



# **BIZNES W ERZE WIEDZY I W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

Redakcja naukowa  
Ryszard Kamiński



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne  
Poznań 2025

# BIZNES W ERZE WIEDZY I W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Redakcja naukowa

Ryszard Kamiński



Poznań 2025

*Biznes w erze wiedzy i w warunkach niepewności* @ Copyright by Ryszard Kamiński  
& Authors, Poznań 2025

Recenzenci naukowi  
prof. UEP dr hab. Monika Dobska  
Prof. dr hab. Krzysztof Malaga

Redaktor techniczny  
Maciej Mikulewicz

Redakcja językowa  
Maciej Mikulewicz

Wydawca  
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Poznaniu  
ul. Piątkowska 122/3  
60-649 Poznań  
<https://poznan.pte.pl>  
[info@poznan.pte.pl](mailto:info@poznan.pte.pl)

ISBN 978-83-971158-4-2

# SPIS TREŚCI

<b>Ryszard Kamiński</b> Wstęp .....	5
<b>Szymon Piotrowski</b> Postępy w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce. Analiza relevantnych wskaźników .....	9
<b>Mariya Khmelyarchuk, Muntaser Hamdouna</b> Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy .....	29
<b>Zdzisław W. Puślecki</b> Nowe horyzonty rozwoju biznesowego .....	63
<b>Alicja Mikołajewicz-Woźniak</b> Wpływ technologii na proces generowania i wykorzystania wiedzy stanowiącej fundament rozwoju gospodarczego .....	81
<b>Maciej Szczepankiewicz, Marek Szczepański</b> Rola insurtechów w społecznej odpowiedzialności biznesu .....	103
<b>Anna Scheibe, Michał Sikorski, Izabela Rejer</b> Metoda sondażu diagnostycznego w badaniach marketingowych w świetle odkryć neuromarketingu – uświadamiane i nieuświadamiane reakcje odbiorców na elementy przekazów promocyjnych .....	117
<b>Elżbieta Jantoń-Drozdowska</b> Kapitał intelektualny i gospodarka oparta na wiedzy .....	133
<b>Adam Baszyński</b> Edukacja i rozwój pracowników jako źródło wzrostu gospodarczego .....	153
<b>Maciej Stępiński</b> Zmiany demograficzne w społeczeństwie postindustrialnym jako wyzwanie dla funkcjonowania przedsiębiorstw .....	183

<b>Mieczysław Sprengel</b>	
Wybrane przedsiębiorstwa szkoleniowe w Australii w erze gospodarki opartej na wiedzy .....	203
<b>Iryna Haliuk</b>	
Postęp wiedzy jako przesłanka dynamicznego rozwoju systemu organizacyjnego i zwiększenia energii rozwoju .....	217
<b>Ryszard Kamiński</b>	
Standaryzacja raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w ujęciu Rady Międzynarodowych Standardów Zrównoważonego Rozwoju, Unii Europejskiej oraz Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd .....	253
<b>Aneta Suchoń, Maria Zuba-Ciszewska</b>	
Wiedza oraz innowacyjność jako czynniki rozwoju sektora rolno-spożywczego – wybrane zagadnienia prawne i ekonomiczne .....	281
<b>Michał Flieger</b>	
Spójność oraz kompleksowość działań tworzących bazę wiedzy w organizacjach. Wyniki badań empirycznych w Polsce i Tajlandii .....	315
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger</b>	
Wpływ zarządzania wiedzą na sprawność wprowadzania zmian w organizacji ...	329
<b>Lesya Verbovska</b>	
Zarządzanie wiedzą i zmianą jako integralny element usprawnienia procesów biznesowych organizacji .....	345
<b>Andrzej Podleśny</b>	
Zastosowanie grupowej metody FQFD ( <i>fuzzy quality function deployment</i> ) w procesie wyboru dostawców .....	383
<b>Oksana Polinkevych</b>	
Przedsiębiorstwo w warunkach niepewności – ukraińskie doświadczenia .....	401
<b>Olena Kuzmak, Oleh Kuzmak</b>	
Biznes w warunkach wojny, przypadek obwodu rówieńskiego .....	421
<b>Marcin Flotyński, Mateusz Wojciechowski</b>	
Sytuacja w sferze realnej gospodarki w kontekście działań Narodowego Banku Polskiego i Europejskiego Banku Centralnego w czasie kryzysu COVID-19 i w czasach postpandemicznych .....	435

