs to be emphasized that the performance of roles (voluntarily or under duress) by the individual is of fundamental importance for himself/herself and for the society.

A variety of social role is professional role (due to the fact that occupational role is one of many social roles played by the individual, it was decided to call it a socio-professional role, in order to emphasize its significance for the subject and its connection with the social background), by which we mean: „an internally coherent set of powers, obligations and actions of the employee, resulting from the social division of labor and professional functions, within which the role is performed”.

It is created as a result of the interaction of three factors:

- organizational structure of the company, which includes the total of social roles, associated with certain positions in the organizational space,
- organizational culture, which means a customary and traditional way of perception, thinking and conduct, accepted by all members of the community,
- employee's personality, including biological characteristics and cognitive factors (motives, attitudes, value system, etc.).

When it comes to norms which define it, the socio-professional role is formed by external orders, inner beliefs and real behavior, and a way to express it lies in attitudes and employee motivation.

The effectiveness of playing a role depends on the mutual matching of requirements and behavior, since satisfaction with the role derives from the compliance of behavior and the desire for the role. Often a conflict occurs between the employee and the organization over the fulfillment of the role for reasons related for instance to the maladjustment to the requirements of the role, incorrect allocation of the role, insufficient or excessive demands, conflicting requirements imposed by different superiors, etc.. If the characteristics and desires of a given person are largely maladjusted to the requirements of the role and at variance with them, it leads to low job satisfaction, decreasing commitment and a decrease in effectiveness.

5. THE STRUCTURE OF MOTIVATIONAL-COGNITIVE FACTORS ACCORDING TO THE STUDY

In the light of the obtained findings, it may be noted that the structure of the dominant motives for entering the nursing profession and attitudes towards the performed social role in the rank ordering are as follows (tables 1 and 2):

Table 1. Modes of the structure of motivation

Rank	Modes of the structure of motivation	%
I	allocentrism (altruism, the need to help others)	95%
II	vocation (a sense of mission)	92%
III	stimulation (seeking sensations or strong emotions)	83%

Table 2. Modes of the system of attitudes

Rank	Modes of the system of attitudes	%
I	allocentrism (altruism, the need to help others)	100%
II	prestige (social image, self-esteem)	94%
	stimulation (seeking sensations or strong emotions)	94%
III	curiosity (inspiration, novelty, changeability)	89%
IV	vocation (a sense of mission)	84%

Table 3. The structure of motivational-cognitive factors behind adopting and performing the socio-professional role of the nursing staff in the light of the results of the study carried out with the use of a multiple-choice questionnaire

Category [scale] of motive and attitude	Motive (%)		Attitude (%)	
	Yes	No	Yes	No
Allocentrism	98%	2%	100%	0%
Prestige	33%	67%	94%	6%
Vocation	92%	8%	84%	16%
Curiosity	31%	69%	89%	11%
Finances	22%	78%	3%	97%
Tradition	2%	98%	4%	96%
Imitation	4%	96%	16%	84%
Necessity	36%	64%	38%	62%
Social pressure	3%	97%	30%	70%
Testing oneself	83%	17%	94%	6%

The findings concerning the ranking of motives and attitudes towards the assumed and performed nursing function in a bidirectional rank order is graphically presented in figures 1 and 2.

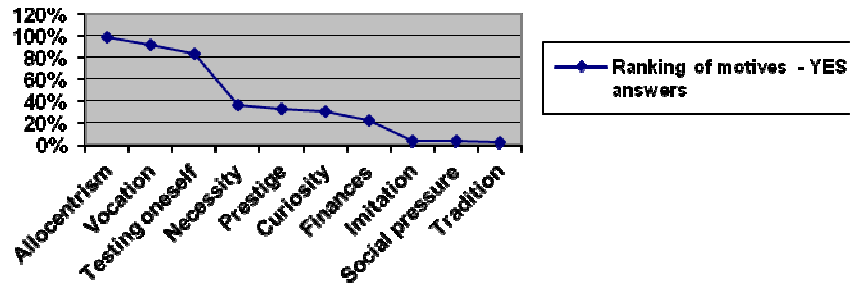


Fig. 1. Distribution of motives and attitudes towards the adopted and performed nursing function in rank order (yes)

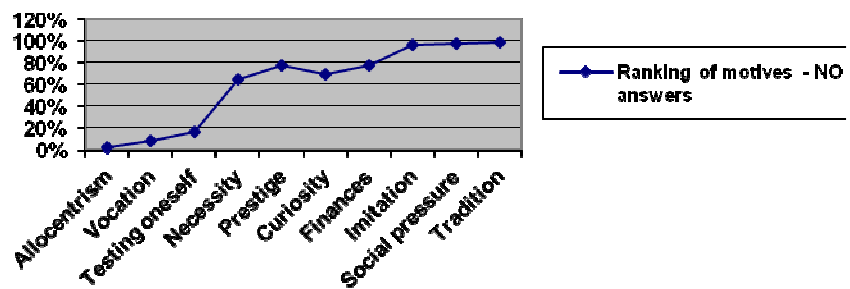


Fig. 2. Distribution of motives and attitudes towards the adopted and performed nursing function in rank order (no)

CONCLUSIONS

The obtained results of the study lead to the following conclusions:

- while choosing the currently performed profession, the test group was guided by allocentric motives (antithesis of egocentrism), inner voice and sensation seeking,
- every third subject was driven by social recognition (33%), curiosity (31%) and economic reasons (36%), which had forced them to choose this particular occupational activity (compare fig. 1),
- the subjects unanimously questioned the continuation of family tradition, the pressure of society and imitating other people, which are otherwise known to be a strong factor in modeling human behavior, created within socialization and attribution,
- nearly 80% of the subjects did not pay attention to the level of earnings, which is very hard to believe from the perspective of behaviors and defiance of this occupational group,

- social mechanisms of shaping and protecting the group's image occurred during the study, which, to some extent that is hard to assess, have distorted the results of the research. The group clearly used attribution of the 'providing assistance, unselfish volunteer' type, which forms a very positive social image, praiseworthy associations and in this form it has been absorbed in the manner of perceiving oneself and one's image in the environment, and which does not prove the scientifically and practically verified knowledge about the motivational significance of remuneration and does not match the social behavior of the group (hunger strikes, protests of nurses).

In order to evaluate employee motivation and attitudes towards the performed social and occupational roles, it seems reasonable to consider some of the proposed suggestions that are the real conditioning of rational human functioning.

One of the most important mechanisms for shaping and modifying behavior, thoughts and feelings of the individual is social impact, while the phenomenon of behavior modification, that determines this process is referred to as social learning. As a result of this process, to put it simply, values and group norms, that have been developed by members of a particular group and as such are in effect in a given community, are incorporated into one's individual system of values, and also a specific social role, whose performance would meet social expectations contained therein, is undertaken and performed as part of it.

Roughly speaking, evolution of the concept of social learning shows that learning is possible due to a number of factors, and among them are: reinforced consequences of reactions of the individual²⁴, an ability of symbolization, aggregation and consolidation of experiences into cognitive schemata²⁵, an ability to imitate²⁶ and symbolic behavior modeling, an ability of self-regulation, as well as an assessment of one's efficiency, which plays a major part in human activity²⁷. Beliefs about one's self-efficacy affect the way of thinking, feelings, behavior and the way of motivating oneself to actions, thus determining what one will decide to do, how much effort he/she will invest in it, how persistent he/she will be in the face of overcoming obstacles and experienced failures, whether the assimilated thinking patterns lead him/her toward discouragement, or rather to the mobilization to experience current and anticipated contacts with the environment and organization.

Psychology of individual differences and social psychology enable more profound exploration of the determinants of mental participation of the individual in social and organizational processes, that is adaptability of the members of the organization to the environment in the light of one's human capital.

²⁴ Compare: B.F. Skinner, *Zachowanie się organizmów*, Polish Scientific Publishers PWN, Warsaw 1995; J. Dollard, N.E. Miller, *Osobowość i psychoterapia*, PWN, Warsaw 1967; J.B. Rotter, *Social learning and clinical psychology*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs 1954.

²⁵ Compare N. Cantor, J.F. Kihlstrom, *Personality and social intelligence*, Engelwood Cliffs, Prentice Hall 1987.

²⁶ See M. Snyder, *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*, [in:] *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, ed. D.L. Hamilton, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1981; K.J. Tillmann, *Teorie socjalizacji: społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, PWN, Warsaw 1996.

²⁷ Compare: A. Bandura, *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*, [in:] *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*, ed. R.A. Dienstbier, University of Nebraska Press, Lincoln 1991/38, p. 69–164; T.L. Rosenthal, B.J. Zimmerman, *Social learning and cognition*, Academic Press, New York 1978.

REFERENCES

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [2] Bandura A., *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*, [in:] *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*, ed. R.A. Dienstbier, vol. 38, University of Nebraska Press, Lincoln 1991, p. 69–164.
- [3] Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, "European Management Journal" 17/4 (1999), p. 391–402.
- [4] Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warsaw 1985.
- [5] Cantor N., Kihlstrom J.F., *Personality and social intelligence*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs 1987.
- [6] Dollard J., Miller N.E., *Osobowość i psychoterapia*, PWN, Warsaw 1967.
- [7] Hilgard E.R., *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warsaw 1967.
- [8] Hilgard E.R., Marquis D.G., *Procesy warunkowania i uczenia się*, PWN, Warsaw 1968.
- [9] Jakubowski W., *Społeczna natura człowieka*, Elipsa, Warsaw 1999.
- [10] Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management: Systems Approach*, McGraw Hill, New York 1970.
- [11] Kłak D., *Organizational dimension of management of human capital selection process*, [in:] *Pragmata Tes Oikonomias VIII*, ed. P. Ucieklak-Jeż, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2014.
- [12] Kłak D., Mrozowicz K., *Zachowania przedsiębiorcze kapitału ludzkiego organizacji (w świetle badania ról zespołowych)*, [in:] *Oblicza przedsiębiorczości*, ed. A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warsaw 2014.
- [13] Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warsaw 2002.
- [14] Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warsaw 2007.
- [15] Leavitt H.J., *Applied organizational change in industry: structural and humanistic approaches*, [in:] *Handbook of organizations*, ed. J.G. March, H.A. Simon, Rand McNally, Chicago 1965.
- [16] Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Publishing House Książka i Wiedza, Warsaw 1981.
- [17] Mrozowicz K., *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług" 573/45 (2009).
- [18] Mrozowicz K., *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*, [in:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, ed. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Lodz 2007.
- [19] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [20] Rosenthal T.L., Zimmerman B.J., *Social learning and cognition*, Academic Press, New York 1978.
- [21] Rotter J.B., *Social learning and clinical psychology*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs 1954.
- [22] Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jasssey Bass, San Francisco 1992.
- [23] Skinner B.F., *Zachowanie się organizmów*, PWN, Warsaw 1995.
- [24] Snyder M.: *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*, [in:] *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, ed. D.L. Hamilton, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1981.

- [25] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWN, Warsaw 2001.
- [26] *Teorie postaw*, ed. S. Nowak, PWN, Warsaw 1973.
- [27] Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji: społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, PWN, Warsaw 1996.

MOTYWY I POSTAWY PRACOWNIKÓW SŁUŻBY ZDROWIA W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Celem niniejszego artykułu są identyfikacja zagadnień teoretycznych dotyczących procesu i narzędzi motywowania oraz zbadanie postaw i motywacji personelu pielęgniarskiego w placówkach opieki zdrowotnej i szpitalach. Podczas realizacji celu badawczego przeprowadzono analizę czynnikową i kategoryzację czynników addytywnych, wyłoniono kategorie hipotetycznych motywów oraz postaw, opracowano kwestionariusz ankiety z odpowiadającymi wyabstrahowanym typom odpowiednich skal do pomiaru motywów i postaw, operacjonalizacji uzyskanych danych oraz dokonano analizy wyników przeprowadzonych badań. Grupę badaną tworzyła 98 osób, którą wybrano z populacji generalnej personelu pielęgniarskiego jednostek organizacyjnych służby zdrowia terenu Małopolski.

W świetle uzyskanych wyników badań można skonstatować, że struktura dominujących powodów podejmowania pracy w zawodzie pielęgniarskim oraz postaw wobec pełnionej funkcji społecznej w porządku w ramach najwyższej rangi (allocentryzmu) kształtowała się odpowiednio na poziomie 95% i 100%. Podobnie rzecz przedstawiała się w odniesieniu do badań struktury czynników motywacyjno-poznawczych podejmowania i odgrywania roli społeczno-zawodowej personelu pielęgniarskiego, gdzie wyraźnie na czoło wysuwa się allocentryzm, który wskazało w przypadku motywacji i postaw odpowiednio 98% i 100% respondentów.

Biorąc pod uwagę wyniki badań empirycznych, należy skonstatować, że grupa badana przy wyborze wykonywanego zawodu kierowała się pobudkami allocentrycznymi, wewnętrznym przekonaniem oraz poszukiwaniem wrażeń.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, motywacja, postawy, służba zdrowia, role społeczne

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.6

Tekst złożono w redakcji: październik 2015

Przyjęto do druku: marzec 2016

Kamila PESZKO¹

VISUAL IMAGE IN OUTDOOR ADVERTISING AS A WAY OF REACHING A POTENTIAL CUSTOMER

As rightly noticed Albert Einstein: "the words written and spoken, language at all, seems to be irrelevant in the mechanism of my thought processes. That's images, more or less clear, appearing and connecting with each other on every request, are essential elements of thinking." The image is a way to reach the majority of the population. With its help pass on subconscious messages to influence the decisions of customers. Generally commercial organizations and non-commercial use outdoor advertising, where their posting materials with their message of an advertising nature, information, educational, as the images themselves, or connected image with the content. How much impact they have on potential customer and gave in him certain behaviors, depends largely on how they are visually designed and what presents. The author of the article describes The attributes of visual message and how to use them. Indicates the examples of actions that are being taken to improve the attractiveness and effectiveness of messages by means of an image. Based on an analysis of the images appearing on outdoor was made analysis of policing increase the attractiveness of communication. In addition, the article presents the results of focus groups and individual interviews on the perception of outdoor advertising, including mainly the graphic part, by the public, which confirmed the effectiveness of actions.

Keywords: advertising, image, outdoor, CI outdoor research, outdoor advertising

1. INTRODUCTION

Nowadays, advertising is redefining its functions and objectives. In addition to the promise, information and encouragement to act, it is usurping the right to create reality, design relationships and create social perceptions.

It has a strong message suggestiveness, which often translates into its credibility. This increases the power of influence and makes it an ideal "mediator" in various areas of socio-economic development².

Since Jared Bell, in the mid 1800, presented a huge poster in the public, the advertising of billboards still is as one of the top medium for promoting a brand³.

Outdoor advertising is one of the oldest and most common means of advertising. It is most often used to build campaign reach and frequency⁴. It is often treated as a television or press campaign support, but also as a strategic medium⁵.

¹ Kamila Peszko, PhD, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin, e-mail: kamila.peszko@wzieu.pl, tel.: +48 91 44 43 190

² Ł. Mikoda, *Reklama – metamorfozy przekazu*, [in:] M. Wierchoń, J. Orzechowski, *Nowe trendy w reklamie. Między nauką a praktyką*, „Academica”, Warszawa 2010, p. 198.

³ A. Thomas, *The Economics of Successful Billboard Advertising*, 2015, p.7

⁴ M. Strużycki, T. Heryszek, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, p. 97.

It is a form where special emphasis is placed on consumers when they're away from home - in public places, means of transport, or at the mall⁶. With outdoor advertising it is possible to achieve a high level of coverage and repetition. Expansion of the outdoor advertising corresponds to the need of reaching out the society that is constantly in motion⁷. As K. Malvin rightly pointed out „Outdoor advertising is the only type of media that has constant exposure. Noother type of advertising allows your message to be displayed 24 hours a day, seven days a week”⁸.

Its essence is expressed by a combination of image and media communication - a combination of visual advertising affecting the sense of sight and the technical media related to its publicity placement. The ease and universality of contact with, whether a passerby or the driver of the car or other means of transportation are a special advantage of outdoor advertising. They allow longer and repeated time of recipient's contact with the message⁹.

Outdoor is a non-selective medium, and therefore the message must be understood by each recipient, especially bearing in mind the average length of interaction of recipient of the message lasting from 2 to 3 seconds. In the case of walking consumers, on average, the length of contact can be up to seven seconds. It is assumed that for the message to be effective, it should consist of from five to seven words and be accompanied by a simple image or product picture¹⁰. Because this type of media is used primarily for image campaigns, that is why attention is paid to the content of the poster, background, font size, and especially the image.

2. IMAGE ATTRIBUTES AND HOW TO USE THEM

Visual advertising is one of the most common forms of advertising communication in the world.

The visual part of an ad has two main duties, one is to draw the attention and the second make feeling good¹¹. Therefore its main purpose is to call the involvement of the recipient's sense of sight, attract the attention for even a few seconds.

There are a few of the basic attributes of a visual message, which has a particular impact on its reception. Table 1 presents them.

⁵ Szerzej A. Jachim, *Reklama*, [in:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, ed. J. Szymonik, PWE, Warszawa 2006, p. 105.

⁶ *Research and Markets Offers Report: Global Outdoor Advertising Market 2014–2018*, Professional Services Close-Up 2014.

⁷ J.T. Russell, W.R. Lane, *Reklama*, Felberga SJA, Kraków 2000, p. 363.

⁸ K. Malvin, *Outdoor Advertising – The Future Media Tool*, Final Project Report OOH 2010, p. 35.

⁹ J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa*, PWN, Warszawa 2013, .p. 170–171.

¹⁰ M. Strużycki, T. Heryszek, *op. cit.*,p.99.

¹¹ K. Khan, S.K. Hussainy, A. Khan, H. Khan, *Billboard Advertising and Customer Attention: A Pakistani Perspective*, “International Journal of Scientific and Research Publications” 6/3 (2016), p. 504.

Table 1. The attributes of visual message

ATTRIBUTES	CHARACTERISTICS
BALANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Application a variety of sizes for each image in order to achieve the effect of stimulate imagination of the recipient. • Balance can be achieved by placing the perspective center about 1/8 above the physical center.
DISTRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"> • Composition - in order to achieve clarity of the composition, it must be distributed from the left to the right. First, the perception records the event in the upper left corner, ending at the bottom right, the darker elements going to brighter. From the elements with color to monochromatic color eventually. This makes it possible to extract more and less important elements of the ad to be highlighted. • The size of objects - as in the case of compositions, the sizes- the larger the object, the more attention is attracted. • Headers - placing headers for content increases the number of reading people by 10%. • Text - it should not occupy more than 20% of the total area, because it will reduce the number of people to whom the message will go. <p>In the case of outdoor advertising, it is assumed that a slogan should not take more than seven words¹². Conciseness and creativity are the basis and necessity.</p>
COLOUR	Monochromatic advertising space has greater impact on the recipient and attracting his/her attention, like highly concentrated image (especially when it is in black and white).
COLOUR SATURATION	The color saturation is primarily to influence emotions. Stronger saturation causes an increase in reactivity, paler colors have a calming effect.
BRIGHTNESS	Just as saturation, brightness operates on emotions. Used primarily to attract the eye to a particular place. Often used on the principles of contrast - dark colors more visible on a light background and vice versa.
SHARPNESS	Too many fonts or placing many small objects reduce the clarity of the image, and thus the message.
SHAPE	It is designed to induce specific associations or emotions, eg. sharp shapes are stronger in their emotional saturation than round objects.

Source: based on: Strużycki, T. Heryszek, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, p. 55.

¹² J.T. Russell, W.R. Lane, *op. cit.*, p. 374.

The combination of the selected elements creates a visual information, which task is to capture the eyes of recipient¹³. Visual message nowadays is the basis for the communication system. In the era of huge traffic noise, that is how it is portrayed, and not so much the content itself, to stop for a moment and draw attention of a hectic recipient.

Both the image and word are the names of two different sign systems - linguistic code (verbal) and the visual code (iconic). Verbal signs are arbitrary (they are not related to reality, which they describe), visual signs - are treated as motivation (reality image). Therefore, the main difference between them is what they refer to - language signs to conceptions about the object, visual signs to the immediacy of experience.

Because the advertising world is oriented on naming and mapping the world in a targeted and interpreted way, the images of objects or people are not a simple reflection or representation, but a deliberate game of signs. It is most commonly referred to the idea of "super-object", which consciously idealizes the representation of a real object or role model¹⁴.

There are examples of actions that are being taken to improve the attractiveness and effectiveness of messages by means of an image. Among them we can mention¹⁵:

- Food styling ("style food") - the act of food image processing, so that it appeared appetizing and increased the intensity of sensations such as succulent, full of color fruits, crumbs enhancing crispness and freshness of bread or emphasizing the density of pouring chocolate.

It is a technique focused on synaesthesia - visual impression is to replace palatability.

- Interference with the size of the proportion of objects presented in the image - this action achieves an effect which consists in emphasizing the semantic validity of the exaggerated object (hyperbole).
- Styling of classical still life with promoted object in the center of attention, e.g. a jar of Nutella surrounded by fresh bread and milk, or imitation of landscape painting (e.g. "Romantic" landscapes in provinces such as outdoor advertising of Lublin area).
- Use or making allusions to recognized cultural works of art, photographs, films or known threads.
- Iconic illusion- use of color, typeface, font size, arrangement of pieces of content on the poster.
- The use of metaphors and comparisons - the transfer of specific items of selected features of another object. Thus establishes the relationship of similarity between them that allows to replace each other - eg. bills as lettuce leaves.
- Tautology¹⁶ - the presentation of the product itself, without surrounding context. This applies above all, to luxury goods such watches, jewelry, cosmetics, leather goods and cars. Broadcaster reads its highest quality, no need for additional justification. The visual advertising employs apparent tautologies, image of the object is subjected to professional photographic treatment (adequate lighting, color, background).

¹³ P. Messaris, *Visual Persuasion: the role of images in advertising. United States of America*, SAGE Publication, 1996.

¹⁴ K. Janiszewska, R. Korsak, B. Lewiński, M. Lisowska-Magdżiarz, B. Nierenberg, E. Nowińska, R. Zimny, *Wiedza o reklamie. Od pomysłu do efektu*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Bielsko- Biała 2009, p. 133–134.

¹⁵ *Ibidem*, p. 133–135.

¹⁶ *Ibidem*, p. 143–144.

- Visual ellipse (launchers)¹⁷ - an important element is deliberately skipped. In this way the recipient gets images that are not literal, without clear conceptual meaning, containing some sort of secrets that second-guessing is to make the recipient feel happy or feel the pleasure.

There are two views as to the value in the transmission of image over word. The first assumes that the verbal code only serves as an auxiliary, and the second position recognizes the primacy of the word over the image. In practice, most of the outdoor advertising messages are based on image. An indication of the attributes eg. wanting to show luxury, presenting the image of crocodile leather wallet, cigars or diamonds communicate the main point of message, then only inclusion worthy verbal element is the brand logo or slogan¹⁸.

From a psychological point of view, image is easier in the perception - it is immediately perceived as a whole, while the word requires greater involvement of the imagination. For messages combined (verbal) first viewer's attention is drawn to the image, and later the eye shifts to the content of the language¹⁹.

There are also messages in the form of images that compel the recipient to a deeper analysis. It was then that they consist of three key elements²⁰:

- relay of visual meanings which communicate the position of the brand, which need not be related to advertised product or service, but may act figuratively,
- direct presentation of the advertised product / packaging / brand names,
- hints, element by means of which the purchaser has to understand what the target image element is communicated. Here, they often take the form of words.

However, there is some danger of poor reception of the message, and therefore use of recognized stereotypes can be observed - an example, the use of gender stereotypes.

The authors routinely use advertising messages to various stereotypes of women and men. Feminine image is treated in a bipolar way:

as a "traditional woman" (housewife, wife, mother, grandmother) or as a "modern woman" (emancipated, independent, conscious, self-confident, sexually attractive, that cares both about the beauty and luxury). Men are usually in the role of professionals, seducers (smoothly shaven, elegant, handsome), "real men" (eg cowboy in advertising of Marlboro), and rarely as a father, husband, partner of the woman. Gender categorization is also attributed to items that indicate by themselves for whom they are and whom is the message to reach²¹.

Already mentioned color is the knowledge, which also strongly supports the creation of verbal messages. A significant role in the visualization currently is played by color ambience. The appropriate selection is essential so that the advertisement was clear. Frequently outdoor advertising designers create large contrasts in a range of colors and shades. The importance of color and the ways of emotion evoking used in visual advertising is presented in Table 2.

¹⁷ *Ibidem*, p. 144.

¹⁸ Ext. *Ibidem.*, p. 134–135.

¹⁹ *Ibidem*, p. 136.

²⁰ R. Kłeczek, M. Hajdas, M. Sobocińska, *Kreacja w reklamie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, p. 51.

²¹ K. Janiszewska, R. Korsak, B. Lewiński, M. Lisowska-Magdziarz, B. Nierenberg, E. Nowińska, R. Zimny, *op. cit.*, p. 130.

Table 2. Meaning of colors and ways of arousing emotion with the selection of color

COLOUR	CHARACTERISTICS AND EMOTIONS
Red	The power of experience and full of life. Ideal for "impulsive" shopping. Moreover, it increases the activity and appetite. Often combined with yellow, white or black.
Black	Used for charities, luxury products, exposing sophistication or mystery
Blue	Exposing calm, cool, relief, relaxation. Used in pastel colors to bring lightness.
Dark blue	Associated with professionalism, trust, authority, management. Introducing law and order.
Yellow	Often used as a liaison with other colors. With orange and black-attracts attention. With red - stimulates the appetite. Characterizes those undecided, in the ad it challenges willingness to act and try - hence sometimes used with package products with eg. fast loans, holidays.
Green	The importance of tone - symbolizes toughness, tenacity, need to recognize. Recommended for use in businesses. In addition, used in products to emphasize vigor, health, activity. The darker tone associated with common sense, rationality.
Violet	Strongly influences the impulsive young consumers. Not often used in business communications.
Orange	The color of joy and vigor. Releases energy, activity, adds strength. Suitable for commercials fruit, emphasizing the positive emotions associated with the use of a particular good or service.
Brown	The color associated with a sense of safety, peace or frustration. It is associated with practicality, tradition, conscientiousness, diligence.
White	Versatile color that is often used in area of Zen with other colors as a contrast. Associated with personality, maturity, independence and purity.
Pink	Gentleness, innocence, girlishness, widely used in products for infants and children.

Source: based on Strużycki, T. Heryszek, Nowoczesna reklama na współczesnym rynku, Difin, Warszawa 2007, p. 57.

Presented color associations are images of the society when seeing a specific color. Do companies really focus on accepted and described attributes, use the indicated treatments and what are commonly used graphic forms showed in the study by the author.

3. THE IMAGE IN THE LIGHT OF RESEARCH

There isn't in the literature a clear methodology for such research. That's way the author shows how to implement and determines the needs of the „CI outdoor research”, involving the analysis of images and visual identification elements of outdoor advertising.

As part of the development of this topic, the author took the study CI outdoor research, the main objective was the analysis of images of outdoor advertising

The specific objectives of the research were:

- Identification and analysis from the point of view of the described in theory activities of making the message more attractive
- analysis universality of used graphic forms and their practical use.

Two forms of outdoor advertising were adopted by analyzing outdoor - billboards (including standard medium and frontlight), and citylights (generating over 60% of industry revenue of OOH²²) located in 5 cities in Poland and their surroundings (in Poznan, Pila, Szczecin, Kolobrzeg and Gorzow Wielkopolski), including 3 provinces (including two major agglomeration of outdoor in Poland²³). Both nationwide and campaigns of local companies were analyzed. The material consisted of the issuance of outdoor advertising in August and September of 2015. The study examined 245 different outdoor advertisements classified in 9 categories - Galleries and Shopping Centers, The Construction Industry (shops and sale of real estate), The FMCG industry, Entertainment/ Culture, Telecommunications, Finance, Automotive, Hospitality services.

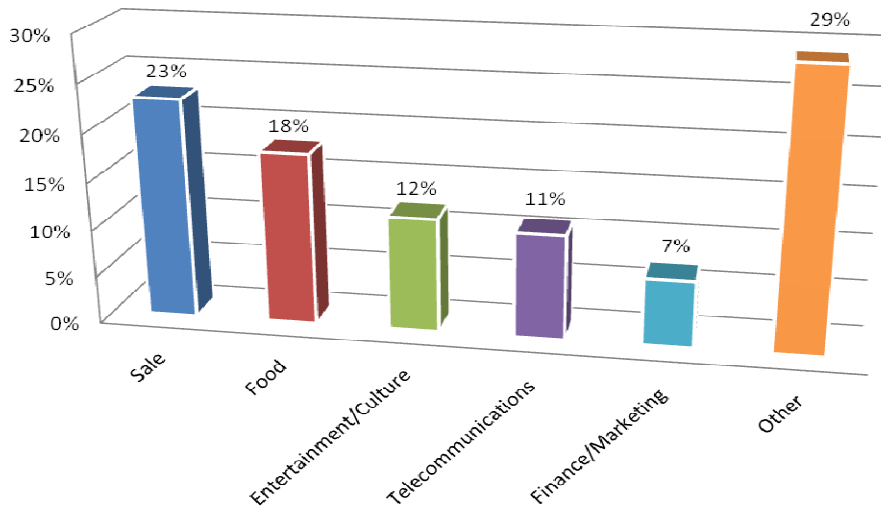
Studies have shown that global companies with nationwide campaigns in most cases base their messages on the image. Participation in the transmission of content on billboards is up to 20% of the area. In the case of citylights, image campaign may have a slightly higher percentage share of the lead content in the message. In the case of information campaigns, content dominates. It is assumed that citylights may contain a greater amount of content, for example passengers waiting at bus stops have more time and are more likely to read in the message contained on outdoor advertising. However, there are no considerable differences as to the verbal forms within analyzed formats - visual identification system is preserved.

According to the research of Outdoor Advertising Chamber of Commerce, outdoor is the most commonly used in marketing campaigns in the sales industry, food, entertainment, telecommunications, finance and marketing (Figure 1), which could be observed during the analyzed outdoor advertising.

²² Data from the report about the situation of IGRZ OOH advertising in Poland in the first half of 2015.

²³ Nearly 85 percent of the system and professional advertising media are located in the 10 largest towns and cities – including the agglomeration of Poznań and Szczecin – data from the Outdoor Advertising Chamber of Commerce, wider. www.igrz.com.pl.

Fig. 1. The market share of the industry using outdoor advertising (Q2 2015)



Source: own study based on IGRZ REPORT on the situation of OOH advertising in Poland in the first half of 2015 years www.igrz.com.pl/page1.html, 24.09.2015.

Due to the very extensive material analysis in Table 3 presents the main findings of the research within 4 sample categories.

Table 3. Analysis of outdoor advertising

CATEGORY	USED ACTIONS
GALLERIES and SHOPPING CENTRES	<p>Have been analyzed 9 galleries / shopping centers and their various forms of outdoor which have appeared in the surveyed period. Among the surveyed objects were: Shopping Centre Poznań City Center, King Cross, Poznań Plaza, Shopping Centre Galaxy, Shopping Centre Gryf, Outlet Park, Gallery Kaskada, Nova Park, Gallery Askana.</p> <p>All the analyzed malls focused on the image it dominated on the outdoor. The permanent elements were the name of the mall, slogan or short words such as "sale". On every outdoor were people (mostly individuals) usually a woman or couple (two women, couple of children, woman and men) who smiled and were attractive.</p> <p>Occurs a reference to the season in which action is taken by layout, slogan the appearance of people (their clothing, hair color, clothing or their additives). One of the mall has applied a play on words and additionally their validity intense color.</p> <p>They used the all attributes of visual communication:</p> <ul style="list-style-type: none"> - the correct placement, - plain backgrounds, - persons proportionally larger to pay attention, - expressive colors and typefaces, emphasizing the important elements, - used in numerous iconic illusions. <p>In one of the analyzed cases used contrast colors (red and white). In</p>

	two campaigns colors of persons was a little intense and it very confluent with the background, but this people had single garment attributes by which stand out in spite of all.
<p style="text-align: center;">CONSTRUCTION INDUSTRY (building shops, real estate, etc.)</p>	<p>Within this category you can extract of the offer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the sale of construction products and products to equip the apartment, • sale of real estate. <p>Under this category can extract of the offer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the sale of construction products and products the equipment of the apartment, • sale of real estate. <p>A. The sale of construction products and products the equipment of the apartment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Famously and global (nationwide) brands such as Castorama, Mrówka, Bricoman, Brico Marche, Komfort use visual attributes when creating your ads. - Interference with the size of the proportion of objects presented in the image - Monochromatic advertising space, - Uniformity typefaces, - There is a greater amount of content than ads malls (they are sales offer, image campaigns have 80% pictures), but this doesn't exceed 30% of the space, - Is preserved corporate identity, - Contrast color mainly used for exposing prices (red numbers on white background, white on blue, black on white, red on the yellow), - Products mostly arranged in the perspective center, - Logo located is in the upper or bottom corner on the space <p>B. sale of real estate</p> <ul style="list-style-type: none"> - In most cases, the image of a building, usually a block or residential area is from 50 to 70% of the advertisement, the rest is pure background where they present the most important information and passwords - Particularly important information is converted by contrast (white inscriptions on red, purple-green, yellow, or blue background), - Often the image is separated upper and / or lower stripe of dark tint which contains information or vertically (where ¾ takes a picture and the rest of the information), - In order to emphasize the quality and high-class building, one of the companies used the color black, which formed the backdrop to exposed an exclusive residential building.
<p style="text-align: center;">FMCG INDUSTRY</p>	<p>In the case of a network of FMCG products dominate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposure marketed products, food styling for example: invigorating taste of chocolate, grapes enlarged, the right light and color expressive styling of classical still life with promoted object in the center of attention – such as glade of grain, water streams, meadow flowers, etc <p>The image represents 90% of all communication. They are used treatments typeface such as “price”. Very big inscription “price” represent favorable but small “price” represent low value and profitability.</p> <p>In the case of color of procedures can be replaced presentations price</p>

	<p>on a contrasting background (white numbers on a darker background or dark red to light or yellow - as additional treatment stimulates appetite).</p> <p>In addition, the price is often published on the a circle or square as its emphasis. Price is published most often in the lower right corner as a complement to the image. The image is a reference to shots of the TV spot.</p>
<p>TELECOMMUNICATIONS</p>	<p>All telecommunications networks base their message on the image and uniformity of background.</p> <ul style="list-style-type: none"> - The product is exposed and is located in the center of attention (except for advertising Playa), - Person who recommend the product are known from the television spots, - Persons are happy, they catch the eye of customers, - Featured are more important messages by size of signs and thick edges, - Preserved balance visual message, <p>Colors retained in network presented corporate identity</p> <ul style="list-style-type: none"> - colors, logos, fonts with a distinctive color saturation, - The picture is on the left side of the billboards, verbal message on the right (Except for advertising T-mobile).

Source: own research.

Research has shown that the global or nationwide brands relate to the attributes of visual communication and apply actions to increase the attractiveness and effectiveness of the messages. In the case of local brands aren't always the treatment are properly applied or not existent. Don't use the potential of the image in order to attract the attention of the recipient, but focus on providing as much information as by means of outdoor while forgetting about what actually spends recipient to read there the reproduced material.

Within the pursuit by the author of broader research on marketing communications, advertising, including outdoor²⁴, was subjected to analysis. The research results confirmed the effectiveness of the actions and the importance of image in the transmission of advertising, showing other important elements highlighted by the respondents. As part of the qualitative research conducted in the form of focus groups and individual interviews, the respondents were asked:

- which outdoor advertising they are able to identify- which they saw in the last month and what made them remember them.
- what form of message included in outdoor advertising appeals to them most.
- what elements should outdoors have to draw their attention.

A large group of respondents, at first, was unable to give a specific ad, but in the context of the discussion they were beginning to remember and give examples of campaign. Among well remembered were *plus* outdoor advertising and of *playa*, *Media Market*, two people have mentioned advertising of *Auchan* and one of *McDonald's*.

In most cases, the respondents were able to identify which elements appear on the billboard, but not necessarily they were able to determine what brand it was. They believed that there are too many of them, which made them cease to react.

²⁴ The research was carried out in the period May–August 2015 – 4 focused interview groups and 12 individual interviews.

The answer to the question of what decided that they remembered them was image in most cases. Some said about the pictures, others about the drawings. Two people reported figure of a famous person. One of the women having a 4 year old daughter, gave the example of her child's reaction, which drew attention to the billboard with the film of Minionki, and the reason was the character she had already seen and knew .

Individual interviews and focus interviews also mentioned a factor of the lack of direct understanding of advertising - "curious to me because I did not know at first what was going on," "intrigued by the mystery of advertising", "reading the password I had to think what it refers" or "attracted by wordplay and distinctive colors. "

Among the responses about most appealing forms contained in the outdoor, once again were photographs, drawings, colors, image size, thought-provoking message. It was also emphasized, especially during individual interviews, the message attracts them only if they feel the need to purchase - for example: "If you do not need, you may see them, but it does not mean I'm going to the store and buy it."

Two people have mentioned the image - when it is interesting, "open space," then they are willing to look at it. Other people mentioned the authenticity of the people who appear on it, but also attractive and well-known people. One of the respondents denied the impact of the image of a famous person, found it boring, still the same, repetitive message. One of the women said she is attracted by the view of jewelry pictures, and the ad of shopping centers in which clothes have information on promotional price.

In the case of the proportion of form over substance, only one person said that text should dominate, because he likes to read about something more, so no matter whether it was an individual interview or focus group interviews, all emphasized that there should be slogans only. This image attracts their attention.

Another thing that was stressed was the price; distinctive price , which suggests that it is profitable to buy a particular product, take advantage of the price promotion. Billboard only with the text would not be read.

The situation is different for ads at bus stops; here most people said they were waiting for a means of transport often reading them and here they did not mind the content, it was quite on the contrary.

The colors were also referred to - there appeared expressions "eye-catching colors", "color distinguishable from the background", "on the basis of contrast", "flashy colors", "colors depending on what emotions we want to convey"; "It should not, however, be too much".

Participants also point to the billboard LEDs that are highly visible at night, but its light often is blinding and it is not really visible what is on them.

One of the respondents summed up her attitude to the subject: "Billboard should be something that you look at and you know right away what was going on," another person "nicely-looking advertising needs to stand out and this is most important".

Based on the survey, we can identify actions that are used by advertising agencies to attract the attention of the recipient and such effects were noted with color saturation, size of image, tautology, iconic illusion, highlighting the beauty of the image.

Presented qualitative research emphasize the importance of the visual information, which are present too in research made by Tanjum Kamboj Assistant Professor Institute of Mass Communication And Media Technology Kurukshetra University in India. That research

show that 80% respondents get attracted by visuals part of outdoor, 10% by color, 8% by text and 2% by all²⁵.

Image is of an utmost importance, and the verbal part is expected to operate on minimalism. Unfortunately, it reduces the strength of the real impact of outdoor advertising, which is the result of too numerous occurrence and the messages that do not differ too much from each other. There are services for which the picture and simple message - underlined price in particular, are enough. However, it also shows that consumers increasingly expect from outdoor advertising more than just a simple message - they want to be surprised made discover and seek. They appreciate the attractiveness and aesthetics of communication - "It may be some kind of work that is not" clutter up " the urban space, but interact with it."

4. SUMMARY

To talk about the effectiveness of outdoor advertising, the visual side should induce certain behaviors such as force the recipient to reflect on the way of presentation, cause illusion, show the place of dreams of the recipient, attract attention, use the elemental desire to meet the needs eg. by showing superiority of one product over another, triggering positive emotions and stimulating action²⁶. Advertising industry pretty well mastered the operation to achieve this goal, however, it cannot rest on past ways of attracting attention. Consumers are becoming more demanding, increasingly want to be treated individually, also by the mass media. To make the image effective it must be supported by a deeper analysis of the needs of potential customers of specific industries or categories of services.

LITERATURE

- [1] Jachim A., *Reklama*, [in:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, ed. J. Szymonik, PWE, Warszawa 2006, p. 105.
- [2] Janiszewska K., Kwarcia B., Lewiński P., Lisowska-Magdziarz M., Zimny R., Korsak R., Nierenberg B., Nowińska E., *Wiedza o reklamie. Od pomysłu do efektu*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Bielsko-Biała 2009, p. 133-134.
- [3] Kamboj T., *Outdoor advertisements: attracts or distract. A study on commuters while travelling from highways*, Expo International Multidisciplinary Research Journal 2012, www.researchjournals.in.
- [4] Khan K., Hussainy S.K., Khan A., Khan H., *Billboard Advertising and Customer Attention: A Pakistani Perspective*, "International Journal of Scientific and Research Publications" 6/3 (2016), p. 504.
- [5] Kłęczek R., Hajdas M., Sobocińska M., *Kreacja w reklamie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- [6] Malvin K., *Outdoor Advertising – The Future Media Tool*, Final Project Report OOH 2010, <https://pl.scribd.com/document/48262245/Final-Project-Report-OOH-2010>.
- [7] Messaris P., *Visual Persuasion: the role of images in advertising*, SAGE Publication, Unites States of America 1996.

²⁵ More research in: T. Kamboj, *Outdoor advertisements: attracts or distract. A study on commuters while travelling from highways*, "Expo International Multidisciplinary Research Journal Available online at www.researchjournals" II/III (2012), p. 381.

²⁶ M. Strużycki, T. Heryszek, op.cit., p. 55.

- [8] Mikoda Ł. *Reklama – metamorfozy przekazu*, [in:] *Nowe trendy w reklamie. Między nauką a praktyką*, „Academica”, Warszawa 2010.
- [9] *Research and Markets Offers Report: Global Outdoor Advertising Market 2014–2018*, Professional Services Close-Up 2014.
- [10] Russell J.T., Lane W.R., *Reklama*, Felberga SJA, Kraków 2000.
- [11] Strużycki M., Heryszek T., *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007.
- [12] Thomas A., *The Economics of Successful Billboard Advertising*, 2015.
- [13] Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa*, PWN, Warszawa 2013.

OBRAZ W REKLAMIE ZEWNĘTRZNEJ JAKO SPOSÓB DOTARCIA DO POTENCJALNEGO KLIENTA

Jak słusznie zauważył Albert Einstein: „Słowa pisane czy mówione, w ogóle język, zdaje się bez znaczenia w mechanizmie moich procesów myślowych. To obrazy, mniej lub bardziej klarowne, pojawiające się i łączące ze sobą na każde życzenie, stanowią zasadnicze elementy myślenia”. Obraz jest sposobem dotarcia do większości społeczeństwa. Za jego pomocą przekazujemy podświadome komunikaty, które mają wpłynąć na decyzje odbiorców. Różne organizacje komercyjne i niekomercyjne powszechnie korzystają z nośników reklamy zewnętrznej, gdzie zamieszczają materiały z ich przekazem o charakterze reklamowym, informacyjnym, edukacyjnym, w postaci samych obrazów bądź połączonych z treściami. Jak duży mają one wpływ na potencjalnego klienta, czy wywołują u niego określone zachowania, w istotnym stopniu zależy od tego, co prezentują, na ile jest to „atrakcyjne” i czy są one dopasowane do grupy docelowej, do której dana organizacja chce dotrzeć.