# PRZEDSIĘBIORSTWO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI – UKRAIŃSKIE DOŚWIADCZENIA

Oksana Polinkevych

Łucki Narodowy Uniwersytet Techniczny w Łucku (Ukraina)

kravomp@gmail.com, ORCID 0000-0001-6924-7296

## 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo rozwija się w środowisku rynkowym, które charakteryzuje się niepewnością. Ta niepewność pogłębia się w wyniku procesów transformacji systemu gospodarczego. Powoduje to powstawanie sytuacji ryzykownych w działalności przedsiębiorstw oraz kryzysów, którym towarzyszą kompleksy sprzeczności i opóźniają lub uniemożliwiają dalsze funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Niepewność środowiska gospodarczego wzmacnia się globalnymi czynnikami i trendami rozwoju, które wpływają na przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. W rezultacie w warunkach tworzenia się zrównoważonego rozwoju, na etapie pogłębiania transformacji rynkowych i kształtowania się paradygmatu stabilnego społeczno-gospodarczego rozwoju społeczeństwa, istotne staje się pytanie o kształtowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, który to opiera się na wiedzy. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku w tych warunkach mogą działać irracjonalnie. Irracjonalność zachowań objawia się tym, że trudno jest przewidzieć decyzje przedsiębiorstw.

Jaskrawym przykładem tego typu irracjonalności jest zachowanie przedsiębiorstw w Ukrainie po agresji Rosji na ten kraj w 2022 r. Na początku pełnoskalowej wojny ani przedsiębiorstwa, ani konsumenci nie byli przygotowani na lawinę strachu, niepewności i chaosu, które dotknęły Ukrainę. Pierwsze dni pełnoskalowej inwazji były z jednej strony wypełnione przedwojennymi reklamami, a z drugiej strony okropnymi scenami działań wojennych. Później, wyraźnie odczuwając absurdalność takiego sąsiedztwa, niektóre firmy wybrały strategię całkowitej ciszy i odmówiły wszelkiego rodzaju interakcji z publicznością. Po kilku miesiącach wojny przedsiębiorstwa zaczęły komunikować się, ale, nie rozumiejąc fundamentalnego znaczenia bieżącego momentu

w życiu społeczeństwa, niektóre zdecydowały się jednak ograniczyć się do powierzchownych technik. Był to okres, gdy społeczeństwo ledwie przetrwało największe fale pandemii koronawirusa i stopniowo uczyło się adaptować do jej wyzwań. W ciągu dwóch lat izolacji Ukraińcy wykształcili nowe trendy konsumenckie, niektóre z nich stały się jeszcze bardziej trwałe z powodu wojny. Już przed pełnoskalową inwazją rosyjską Ukraińcy odczuwali wiele niepokojów, które wpłynęły na podejście do konsumpcji, wśród nich: konieczność adaptacji do życia w warunkach niestabilności, przymusowa zmiana tradycyjnych rytuałów i nawyków itp. Innymi słowy, Ukraińcy już przed pełnoskalową wojną musieli nauczyć się dostosowywać do warunków stresowych. Na podstawie badań konsumenckich Meaningful Brands przeprowadzonych przez Havas Village Ukraine określono główne działania, których przedsiębiorstwa powinny przestrzegać w warunkach niepewności<sup>1</sup>.

1. Odmówić strategii milczenia i unikania społecznych tematów, które „nie dotyczą” przedsiębiorstwa.
2. Nie pasożytować na wojnie i unikać wykorzystywania związanych z nią informacyjnych szumów tam, gdzie jest to zbędne i nieuzasadnione.
3. Być ostrożnym z dekoracyjnymi chwytami, takimi jak stosowanie kolorystyki niebiesko-żółtej, słoneczników, innej ukraińskiej symboliki lub militarnego identyfikatora w niewłaściwym kontekście.
4. Wykazywać transparentną i zrozumiałą polityczną, społeczną, ekologiczną i kulturową postawę i potwierdzać ją działaniami, które przynoszą korzyści ludziom.
5. Realizować to, co przedsiębiorstwo obiecuje w swoim kluczowym komunikacie. Powstrzymać się od zbędnych obietnic.
6. Starać się uczynić markę bardziej ludzką i otwartą – zmienić fokus z konsumenta na człowieka. Nie demonstrować chęci wykorzystywania każdego kontaktu z konsumentem w celu uzyskania zysku.
7. Maksymalnie upraszczać doświadczenie konsumenckie z produktem lub oferować nowe funkcje, które pomogą ludziom zoptymalizować swoje życie w warunkach wojny i całkowitej niepewności (na przykład bank internetowy wprowadza nową funkcję, która ułatwia rozliczenia w aplikacji dla tych, którzy

---

<sup>1</sup> K. Kriuchko, *Marketing w czasach wojny: jak zmieniło się zachowanie konsumentów w czasie wojny? Czy marka jest potrzebna w czasie wojny? Jak powinien zmienić się podejście do marketingu? – badanie Havas Village Ukraine*, <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasudoslidzhennya-havas-village-ukraine>, [dostęp: 24.11.2022].

wyjechali za granicę, lub operator telefonii komórkowej, który faktycznie łączy rozdzielone przez wojnę rodziny, oferując specjalne taryfy dla Ukraińców).

8. Podtrzymywać optymizm i ostrożnie bawić, na przykład oferując odpowiedni humor w czasach wojny.

Celem opracowania jest zbadanie stanu rozwoju biznesu oraz jego irracjonalnego zachowania w warunkach niepewności. W pracy podjęto próbę weryfikacji hipotezy, że irracjonalność zachowania przedsiębiorstw wzrasta w warunkach niepewności. Określając zakres czasowy artykułu, przyjęto założenie, że badania są prowadzone od 2022 r. do marca 2024 r. Metodami badawczymi użytymi przy jej przygotowaniu były abstrakcja, indukcja, dedukcja, metoda porównawcza, analiza i krytyka piśmiennictwa ekonomicznego. W opracowaniu wykorzystano dane pochodzące z czasopism, stron internetowych, raportów, badań naukowców. Analizie poddano szerokie spektrum danych odnoszących się do gospodarek różnych krajów, w tym gospodarki ukraińskiej. Kontekstem teoretycznym badania jest potrzeba syntetycznego przedstawienia poglądów na irracjonalne zachowanie przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Badanie przeprowadzono na podstawie materiałów uzyskanych podczas realizacji programu stypendialnego Centrum Dialogu im. Juliusza Mieroszewskiego.

## **2. Efekty zachowania się przedsiębiorstw w warunkach niepewności oraz kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy**

W warunkach niepewności przedsiębiorstwa zachowują się irracjonalnie. Decyzje podejmują kierownicy różnych dziedzin zarządzania. Zazwyczaj działa tutaj aspekt fizjologiczny, zgodnie z którym ludzie podejmują wybór nie racjonalny, ale najprostszy. Aby uniknąć błędów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, warto zrozumieć uprzedzenia i efekty występujące przy podejmowaniu decyzji. Wśród nich można wymienić: heurystykę dostępności, efekt powtórzenia, potwierdzenie uprzedzeń, niedoszacowanie przyszłości, teorię percepcji ryzyka<sup>2</sup>. Heurystyka dostępności (*availability heuristic*) polega na podejmowaniu decyzji opartych na dostępnej wiedzy. Problem polega na tym, że nasza wiedza jest ograniczona, a nawet specjaliści w danej dziedzinie nie są w stanie uwzględnić wszystkich możliwych za i przeciw. Ponadto dostępna informacja może składać się z fałszywych wiadomości, plotek, opowieści znajomych itp.

---

<sup>2</sup> R. Rybakov, *Człowiek jest irracjonalny. Jak psychologia pomaga oszczędzać*, <https://voxukraine.org/lyudina-neratsionalna-yak-psihologiya-dopomagaye-zekonomiti>, [dostęp: 24.03.2024].