Autorka w artykule charakteryzuje atrybuty obrazu i sposoby jego wykorzystania. Wskazuje również przykłady działań, jakie podejmuje się w celu zwiększenia atrakcyjności i skuteczności przekazu. Następnie prezentuje wyniki przeprowadzonej analizy obrazów zamieszczanych na reklamach zewnętrznych w przestrzeni miejskiej i ich relacji w stosunku do treści. Na podstawie analizy dokonano podziału powszechnie wykorzystywanych form graficznych, ich kolorów, jako sposobu dotarcia do potencjalnego klienta przez wybrane branże. Ponadto w pracy przedstawiono wyniki badań fokusowych i wywiadów indywidualnych dotyczące spostrzegania outdooru, głównie części graficznej, przez społeczeństwo.

Słowa kluczowe: reklama, wizerunek, outdoor, badania systemu identyfikacji wizualnej outdooru, reklama zewnętrzna

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.7

Tekst złożono w redakcji: maj 2016

Przyjęto do druku: czerwiec 2016

Monika PIĄTKOWSKA¹
Sylwia GOCŁOWSKA²

SPORT CONSUMPTION AMONG WOMEN VS. BRAND RECOGNITION OF OFFICIAL SPONSORS DURING UEFA EURO 2012

Numerous studies prove that consumer confusion about official sponsors and ambushers recognition depend on spectator involvement in a sport event, but there is a deficit of literature available on the subject of women as fans. Therefore, the authors made an attempt to verify how event involvement in the UEFA Euro 2012 influenced the recognition of both sponsors' and ambushers' brands among female fans. The survey comprised a representative random sample of 523 Polish women above the age of 15 years. In order to verify the sport involvement among women respondents were asked questions about the quantity and intensity of the matches watched. Polish women showed high interest in 2012 UEFA European Championship. More than 20% of them declared that they had watched more than 11 matches. However, only approx. 30% of the women identified official sponsors' brands. It is also worth to add that those who were more involved and belonged to heavy viewers and moderate viewers recognised sponsors' brands much better than the other groups. This study proves that women are interested in football and they are quite engaged fans. Therefore authors claim that adequate information and media coverage should be sent towards them. It might be a suggestion for designers and planners of promotional campaigns to make an attempt to reach female audience with a clear message.

Keywords: brand recognition, sponsorship, ambush marketing, consumers, events, football, women

1. INTRODUCTION

Consumption of sport can be studied in many dimensions, a key aspect raised in this study is aspect of sport consumption as spectator attendance among women. The gender differences in sport consumption are quite strong. While in the literature, there is interest in the participation of women in sport^{3,4,5}, there is not a vast amount of literature available on the subject of women participating in sports and the factors for their engaging. There is

¹ Monika Piątkowska, PhD, Department of Organisation and History of Sport, Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw, Marymoncka 34, 01-813 Warsaw, Poland, e-mail: monika.piatkowska@awf.edu.pl (corresponding author)

² Sylwia Gocłowska, MSc, Department of Organisation and History of Sport, Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw, Marymoncka 34, 01-813 Warsaw, Poland, e-mail: sylwia.goclowska@gmail.com

³ J. Sindik, Z.K. Mikić, L. Dodigović, S. Corak, *Analysis of the Relevant Factors for the Engaging Women in Various Sports in Croatia*, "Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine" 5/1 (2016), p. 17-28.

⁴ H. Jones, P. Millward, B. Buraimo, *Adult participation in sport Analysis of the Taking Part Survey*, "Lancashire: University Of Central Lancashire" 2011, <http://www.gov.uk> (retrieved 4.06.2016).

⁵ J. Sindik, D. Rendulić, S. Čorak, A. Lewis Perinić, *Analysis of the Relevant Factors of Retaining Women in Judo*, "Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine" 3/2 (2014), p. 23-32.

also no research about the women level of involvement and interest in watching the sport event. That aspects are crucial because researchers claim that the biggest influence on a consumer recognition of a sponsor's brand is the extent to which consumers are committed to a sport event, as well as their attention, focus on, and interest in a given sport^{6,7,8}. Also Piątkowska and Gocłowska⁹ research proves that respondents who were more involved in the sport event performed better when identifying the official sponsors. The results they obtained provide strong evidence that spectators' sports involvement plays an important role in predicting their awareness of sponsor. Such active information can result in better understanding of and differentiation among official sponsors and ambush marketers, increasing women consumers' ability to screen out nonsponsoring companies¹⁰. It is important because nowadays the issue of ambush marketing is an area of increasing interest of researchers of sports sponsorship, little is known about what determines the correct recognition of the sponsor or a mistake for the ambush. And there is no research about women ability to recognition of sponsors and ambushers. The literature has long pointed out that ambush marketer misidentification occurs when consumers incorrectly believe that an ambush marketer that does not officially support an event is an official sponsor of that event¹¹. These activities are so popular as it may result from the fact that an average fan is not able to distinguish official sponsors from companies passing themselves off as officials. Numerous authors stress that addressees of sport events confuse sponsors with ambushers, what has negative effects on factors of recognisability of official sponsors^{12,13,14}. To gain in effectiveness, sponsors address marketing actions to specific target groups in which the consumers not only express interest in a particular sport discipline but also watch news about, show commitment to, and identify with the watched sporting event¹⁵. Therefore, we see that there is need to see if the women are interested and involved in football sport events. Are they in target group of sponsors and ambushers brands? It is crucial factor in determining sponsorship effectiveness and needs to be tested in depth.

⁶ T. Meenaghan, *Understanding sponsorship effects*, "Psychology and Marketing" 18/2 (2001), p. 95–122.

⁷ T. Lardinois, C. Derbaix, *Sponsorship and recall of sponsors*, "Psychology & Marketing" 18/2 (2001), p. 167–190.

⁸ M.T. Pham, *Effects of Involvement, Arousal, and Pleasure on the Recognition of Sponsorship Stimuli*, "Advances in Consumer Research" 19/1 (1992), p. 85–93.

⁹ M. Piątkowska, S. Gocłowska, *Brand recognition of official sponsors and ambush marketers during the UEFA EURO 2012 among various groups of sport consumers*, 2016 (in press).

¹⁰ G. Laurent, J. Kapferer, *Measuring consumer involvement profiles*, "Journal of Marketing Research" 1985/22, p. 41–53.

¹¹ E. Wolfsteiner, R. Grosh, U. Wagner, *What Drives Ambush Marketer Misidentification?*, "Journal of Sport Management" 2015/29, p. 137–154.

¹² L. Pitt, M. Parent, P. Berthon, P.G. Steyn, *Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics*, "Business Horizons" 53/3 (2010), p. 281–290.

¹³ G. Nufer, A. Bühler, *How effective is the sponsorship of global sports events? A comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998*, "International Journal of Sports Marketing and Sponsorship" 11/4 (2010), p. 303–319.

¹⁴ M. Piątkowska, *Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów i ambush marketerów podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Sochi*, "Modern Management Review" XIX/21 (2014), p. 157–174.

¹⁵ T. Meenaghan, *Understanding sponsorship effects*, "Psychology and Marketing" 18/2 (2001), p. 95–122.

It can be assumed that women involvement in a sport event consists of, above all else, either watching sport programs or direct participation in an event in which consumers show a high level of concentration and interest. This results in them noticing sport event sponsors. Therefore, the authors made an attempt to understand the factors that may lead to misidentification of official sponsors and to verify how event involvement in the UEFA Euro 2012 influenced the recognition of both sponsors' and ambushers' brands among female fans.

2. RESEARCH CONTEXT

This study concerns football's UEFA European Championship in Poland. The Championship is one of the largest sporting events in the world and is held every four years. In 2012, the event proved to be very popular with sponsors and ambush marketers because it was the first such major sport event held in Central and Eastern Europe.

Moreover, the Championship's prestige attracted a large television viewership in Poland and abroad. The majority of Polish consumers watched live broadcasts of the matches on television. Telewizja Polska, the official host broadcaster of the UEFA Euro 2012, noting record audience ratings when covering group matches. A total of 14.7 million people watched a live broadcast of a Poland-Russia match on three public television channels – TVP1, TVP Sport, and TVP HD¹⁶. At its peak, Polish audience ratings reached 16.234 million. In comparison, UEFA measured audience ratings of 299 million during the live broadcast of the Final in which Spain beat Italy in Kiev. This rating is 62 million higher than during the live broadcast of an Austria-Switzerland match during the UEFA Euro 2008.

The UEFA sponsorship program for the UEFA Euro 2012 began in 2009 by signing the initial sponsorship agreement. UEFA's global sponsor program consists of EUROTOP partners, UEFA European Football Championship (EURO) sponsors, and national sponsors. Some partners signed agreements covering two EUROTOP cycles, which cover additional national team final rounds until the end of 2017, including the UEFA Euro 2016. The EUROTOP category included: Adidas, Coca-Cola, Hyundai-Kia, McDonalds, Sharp. Other Euro sponsors included: Canon, Carlsberg, Castrol, Continental and Orange and national ones: Bank Pekao SA, MasterCard and E. Wedel.

3. METHODOLOGY

Data collection procedure

A survey was conducted from 19 July to 23 July 2012 (18 days after the final match of UEFA Euro 2012) by means of Computer Assisted Personal Interviews. The survey comprised a representative random sample of 523 Polish women above the age of 15 years. The respondents were contacted personally and selected from a personal identification number frame run by the Department of the State Central Register and Computer Networks of the Ministry of the Interior and Administration.

Stratification included nine macroregions and seven different classes of town sizes. As a result of crossing the macroregions with the classes of town size, 55 strata were ob-

¹⁶ TVP (2012, April 3), *Rekordowe wyniki oglądalności UEFA EURO 2012* [Record-breaking viewership during the UEFA Euro 2012], <http://www.tvp.pl/o-tvp/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/rekordowe-wynikiogladalnosci-uefa-euro-2012/7779718>.

tained, out of which 170 municipalities were drawn. These formed the basis on which addresses were drawn. Municipalities were drawn with a probability proportional to the number of their residents aged 15 years and older. An independent drawing of addresses was held from among 170 municipalities.

Six face-to-face interviews were conducted in each of the municipalities drawn. The selection of respondents was carried out using the Kish grid, which ensures that every family member in the household drawn had the same chance of being interviewed. After entering a residence, the interviewer noted the members within the household (aged 15 years and older) starting from the oldest person.

For the purpose of creating homogenous groups of consumers based on behavioral variables, i.e., the quantity and intensity of the UEFA Euro 2012 matches watched, hierarchical clustering adopting the Euclidean metric was conducted. The clusters with anomalies ($n=2$) and no data ($n = 139$) were discarded. Table 1 presents the characteristics of the study population which was subject to further analysis.

Table 1. Characteristics of the examined population

Factors	Entire population examined ($N = 382$)	
	n	%
Age		
15–29	113	29.5
30–39	67	17.5
40–49	63	16.5
50–59	71	18.5
> 60	69	18.0
Education		
elementary	71	18.5
basic vocational	83	21.6
secondary	173	45.2
higher	56	14.7
Place of residence		
rural area	145	38.1
town or city up to 20,000 residents	45	11.9
city 21,000–50,000 residents	48	12.6
city 51,000–99,000 residents	35	9.3
city 101,000–199,000 residents	37	9.8
city 200,000–500,000 residents	35	9.0
city >500,000 residents	36	9.4
Household net monthly income per capita		
≤ PLN 1,499.99	51	13.3
PLN 1,500–2,499.99	74	19.4
PLN 2,500–3,499.99	108	28.3
≥ PLN 3,500.00	149	39.0

Source: own study.

Data analysis procedure

The statistics were calculated using the IBM® SPSS® Statistics version 21 program. The hierarchical clustering method using Euclidean distance method with average linkage method was adopted. The chi-square test of independence was performed for consumers to verify statistically significant differences between the measures of brand awareness of official sponsors and ambushers. The P-value for statistical significance is .05.

4. SPORT CONSUMPTION OF POLISH WOMEN DURING UEFA EURO 2012

In order to verify the sport consumption among women during the UEFA Euro respondents were asked questions about the quantity and intensity of the matches watched. As for quantity the respondents were asked: The 2012 UEFA European Championship was co-hosted by Poland and Ukraine in June. Have you watched any Euro 2012 matches? If so, how many did you see? The question about intensity was posed as: Please think about the matches you watched within the 2012 UEFA European Championship. Did you watch them entirely or only fragments?

Polish women showed high interest in 2012 UEFA European Championship. More than 20% of them declared that they had watched more than 11 matches (Table 2). Among those who declared watching the matches on TV nearly a third (32.4%) declared they had always watched the entire or a large part of a match.

We conducted a hierarchical clustering that adopted a Euclidean metric in order to divide the population into homogeneous groups according to two psychographic variables: the quantity and intensity of the matches watched. As a result, we obtained five groups of the UEFA Euro 2012 consumers, regarding involvement in the event: 1) heavy viewers (n = 44; 11.6%), 2) moderate viewers (n = 36; 9.5%), 3) light viewers (n = 80; 21.0%), 4) very light viewers (n = 156; 40.8%), and 5) non-viewers (n = 65; 17.1%). Table 2 presents the frequency of answers concerning quantity and intensity of matches watched within five cluster groups.

Table 2. Quantity and intensity of matches watched during UEFA EURO 2012 within female cluster groups

Psychographic variables	Total	Heavy viewers (n=44)	Moderate viewers (n=36)	Light viewers (n=80)	Very light viewers (n=156)	Non-viewers (n=65)	
Quantity of watched matches	%	%	%	%	%	%	$\chi^2 = 439.9$, p<0.0001
<5	56.3	-	-	53.1	69.9	97.0	
6-10	22.7	-	-	46.9	30.1	3.0	
11-20	12.0	48.9	66.7	-	-	-	
>20	9.1	51.1	33.3	-	-	-	
Intensity of watched matches							$\chi^2 = 766.7$, p<0.0001
always watched the entire or a large part of a match	32.4	100.0	-	100.0	-	-	
usually watched the entire or a large part of a match	25.1	-	54.1	-	48.7	-	

sometimes watched the entire or a large part of a match and sometimes only fragments	25.3	-	45.9	-	51.3	-
usually watched only fragments	15.1	-	-	-	-	87.9
always watched only fragments	2.1	-	-	-	-	12.1

Source: own study.

5. BRAND RECOGNITION OF OFFICIAL SPONSORS AND AMBUSH MARKETERS DURING THE UEFA EURO 2012 AMONG VARIOUS GROUPS OF FEMALE SPORT CONSUMERS

In testing the brand recognition of official sponsors and ambush marketers during the UEFA Euro 2012, we adopted basic marketing communication criteria measuring the extent to which a brand is recalled by consumers, i.e., measuring brand awareness in the researched population: Top of Mind (TOMA), Unaided (UBA) and Aided Brand Awareness (ABA). In this paper authors provide only TOMA metrics which presents the percentage of consumers who spontaneously name a specific brand first. The respondents were asked: Do you know what brand/ company was the official sponsor of UEFA Euro 2012? Please name all the sponsors who come to your mind.

As far as TOMA is concerned statistically significant differences in brand recognition were observed ($\chi^2 = 207.4$, $p < 0.05$). However it results from the very low response rate in "other" category (1.5%); (Table 3). There were no statistical differences in TOMA between sponsors (32.0%) and ambushers (32.6%). It needs to be emphasized, however, that such a high TOMA rate in the case of sponsors (32.0%) results from a high percentage of consumers who named a brand belonging to EUROTOP category (26.8%). The brand recognition rate was much lower for sponsors who belonged to the categories of EURO sponsors and national sponsors. A high percentage of female consumers could not think of any sponsoring brand. One-third of women (34.0 %) did not know or did not remember who the official sponsor of the event was.

Table 3. Brand recognition rate of businesses running promotional campaigns during the UEFA Euro 2012 according to TOMA metric (%) among women

Subject	Total	Heavy viewers (n=44)	Moderate viewers (n=36)	Light viewers (n=80)	Very light viewers (n=156)	Non-viewers (n=65)
Any sponsorship category	32.0	43.2*	36.1	38.3	30.5	17.2
EUROTOP	26.8	31.8	33.3	33.3	25.3	14.1
EURO sponsors	4.1	11.4	2.8	3.7	3.9	1.6
National sponsors	1.1	-	-	1.2	1.3	1.6
Ambushers	32.6	20.5	30.6	32.1	36.4	32.8
Other	1.5	4.5	-	2.5	0.6	-
Don't know/don't remember	34.0	31.8	33.3	27.2	32.5	50.0

* statistically different $p < 0.05$ heavy viewers vs. very light and non-viewers

Source: own study.

The results of a chi-square test of independence demonstrated that the affiliation to a group influences brand recognition of UEFA Euro 2012 official sponsors ($\chi^2 = 8.2$, $p < .05$). The highest TOMA rate was observed in the group of heavy viewers (43.2%). It was much higher than in the other groups: very light viewers ($\chi^2 = 4.4$, $p < 0.01$) and non-viewers ($\chi^2 = 6.1$, $p < 0.01$). When analysing each group, a downward tendency can be observed: the lower the number of the watched matches, the lower the percentage of people who recalled a brand of the official sponsor as first. In the group of non-viewers, one in five respondents (17.2 %) correctly identified the official sponsor. The same rule applies to a test of brand awareness in each sponsorship category (EUROTOP and EURO sponsors) in which the TOMA metric was adopted. As far as national sponsors the rates are very low and may be observed only between light, very light and non-viewers. An inverse relationship exists in the case of people who had to identify the ambush marketers. In the group of heavy viewers, the TOMA rate of ambushers was the highest among very light viewers – 36.4 % and non-viewers – 32.8%. A half of the non-viewer respondents did not know or did not remember any brand connected with the analyzed event.

6. IMPLICATIONS OF THE STUDY AND CONCLUSIONS

Farrell et al.¹⁷ say that women are increasingly becoming vested fans of men's sport especially football. The results of this study confirm this hypothesis as women performed well as spectators – only 17% of them declared that they had not watched any match during UEFA Euro 2012 in Poland. It also turns out that among female spectators, most of them showed high interest in the event as they watched always or usually watched the entire or a large part of a match. However, only approx. 30% of the women identified official sponsors' brands without a mistake. It is also worth to add that brand testing rates depend on the involvement and interest of spectators in the match. Those who were more engaged and belonged to heavy viewers and moderate viewers recognised sponsors' brands much better than the other groups. And on the other hand, they indicated less frequently ambushers' brands. Obtained results confirm other studies available in the subject literature. Sandler and Shani¹⁸, Ko et al.¹⁹ oraz Kinney et al.²⁰ state that consumer confusion about the official sponsors and ambushers depend on spectator involvement in a sport event and that reflects their interest in the event which, as a consequence, helps the spectators notice and remember the sponsors of an event.

Proving that women are interested in football, and that fans are involved match means that they are the target group of all companies who wish to carry out marketing campaigns before, during and after sport events, also those related to football. Therefore, adequate information and media coverage should be sent towards them. It might be a sugges-

¹⁷ A. Farrell, J.S. Fink, S. Fields, *Women's Sport Spectatorship: An Exploration of Men's Influence*, "Journal of Sport Management" 2011/25, p. 190–201.

¹⁸ D.M. Sandler, D. Shani, *Olympic Sponsorship vs. 'Ambush' Marketing: Who Gets the Gold?*, "Journal of Advertising Research" 29/4 (1989), p. 9–14.

¹⁹ Y.J. Ko, K. Kim, C.L. Claussen, T.H. Kim, *The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products*, "International Journal of Sports Marketing and Sponsorship" 9/2 (2008), p. 79–94.

²⁰ L. Kinney, S.R. McDaniel, L. Degaris, *Demographic and psychographic variables predicting NASCAR sponsor brand recall*, "International Journal of Sports Marketing and Sponsorship" 9/3 (2008), p. 169–179.

tion for designers and planners of promotional campaigns to make an attempt to reach female audience with a clear message. It seems nevertheless that they seem to be neglected by sponsors and other companies engaged in sport events, mainly in masculine sports such as football.

There is a strong deficit concerning brand recognition during sport events focusing of women which makes impossible for authors to compare their results directly. The limitation of this study is definitely no answer to the question - why women despite watching the entire or most of the match are not able to faultlessly identify brand sponsors of the event? Solving this issue need further in-depth interviews and analysis in a more qualitative manner.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was prepared under the statutory framework of Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw DS. 232 – “Sport consumption styles of the Poles”, financed by the Ministry of Science and Higher Education in Poland.

REFERENCES

- [1] Farrell A., Fink J.S., Fields S., *Women's Sport Spectatorship: An Exploration of Men's Influence*, “Journal of Sport Management” 2011/25: 190-201.
- [2] Jones H., Millward P., Buraimo B., *Adult participation in sport Analysis of the Taking Part Survey*, University Of Central Lancashire, Lancashire 2011, <http://www.gov.uk> (retrieved 4.06.2016)
- [3] Kinney L., McDaniel S.R., Degaris L., *Demographic and psychographic variables predicting NASCAR sponsor brand recall*, “International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 9/3 (2008), p. 169–179.
- [4] Ko Y.J., Kim K., Claussen C.L., Kim T.H., *The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products*, “International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 9/2 (2008), p. 79–94.
- [5] Lardinoit T., Derbaix C., *Sponsorship and recall of sponsors*, “Psychology & Marketing” 18/2 (2001), p. 167–190.
- [6] Laurent G., Kapferer J.-N., *Measuring consumer involvement profiles*, “Journal of Marketing Research” 1985/22, p. 41–53.
- [7] Meenaghan T., *Understanding sponsorship effects*, “Psychology and Marketing” 18/2 (2001), p. 95–122.
- [8] Nufer G., Bühler A., *How effective is the sponsorship of global sports events? A comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998*, “International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” 11/4 (2010), p. 303–319.
- [9] Pham M.T., *Effects of Involvement, Arousal, and Pleasure on the Recognition of Sponsorship Stimuli*, “Advances in Consumer Research” 19/1 (1992), p. 85–93.
- [10] Piątkowska M., Gocłowska S., *Brand recognition of official sponsors and ambush marketers during the UEFA EURO 2012 among various groups of sport consumers*, 2016 (in press).
- [11] Piątkowska M., *Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów i ambush marketerów podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Sochi [Brand recognition of official sponsors and ambush marketers during XXII Olympic Winter Games in Sochi]*, “Modern Management Review” XIX/21 (2014), p. 157–174.
- [12] Pitt L., Parent M., Berthon P., Steyn P.G., *Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics*, “Business Horizons” 53/3 (2010), p. 281–290, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2010.01.002>.

- [13] Sandler D.M., Shani D., *Olympic Sponsorship vs. 'Ambush' Marketing: Who Gets the Gold?*, "Journal of Advertising Research" 29/4 (1989), p. 9–14.
- [14] Sindik J., Rendulić D., Čorak S., Lewis P.A., *Analysis of the Relevant Factors of Retaining Women in Judo*, "Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine" 3/2 (2014), p. 23–32.
- [15] Sindik J., Kozjak M.Z., Dodigović L., Sanda Č., *Analysis of the Relevant Factors for the Engaging Women in Various Sports in Croatia*, "Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine" 5/1 (2016), p. 17–28.
- [16] TVP (2012, April 3), *Rekordowe wyniki oglądalności UEFA EURO 2012 [Record-breaking viewership during the UEFA Euro 2012]*, <http://www.tvp.pl/o-tvp/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/rekordowe-wynikiogladalnosci-uefa-euro-2012/7779718>.
- [17] Wolfsteiner E., Grosh R., Wagner U., *What Drives Ambush Marketer Misidentification?*, "Journal of Sport Management" 2015/29, p. 137–154.

KONSUMPCJA SPORTOWA WŚRÓD KOBIEC A ROZPOZNANIE MARKI OFICJALNYCH SPONSORÓW PODCZAS UEFA EURO 2012

W literaturze przedmiotu potwierdzono, że zaangażowanie kibiców ma wpływ na wyniki rozpoznawalności sponsorów i ambush marketerów. Natomiast wyraźnie odczuwalny jest deficyt prac naukowych dotyczących zaangażowania kobiet jako fanów widowisk sportowych. Z tego względu autorki podjęły próbę zbadania, jak zaangażowanie kobiet w wydarzenie sportowe UEFA EURO 2012 wpływa na rozpoznanie marek oficjalnych sponsorów imprezy oraz przedsiębiorstw stosujących ambush marketing. Badanie sondażowe przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 523 Polek w wieku powyżej 15. roku życia. W celu identyfikacji kobiet będących kibicami badanego wydarzenia zadano pytanie dotyczące liczby oraz intensywności oglądanych meczów. Polki, jak wynika z przeprowadzonych analiz, okazały znaczne zainteresowanie piłkarskimi mistrzostwami Europy. Ponad 20% kobiet zadeklarowało, że obejrzało ponad 11 meczów. Jednakże tylko 30% Polek poprawnie zidentyfikowało marki oficjalnych sponsorów. Badane zakwalifikowane do grupy *heavy viewers* oraz *moderate viewers* znacznie lepiej rozpoznały marki sponsorów w porównaniu z innymi grupami. Badanie to dowodzi, że kobiety są kibicami piłkarskich wydarzeń sportowych oraz że są zaangażowanymi fankami. Autorki sugerują zatem, aby przekazy promocyjne marek sponsorujących daną imprezę sportową były adresowane także do tej grupy docelowej. Wyniki tych badań mogą być sugestią dla projektantów kampanii reklamowych dotyczącej podjęcia próby dotarcia do żeńskiej publiczności wydarzeń sportowych.

Słowa kluczowe: rozpoznawalność marki, sponsoring, ambush marketing, piłka nożna, kobiety

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.8

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2016

Przyjęto do druku: czerwiec 2016

Izabella SOWIER-KASPRZYK¹
Adam UJMA²

PRODUCT PLACEMENT – CITY PLACEMENT AS A FORM OF URBAN SPACE PROMOTION

The paper presents product placement and especially city placement as one of the urban space promotion directly linked with the environment communication.

Product placement, and thus places in film and television have already been widely known. An increasing number of local governments are interested in this form of advertising for the city and spend more money for this kind of promotion. Not many local governments check if the traditional advertising or city placement in films or other television productions is effective. It is caused by high cost of marketing research.

City placement is connected with promotion and exactly with advertising. It is the chance for alternative form of communicating with the environment. The urban space of a community in the following paper is treated as the product which can be sold by a community because everything which has value to the consumer can be sold. Main objectives of this kind of advertising can be for example attracting investors, increasing satisfaction of citizens, attracting students, specialists to the city and change in opinions about the city among the society. City placement is the creating of the image of the city.

In the paper the examples of such presenting the community have been showed.

Keywords: marketing, territorial marketing, communication, promotion, advertising, product placement, city placement.

1. TERRITORIAL MARKETING AS THE CONCEPT OF MANAGEMENT OF THE COMMUNITY

The concept of management of a community should be based on the achievements of science of business management and entrepreneurial thinking should be the basis of decisions taken in the economic self-government institutions. This is the basic condition for their development. Such an approach assumes, however, that the management of a city, village, region under the dominance of market relations must take into account the interests of customers - citizens - as the main reference group. Territorial marketing is also directed to an external audience for example potential investors. The whole management process should be oriented on customers for the goods and utilities, their needs and de-

¹ Izabella Sowier-Kasprzyk, PhD, Eng., Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, Al. Armii Krajowej 19 B, 42-200 Częstochowa, e-mail: ibby@interia.pl, tel.: +48343250424

² Adam Ujma, PhD, Eng., Wydział Budownictwa, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, ul. Akademicka 3, 42-200 Częstochowa, e-mail: aujma@bud.pcz.czyst.pl, tel.: +48 343 250 914

sires. In the activity of territorial units should be oriented on the needs of local and regional appropriate to adopt by the authorities a marketing point of view³.

There are the following assumptions in the marketing management of the community⁴:

- settlement unit of a certain shape of space-administration is a habitat in the community whose needs and desires are the main guideline for the governing bodies of its resources,
- satisfying the needs and desires of the inhabitants of a settlement unit is largely dependent on its links with other areas in the form of flows of goods and cash, technology, manpower and information,
- the needs and desires of the inhabitants change - particularly in the long term- and therefore they should be monitored by a specialized marketing research,
- the process of meeting current and future needs and desires of the inhabitants requires a rational held before the unit settlement tangible and intangible assets, in property and financial, movable and immovable, tangible and rotary own and strangers,
- satisfying the needs and desires of the individual settlement as a whole cannot be inconsistent with meeting the needs of individual residents or smaller groups, but on the contrary - meeting the needs of "minorities" cannot be in conflict with the desire to satisfy them by the whole community,
- settlement unit is "self-government" or "self-managing", it means that the management body is operated on behalf of inhabitants, comes from the people and acts on their behalf and in their interest, so it can not be a conflict of interests between the government and citizens,
- meeting the needs and desires of individuals and social groups leads to improved material conditions of their lives, as well as spiritual development, while satisfaction and the development of individuals, this corresponds to the popular statement "rich residents is a rich municipality or region" and "rich municipality or region is also rich residents".

Marketing to the inside audience stimulate the desired behaviour of residents and other groups located in the spatial unit. Goals that can be achieved through these actions include⁵:

- knowledge of current needs and desires of residents in municipal services provided by local authorities,
- ensuring favourable conditions for the use of public services by citizens and local organizations and groups,
- anticipate changes in preferences and behaviour of local players regarding the use of public goods and services,
- adding value to offer municipal addressed to the local community,
- improve the quality of local administration,
- recognize the level of commitment of local residents and businesses to the settlement unit,

³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, p. 11.

⁴ *Ibidem*, p. 17.

⁵ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [in:] *Marketing terytorialny*, ed. T. Markowski, Komitet przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006, p. 36, 41–42.

- establishing efficient and effective channels of communication with the local authorities,
- determine the degree of social acceptance and social policies - economic - self-governing bodies,
 - understanding of determinants of individual entrepreneurship in the settlement unit.
 - raising the level of satisfaction of individuals and social groups of living conditions, work, rest and development of existing in a given territorial unit.

The main objective of territorial marketing is to influence opinions, attitudes and behaviors of internal and external groups interested customers through the development of appropriate set of measures and instruments to stimulate relations interchangeable. Thus the objective formulated marketing efforts spatial-administrative units indicates the important features of their undertakings, such as the formation of opinions, attitudes and customer behavior consistent with the interests of the city, village or region. This is illustrated in figure 1.

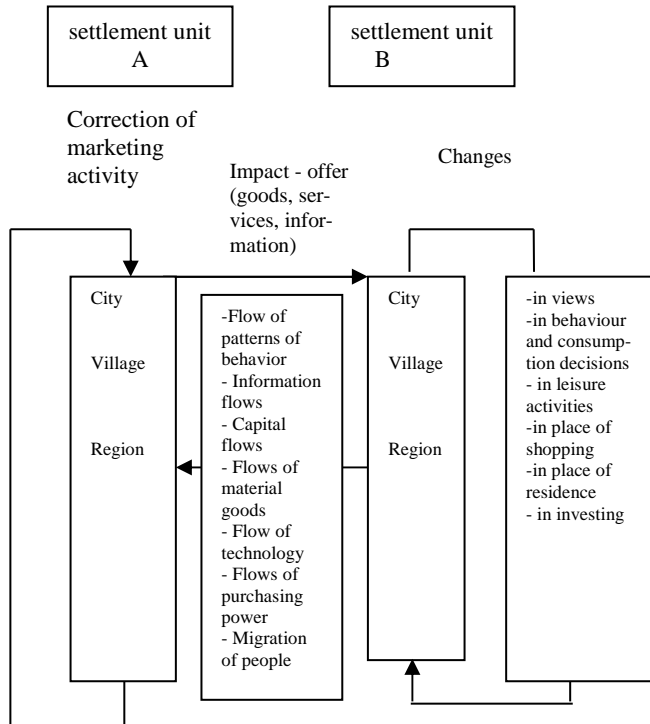
The main operational goal of territorial marketing in the case of external groups will "ascertain the reasons for the procedure, criteria and preferences, which are guided by assessing the attractiveness of a settlement unit by choosing sites and expressing satisfaction with the conditions created by the city, village or region. For the purposes oriented on the outside it may include the development of a comprehensive investment offer, tourism, culture and trade. It is important to communicate effectively with stakeholders or the formation of personality, identity and attractive image of the area"⁶.

In the literature there are many definitions of territorial marketing. Often the differences are due to differences in the interpretation of the marketing. If marketing is "a specific way of thinking about the company's success in modern business, it means that (...) territorial marketing is a philosophy to attain its objectives by settlement units in competition for limited resources, has a foundation in the belief that proper orientation on customer-partners have a decisive impact on its results"⁷.

⁶ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto...*, p. 24.

⁷ *Ibidem*, p. 16.

Fig. 1. Interactions and interchangeable relationships in territorial marketing



Source: own elaboration on the base of: A.Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, p. 22.

Territorial Marketing can also be defined as "market management concept of a unit settlement - as management aimed at satisfying the needs and desires of citizens⁸." Territorial marketing is a "set of coordinated activities of local, regional and national efforts to create a process of exchange and interaction by identifying, shaping and meeting the needs and desires of buyers⁹." In contrast, by Markowski it is a "market-oriented management of the city (municipality) or the region concept by the authorities local government and its partners in order to meet current and future needs of users (clients), internal and external. The economic essence of marketing the city is manifested in strengthening its economic base and greater economic income¹⁰."

According to H. Meffert "city marketing includes analysis, planning and control programs whose aim is to achieve the desired exchange processes with selected markets or groups of customers". Although this definition refers to the marketing of the city it can also be adapted to the needs of territorial marketing (ie. on other areas, and not only settlement units such as cities). According to Basdereffa "territorial marketing encompasses

⁸ Ibidem, p. 16-17

⁹ A. Szromnik, *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny” 1996/3.

¹⁰ T. Markowski, *Marketing Miasta*, [in:] *Marketing terytorialny*, ed. T. Markowski, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2002, p. 108.

all the strategic approaches and technical, that are used by organizations (associations, individuals, public institutions and enterprises) in order to gain new resources and improve the efficiency and quality of the project-oriented to meet the specific needs of the public, while maintaining the principles of ethics leading to fill a specific mission". V. Girard interprets territorial marketing in the following way: "territorial marketing includes a variety of techniques and measures used by local communities and organizations in the process of projecting planning economic development, tourism, urban, social, cultural or nature of identity project (...) to analyze the territorial mix needs analysis reported or hidden individuals or organizations (existing and potential) is an element of support¹¹".

2. PRODUCT IN THE TERRITORIAL MARKETING MIX

Product in marketing approach may be all that buyers can obtain in the market. According to Kotler "A product is anything that can be offered to a market for attention, acquisition, or use, or something that can satisfy a need or want. Therefore, a product can be a physical good, a service, a retail store, a person, an organization, a place or even an idea. Products are the means to an end wherein the end is the satisfaction of customer needs or wants¹²". A product is also a landscape recreational or municipal area, which also should be encouraged to attract tourists. Tourists appearing in a given area involve any financial means, and thus followed the economic development of the municipality and the residents find employment in the tourism sector. It is called a tourist product. Tourism products are all goods and services produced and purchased in connection with travel outside the domicile both before the trip, during and during tourist stay outside the place of permanent residence¹³. Offered tourist product of municipality must be supported by marketing activities. Even the attractive tourist region can be unnoticed if it is not presented in a professional manner¹⁴.

The marketing strategy is based on marketing mix, consisting of several parts. A typical structure of the marketing mix consists of four components (4P): product, price, place (distribution) and promotion and was introduced by J. McCarthy. In services, the fifth, seventh or eighth element has been added. The seventh elements mixture consists of product, price, distribution, promotion, people, processes and customer service¹⁵. All these elements are equally important.

Municipal authorities must first create a suitable tourist product, expose it, fix its price, forms of distribution, as well as to inform potential customers about the existence of the product, or carry out a promotional campaign.

In marketing, we are talking about territorial marketing mix units. V. Girard proposes to consider the marketing mix from two perspectives¹⁶:

- as an organizational mix referring to the local community and the surrounding organization;

¹¹ Ibidem, p. 18–19.

¹² Ph. Kotler, *Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, p. 400.

¹³ *Przedsiębiorstwo Turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, ed. G. Gołębski, Warszawa 2007, p. 29.

¹⁴ *Organizacja imprez sportowych*, ed. B. Ryba, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1998, p. 47.

¹⁵ A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Warszawa 2008, p. 20.

¹⁶ *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, ed. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

- territorial mix referring to the territory.
- Territorial marketing mix should always take into account¹⁷:
- territorial offer characterized by fixed and variable characteristics of the territory, expressing its organic parameters (history, culture, internal organization), economic, geographical and symbolic;
 - conditions of the offer made available to interested groups and institutions, which are the specific costs of using them, participation, residence or consumption of the product units;
 - ways and circumstances of the transfer of territorial product specifying the place, time, procedures and technical conditions of service to the public or the provision of material resources;
 - forms, means and techniques to communicate subdivision with the environment, related to the shaping of its marketing image.
- Sector approaches, separately treating tourism marketing, business or sports, are closer to the general concept set of marketing tools.

3. PROMOTION OF URBAN SPACE – PRODUCT PLACEMENT AND CITY PLACEMENT

Promotion is a form of social communication in the vitally important area of meeting the needs of material and intellectual products of human ingenuity, entrepreneurship, activity and effectiveness. It is a way to communicate with potential buyers of goods and services to influence their attitudes and behavior on the market. Moreover, the idea is to gain appropriately large group of tourists or convince the relevant group of people that it is worth to visit and stay longer in the municipality attractive for tourists. From a marketing point of view the overriding goal of promotion is to conclude with a client a specific transaction¹⁸.

A comprehensive process of communication with the environment called the promotion mix consists of the following elements: advertising, sales promotion, public relations, personal selling, direct marketing¹⁹. For effective communication it is crucial to use suitable proportions of the individual elements, because "promotion is the knowledge and the art of choosing the right composition of the promotional mix"²⁰.

The modern and most desirable procedure involves the simultaneous use of all five instruments of promotion mix, i.e. advertising, direct marketing, sales promotion, public relations and personal selling. Such action is defined as an integrated promotion (mix) or integrated marketing communications. The main advantage of integrated communication with the environment is reaching out with information about the company, its products and activities to a much larger number of potential customers than is the case with the selective application of the individual components of the promotion mix. Consumers are in fact varying degrees susceptible to the influence of these elements. Some people do not like advertising, while eager to use shares as part of sales promotion. Other very negatively refer to visits by

¹⁷ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto...*, p. 77.

¹⁸ *Organizacja imprez...*, p. 50.

¹⁹ J. Klisiński, *Podstawy marketingu*, Częstochowa 2001, p. 97–98.

²⁰ T. Sztucki, *Promocja. Reklama. Aktywizacja sprzedaży. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, p. 19.

salesmen (a form of personal sales), but eager to make purchases through catalogs and are susceptible to the influence of advertising. Thus the entrepreneur, using e.g. only advertising, reaches only to those customers who are subject to its influence. Meanwhile, thanks to the extension of instruments market impact of the remaining components of the promotion mix will grow much media audience interested in his offer, including not even those who cannot tolerate ads, but are prone to other kinds of action²¹.

Promotional activities therefore require an integrated used forms of influencing on consumers. Promoting connected with integrated management followed by levels of integration allow you to specify what to integrate, how to integrate tools and promotional activities. Integration in the promotion can be divided into two parts. The first is the integration of elements of the promotional mix and the other is the integration of activities in the phase of preparation and implementation of promotional projects. Both integrations should be linked.²²

In the case of municipalities integral part of the integrated promotional activities of the municipality is to create communication that allows two-way communication between stewards and residents, but the most common messages are one-sided, centered only around the activities carried out by the municipality. Local governments increasingly see the need and necessity of communication with different groups of recipients of their business. It should be noted, however, that this communication, often takes the form of unilateral messages sent to potential constituents²³.

In today's market conditions, the possibilities of action of companies and organizations are the local authorities forming policies and strategies conducive to their development²⁴.

As already mentioned promotion is a marketing communication that is associated with the transfer from the sender to the recipient in terms of buying and selling. The transmitted information is intended to raise awareness, encouragement and reminders.²⁵

It should also be noted that the shaping of promotion in the region should be based on several assumptions²⁶:

- the basis for effective promotion of the region is to build a clear, based on clearly formulated rules and division of competencies, organizational system;
- rapid development of marketing and processes shaping the market make the promotion a specialized field of knowledge, requiring appropriate staff and the continuous adjustment of previously developed solutions for change. The specificity of tourism is based on meeting the needs of discerning customers who usually avoid arrivals in place of the unknown, and therefore the information addressed to him must be comprehensive and precise orientation;

²¹ A. Knapik, *Składniki promocji mix oraz ich integracja*, [in:] *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, ed. A. Pabian, Częstochowa 2008, p. 154.

²² A. Pabian, op. cit., p. 11–12.

²³ Więcej, np. analiza działań promocyjnych Częstochowy: K. Łazorko, *Wybrane aspekty komunikacji samorządu terytorialnego z otoczeniem*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2007/12, p. 33–39.

²⁴ E. Chrzan, A. Widawska-Stanisiz, *Ponadregionalne znaczenie promocji zakładów przetwórstwa owocowo-warzywnego z Zielonego Wierzchołka Śląska*, [in:] *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego Polski południowej*, ed. W. Stasiewicz, P. Ucieklak-Jeż, Częstochowa 2008, p. 40–41.

²⁵ *Promocja i kreowanie turystycznego wizerunku Polski...*, p. 77.

²⁶ *Ibidem*, s. 77–83.

- tourist attraction of the region, which does not constitute a tourist product stops to be competitive. The term product should be understood as the demand. The customer expects a lot of information as to price, quality services, attractions, access to the Internet. That is why it is extremely important that the offer is understandable and comprehensive. This helps to achieve a stable organizational system based on the action of local and regional tourism organizations. They are formed of local governments, social organizations operating in the area, and others involved in tourism. The idea behind is effective tourism promotion of the area;
- for the promoting tourism in the region it is necessary to monitor the tourism market, taking into account both supply and demand. It gives the ability for proper managing the promotion, including planning, organizing and control.
- professional approach to tourism promotion must be based on knowledge, well-educated staff and the possibility of continuing education. Ignorance of market mechanisms and policy analysis, lack of knowledge of planning promotion, and even incompetent use of terminology marketing can lead to a loss of competitiveness of tourism in the region. With the rapid progress of marketing, due to the high dynamics of the market, it is necessary to introduce a system of training for staff dealing with the promotion of tourism.