Jasnym przykładem takiego uprzedzenia jest panika wokół koronawirusa: więcej krąży informacji niezweryfikowanych, są bardziej dostępne (i dodatkowo emocjonalnie zabarwione), więc ludzie wysuwają na ich podstawie wnioski. W momencie spadku notowań papierów wartościowych przedsiębiorstw na giełdach pojawia się panika wokół danego przedsiębiorstwa, co powoduje, że większość uczestników jest skłonna sprzedawać akcje, a nie kupować. To jeszcze bardziej pogłębia spadek wartości rynkowej przedsiębiorstwa i może doprowadzić do jego bankructwa. Efekt powtórzenia występuje, gdy podczas komunikacji biznesowej coraz częściej słyszemy lub widzimy określone twierdzenie, co sprawia, że jesteśmy bardziej skłonni mu wierzyć. Dlatego wysokiej jakości informacje o stanie rozwoju biznesu powinna w warunkach wojny przewyższać ilościowo te niesprawdzone. Dane należy przedstawiać w prosty, przystępny sposób, nie ograniczając się do tez bez argumentacji. Innym przykładem jest to, że podczas podejmowania decyzji ludzie opierają się na informacji, która pierwsza przychodzi im na myśl. Często może ona tylko pośrednio odpowiadać postawionemu zadaniu lub wcale mu nie odpowiadać. Ponieważ dane uzyskane tuż przed podjęciem decyzji mają szczególnie duży wpływ na człowieka, jednym z ważnych zadań przedsiębiorstw w warunkach niepewności jest komunikacja z interesariuszami. Ponieważ to właśnie po niej interesariusze zazwyczaj podejmują decyzje, które wpłyną na działalność przedsiębiorstwa. Taka komunikacja biznesowa powinna być jednocześnie szczerą i przekonującą, wyraźnie wskazywać konsekwencje każdej z możliwych opcji. Na przykład warto stworzyć możliwość współpracy z tym przedsiębiorstwem, aby zminimalizować ryzyko wpływu innych źródeł informacji, które mogą prowadzić do błędnej decyzji. Kolejnym efektem jest uprzedzenie potwierdzające (*confirmation bias*). Człowieka trudno przekonać do czegoś, co nie zgadza się z jego przekonaniami. Jeśli klient ufa i preferuje produkty lub usługi danego przedsiębiorstwa, to zmiana przekonań klientów dotyczących wyboru innego przedsiębiorstwa będzie trudna, ponieważ będzie to sprzeczne z tym, co klient już „wie”. Można to wyjaśnić tym, że zgoda na argumenty rozmówcy oznacza „przegraną”, przyznanie się do błędu, co wywołuje negatywne emocje. A negatywne emocje człowiek odczuwa jaśniej i silniej niż pozytywne. Ponadto znany jest efekt, kiedy po dyskusji i przedstawieniu argumentów przez oponenta osoba jeszcze bardziej utwierdza się w swojej racji. Dlatego same działania informacyjne mogą być niewystarczające. W przypadkach wysokiego zagrożenia, takich jak epidemie czy wojny, bardziej skuteczne są działania administracyjne niż kampanie informacyjne czy komunikacja z poszczególnymi klientami. Efekt niedoceniaenia przyszłości

(*discounting the future*) zakłada, że wydarzenia dzisiejsze są postrzegane emocjonalnie, wydają się ważniejsze i nawet bardziej rzeczywiste niż przyszłe. Na przykład konsumenci raczej wybiorą produkty już teraz niż zgodzą się na ich otrzymanie później, nawet w większej ilości. Dlatego konsumenci są skłonni zrezygnować z produktów lub usług przedsiębiorstwa, jeśli nie mogą ocenić wpływu dzisiejszych decyzji na swoją przyszłość.

Teoria percepcji ryzyka (*risk perception*) dotycząca oceny przyszłości dowodzi, że istotniejsza dla subiektywnego postrzegania jest zmiana sytuacji niż obecny lub przyszły stan, w którym znajduje się osoba. Ten efekt jest powszechnie znany: gdy menedżer w firmie poszukuje sposobów rozwiązania zadań, ale gdy problem staje się mniej pilny, odchodzi od tych decyzji i skupia się na innym problemie.

Jeśli klient postrzega swoją sytuację jako względnie pozytywną (czerpie przyjemność z konsumpcji produktów i usług) lub spodziewa się negatywnych zmian, będzie unikał zmian. Największe przychylne nastawienie do zmian mają interesariusze, którzy znajdują się w sytuacji kryzysowej – na przykład wojna, utrata rynków zbytu. Jest to najlepszy czas, kiedy są skłonni podejmować radykalne decyzje.

### **3. Skutki wojny dla działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Ukrainie**

Na podejmowanie irracjonalnych decyzji przez przedsiębiorstwa w warunkach niepewności wpływają: nieformalne zatrudnienie, brak ochrony prawnej dla pracowników na umowach o dzieło, nierówności płacowe między płciami oraz segregacja płciowa na rynku pracy, bezrobocie wśród młodzieży, zaległości w wypłacie wynagrodzeń, słabe gwarancje wolności zrzeszania się i prawa do prowadzenia negocjacji zbiorowych, przypadki przymusowej pracy, nieprzestrzeganie norm bezpieczeństwa i higieny pracy, zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego, praktyki dyskryminacyjne w ramach określonych modeli biznesowych (np. reklama dyskryminacyjna, brak rozsądnego dostosowania), brak skutecznych mechanizmów komunikacji między społecznościami lokalnymi a biznesem<sup>3</sup>. Taki wniosek został wyciągnięty na podstawie badania UNDP z 2021 roku. Pełnoskalowy najazd, który Rosja