Appropriate use of a set of instruments and marketing techniques in the management of promotion of the region became the basis for the development of tourism in many countries and regions. For using marketing it forces increasing competition. In the current market situation it is enough to have something and want to show it, but it's something you should be able to expose and exploit²⁷.

In summary, therefore, the above considerations, the best issue of promotion of attractions regions and the benefits it can bring to tourism budgets of municipalities are the words of Gordon: tourism is a contemporary path of prosperity. Those win who take care of its development quickly, wisely and consistently. Currently, you should look for unconventional forms of promotion to attract consumers' attention to tourism products. Moreover, the consumer seems to be bored with traditional forms of advertising. Therefore, the optimal form of promotion of municipalities is product placement.

The following figure shows the relationship of product placement and city placement and marketing.

Product placement is a term associated with marketing and more specifically with the promotion, which was mentioned above as one of the element of the marketing mix. Product placement is a way of promoting by placing a product or a situation that presents a specific pattern of behavior (mostly consumer) in the movie, a play, a television program or other audiovisual media or printed material product²⁸.

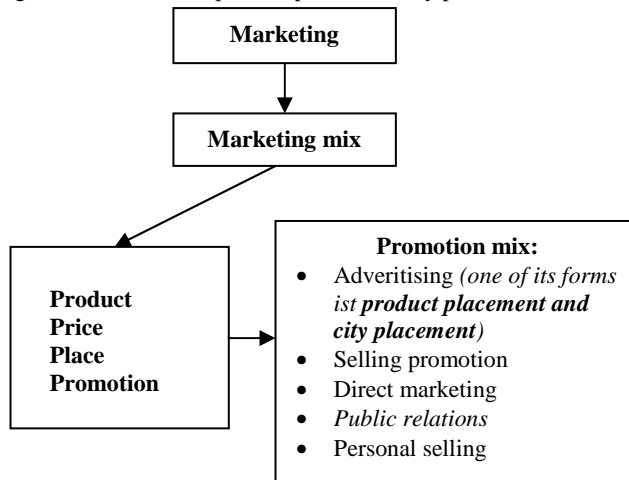
Currently product placement has become quite a popular form of advertising products in media with particular emphasis on television. City placement is a specific type of product placement, which is a form of promotion of a city by placing the related content in the film, television series, television program, radio, computer game etc., without checking that this is the promotional material²⁹. Connections of product placement-city placement with marketing have been presented in figure 2.

²⁷ *Ibidem*, p. 84.

²⁸ A. Czarniecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, Warszawa 2003, p. 22.

²⁹ <http://nowewyrazy.uw.edu.pl/haslo/city-placement.html?pdf=1>.

Fig. 2. Connections of product placement-city placement with marketing



Source: own study

Avoiding open advertising affects the customer and fixed in his mind image of the brand. The advantage over traditional product placement advertising is to avoid zapping, or changing the TV channel. No wonder that more and more companies are opting for this form of advertising³⁰. An example of product placement in US production is movie the Iron Man2. The main character Tony Stark drives an Audi R8 Spyder³¹.

4. EXAMPLES OF CITY PLACEMENT

Local and regional authorities use city placement to build the image of cities and promoting the city among potential tourists. Local governments establish contacts and thus sign a contract with the producers of films and TV series, then the film takes place in a particular municipality or county. A perfect example of such action is the Polish film "Father Matthew" placed in the picturesque Sandomierz. "Father Matthew" is Polish television series directed by Maciej Dejczer and Andrzej Kostenko produced since 2008 by Krzysztof Grabowski and Film Group Baltmedia for TVP. Father Matthew is a Polish version of a law enforcement-custom series Don Matteo.³²

Thanks to the film, Sandomierz has approx. 30% of the tourists more. To meet the needs of tourists the tourist route has been created. In the leaflet and on the website of Sandomierz you can find out in which places it was filmed and learn about the history of these places³³.

³⁰ <http://www.egospodarka.pl/52549,Product-placement-po-polsku,1,20,2.html>.

³¹ <http://productplacement.biz/201005113393/News/Product-Placement/product-placement-in-iron-man-2.html>.

³² <http://www.sandomierz.pl>.

³³ <http://www.sandomierz.pl>.

The following figure 3 shows the first page of the leaflet, "In the Footsteps of Father Matthew".

Fig. 3. Leaflet of Sandomierz advertisement – following Father Mateusz



Source: www.sandomierz.pl (date of access: 15.06.2016)

Especially for the promotion the plot of the film was a bit changed. One character had a heart problem so they filmed his stay at Świętokrzyski Cardiology Center³⁴.

Other examples, often unwittingly promoted, are the following: Wrocław which is the scene of action "First Love", Jeruzal is Wilkowyje from the film "Ranch" in Złotopolice the action takes film "Złotopolscy", Okuniew is Tulchin from the "Vicarage", "Four Tank Men and a Dog" was placed near Tomaszów Mazowiecki.

Tourists choose to take trips to such places as New Zealand, where the "Lord of the Rings" was filmed or they also go to Oxford where action of the "Harry Potter" took place. As far as Poland is concerned there there was a campaign promoting Poland abroad. The action of some scenes of "The Chronicles of Narnia" took place around the Kamieńczyk Waterfall and the surrounding band of the Giant Mountains). The Bollywood production the "Fanaa" took place in the Tatras (Tatras 'played' areas of Kashmir)³⁵. The tourists - fans of the TV series "Rate larger than life" choose Gdansk, where they filmed episode of "Excelsior". In this stretch Kloss went on a trip to Gdansk, where he was to meet with Georg. On the set he was walking down the street Long Market, next to the Artus Court and the Neptune Fountain and the street St. Mary's. On the other hand, fans of the TV series "Alternative 4" could take a bus Ikarus city game, organized by the Institute Stefan Starzynski at the Warsaw Uprising Museum, called "In the Footsteps of Alternatives 4". Along the way, they read through a megaphone quiz questions. Final expedition took place in Ursynów, under the block Alternatives 4. The results were announced and awards were given³⁶. There are also fans of the Mr Samochodzik travel route of the series of books by Zbigniew Nienacki. The plan of visit are the places where the series were filmed. "Mr Samochodzik" location: Malbork, Wiłkokuk and hut teacher Giby, Chwarszczany, the Lake Pomerania, Radzyń Chełmiński and Okonin near Grudzi-

³⁴ D. Malesa, *Polska czaruje*, "Newsweek Polska" 2010/22, p. 105.

³⁵ http://www.dziennik.pl/wydarzenia/article295956/Turysci_odwiedza_miasta_znane_z_seriali.html.

³⁶ <http://www.alternatywy4.net/gru-miejaska-alternatywy4,1.html>.

adz ("Mr Samochodzik and the Templars"), Frombork ("Mr Samochodzik and the puzzles of Frombork")³⁷.

The company PRESS-SERVICE Media Monitoring "analyzed the results of the presence of 11 place-names in the context of the 12 titles selected Polish TV series. The best position in terms of number of publications and potential contacts information from the recipient received Sandomierz, shown in the TV series "Father Matthew". City name was listed in 2012, nearly 900 times, and the range of publications stood at 550 million people. Torun - in which film "Doctors" was placed and Wrocław - "First Love" also crossed the dividing line 800 publications. With information about Toruń had a chance encounter almost 450 million consumers. About less than 100 million fewer potential contacts was recorded in the capital of Lower Silesia - Wrocław. Further are the following: 650 - Łódź ("Commissioner Alex"), Lublin - 487 ("Everything before us") and Krakow ("Julia"). More than 275 million contacts also noted Zakopane ("Studs on Giewont")³⁸.

City placement turned out to be effective for Krakow ("Julia") and Ostróda ("On backwater") - nearly 81 percent Krakow also gained interest in connection with productions of "Detectives" (77 percent) and "W11 Investigation Division" (76 percent). The highlight of regional significance was the presence of Bydgoszcz in the series "Doctors" and "Law of Agatha". More than 71 percent communication on the participation of the city in the first production belonged to the regional media. In the case of series of legal percentage was nearly 64 percent. The regional media also frequently appeared about Łódź in the context of the "Commissioner Alex", Lublin ("Everything before us") and Drohiczyn ("Father Matthew").

As seen from the above analysis city placement is a very good form of advertising that encourages many local governments to use it. It is an opportunity to show the values of the location, the prestige of the town and attract tourists. The benchmarking exercise map shows the position of the individual towns media, taking into account three factors: the equivalent of advertising, reach and number information³⁹. The following figure 4 shows media position of individual villages advertised in Polish films.

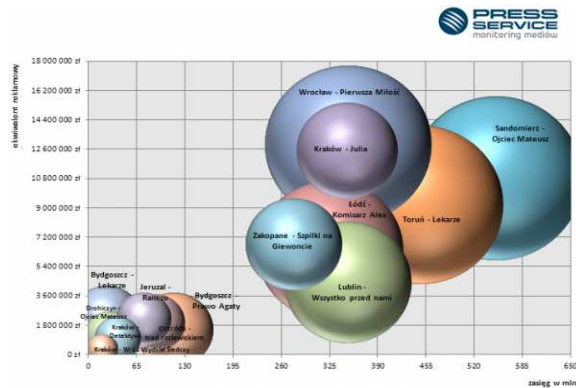
Offered tourist product which is the municipality space must be supported by marketing activities. Local governments increasingly see the need and necessity of communication with different groups of recipients of its activities and create such opportunities like city placement. The experience of Sandomierz in terms of city placement shows that it is worth investing in this form of promotion of the city. The increase in the number of tourists increase of cash flowing to municipalities and thus the development of the region.

³⁷ <http://mia-ny.com/spacery/82-sladami-kobiet-z-seksu-w-wielkim-miescie.html>.

³⁸ <http://www.epr.pl/city-placement-nowa-forma-promocji-polskich-miast,pr-w-mediach,37736,1.html>.

³⁹ <http://www.epr.pl/city-placement-nowa-forma-promocji-polskich-miast,pr-w-mediach,37736,1.html>.

Fig. 4. Media position of individual villages advertised in Polish films: the equivalent of advertising, getting and the amount of information



Source: <http://www.epr.pl/city-placement-nowa-forma-promocji-polskich-miast.pr-w-mediach,37736,1.html> (date of access: 15.06.2016)

Territorial authorities can learn from the experiences of other cities in the Festival of Promotion of Cities and Regions. The project is aimed at local governments, public institutions, cultural centers, ministries, marketing agencies, media, experts and authorities in the field of promotion of cities. The organizer and initiator of the project is the Ströer Group in Poland, one of the leaders in the outdoor advertising market in Poland and Europe, present in 12 countries. Over the next four years created the largest in Poland and Europe recognized and prestigious event being a symbol of the integration of the local government, business and promote the highest standards of work, creativity, integrity and commitment in the process of image building and promotion of cities and regions⁴⁰.

Given the fall in the efficiency of conventional advertising placement for city regions has become a popular form of promotion. City placement enables reaching the proper target market and the recipients of advertising certainly more likely to pay attention to alternative forms of building brand awareness and image of the region. Appropriate use of a set of instruments and marketing techniques in the management of promotion of the region is the basis of tourism development.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Chrzan E., Widawska-Stanisław A. *Ponadregionalne znaczenie promocji zakładów przetwórstwa owocowo-warzywnego z Zielonego Wierzchołka Śląska*, [w:] *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego Polski południowej*, ed. W. Ostasiewicz, P. Ucieklak-Jeż 37-51. Akademia Jana Długosza w Częstochowie 2008.
- [2] Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003.
- [3] Klisiński J., *Podstawy marketingu*, Wyższa Szkoła Zarządzania w Częstochowie, Częstochowa 2001.

⁴⁰ <http://www.outdoordlamiast.pl/festiwal/ideafestiwalu.asp>.

- [4] Knapik A., *Składniki promocji mix oraz ich integracja*, [w:] *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, ed. A. Pabian, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, p. 152–165.
- [5] Kotler P., *Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [6] Łazorko K., *Wybrane aspekty komunikacji samorządu terytorialnego z otoczeniem*, “Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 473/2 (2007), p. 33–39.
- [7] Malesa D., *Polska czaruje*, “Newsweek Polska” 2010/22.
- [8] *Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, ed. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- [9] Markowski T., *Marketing Miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, ed. T. Markowski, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2002.
- [10] *Organizacja imprez sportowych*, ed. B. Ryba, Polska Korporacja Menedżerów Sportu w Warszawie 1998.
- [11] Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
- [12] *Przedsiębiorstwo Turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, ed. G. Gołębski, PWE, Warszawa 2007.
- [13] Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- [14] Szromnik A., *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny*, ed. T. Markowski, Komitet przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006.
- [15] Szromnik A., *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, “Samorząd Terytorialny” 1996/3, p. 3–19.
- [16] <http://www.epr.pl/city-placement-nowa-forma-promocji-polskich-miast,pr-w-mediach,37736,1.html>.
- [17] http://www.wiadomosci24.pl/artukul/sladami_czterech_pancernych_w_zaganiu_98166.html.
- [18] <http://www.egospodarka.pl/52549,Product-placement-po-polsku,1,20,2.html>.
- [19] <http://productplacement.biz/201005113393/News/Product-Placement/product-placement-in-iron-man-2.html>.
- [20] <http://www.sandomierz.pl>.
- [21] http://www.dziennik.pl/wydarzenia/article295956/Turysci_odwiedza_miasta_znane_z_seriali.html.
- [22] <http://www.alternatywy4.net/gra-miejska-alternatywy4,1.html>.
- [23] <http://mia-ny.com/spacery/82-sladami-kobiet-z-seksu-w-wielkim-miescie.html>.
- [24] <http://nowewyrazy.uw.edu.pl/haslo/city-placement.html?pdf=1>.

PRODUCT PLACEMENT – CITY PLACEMENT JAKO FORMA PROMOCJI PRZESTRZENI MIEJSKIEJ

W opracowaniu przedstawiono *product placement*, a dokładnie *city placement*, jako jedną z form promocji przestrzeni miejskiej bezpośrednio związaną z komunikacją z otoczeniem. *Product placement* jest już znaną formą promocji. Lokowanie produktu często pojawia się w filmach i serialach telewizyjnych. Zwiększa się zainteresowanie samorządów lokalnych tą formą reklamy – tym samym samorzady lokalne wydają więcej pieniędzy na *city placement*. Niewiele samorządów sprawdza efektywność *city placement* w porównaniu z reklamą tradycyjną. Wynika to z wysokich kosztów badań marketingowych.

City placement jest związane z promocją, ściśle – z reklamą. Stwarza możliwość alternatywnej formy komunikowania się z otoczeniem. Przestrzeń miejską w niniejszym opracowaniu traktuje się jak produkt, który można sprzedać, ponieważ wszystko, co ma wartość dla konsumenta, może być oferowane w sprzedaży. Coraz więcej samorządów, współpracując z twórcami filmów i seriali, chce osiągnąć efekt porównywalny z tym, który osiągnął

Sandomierz w czasie emisji serialu *Ojciec Mateusz*. Miasto, w którym toczy się akcja filmu, jest bohaterem danej produkcji, a nie tylko tłem rozgrywania się akcji w filmie.

Głównymi celami tego rodzaju reklamy są m.in. przyciągnięcie inwestorów, studentów, specjalistów, wzrost satysfakcji wśród mieszkańców oraz zmiana opinii na temat miasta. *City placement* to kreowanie wizerunku miasta. W niniejszym opracowaniu przedstawiono przykłady takiej formy prezentacji miasta lub gminy.

Słowa kluczowe: marketing, marketing terytorialny, komunikacja, promocja, reklama, *product placement*, *city placement*

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.9

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2016

Przyjęto do druku: czerwiec 2016

Mariusz WOŹNIAKOWSKI¹

INTERNET MEDIA IN MARKETING COMMUNICATION OF POLISH COMPANIES

The main objective of this article is to present the possibilities and scope of the use of new media for the necessities of marketing communications. The theoretical basis consists of scholarly literature relating to the described problem. In the empirical part the results of the author's own research are presented, on the topic of Internet media in marketing communication of Polish companies. The study was performed in two fields. The first relates to analysis of the content of websites, in terms of the use of the tools of the public relations. On this basis, a diagnosis was performed of the state of current usage of new media in public relations. In the second field, the research was performed in the form of a prognosis, relating to the growing trends of electronic media over the next few years based on interviews of experts. The last part of the research, showed that experts generally agree on the anticipated trends in the analyzed material. The most important of the likely changes in the next few years passed, among others, the multidimensional development of social media and mobile applications. Companies will seek to be involved in an increase of all channels of communication with customers, which include even videos and various graphics. In turn, the case of mobile applications must be developed in a variety of niche solutions (often abbreviated - cycle of life) and light versions of all major social networks – in this case mobile versions – can definitely become more popular.

Keywords: marketing communication, internet media, social media, public relations

1. INTRODUCTION

Modern marketing requires companies to communicate effectively with their current and potential clients. One of the ways of carrying out meaningful dialogue in business and its respective environment is the use of the Internet. New media, including the Internet, have stronger and stronger impact on socio-economic processes, resulting in a large change in the communication profile. Based on the increasing role of new media, a phenomenon called marketing 2.0 is developing, which refers to the transformation of marketing resulting from the impact of the internet on communication activities. Marketing 2.0 engages the consumers and evokes their feedback. Activation of customers is possible to a large extent by a well-executed action in the field of online PR (Internet public relations, web public relations, public relations network; e-PR). Thanks to this, the recipient

¹ Mariusz Woźniakowski dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź, ul. J. Matejki 22/26, m.wozniakowski@uni.lodz.pl, +48 42 635 50 51

of the message is willing to interact, and even to initiate independent action.² Currently, the formulation of marketing 3.0 appears more often, which refers to the so called new wave of technology, which allows connection and interactivity of individuals and groups. Clients can express themselves and collaborate with others without major restrictions, as a particular manifestation in the wave of the birth of social media.³ From this reason as well, it seems that no firm can lead effective communication with the environment any longer without the use of new media, which are used in the programs of internet public relations.

Instruments of internet public relations allow users to have constant communication and immediate response without restrictions in time and space. Due to the Internet, the audience is becoming increasingly widespread. Thanks to technology, the possibility exists to provide information to a selected group of customers, which has a special value in the design of communication. Thanks to interactivity, the Internet offers the possibility of continuous dialogue, which is a key feature of modern marketing communication. The Internet helps to reach different groups covered by public relations activities – clients and investors, the media, experts and opinion leaders, public institutions, as well as employees, agents and competitors, through individualized messages tailored to specific audiences.⁴

New media used in creating the image of the network is dynamically evolving, and therefore is an attractive and desirable area of promotional activities, arousing interest and attention of Internet users. Additionally, the Internet has a positive image in contemporary society, which means that companies are motivated to expose their online presence as well, in order to show that they are modern and open to new technologies and means of communication.⁵ The internet has made the PR field once again directed to the general public, after years of focus primarily on the media.⁶ Internet Public relations reinforces the overall effects of promotional campaigns on-line, creating a strong synergy.⁷

Evans noted that "new technologies are very important because it helps us to continually improve ourselves. This innovation of the Internet shapes and influences the models of many companies. Technological evolution can even completely change the business model".⁸

² M. Cyran, *Marketing 2.0. – zintegrowani z interaktywnymi*, "Marketing w praktyce" 2008/10, p. 70–71.

M. Woźniakowski, *Pinterest jako przejaw kultury obrazkowej w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, [in:] *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych*, ed. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, p. 155–164.

³ Ph. Kotler, H. Kartajaga, I. Setiawan, *Marketing 3.0.*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2010, p. 18–19; B. Piekło, *Zweryfikowany serwis internetowy*, "Marketing w praktyce" 2011/2, p. 81–82.

⁴ M. Kowalska, *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, p. 111; M. Gajowniczek, *Internet liderem!*, "Marketing w praktyce" 2009/8, p. 32–34; T. Bonek, M. Smaga, *Biznes w Internecie. Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations on-line i promocji w mediach społecznościowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, p. 45.

⁵ W. Budzyński, *Public relations, strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008, p. 115–116.

⁶ D.M. Scott, *Nowe zasady marketingu i PR*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, p. 49–50.

⁷ G. Mazurek, *Promocja w Internecie. Narzędzia. Zarządzanie. Praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, p. 95–96.

⁸ L. "Li" Evans, *Social media marketing. Odkryj potencjał Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych*, Helion, Gliwice 2011, p. 111.

As a fundamental tool of online public relations, a website should be considered. However, the modern, dynamic development of social marketing makes it increasingly the base of building the corporate identity in social media, which include⁹:

- big portals – massive communities, eg. Facebook, Google+;
- business portals - communities of professionals eg. LinkedIn, GoldenLine;
- portals with videos and photos, eg. YouTube, Flickr, Instagram, Pinterest;
- blogs;
- microblogs, eg. Twitter;
- portals with articles, eg. iThink, Artelis;
- kickstarters, eg. Digg;
- individual social network.

The mentioned classification does not include all types of social media. Without a problem, you can make a further division because of their nature, functions, customers, etc.

This article focuses on the presentation of the author's own research results, on the online media in marketing communications of Polish companies carried out for the preparation of the doctoral dissertation. The study was conducted in two areas. The first relates to the analysis of the content of websites, in terms of using the tools of the internet public relations. On this basis, the diagnosis of the current state of network tools in the public relations sector through Polish companies was performed. The second area of research has been made in the form of predictions relating to the development of trends in electronic media over the next few years based on expert interviews conducted among representatives of business and education, dealing with this subject.¹⁰

2. RESEARCH METHODOLOGY – ANALYSIS OF THE CONTENT OF WEBSITES¹¹

The first part of the research was based on analyses of website content for the use of instruments of online public relations. Firms that are in the category “Lista 500” are the largest Polish firms according to the newspaper “Rzeczpospolita” of April 2014 (16th edition). It was decided to use them, because it is a big business, thanks to extensive marketing departments (sometimes separate, isolated PR), and they have the resources for multiple activities in the field of marketing communication, including those conducted using electronic media. Finally, in many aspects of communication, big companies are pioneers and leaders in the use of new solutions and technologies.

The survey was conducted between June and July 2014 by two independent auditors (one of whom was the author of this paper) in order to eliminate errors that a single person could commit by analyzing the web pages.

The analysis was made in two areas:

⁹ A. Mac, *E-przyjaciele. Zobacz, co media społecznościowe mogą zrobić dla Twojej firmy*, Helion, Gliwice 2011, p. 20–25; A. Podlaski, *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social media*, Helion, Gliwice 2011, p. 36–79; A. Miotk, *Skuteczne social media*, Helion, Gliwice 2013, p. 16; C. Treadaway, M. Smith, *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Helion, Gliwice 2013, p. 23–36.

¹⁰ M. Woźniakowski, *Internetowe public relations w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, unpublished doctoral dissertation, University of Lodz, Łódź 2014.

¹¹ Based on: M. Woźniakowski, *Internetowe narzędzia public relations w komunikacji marketingowej największych polskich przedsiębiorstw*, “Przegląd organizacji” 2015/6, p. 19–23.

1. Corporate websites and the use of the instruments of online Public relations, operating within its boundaries (directly related to the site);
2. Communication through the website with the use of the online public relations instruments, including social media.

Later in the article, for easier reading, the results of the data collected in both areas are presented together.

In the first area, it was checked if the company:

- has its own website in Polish. Websites in foreign languages were not analyzed further due to the assumption that, since these are the largest companies operating in Poland, they should communicate in Polish, with the environment in which they are operating;
- has on the webpage external links to other products or brands, specific to its ownership. These pages have not been analyzed;
- provides RSS feeds for the selected content from the page; also pressrooms
- is available to customers on the website in any form of interactivity or multimedia;
- communicate via the Web about the ongoing sponsorship activities, both off and online. In this section, it was taken into account both the typical sponsorship activities and CSR, since the latter (as well as sponsorship) affect the positive perception of the company by the environment, and often de facto take the form of sponsorship;
- has a pressroom. As pressroom tabs are not classified as "news" with only a specified list of events in the Company and / or its surroundings;
- makes available on the corporate website the possibility of subscribing to the company's newsletter.

In the second area it was checked whether the company, via its own website, communicates (it was not checked if the company in general has one, but whether the existence is made known on the company website) using social media to communicate with the environment. These media include:

- blogs. It was checked whether in the case of information if the blog exists and is carried out in the framework of the page, or is independent;
- microblogs - Twitter;
- a) social networking sites (without examining the content if there is a link to the company's profile in the site): Facebook, YouTube, Google+, others.

The 500 analyzed companies were divided into 18 branches, whose activity is entered in the register of PKD (Polish Classification of Activities) as dominant (Table 1). Due to the recipients, pages were created in three categories (segments) of customers:

1. B2B - typically for corporate services;
2. B2C - for services dedicated to individual customers;
3. B2B/B2C - for parties of mixed character, dedicated to both the above two groups, such as commercial network service on the one hand, with information about current promotions for clients, and on the other hand information on how to become a supplier or franchisee network.

Also bringing attention to the issue of the level of use of communication tools depending on the form of ownership, they were distinguished into four kinds, and in the analysis of each, the company is assigned to the dominant form of ownership:

1. state ownership;

2. communal ownership;
3. private ownership;
4. foreign ownership.

Table 1. Number of representatives of sectors at „Lista 500”

No.	Sector	B2B		B2B/B2C		B2C		Total	
1	Mining	5	1,00%	1	0,20%	0	0,00%	6	1,20%
2	Media	1	0,20%	4	0,80%	1	0,20%	6	1,20%
3	Production of fuels	3	0,60%	3	0,60%	0	0,00%	6	1,20%
4	Post and telecommunication	0	0,00%	7	1,40%	0	0,00%	7	1,40%
5	IT	11	2,20%	1	0,20%	0	0,00%	12	2,40%
6	Energy production	4	0,80%	11	2,20%	1	0,20%	16	3,20%
7	Services	8	1,60%	11	2,20%	1	0,20%	20	4,00%
8	Transport	12	2,40%	10	2,00%	0	0,00%	22	4,40%
9	Production of metals	22	4,40%	1	0,20%	0	0,00%	23	4,60%
10	Others	11	2,20%	11	2,20%	3	0,60%	25	5,00%
11	Architecture	23	4,60%	1	0,20%	3	0,60%	27	5,40%
12	Production of machines and equipment	17	3,40%	10	2,00%	0	0,00%	27	5,40%
13	Production of cars, trailers and ships	27	5,40%	6	1,20%	0	0,00%	33	6,60%
14	Retail	2	0,40%	11	2,20%	23	4,60%	36	7,20%
15	Production of food	13	2,60%	29	5,80%	7	1,40%	49	9,80%
16	Production of chemical products	31	6,20%	18	3,60%	3	0,60%	52	10,40%
17	Financial services	3	0,60%	46	9,20%	3	0,60%	52	10,40%
18	Wholesale trade	58	11,60%	22	4,40%	1	0,20%	81	16,20%
	Total	251	50,20%	203	40,60%	46	9,20%	500	100,00%

Source: own study

In comparison to the most numerous group of companies engaged in wholesale trade, which is 16.2 per cent of all the surveyed companies, the vast majority of the public representatives of the industry include the segment of B2B (58 companies), which represents more than 70 percent of the general branch. These customers are the result of the business - the majority of industrial representatives direct their offers to institutional clients. The

second in terms of number is the financial services industry which has 52 representatives (10.4 per cent of the surveyed companies), of which the majority is communication addressed to customers within the categories B2B/B2C - nearly 90 percent of the companies from whole sector. This seems logical, since the vast majority of banks or insurance companies direct their services to both individual clients and institutional clients. Ex aequo from financial services in terms of the number of entities in the industry is the production of chemical products, but here we are dealing with a deeper division due to the customers. So, the dominating recipients of 31 firms is B2B (around 60 percent of the industry) as well as 18 B2B/B2C (nearly 35 percent). This is due to the fact that part of companies manufacture products for further processing, which are purchased by other production companies, and some direct their services to both institutional clients and individual clients (for example, pharmaceutical companies). At the other extreme are the industries that have 6 representatives, which gives 1.2 percent. of the total for each industry, and they are: mining (with the majority of customers in the B2B segment), the media (with 66 per cent. recipients in a group B2B/B2C - the content is presented. in eg. the case of television stations for both the audience and potential advertisers) and the production of fuels (where all users belong to a group or B2B or B2B/B2C). A detailed list of sectors (as well as the number of representatives of each) in relation to the categories of customers is presented in Table 1.

3. THE USE OF ONLINE MEDIA BY POLISH COMPANIES

The conducted analysis showed that all classified networks of public relations tools are used by companies from the list. All companies have websites with a domain name consisting mostly of the company name and .pl or .com.pl. However, not all entities have a website written in Polish. 95 percent of the surveyed companies have a page in Polish, 5 percent only have a page in a foreign language (usually by typing in the browser address from the Polish domain, followed automatically by being directed to the corporate global website operating under the .com domain - this situation is related only to foreign companies), another 5 percent have a page in both Polish (the most common is the incomplete version) and a foreign language.

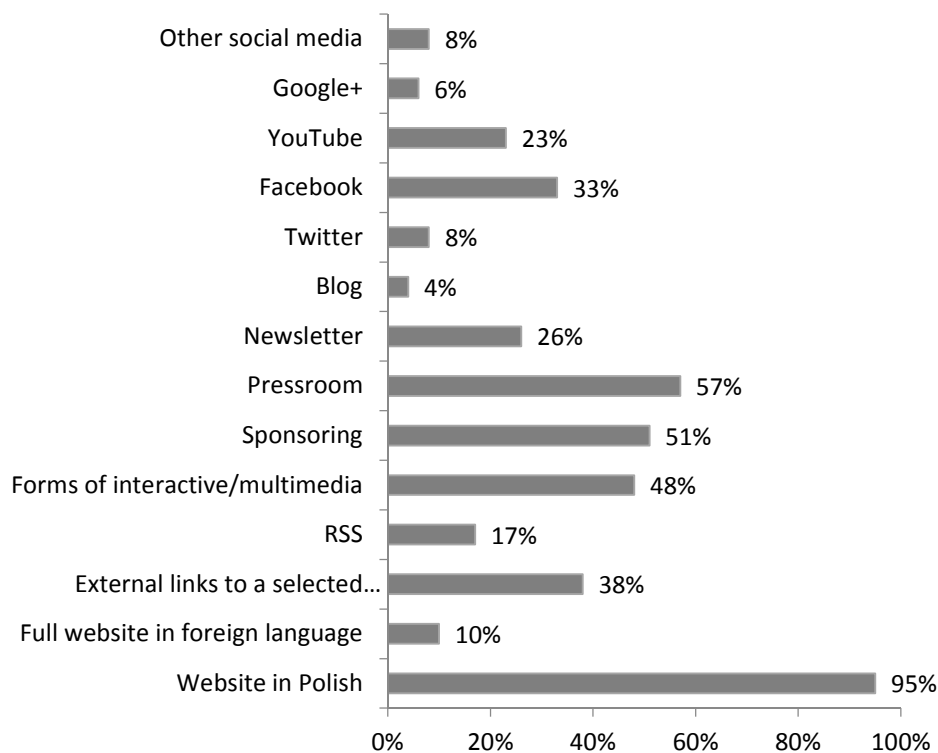
In the case of the second tool - external links to a selected product/brand, 190 companies have them, representing 38 percent of the total. External links are the most common in the structure of the site's multibrand, where in the "Our Products" section, the description of the individual products and brands is shown.

Another tool - RSS is used by 85 companies, which represents 17 percent of the total. RSS feeds mostly function within the pressroom and relate to current information about the company.

Forms of interactive/multimedia, that are on the menu page, are referred to in different ways. They appear, among others, to determine: multimedia, photo bank, downloads, library, gifts and gadgets. With this type of support in the promotion, it was decided to use 239 companies (nearly 48 percent of the total sample). Usually, in this section there are photos and videos. Although there are exceptions, such as wallpapers and / or screensavers products or company logo in the background which are positioned for fans. An interesting form of interaction, gadgets for specific customers, a useful example, may be included on the part of Exide Technologies, the owner of the brand "Centra". So on the centra.com.pl page, in the main menu tab is "Adjust the battery". By clicking on it, we are

redirected to dobierzakumulator.pl where we can choose the most suitable battery for our car, choosing the make, model, type of fuel, type and date of production of the car. Without a doubt, this interactive gadget is useful for many drivers who have doubts about how to choose the battery for their car.

Figure 1. The use of Internet public relations tools by companies listed at „Lista 500”



Source: own study

The next issue examined was communication, by means of a website, of the ongoing sponsorship activities. In this case, it was found that more than half of the companies (254 - 50.8 percent of the total sample) communicate on the company website that carry out activities in this field. However, for most of the companies, sponsoring is associated with corporate social responsibility (which the author of the paper agrees with, considering the effects, csr is building a positive image of the company and most often happens through support - in various forms - of a non-profit organization) - exactly 187 (from 254), and thus by nearly 74 percent of sponsorship communicating entities. It should be noted that the tabs on the sides bear, most often, the following names: "CSR", "social commitment", "we support", "social activities" as well as "sponsorship". Sometimes, in the area of CSR, appeared sports sponsorship, which shows how this concept is not explicitly defined. In regards to sponsorship, in its pure form, communicate only 21 of the companies while at

the same time on sponsorship and CSR - 46. It should be noted that it is probable that not all companies that operate sponsoring communicate it via the Web.

In turn, pressrooms are used by 287 companies, which gives 57.4 percent of the total surveyed entities. In this case, too, it can happen, as with social media sponsorship, that the company has a virtual press office, but it does not inform about it on the Web.

In the case of the newsletter, it is available for 132 companies, which gives 26.4 percent of all surveyed companies. Generally, it is a tab on the home page with a request to enter an email address or the name displayed in the registration form, on which beyond the email address, you must enter your name (sometimes also the place of residence, or it should be noted which categories of information you are interested in).

4. SOCIAL MEDIA IN MARKETING COMMUNICATION OF POLISH COMPANIES

The most popular social media among companies is Facebook. A link to your profile (mostly classic plugin on the main page, rarely in the form of dynamic - retractable, sometimes links to social media occurred in a separate tab in the menu, also as a subcategory in the pressroom) exists in 164 companies, representing 32.8 percent of the total. While not classified, no profiles in a language other than Polish exist. The second most popular was a YouTube connection on 112 pages (22.4 percent of all respondents), followed by Twitter - 41 (8.2 percent.). Often due to their nature, it was placed in the pressroom. Next was Google+ - 27 (5.4 percent of the total). Proving to be the least popular are blogs, which exist in only 23 companies (4.6 percent of respondents). However, the existing blogs can be considered a very interesting substance; carefully prepared and constantly guided in an attractive form.

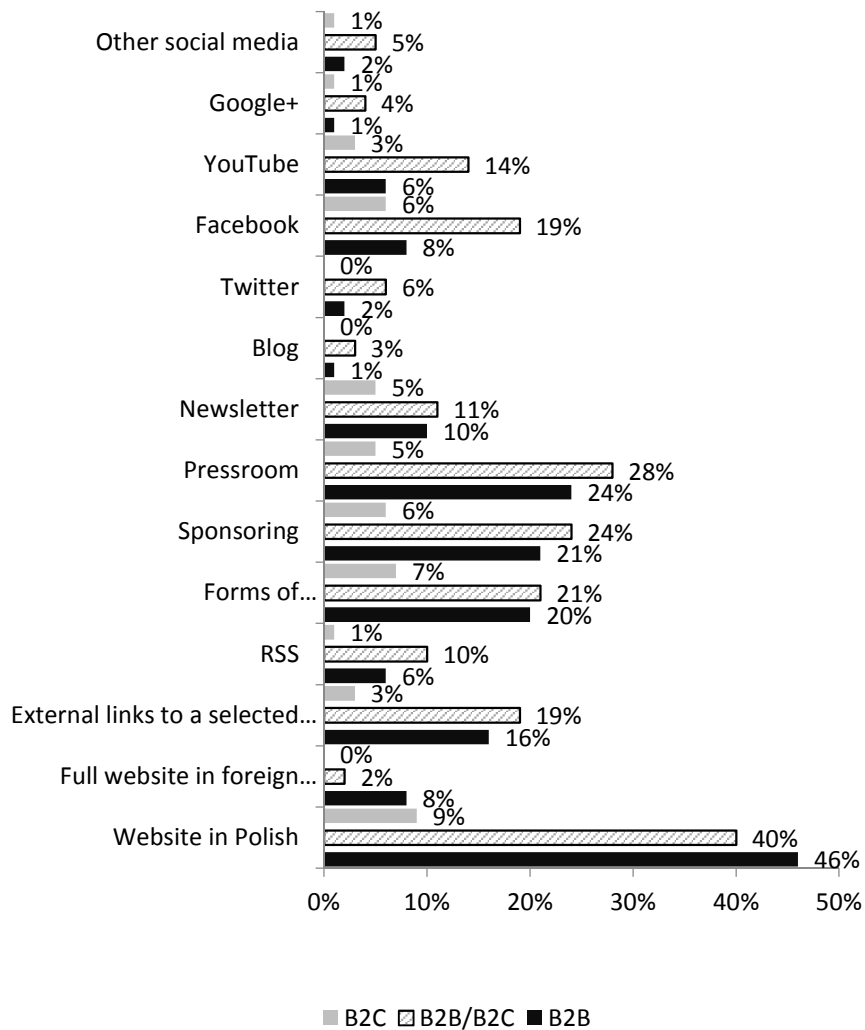
Of all the surveyed companies – 42 (8.4 percent) also had links to other than those listed social networking sites, of which 32 connected from one other service, 7 from two, and 3 from up to three. The most common sites popping up here were networks of professionals associated with building a professional position – GoldenLine and LinkedIn. In two cases, it also appeared in the Polish service NK.pl. In three cases, there were rows of common services in Poland: Dailymotion and Slideshare. A detailed list of the other social networking sites are included in Table 2.

Table 2. The use of less popular social networking sites by companies listed at „Lista 500”

No.	The name of a social networking site	The number of companies using the social networking site	
1	LinkedIn	21	4,2%
2	Pinterest	12	2,4%
3	GoldenLine	11	2,2%
4	Instagram	6	1,2%
5	Flickr	4	0,8%
6	NK.pl	2	0,4%
7	Slideshare	2	0,4%
8	Dailymotion	1	0,2%

Source: own study

Figure 2. The use of Internet public relations tools by companies listed at „Lista 500” divided into segments of customers (overall structure B2B+B2b/B2C+B2C = 100%)



Source: own study

Looking through the prism of the general structure of customers of the websites - due to the number of individual customers (50.2 percent B2B percent of the surveyed companies, B2B/B2C 40.6 percent., B2C 9.2 percent. - Figure 2), the use of the various network tools of public relations is as follows: most pages in Polish (46 percent.) are directed to B2B recipients, 5 percent of companies do not have pages in this language - then we can obtain a global corporate website for the same customers. Despite the largest number being B2B recipients, other tools are targeted most often for mixed recipients B2B/B2C and they are: pressroom (28 percent.), sponsorships (24 percent.), forms of interactive /

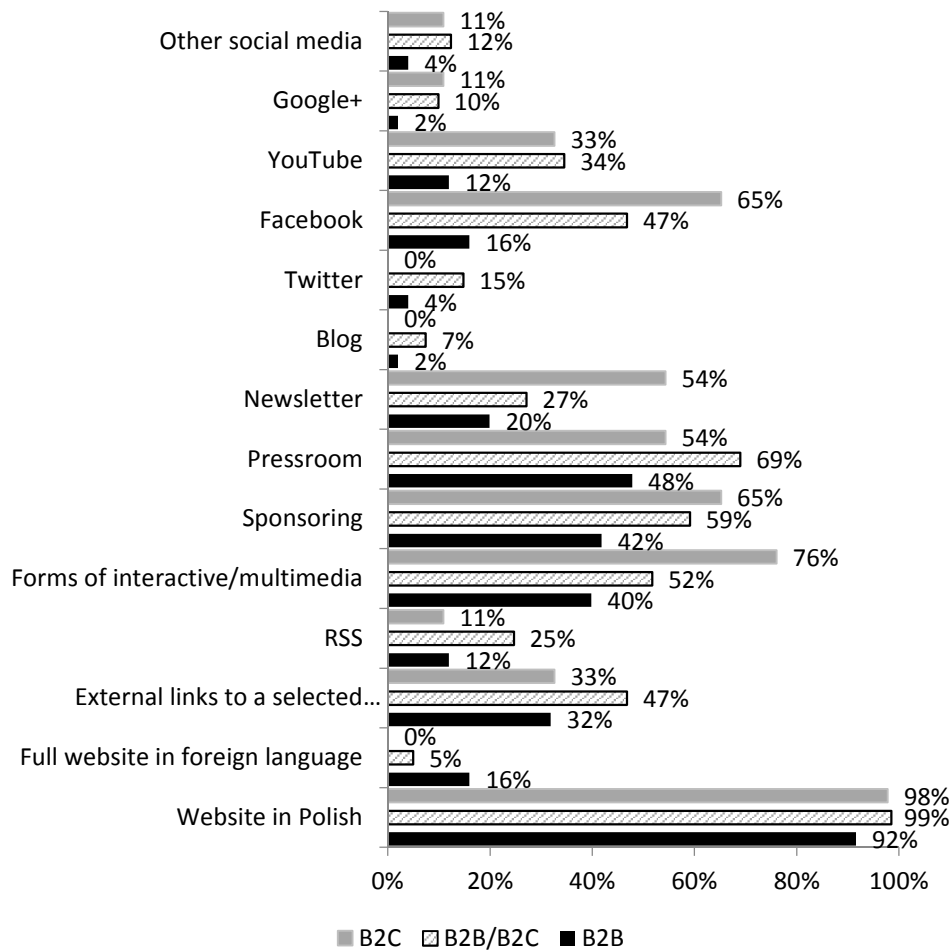
multimedia (21 percent.), Facebook (19 per cent.), external links to the website product / brand (19.proc.), YouTube (14 percent.), newsletters (11 percent.), RSS (10 percent.), Twitter (6 per cent.), other social networking sites (5 percent .), Google (4 per cent.), and blogs (3 per cent.). Due to the small number of customers in only B2C (9.2 percent), none of these tools were not dominant among this group.