---

<sup>3</sup> O. Uvarova, M. Saprykina, *Odpowiedzialne zachowanie biznesu w czasach wojny na Ukrainie*, Badanie kontekstu, Program Rozwoju ONZ, 2023, [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viny_v_ukraini_ukr.pdf), [dostęp: 21.03.2024].

rozpoczęła w lutym 2022 roku, stworzył w Ukrainie nową rzeczywistość współpracy społeczności lokalnych i biznesu. Obie strony wkładają znaczne wysiłki w zapewnienie ochrony krajowi, przyjęcie wewnętrznych przesiedleńców oraz stworzenie akceptowalnych warunków życia i pracy dla ludności. Biznes interesuje się wysoką zdolnością administracji lokalnej do rozwiązywania wyzwań społecznych na danym obszarze. Społeczność z kolei interesuje się wysoką efektywnością biznesu, który zapewnia miejsca pracy, generuje dochody podatkowe, wytwarza dobra i usługi dla mieszkańców. W takich warunkach przedsiębiorstwa powinny rozwijać się w nierozzerwalnym związku z lokalnymi społecznościami. W Ukrainie od początku wojny do jesieni 2022 roku zarejestrowano prawie 150 tysięcy nowych firm, z których 132 tysiące to indywidualni przedsiębiorcy (IP), głównie w sektorze detalicznym i hurtowym, oraz ponad 14 tysięcy osób prawnych – firm, głównie hurtownie i firmy świadczące pomoc społeczną. Największy wskaźnik nowych IP, wynoszący 5306, zanotowano w pierwszym tygodniu sierpnia 2022 roku, który był nawet nieco wyższy niż w ostatnim tygodniu przed pełnoskalowym najazdem – 5231. W ramach państwowej pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw od grudnia 2020 roku udzielono 14 570 kredytów na kwotę 44,15 miliarda hrywien. Na początku jesieni 2023 roku w Ukrainie pracują ponad 2 miliony indywidualnych przedsiębiorców. W tym czasie zarejestrowano dużą liczbę w roku 2023. Średnio co miesiąc rejestruje się około 25 tysięcy nowych firm, a zamyka się około 17 tysięcy<sup>4</sup>. W 2023 roku prawie 91% małych i średnich przedsiębiorstw, które zmuszone były zawiesić działalność z powodu działań wojennych w 2022 roku, wznowiło działalność. Do końca roku pozostało ich nieco ponad 82%. Wykorzystują one moc produkcyjną na poziomie 53,4%. Co do prognoz na rok 2024, małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują powściągliwy optymizm. Wśród głównych wyzwań na bieżący rok, które będą miały wpływ na działalność handlową, ankietowani przedsiębiorcy wymieniają nieprzewidywalną sytuację, niskie zapotrzebowanie i deficyt siły roboczej. Jednakże firmy nie planują dalszego redukcji personelu, co wskazuje na potencjał ożywienia gospodarczego<sup>5</sup>. W okresie od 4 do 23 stycznia 2024 roku przeprowadzono

---

<sup>4</sup> *Ukraiński biznes w czasie wojny: rzeczywista analiza i perspektywy na przyszłość w 2024 roku*, <https://fistream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>, [dostęp 21.03.2024].

<sup>5</sup> *Pracę wznowiło ponad 80% małych i średnich przedsiębiorstw, które zostały zatrzymane z powodu działań wojennych*, Ukriinform, 20.02.2024, <https://www.ukriinform.ua/rubric-economy/3829720-vidnovili-robotu-ponad-80-malogo-ta-serednogo-biznesu-aki-zupinalisacerez-voenni-dii.html>, [dostęp: 21.03.2024].

ankietę przedsiębiorstw dotyczącą wpływu wojny na ich działalność. W badaniu wzięły udział 442 przedsiębiorstwa. Spośród ankietowanych przedsiębiorstw 44,1% to firmy przemysłowe, 28,5% to firmy usługowe, 22,4% to handel, 5,0% to budownictwo, 32,4% respondentów to duże przedsiębiorstwa, 29,0% średnie, a 38,7% małe. 31,9% ankietowanych przedsiębiorstw prowadzi operacje eksportu i importu, 9,0% – tylko operacje eksportowe, 17,0% – tylko operacje importowe, 42,1% – nie prowadzi żadnych zagranicznych operacji gospodarczych. Respondenci we wszystkich sektorach gospodarki wzmocnili pesymistyczne oczekiwania co do wyników swojej działalności gospodarczej, ze względu na wzrost presji ze strony kosztów i trudności logistycznych związanych z przekraczaniem zachodniej granicy, pogorszenie ocen wolumenów produkowanych towarów i nowych zamówień na produkty, prognozując wzrost cen własnych produktów i usług w obliczu zwiększonych oczekiwań co do przyspieszenia tempa wzrostu cen zakupowych<sup>6</sup>.

Z ogólnych obliczeń strat dla MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) wynika, że wyniosły one ponad 83 miliardy dolarów. Około 10 milionów Ukraińców przeprowadziło się, z czego część stała się wewnętrznymi przesiedleńcami, a większość wyjechała za granicę. Jeśli w 2022 roku przedsiębiorstwa działały w trybie przetrwania, nie mając możliwości planowania pracy nawet na kilka miesięcy do przodu, to teraz firmy dostosowały się do nowych warunków i tworzą pełnoprawne 2–3-letnie plany rozwoju<sup>7</sup>. Od początku wojny wiele firm podjęło działania wspierające swoją działalność, w tym:

- relokacja – setki małych i średnich przedsiębiorstw zostało przeniesionych do regionów centralnych i zachodnich z powodu działań wojennych,
- dostosowanie produkcji i usług do współczesnych potrzeb – firmy przekwalifikowały się na towary i usługi, które cieszą się obecnie dużym popytem, takie jak produkcja artykułów długoterminowego przechowywania, szycie odzieży dla żołnierzy, produkcja dronów itp.,
- zwiększenie importu towarów,
- pozyskanie finansowania na preferencyjnych warunkach i inne.

---

<sup>6</sup> *Biznes pogorszył ocenę wyników swojej działalności – badanie Narodowego Banku*, Ukrinform, 01.02.2024, <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3821285-biznes-pogirsiv-ocinki-rezultativ-svoei-dialnosti-opituvanna-nacbanku.html>, [dostęp: 21.03.2024].

<sup>7</sup> *Ibidem*.

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw dokonuje się dzięki wytrwałości i pomysłowości przedsiębiorców, którzy nawet w trudnych czasach nie są gotowi zakończyć własnej działalności<sup>8, 9, 10</sup>.

Inwestowanie w małe i średnie przedsiębiorstwa odbywa się w formie dotacji. Do lata 2023 roku przyznano ponad 7500 dotacji na ogólną kwotę ponad 1,8 mld hrywien. Jest to głównie wsparcie ze strony państwa oraz Ukraińskiego Funduszu Weteranów. Zagraniczni inwestorzy na razie ostrożnie podchodzą do inwestowania w ukraiński biznes. Aby poprawić warunki kredytowania dla firm, utworzono program „Dostępne kredyty 5–7–9%”. Pozwolił on ponad 50 tysiącom przedsiębiorstw uzyskać ponad 154 mld hrywien. Limit kredytu został podniesiony do 150 mln, a termin kredytowania – do 10 lat<sup>11</sup>. Jednak uzyskanie takiego kredytu jest niezmiernie trudne z powodu wysokich wymagań wobec przedsiębiorcy (niektóre z nich bank zmienia, czasami nawet w trakcie rozpatrywania wniosku), dużej liczby dokumentów, które trzeba dostarczyć oraz długich terminów rozpatrywania wniosku. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw są zazwyczaj dość optymistycznie nastawieni:

- 56% planuje utrzymać biznes,
- 30% planuje powiększyć biznes,
- 8% planuje zwiększyć liczbę partnerów,
- 4% planuje dywersyfikację usług/produktów,
- 2% planuje wejście na nowy rynek.

Perspektywy rozwoju gospodarczego wydają się dość optymistyczne dzięki biznesowi weteranów. Co miesiąc liczba weteranów w kraju rośnie, przy czym ponad 60% z nich planuje założyć własną firmę po powrocie z frontu. Obecnie w Ukrainie działa kilkaset firm założonych przez weteranów lub członków ich rodzin. W 2024 roku

---

<sup>8</sup> O. Polinkevych, *Ekonomiczne i społeczne cechy rozwoju biznesu w świecie epidemii, pandemii oraz kryzysów*, Zeszyty Naukowe WSUS im. M. Iwaszkiewicza w Poznaniu, 2021, t. 2(35), s. 33–57.

<sup>9</sup> O. Polinkevych, *Ocena zaawansowania rozwoju przedsiębiorstw na Ukrainie z uwzględnieniem ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-psychologicznych aspektów ich funkcjonowania*, [w:] *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo w kręgu zainteresowania ekonomistów*, red. R. Kamiński, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań 2020, s. 185.