The situation is different if each of the audiences are treated as a single entity (100 percent.). The distribution of the use of instruments of Internet public relations in many places looks quite different (Figure 4.3). More than 90 percent of companies have a webpage in the Polish language in order to communicate their activities to all audiences, with the lowest percentage among companies whose recipients are from B2B; here is the same as the highest percentage of foreign language sites (16 percent.). With the next two tools - forms of interactive/multimedia and RSS, it is clear that they are most often used by companies with customers of mixed B2B/B2C, it is respectively 47 and 25 per cent., And in this case, customers only from B2B or B2C segments are 15 (+/- 2) percentage points lower in each case. In turn, forms of interactive / multimedia are dominated by entities that operate B2C customers (76 percent.). In the case of the other customers, tools that companies use less often, although the percentages are still big - it is 52 percent for B2B/B2C and 40 percent for B2B. In the case of sponsorship, disparities are less visible in communicating within this form of activity, if customers are representatives of B2C and B2B/B2C (respectively 65 and 59 percent), slightly less for B2B recipients - 42 percent. Pressrooms also proved to be a commonly used tool for public relations networks, regardless of the segment of the customers, although the maximum difference between using a pressroom, a group of customers is 21 percentage points. The most numerous, a virtual press office, is used by the company for customers B2B/B2C, as well as B2C and B2B and is respectively 69, 54 and 48 percent. In the case of a newsletter, differences in the use according to the existing customers are large. Customers of B2C have 54 percent of companies, in the other two groups, ie. for B2B/B2C and B2B this figure stands at 27 and 20 percent.

The degree of use of social media, depending on the target audience is definitely more diverse than it was in the case of tools directly relating to the company's Web site. It is not surprising that the most popular social networking site is Facebook. A link to your profile on their site exists in 65 percent of entities that direct their message to the B2C segment. For B2B/B2C this amount is at the level of 47 percent, and for only 16 percent of B2B, which in this case should not be surprising, because it is a site dedicated to mass communication, rather than building the business to business relationships. The second most popular communication with the public is YouTube, a video-based media. It is used by over 30 percent of companies that have their customers in segments B2B/B2C and B2C and by 12 percent of entities operating within the B2B segment. A similar structure is used in the case of the next service - Google+, with the difference that the volumes are considerably smaller, and amount to 11, 10 and 2 percent respectively, for B2C, B2B/B2C and B2B. For two consecutive social media – Twitter and blogs, the utilization rate of communication with customers from the B2C segment is zero. For groups B2B/B2C Twitter is used by 15 percent of businesses, and about 7 percent communicate with blogs (for B2B this amount is about 4 and 2 percent.). About the last category - other social networking sites used for communication with stakeholders via corporate websites, is 12 percent of companies for customers B2B/B2C, 11 percent. for B2C and only 4 percent for B2B. Although in the latter case, the percentage could be higher if the company's frequent

use of portals of professionals, and the fact that informed on the Website (there are many company profiles on sites including LinkedIn and GoldenLine, of which entrepreneurs do not mention on their website) .

Figure 3. The use of Internet public relations tools by companies listed at „Lista 500” divided into segments of customers (one segment = 100%)

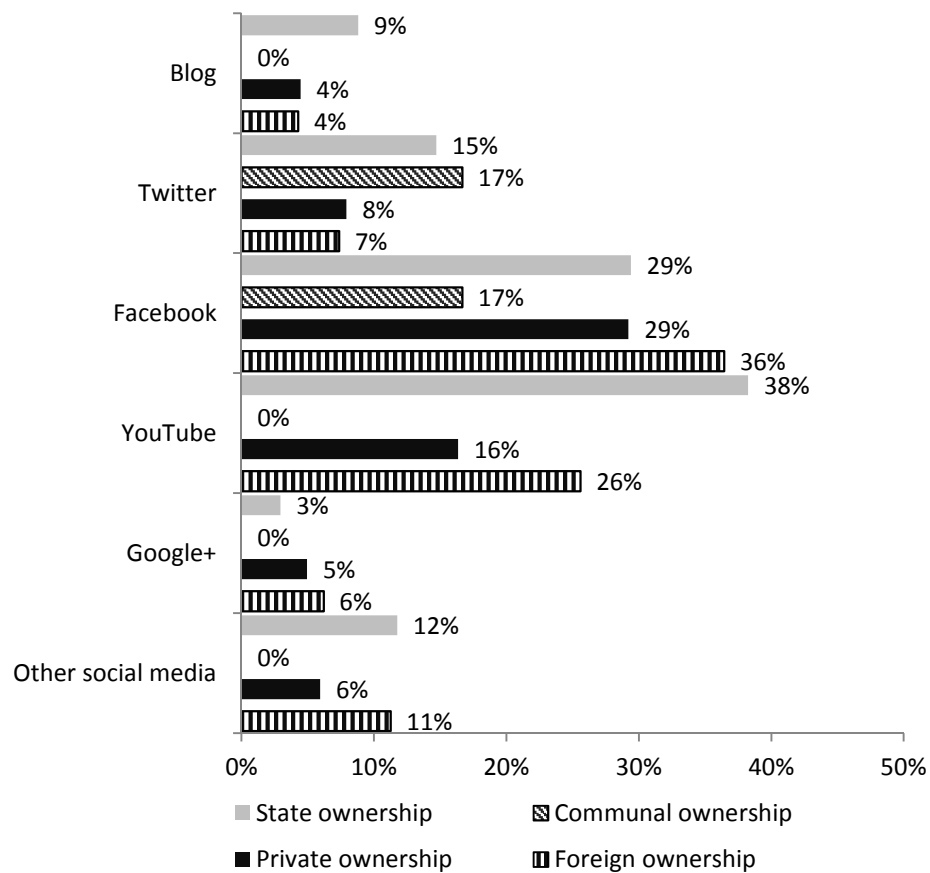


Source: own study

Information about the used social media, via website, most commonly are communicated by state-owned companies and foreign (Figure 4). Due to the large disparities in the various forms of property (34 state enterprises, 6 municipal, private 202, 258 overseas), the results of dealing in any form as a unity (100 percent.). Facebook is the most popular. 37 percent of foreign companies inform about their profile on the site, nearly 30 percent for public and private, and 17 percent for municipal. 17 percent of municipal communicate via Twitter, 14 percent of state and about 7 percent of private and foreign. Municipal

enterprises do not communicate any more with the use of social media, hence will be omitted in the following description. Foreign entities are much more pro-social (in the sense of carrying out the activity in social media), but the analysis did not take into account the profiles provided in foreign languages. Often, it happened that a foreign company on the website written in Polish had installed numerous social plugins. Only when you click and redirect to the profile of a particular site it turned out that it is conducted in a language other than Polish. In this case, the assumption of the study is that the activity of the network in terms of of public relations was not classified.

Figure 4. The use of social media for each form of ownership



Source: own study

5. DEVELOPMENT TRENDS OF ELECTRONIC MEDIA IN THE LIGHT OF EXPERTS

The second part of the research consists of performing individual interviews about marketing communications, with special emphasis on public relations and network devel-

opment trends in this area. The research was based on the earlier list of questions sent to respondents. This form of data collection was used, mainly to allow respondents to provide full and free statements but not limiting a cafeteria selection of responses and allowing respondents an opportunity to explain the essence of the questions, tasks and supplementary questions. The survey was conducted among:

1. five representatives of the companies (department workers responsible for activities such as public relations) conducting intensive activities in the field of Internet PR;
2. five representatives of public relations agencies affiliated to the Polish Association of Public Relations (PSPR);
3. five representatives of education - academics marketing departments of public universities (or other units of academics) dealing with issues of public relations.

According to experts, contemporary e-PR tools are required for each type of business activity due to the fact that the Internet has become the basic medium of searching for information about products, services, as well as bidders. The location of these tools, in order of importance in marketing communications, will certainly depend on the industry and target markets. For example, if a company offers products exclusively through marketing communication, it can be carried out solely on the basis of Internet public relations tools. In contrast, a company operating in a market dominated by the traditional distribution model will need offline tools, including the network due to the changing trends in communication.

To put the matter differently, destination network tools deal with public relations and marketing of communication departments, PR, HR or even IR. The role is to provide a coherent picture of the company (including the brand or brands) and its personal characteristics in the broad sense of its environment.

Experts suggest different trends in marketing communications over the next few years, but most of them are connected with the development of electronic media. Below are the quintessence of the experts' opinions on this field.

- One expert said that the answer to the question "can be closed in two words - speed and personalization," which means that customers expect instant service and what goes with it - intelligible communication. Any non-personalized, mass forms of communication will lose its significance. Therefore, companies are carrying out activities leading to better profiling offers for customers, which has resulted in a real usability for the customer.
- The growing importance of social marketing data. Thanks to automated tools for market research, it will be possible to choose a particular pattern of consumption, simultaneously increasing a meaning of tools for monitoring social media. After identification of the behavior of the company, we will be able to communicate directly with the client through the offers and promotions in social channels. Such large data analysis will allow the company / brand to watch, learn and adapt to the preferences of customers in all available social media.
- Content marketing will be the most significant in all social media platforms. Its growing popularity will make published content easily and widely available. High quality content will be the key to success in the process of communication with customers. More and more brands will create copyright content, dedicated to individual channels - articles, newsletters, videos and blogs that can be integrated with social networking. Greater responsibility will be resting on the PR departments due

to the need for tracking the effects of actions taken - as created content is available in social media and what is its impact on sales and return on investment.

- A further increase in spending on public relations networks with particular emphasis on social media (including cost for paid promotional formats). The aim of the companies will be continuously increasing engagement across all channels of communication with customers. Consequently, this will mean an increase in spending on promoted formats, which also will increase the range and will be precisely tailored to the target group that the firm wants to acquire.
- Will increase the popularity of videos. The company/brand will be increasingly trying to create movies that will be viral or will strengthen the image. On this wave, YouTube will definitely grow in strength.
- We will have to deal with the development of mobile applications, and therefore their wide use by the environment, which will bring about the need for widespread use of these applications by companies to communicate with the environment.
- Increased emphasis on security and data protection, not only personal, but also those relating to the operation of companies in the cloud.

Experts agreed that the development of new mobile technology solutions supports the creation of a corporate image as modern, dynamic and open to the world; while providing high-quality service. Thus, mobile technologies allow for building brand personality, you can give it life in the world of micro-communications. In accordance with the above trends, technological developments and the need for effective time management are causing smartphones to take over as the primary tools to search for information about companies / brands, and increasingly through the mobile channel, the process itself runs sales and customer service. It must be remembered that not all mobile technologies will be for everyone - it depends on the industry and the market. As one of the most important trends in this area has been identified, the need to create sites in technology and RWD - Responsive Web Design.

6. CONCLUSIONS

The above analysis of Internet public relations tools relating directly to the web site and the extent of their use by Polish companies revealed that 95 percent of them have a corporate website in Polish. Others have a corporate website – global - in English, which, from the point of view of building the image on the Polish market may be perceived negatively. Even if there is no need to create complex pages, to show the connection with the place in which it operates you can even create a business card page. Other tools in this area are also quite actively used by businesses. More than half have their own pressroom and the same communicate via its own website about the ongoing sponsorship activities, while less than 50 percent of companies offer its customers the framework of various types of web pages in interactive forms and / or multimedia. More than a quarter of companies make a newsletter available on their websites.

Further analysis related to communication shows that Polish entrepreneurs use social media through their own sites, showing that the most popular social networking site is Facebook (more than 30 percent of companies have a plug-in for their own profile on this website). The later places were taken by YouTube (more than 20 percent.) and Google+ (more than 5 percent.). Less than 10 percent of companies also benefit from other services (usually appearing LinkedIn, Goldenline, Pinterest, and Instagram). 8 percent of entities

communicate with the environment via Twitter. The least popular social media proved to be blogs; only 5 percent of companies use them. In comparison with the first group of network tools of public relations, relating directly to the website, the percentage of companies using social media is small. This state of affairs, no doubt, is influenced by the work of many foreign companies, and so they have the plug-in on their sites to social networking sites, but all profiles are mostly conducted in English (they were not classified in the statement). In that case, there is little desire on the part of companies to translate messages and create, simply copies of their corporate profiles in Polish. The benefit would be mutual: the company is gaining a communication channel with the Polish audience, you know about the company, and additionally can interact (which is also beneficial to the other side).

Finally, the last part of this study showed that there are significant differences in the level of use of the network public relations tools depending on the industry and the market in which the company operates. By making some generalizations, it can be concluded that companies from which its activities are focused on the B2B audience in a much lesser extent, use the tools of e-PR in the communication process with the environment, than industries that, to a large extent, operate on the basis of b2c customers. Of course, there are some deviations from the general condition, as in the IT industry. But in this case, high activity in the field of public relations networks should be seen in the profile of these companies. This fact shows that Polish companies still have much to do in terms of communication with the use of social media. Looking at global trends, it is a mistake to leave social media only for B2C communication. For most sites there is a huge potential for communication in the B2B market.

The second part of the empirical research, based on the opinions of experts in the field of public relations, has shown that it is possible to outline some common trends for marketing communications. The most important of the likely changes in the next few years, experts have concluded, among others, is multidimensional development of social media and mobile applications. In the case of the former, including the growing importance of data obtained from this source, which is expected to lead to building more personalized messages, companies will seek to be involved in an increase in all channels of communication with customers, which include even videos and various graphics (based on the social media boom in the picture as YouTube, Pinterest and Instagram). In turn, the case of mobile applications must be developed in a variety of niche solutions, offering customized solutions in order to build commitment and light versions of all the major social networks - in this case, the mobile versions will become definitely more popular than their full counterparts.

7. SUMMARY

Interpersonal communication is constantly evolving, the same happens with communication on the field of enterprises (organization) - the client (or any other group of stakeholders). Various kinds of innovations introduced in this area can temporarily improve the process of communication or even revolutionize it, as was the case with the Internet.

Therefore, it would seem that the Internet market, and therefore marketing activities conducted within it, including the network of public relations have reached a certain maturity and stability in their development. The adoption of such an assumption would be too simplistic, because in parallel to the development of a network of mainstream, the

development of alternative trends and business models is supported by implementing innovative tools. The past has shown that it can happen extremely fast (for example, the phenomenon of social media).

In subsequent years, certainly in the way we communicate, both for consumers and businesses, will be affected by the trend called "internet of things." In the coming years, people will surround themselves with billions of devices connected to the network. Already we have seen the impact of mobile devices on communication, both purely interpersonal and marketing. In this case, the technology begins to permeate everything that surrounds us, from cars, to RTV and household appliances, and our clothes. In such a world, public relations will permanently be associated with technology, a new media of communication. Certainly, you will need to redefine the PR network as a result of these changes. You will probably need to look again at the public relations as a whole, without division between online and off, since these limits will completely disappear.

As a result of the analysis of Internet public relations tools relating directly to the web site and the extent of their use by Polish companies, we found that 95 percent of them have a corporate website in Polish (the others are corporate websites – global - in English), more than half have their own pressroom and the same communicate via its own website about the ongoing sponsorship activities, while nearly 50 percent of companies offer its customers, in the framework of various types of web pages, interactive forms and/or multimedia. More than a quarter of companies make available on their websites a newsletter. Less frequent use of this tool, compared with the aforementioned, according to the specific characteristics - not in every industry and for each market will fulfill its role. Therefore, despite lower percentage of the latter, one can firmly say that Polish companies are willing to use network PR tools relating to their websites.

In the course of further analysis related to communication by Polish entrepreneurs of social media used through their own sites, we found that the most popular social networking site is Facebook (more than 30 percent. of companies have plug-in for their own profile on this website), followed by YouTube (more than 20 percent) and Google+ (more than 5 percent.). Less than 10 percent of companies also benefit from other services (usually appearing LinkedIn, Goldenline, Pinterest, and Instagram). 8 percent of entities communicate with the environment via Twitter – a microblog platform. The least popular social media proved to be blogs, which are used by less than 5 percent of companies. In comparison to the first group of network tools of public relations, relating directly to the website, the percentage of companies using social media is small.

Another part of the empirical research shows that there are significant differences in the level of use of the network of public relations tools depending on the industry and the market in which the company operates. By making some generalizations, it can be concluded that companies from which its activities are focused on the B2B audience (for example, wholesale, automotive, trailers and ships, construction, metal production, mining) in a much lesser extent, use the tools of e-PR in the communication process with its environment, than industries that operate largely based on B2C customers (eg retail, food production). Of course there are some deviations from the general condition, as the IT industry, but in this case high activity in the field of public relations network should be seen in the profile of these companies.

The last part of the research, based on the opinions of experts in the field of public relations on a daily basis, showed that they generally agree on the anticipated trends in the analyzed material. The most important of the likely changes in the next few years passed,

among others, the multidimensional development of social media and mobile applications. In the case of the former, in terms, include the growing importance of data obtained from this source, which is expected to lead to the building of more personalized messages. Content marketing will become even more important on this canvas. Companies will seek to be involved in an increase of all channels of communication with customers, which include even videos and various graphics (based on the social media boom in images). In turn, the case of mobile applications must be developed in a variety of niche solutions (often abbreviated - cycle of life) and light versions of all major social networks - in this case mobile versions - can definitely become more popular.

REFERENCES

- [1] Bonek T., Smaga M., *Biznes w Internecie. Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations on-line i promocji w mediach społecznościowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [2] Budzyński W., *Public relations, strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
- [3] Cyran M., *Marketing 2.0. – zintegrowani z interaktywnymi*, "Marketing w praktyce" 2008/10.
- [4] Evans "Li" L., *Social media marketing. Odkryj potencjał Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych*, Helion, Gliwice 2011.
- [5] Gajowniczek M., *Internet liderem!*, "Marketing w praktyce" 2009/8.
- [6] Kotler Ph., Kartajaga H., Setiawan I., *Marketing 3.0.*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [7] Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [8] Mac A., *E-przyjaciele. Zobacz, co media społecznościowe mogą zrobić dla Twojej firmy*, Helion, Gliwice 2011.
- [9] Mazurek G., *Promocja w Internecie. Narzędzia. Zarządzanie. Praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
- [10] Miotk A., *Skuteczne social media*, Helion, Gliwice 2013.
- [11] Piekło B., *Zweryfikowany serwis internetowy*, "Marketing w praktyce" 2011/2.
- [12] Podlaski A., *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social media*, Helion, Gliwice 2011.
- [13] Scott D.M., *Nowe zasady marketingu i PR*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- [14] Treadaway C., Smith M., *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Helion, Gliwice 2013.
- [15] Woźniakowski M., *Pinterest jako przejaw kultury obrazkowej w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, [in:] *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych*, ed. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- [16] Woźniakowski M., *Internetowe public relations w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, unpublished doctoral dissertation, University of Lodz, Łódź 2014.
- [17] Woźniakowski M., *Internetowe narzędzia public relations w komunikacji marketingowej największych polskich przedsiębiorstw*, "Przegląd organizacji" 2015/6.

MEDIA INTERNETOWE W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Głównym celem artykułu jest przedstawienie możliwości i zakresu wykorzystania nowych mediów dla potrzeb komunikacji marketingowej. Podstawę teoretyczną stanowią studia literaturowe opisywanego zagadnienia. W części empirycznej, która jest zasadniczą częścią opracowania, przedstawiono wyniki badań własnych autora na temat mediów internetowych w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono

w dwóch obszarach. Pierwszy odnosi się do analizy kontentu stron internetowych pod kątem wykorzystania narzędzi sieciowego *public relations*. Na tej podstawie dokonano diagnozy stanu obecnego wykorzystania nowych mediów w programach *public relations* przez badane przedsiębiorstwa. W drugim obszarze badawczym dokonano prognoz, odnoszących się do trendów rozwojowych mediów elektronicznych na przestrzeni kilku najbliższych lat na podstawie przeprowadzonych wywiadów eksperckich wśród przedstawicieli biznesu i nauki, zajmujących się tą tematyką. Ta część badawcza wykazała, że eksperci są na ogół zgodni co do przewidywanych trendów analizowanej materii. Do najważniejszych prawdopodobnych zmian w ciągu najbliższych kilku lat zaliczyli m.in. wielowymiarowy rozwój mediów społecznościowych oraz aplikacji mobilnych. W wypadku tych pierwszych chodzi m.in. o wzrost znaczenia danych pozyskiwanych z tego źródła, co ma doprowadzić do budowania bardziej spersonalizowanych przekazów. Na tej podstawie będzie zyskiwał na znaczeniu content marketing. Firmy będą dążyły do wzrostu zaangażowania we wszystkich kanałach komunikacji z odbiorcami, czemu służyć mają media społecznościowe bazujące na przekazie graficznym. Z kolei jeśli chodzi o aplikacje mobilne, powinny się rozwijać różne nisze – rozwiązania oraz wersje mobilne wszystkich portali społecznościowych – w tym wypadku wersje mobilne powinny stać się zdecydowanie popularniejsze od pełnych.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, media internetowe, *social media*, media społecznościowe, *public relations*

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.10

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2016

Przyjęto do druku: czerwiec 2016

Jozef ŽIGRAY¹

CENTRAL NATIONAL SECURITY COMMISSION OF THE COMMUNIST PARTY OF CHINA

The article discusses the rationale for, and progress made to actual date, of creating the Central National Security Commission of the Communist Party of China, from when it was first announced in November 2013. The paper highlights the development and reasons for creating the Commission. The main impulses for establishment of the Commission are to help better coordinate a fragmented Communist Party of China bureaucracy and to speed up president Xi Jinping's drive for consolidation of his personal power over the internal and external coercive and diplomatic tools of the governing structure. The creation of the Commission is a work in progress and its full institutional maturation will take a certain period. It is still an open question as to whether this institutional attempt to achieve coordination of the foreign and security policy areas around of president's authority will improve, or further complicate, China's long-standing coordination problem, and help to solve some current internal and external security policy challenges. Beyond the president Xi Jinping's steps it is difficult to discern an authoritative voice. His political progress in the consolidation of foreign and security policy, however, is remarkable and very dynamic. The Commission's focus looks to be mainly oriented to internal and periphery security, but it is also the People's Republic of China response to new global and transnational issues.

Keywords: Central National Security Commission, Communist Party of China, People's Republic of China's Foreign and Security Policy

1. INTRODUCTION

States, in favor of their decision-making on fundamental issues of national security, set up competent structures. This solution within the complex process of current development was recently adopted also by People's Republic of China.