<sup>10</sup> O. Polinkevych, R. Kaminsky, L. Lipy, *Zarządzanie zachowaniami ekonomicznymi przedsiębiorstwa w warunkach napięć społecznych i psychologicznych*, Biuletyn Uniwersytetu Lwowskiego. Seria ekonomiczna, 2021, wyd. 61, s. 214–224, <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6117>.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

państwo planuje przyznać ponad 12 500 mikrodotacji. Główny nacisk kładzie się na biznes weteranów. Weterani i członkowie ich rodzin otrzymują środki na założenie firmy w ramach programów „Warto”, „ePraca” i innych. W budżecie na 2024 rok planuje się przeznaczyć ponad 3,5 mld hrywien na ten cel<sup>12</sup>.

#### **4. Badanie irracjonalnego zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy**

Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw determinowane jest przez składowe motywacyjne i sytuacyjne. Składowa motywacyjna kształtuje kierunek zachowania nabywcy, podczas gdy składowa sytuacyjna wskazuje wpływ sytuacyjny w ramach określonego kierunku. Uważa się, że większość przedsiębiorstw charakteryzuje racjonalne zachowanie podczas podejmowania decyzji. Autorzy zgadzają się z tym twierdzeniem, ponieważ każdy dąży do maksymalizacji ogólnego zysku z konsumpcji określonych dóbr, przy jednoczesnym uwzględnieniu istniejących ograniczeń budżetowych. Zazwyczaj przedsiębiorstwa podejmujące racjonalne decyzje zwracają uwagę na jakość, cenę produktów i usług. Porównując i analizując te dane, podejmują decyzje. Racjonalne decyzje przedsiębiorstw to te, które: nie wychodzą poza rzeczywisty dochód, sprzyjają tworzeniu optymalnej równowagi między wydatkami a dochodami zgodnie z ustaloną i racjonalnie skalibrowaną strukturą konsumpcji, zapewniają kontrolę i normowanie struktury konsumpcji i związanych z nimi wydatków, które nie przekraczają limitów rzeczywistego dochodu, sprzyjają rezerwowaniu części zasobów w celu zabezpieczenia się przed nieprzewidywanymi sytuacjami i okolicznościami. Jednak nie zawsze przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji kierują się funkcjonalnymi czynnikami popytu. Jak pokazuje praktyka, na podejmowanie decyzji przedsiębiorstw wpływają różne czynniki psychologiczne, co prowadzi do „nieekonomicznego” zachowania lub irracjonalności w podejmowaniu decyzji. Na przykład, oprócz ceny i jakości produktu, na podejmowanie decyzji przedsiębiorstw wpływają też nastrój, stan emocjonalny i temperament menedżerów. Oprócz czynników emocjonalnych wpływają na nich również czynniki społeczne, gdy menedżer podejmuje decyzje, kierując się zachowaniem swojego otoczenia. W takim przypadku popyt na produkt zależy nie od jakości i ceny produktu, ale od mody, prestiżu, chęci zaimponowania innym interesariuszom. Model irracjonalnego zachowania przedsiębiorstw definiowany jest jako formalny opis związku między działaniami osób zajmujących stanowiska

---

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

w przedsiębiorstwach a motywami, które determinują te działania, a także czynnikami określającymi cechy osobiste interesariuszy oraz cechy otoczenia zewnętrznego.

Do określenia głównych motywów irracjonalnego zachowania przedsiębiorstw przeprowadzono badania na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Ukrainie. MŚP w Polsce stanowią 99,8% wszystkich firm i mają kluczowy wpływ na budowanie trwałych podstaw rozwoju gospodarczego<sup>13</sup>. W Ukrainie 49,02% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 50,5% to małe przedsiębiorstwa, 0,46% średnie, a 0,02% to duże przedsiębiorstwa. Razem małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,98% wszystkich przedsiębiorstw<sup>14, 15</sup>. W małym przedsiębiorstwie w Polsce zatrudnienie wynosi do 50 osób (roczny obrót lub suma aktywów bilansu do 10 mln euro), a w średnim zatrudnienie może wynieść do 250 osób, zaś roczny obrót do 50 mln lub sumy aktywów bilansu do 43 mln euro<sup>16</sup>. Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce mogą zatrudniać maksymalnie 9 pracowników (roczny obrót lub suma aktywów bilansu do 2 mln)<sup>17</sup>. Na Ukrainie do mikroprzedsiębiorstw należą przedsiębiorstwa z liczbą pracowników do 10 osób oraz rocznym obrotem do 2 milionów euro, do małych – z liczbą pracowników do 50 osób oraz rocznym obrotem do 10 milionów euro, do średnich – z liczbą pracowników do 250 osób oraz rocznym obrotem do 50 milionów euro<sup>18</sup>. Więc, jak widzimy, kryteria klasyfikacji do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie są podobne. 89,6% przedsiębiorstw zaangażowanych jest w pomoc dla kraju podczas wojny, a 65,4% przedsiębiorstw wspiera Siły Zbrojne Ukrainy<sup>19</sup>.