Since the Communist Party of China (CPC) came to power in 1949, at the time of the Cold War, international relations were shaped by the ideology and thus relatively clearly defined the People's Republic of China (PRC) national security policy. The highest political leaders with personal wartime experiences did not feel the need to establish an overarching body dealing with issues of national security. Questions of national security were a matter for decision of the "Supreme Leader", respectively of a small group of his fellow parties. This approach was maintained until the end of the Cold War.

The global development, the increased complexity of security problems ² and the growing importance of the PRC as an important driving force and power, brought the need to review the management structure of national security.

¹ Jozef Žigray, Faculty of Political Science and International Relations, Matej Bel University in Banská Bystrica, Kuzmányho 1, 974 01 Banská Bystrica, Slovak Republic, e-mail: jozef.zigray@umb.sk

² R. Ivančík, P. Nečas, *International security from the view of postmodern conflicts on the African continent*, Amelia, Rzeszów 2012, s. 168.

Third (Jiang Zemin) and fourth (Hu Jintao) generations of leaders were gradually losing their absolute personal control over security policy which, in addition, gradually became the suitable subject of political balance between the CPC factions.

Decision-making on national security was fragmented between National People's Congress (Parliament), President, State Council (Government) and Central Military Commission (Military). Political control of the CPC was guaranteed through party structures like Central Committee of the CPC, Political Bureau of the CPC Central Committee (Politburo) and particularly Standing Committee of the Central Political Bureau of the CPC - in that time, the only authority able to solve immediately all urgent strategic issues of national security.

China's political leaders rightly realized the lack of authority like the U.S. National Security Council (U.S. NSC). The first attempt to create a competent authority in the CPC structures was the establishment of the CPC Central Committee National Security Leading Small Group (NSLSG) in 2000³.

NSLSG main task was to coordinate national security policy with the CPC Central Committee Foreign Affairs Leading Small Group. Other commission (such as the CPC Central Political and Legal Affairs Commission) had competencies particularly in the area of internal security and political stability of the state.

The growth of global and regional importance of the PRC over the last decade has brought new security challenges and difficulties to manage them by domestic actors as well as in cooperation with an increasing number of foreign players.

Traditional threats to national security have been extended to nontraditional threats and internal risks with a negative impact on political, economic and social situation of the state. While the complexity and interconnection of domestic and foreign security threats tended to grow, these have not been solved because of the decentralization of competent structures, the absence of integrated strategy and unified policy management.

With aim to stop these trends, the Chinese political leaders decided to create the Central National Security Commission as a highest decision-making body solving all issues of the state security.

2. CENTRAL NATIONAL SECURITY COMMISSION OF THE COMMUNIST PARTY OF CHINA

On November 12, 2013, the Third Plenary Session of the 18th Chinese Communist Party's Central Committee approved a number of significant decisions and reforms regarding security issues. One of the most important decisions was announcement about establishment of a new *Central National Security Commission of the Communist Party of China (CNSC)*.

President Xi Jinping, in his explanation on the establishment of CNSC pointed out that *China faces the dual pressure of safeguarding national sovereignty, security, and development interests externally and safeguarding political security and social stability inter-*

³ Allegedly, the establishment of the NSLSG in 2000 was in response to China's failure to produce a timely, well-coordinated reaction after the NATO bombing of the Chinese Embassy in Belgrade. There have also been abundant arguments that the establishment of the NSLSG in 2000 originated from President Jiang Zemin's desire to build a platform to continue to exercise his influence after his retirement in 2002. His initial effort to establish a Chinese National Security Council was opposed by certain senior civilian and military leaders, which resulted in the establishment of the NSLSG as a compromise.

nally; all kinds of predictable and unpredictable risk factors have significantly increased⁴.

According to Joel Wuthnow from CNA China Studies, the purpose of establishing as well as expected benefits of the CNSC are:

- Resolving security policy coordination problems, including reducing *stove-piping* in China's bureaucratic system.
- Steering policy at a high level. This includes discussion about whether foreign NSCs might be a useful model in the Chinese context.
- Addressing a wide array of domestic and international security challenges, ranging from terrorism to the U.S. rebalance to Asia⁵.

Zhao Kejin from Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy explained the main reasons for establishment of the CNSC:

- The first goal in establishing the CNSC is to help ensure the success of the deepening economic, political, and social reforms that are being carried out in China.
- The second goal of the CNSC is to establish a unified national security system.
- The third goal is to support the leadership and policy objectives of the CPC⁶.

According to U.S. - China Economic and Security Review Commission, four responsibilities of the CNSC with respect to each of these issues are:

- stipulating and implementing national security strategy;
- pushing forward the construction of the rule of law system concerning national security;
- setting security principles and policies of national security work;
- conducting research and studying ways to resolve major problems in national security work⁷.

According to Zhao Kejin, the CNSC has three primary tasks:

- to advise the Politburo, which oversees the CPC, and the highest levels of leadership in matters of strategy and security;
- to carry out strategic coordination between the different departments, and to unify the departments throughout the party, the government, the military, and society;
- to conduct crisis management and risk management, for both internal and external security threats⁸.

The expected composition of the CNSC (not yet officially confirmed) is as follows:

Chairman:

⁴ J. Xi, *Explanation Related to The Decision of the CCP Central Committee on Several Problems of Fully Deepening Reform*, Xinhua, 15 November 2013, http://news.xinhuanet.com/politics/2013-11/15/c_118164294.htm.

⁵ J. Wuthnow, *Decoding China's New National Security Commission*, CNA China Studies, https://www.cna.org/CNA_files/PDF/PPP-2013-U-006465-Final.pdf.

⁶ K. Zhao, *China's National Security Commission*, Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy, 2015, <http://carnegietsinghua.org/2015/07/09/china-s-national-security-commission/id7i>.

⁷ U.S.-China Economic and Security Review Commission, Hearing on Stability in China, *Lessons from Tiananmen and Implications for the United States, written testimony of Murray Scot Tanner*, 15 May 2014, http://origin.www.uscc.gov/sites/default/files/transcripts/Hearing%20Transcript_May%2015%202014.pdf. Xinhua (English edition), *Xi Explains China's Reform Plan*, November 15, 2013, http://news.xinhuanet.com/english/china/2013-11/15/c_132891949.htm.

⁸ K. Zhao, *China's National Security Commission*, Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy, 2015, <http://carnegietsinghua.org/2015/07/09/china-s-national-security-commission/id7i>.

- Xi Jinping, General Secretary of the CPC, President of the PRC, Chairman of the Central Military Commission (CMC);
- Vice Chairmen:
 - Li Keqiang, Premier of the State Council, Politburo Standing Committee member;
 - Zhang Dejiang, Chairman of the National People's Congress Standing Committee, Politburo Standing Committee member;

Members:

- Meng Jianzhu, executive member, Politburo member, Secretary of the Central Political and Legal Affairs Commission;
- Zhang Chunxian, member, Politburo member, Party Secretary of Xinjiang;
- Li Zhanshu, Chief of General Office of the CNSC, Chief of the General Office of the CPC;
- Cai Qi, deputy chief of General Office of the CNSC.

The CNSC has the status as an agency directly under the Central Committee of the CPC. The country's highest leaders are members of the CNSC. This makes the CNSC the most comprehensive and powerful national security decision-making body in the Chinese security system⁹.

The CNSC held its first meeting in April 2014.

In a speech at the meeting, president Xi stressed the connection between national security and economic development: *Development is the foundation for security, and security is a condition for development. Only a prosperous country can have a strong military, and only a strong military can protect the country.* The combination of domestic stability and external security might have been what president Xi meant when he called for China to follow a *national security path with Chinese characteristics*¹⁰.

The CNSC formation is an important step in centralization of power into the hands of the highest party leadership with two primary implications:

- the top party leadership has now direct control over internal and external national security decision-making;
- president Xi can now better regulate civilian and military sides of the foreign and security apparatus to control national security agenda.

As it has been confirmed by Chinese Television *The paramount leader himself is designated to lead on foreign/military affairs, which gives him an unparalleled position in determining the country's national security policies*¹¹.

The first meeting of the CNSC suggested that the issues of internal and external security will be evaluated in balance. Stressing the Commission's powers, president Xi used several times expressions *unified and efficient* to describe the role of the new CNSC.

⁹ As NDU's Senior Colonel Xu Hui explains, if the country's *highest leader* were a member of the commission, it would serve as China's *highest decision-making organ* for national security. However, if it were led by *other senior leaders*, it might only serve as a *decision-making advisory organ*. China News Service, *Experts Demystify China's National Security Committee, Standard Configuration of Strong Powers*, "China News Service", 14 November 2013, <http://www.chinanews.com/gn/2013/11-14/5499845.shtml>.

¹⁰ S. Tiezzi, *China's National Security Commission Holds First Meeting*, "The diplomat" 2014, <http://thediplomat.com/2014/04/chinas-national-security-commission-holds-first-meeting/>.

¹¹ China Central Television, *Focus Today*, 13 November 2013, <http://news.cntv.cn/2013/11/13/VIDE1384353122424699.shtml>.

The area of responsibilities of the CNSC is very wide as it covers: political security, homeland security, military security, economic security, cultural security, societal security, scientific and technologic security, information security, ecological security, natural resources security, nuclear security. The list of responsibilities of the CNSC allows to negotiate virtually all national security issues. Current approaches of the top PRC political leadership point to the fact that issues are very complex and interdependent.

The CNSC's mandate covers both internal and external security issues; however, official Chinese statements, Chinese academics, policy experts, and Chinese state media indicate it likely will focus on the former¹².

According to Fudan University Associate Dean, Shen Dingli, the CNSC's internal focus suggests president Xi has determined *domestic factors pose the most substantial challenge to China's national security for decades to come*¹³.

Wen-Ti Sung assesses that if president Xi truly is able to make the CNSC the primary national security decision-making body as he promised, then we may expect to see a more coherent Chinese foreign policy, and witness fewer incidents where the foreign policy team's charm offensive towards its neighbors are rendered moot by ill-timed military exercises or provocations in the South China Sea and beyond. China watchers, especially, may be entitled to feel generally less concerned about future provocative offhand remarks by Chinese military officers, wondering whether they represent the official security policy¹⁴.

Despite the importance of CNSC, in deciding on matters of national security, not forgetting role of the original and still functioning structures remains significant. Varying degrees of impact on the security policy of PRC have particularly those authorities:

- XI Jinping (General Secretary of the CPC, President of the PRC, Chairman of the CMC, Chairman of the CNSC (paramount leader deciding daily routine national security affairs);
- Standing Committee of the Central Political Bureau of the CPC (deciding particularly serious and urgent issues on an ad hoc or weekly meetings);
- Political Bureau of the CPC Central Committee (deciding important issues and key policies);
- Central Committee of the CPC (Significant but not urgent issues, such as changes in existing guidelines and principles);
- CPC Central Committee National Security Leading Small Group (ad hoc issues in coordination particularly with CPC Central Committee Foreign Affairs Leading Small Group);
- Central Political and Legal Affairs Commission of the CPC (deciding ad hoc issues with coordination with other CPC Central Committee Leading Small Groups on internal security);

¹² A. Erickson, W. McCahill, *Take Heed of China's Security Commission*, "China Real Time Report (Wall Street Journal blog)", 31 January 2014, <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/01/31/pay-close-attention-to-chinas-new-security-commission/>; available at: <http://csis.org/files/publication/Pac13810.pdf>.

¹³ D. Shen, *Framing China's National Security*, "China-US Focus", 23 April 2014, <http://www.chinausfocus.com/peace-security/framing-chinas-national-security/>.

¹⁴ S. Wen-Ti Sung, *China's New State Security Committee*, "The diplomat", 25 November, 2013, <http://thediplomat.com/2013/11/chinas-new-state-security-committee/>.

- Central Military Commission of the CPC (deciding important issues on security and foreign affairs regarding to the military).

Another more popular, but simplified, categorization divides national security affairs into routine issues and strategic issues, which fall respectively under the authority of the paramount leader and the Political Bureau of the CPC Central Committee. The roles of the Political Bureau and Central Committee in policy decisions are negligible; because in reality they rarely challenge a consensus already reached by the Political Bureau of the CPC Central Committee¹⁵.

China's CNSC can be comparable to the U.S. NSC as both institutions deliberate and coordinate national security policies. Differences between them are that the CNSC is a CPC structure while the U.S. NSC is a governmental structure. Further, China's CNSC appears to have a much broader mandate, mainly on domestic issues, than the U.S. NSC. The CNSC is also an interministerial administrative body for coordination and planning of the PRC's security policy. However, some of the Chinese experts draw attention to more potential differences between CNSC and Western countries' similar structures.

According to Gong Fangbin, a professor at China's NDU, there would be large differences between CNSC and Western countries' national security councils or their equivalents, since *we are a country under the leadership of a Communist Party, and Party Central will continue to have the highest decision-making power*¹⁶.

Similarly, a Xinhua analysis asserted that such comparisons to other NSCs were for *reference purposes only*¹⁷.

In addition, Senior Colonel Xu Hui, another NDU scholar, stated more circumspectly that *different countries have differing systems, and the roles and statutes of all NSCs are different*¹⁸.

PRC experts agree that China should have the ability to set and execute security policy from a high level, but often they offer differing perspectives on which model is the most suitable for how to do so.

Questionable is the current position of the original party decision-making structures on security and foreign policies. At present, the CPC has the Leading Small Group on Foreign Affairs and the Leading Small Group on National Security. The both *civilian* groups have responsibilities in the area of foreign and security policies. Internal security is mainly under control of the CPC Central Political and Legal Affairs Commission. To the CPC is also available the Central Military Commission, chaired by president Xi, that coordinates security and foreign policies with China's military. These bodies are likely to be fully subordinated to the CNSC. Mechanism of communication in the development and management of national security policy is not yet clear.

¹⁵ China News Service, *Experts Demystify China's National Security Committee, Standard Configuration of Strong Powers*, 14 November 2013, <http://www.chinanews.com/gn/2013/11-14/5499845.shtml>.

¹⁶ F. Gong, *National Security Committee Carries the Duty of Resolving the Trouble of Rising Powers*, "People's Daily Online, Great Power Forum", 14 November 2013, <http://www.people.com.cn/n/2013/1114/c347407-23539919.html>.

¹⁷ China News Service, *Experts Demystify China's National Security Committee, Standard Configuration of Strong Powers*, 14 November 2013, <http://www.chinanews.com/gn/2013/11-14/5499845.shtml>.

¹⁸ China News Service, *Experts Demystify China's National Security Committee, Standard Configuration of Strong Powers*, 14 November 2013, <http://www.chinanews.com/gn/2013/11-14/5499845.shtml>.

3. CONCLUSION

The CNSC will play a crucial role as a guiding force in national security decisions and policies of the PRC. Foreign and Security Policy of the PRC are very closely linked and at the same time fragmented into civilian and military parts. Their direction and control have so far been divided between the State Council (Government) and the CMC (Military). Coordination was carried out on an *ad hoc* form of Leading Small Groups' meetings. The creation of the CNSC allowed to CPC to centralize foreign and security policies as well as their subordinate structures.

President XI as chairman of the CMC has already control over military issues. Thanks to the presidency of the CNSC he received further control and influence over the internal security and foreign policy. This will strengthen the office of the PRC's presidency at the expense of the CPC's general secretary position, currently carried out by one person.

President Xi has strengthened control over national security policy and consolidated his power only a year after taking office. He remarkably put an end to decades of fruitless efforts of his predecessors.

Despite important structural changes it is not likely to see significant changes in China's national security policy. Rather, it is to be expected the better coordination and closer centralization and consolidation of power in the hands of the CPC Politburo Standing Committee members.

The importance of the new CNSC deserves permanent attention of PRC's and foreign security experts and scholars.

REFERENCES LIST

- [1] China Central Television, *Focus Today*, 13 November 2013, <http://news.cntv.cn/2013/11/13/VIDE1384353122424699.html>.
- [2] China News Service, *Experts Demystify China's National Security Committee*, *Standard Configuration of Strong Powers*, 14 November 2013, <http://www.chinanews.com/gn/2013/11-14/5499845.shtml>.
- [3] Erickson A., McCahill W., *Take Heed of China's Security Commission*, "China Real Time Report (Wall Street Journal blog)", 31 January 2014, <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/01/31/pay-close-attention-to-chinas-new-security-commission/>; available at: <http://csis.org/files/publication/Pac13810.pdf>.
- [4] Gong F., *National Security Committee Carries the Duty of Resolving the Trouble of Rising Powers*, "People's Daily Online, Great Power Forum", 14 November 2013, <http://www.people.com.cn/n/2013/1114/c347407-23539919.html>.
- [5] Ivančík R., Nečas P., *International security from the view of postmodern conflicts on the African continent*, Amelia, Rzeszów 2012.
- [6] Shen D., *Framing China's National Security*, "China-US Focus", 23 April 2014 <http://www.chinausfocus.com/peace-security/framing-chinas-national-security/>.
- [7] Tiezzi S., *China's National Security Commission Holds First Meeting*, "The diplomat" 2014, <http://thediplomat.com/2014/04/chinas-national-security-commission-holds-first-meeting/>.
- [8] U.S.-China Economic and Security Review Commission, *Hearing on Stability in China. Lessons from Tiananmen and Implications for the United States, written testimony of Murray Scot Tanner*, 15 May 2014, http://origin.www.uscc.gov/sites/default/files/transcripts/Hearing%20Transcript_May%2015%202014.pdf.
- [9] Wuthnow J., *Decoding China's New National Security Commission*, "CNA China Studies", https://www.cna.org/CNA_files/PDF/PPP-2013-U-006465-Final.pdf.

- [10] Wen-Ti Sung S., *China's New State Security Committee*, The diplomat", 25 November 2013, <http://thediplomat.com/2013/11/chinas-new-state-securi-committee/>.
- [11] Xi J., *Explanation Related to The Decision of the CCP Central Committee on Several Problems of Fully Deepening Reform*, "Xinhua", 15 November 2013, http://news.xinhuanet.com/politics/2013-11/15/c_118164294.htm.
- [12] Xinhua (English edition), *Xi Explains China's Reform Plan*, November 15, 2013, http://news.xinhuanet.com/english/china/2013-11/15/c_132891949.htm.
- [13] Zhao K., *China's National Security Commission*, Carnegie-Tsinghua Center for Global Policy 2015, <http://carnegietsinghua.org/2015/07/09/china-s-national-securitycommission/id7i>.

CENTRALNA KOMISJA BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

W artykule omówiono przyczyny utworzenia Centralnej Komisji Bezpieczeństwa Narodowego Komunistycznej Partii Chin, która została powołana w listopadzie 2013 r. W artykule przedstawiono powstanie Komisji, podano jej główne cele, jak również ukazano jej rozwój, jaki dokonał się od momentu jej powstania. Głównym impulsem powołania Komisji była lepsza i sprawniejsza koordynacja władzy Komunistycznej Partii Chin oraz przyspieszenie działań prezydenta Xi Jinpinga w umocnieniu swojej władzy nad przymusem wewnętrznym i zewnętrznym oraz narzędzi dyplomatycznych struktury zarządzającej. Zadaniem Komisji Bezpieczeństwa Narodowego jest reagowanie na kryzysy w kraju i za granicą. Komisja nadal się kształtuje i aby osiągnąć jej instytucjonalną dojrzałość, potrzeba jeszcze czasu. Wciąż kwestią otwartą jest to, czy próba osiągnięcia koordynacji i bezpieczeństwa dotycząca obszarów polityki zagranicznej jest możliwa i czy utworzenie takiego organu, jak Komisja Bezpieczeństwa Narodowego, poprawi bądź jeszcze bardziej skomplikuje długotrwałe problemy koordynacyjne Chin, bądź też pomoże rozwiązać niektóre wewnętrzne, jak również zewnętrzne wyzwania polityki bezpieczeństwa. Patrząc na działania prezydenta Xi Jinpinga, nietrudno dostrzec jego autorytatywny głos. Jednak jego działania na rzecz postępu politycznego dotyczącego konsolidacji polityki zagranicznej i bezpieczeństwa są niezwykle i bardzo dynamiczne. Komisja kładzie nacisk przede wszystkim na bezpieczeństwo wewnętrzne państwa, ale jest to również pewnego rodzaju odpowiedź Chińskiej Republiki Ludowej na nowe problemy globalne i międzynarodowe.

Słowa kluczowe: Centralna Komisja Bezpieczeństwa Narodowego, Komunistyczna Partia Chin, Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa Chińskiej Republiki Ludowej

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.11

Tekst złożono w redakcji: luty 2016

Przyjęto do druku: maj 2016

ADDITIONAL INFORMATION

The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2016 and on the website:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

Previous name of the Journal: *Zarządzanie i Marketing*, ISSN 1234-3706

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/zarzadzanie-i-mar/>
<http://mmr.prz.edu.pl>

The Journal uses as described on its website the procedure for reviewing:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

Information for authors available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/informacje-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

Review's form available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

Instruction for Authors

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

Contact details to Editorial Office available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/redakcja-mmr/>

Electronic version of the published articles available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>

Reviewing standards, information for authors, the review form, instruction for authors and contact details to MMR Editors and to Publishing House are also published in the fourth number of Modern Management Review, no. 23 (4/2016).

Circulation 130 copies. Publisher's sheet 12,32. Printer's sheet 10,25. Offset paper 80g B1.

Manuscript completed in June 2016, Printed in June 2016.

Printing Publishing House, 12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów

Order no. 103/16