Do badania irracjonalnego zachowania przedsiębiorstw w procesie podejmowania decyzji wybrano 45 małych i średnich przedsiębiorstw z Ukrainy i Polski.

---

<sup>13</sup> W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia Rynkowe: monografia*, Wrocław: Exante, 2017, s. 9, [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12067/M%C5%9AP\\_1p.pdf?sequence=1](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12067/M%C5%9AP_1p.pdf?sequence=1).

<sup>14</sup> *Działalność podmiotów dużych, średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw, 2021: Poradnik statystyczny*, Kijów: Państwowa Służba Statystyczna Ukrainy, 2022, s. 119.

<sup>15</sup> Państwowa Służba Statystyczna Ukrainy, <https://www.ukrstat.gov.ua/>, [dostęp: 15.03.2024].

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 10.

<sup>17</sup> *Sektor MSP – definicja i kryteria*, <https://pragmago.pl/porada/sector-msp-w-polsce/>, [dostęp: 15.03.2024].

<sup>18</sup> Kodeks gospodarczy Ukrainy: Ustawa Ukrainy № 436-IV від 16.01.2003, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>, [dostęp: 15.03.2024].

<sup>19</sup> *Badanie stanu biznesu na Ukrainie*, marzec–kwiecień 2023, [https://business.dii.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna\\_stanu\\_ta\\_potreb\\_biznesu\\_za\\_rik\\_povnomasstabnoi\\_vijni.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf), [dostęp: 15.03.2024].

Do zebrania danych zastosowano metodę ankietowania za pomocą Google Forms. Zanalizowano odpowiedzi 45 respondentów, z których 58% to kobiety, a 42% to mężczyźni. Ankietowanie przeprowadzono w Ukrainie (województwo wołyńskie) i w Polsce (województwo wielkopolskie) w marcu 2024 roku. Pod względem społecznym w Ukrainie 62% respondentów to magistranci i doktoranci studiujący na LNTU i prowadzący własny biznes, a pozostałe 38% prowadzi małe i średnie przedsiębiorstwa. Wszyscy respondenci należą do różnych grup wiekowych, ale większość respondentów mieści się w przedziale wiekowym od 25 do 55 lat. Respondenci prowadzą działalność w branży handlowej, usługowej, budowlanej, spożywczej, chemicznej, odzieżowej i IT. 42% przedsiębiorstw zatrudnia do 9 osób, 35% – od 10 do 49 osób, a 23% – od 50 do 249 osób.

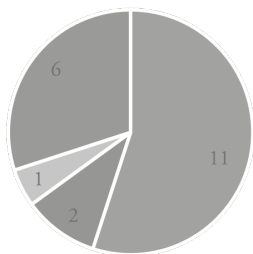
Na terenie województwa wielkopolskiego w Polsce przeprowadzono ankietę 20 respondentów z sektorów handlu, przemysłu i budownictwa. Rozkład wśród nich był następujący: 8 przedsiębiorstw handlowych, 5 przemysłowych i 7 budowlanych. Pod względem społecznym w Polsce 78% respondentów to zatrudnieni menedżerowie w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, a pozostałe 22% to kierownicy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Wszyscy respondenci należą do różnych grup wiekowych, choć większość ankietowanych mieści się w przedziale wiekowym od 35 do 60 lat. Ankietę skonstruowano z 10 pytań, wśród których znajdują się: Czy opinia otoczenia miała wpływ na podejmowanie decyzji? Czy zmieniali Państwo swoje decyzje pod wpływem emocji? Czy uczucia miały dla Państwa znaczenie podczas podejmowania decyzji? Czy stan psychoemocjonalny zmienił Państwa podejście do przedmiotu badania? Czy podejmowali Państwo decyzje wyłącznie na podstawie zrozumienia procesu? Czy osobiste motywacje (nagroda dla samego siebie, realizacja roli, zwiększenie poczucia własnej wartości, informacje o dostępnych produktach) miały wpływ na podejmowanie decyzji? Czy motywacje społeczne (kontakty podczas poszukiwania produktu, komunikacja z osobami o podobnych zainteresowaniach, dążenie do przynależności do grupy odniesienia) miały wpływ na podejmowanie decyzji? Czy podczas podejmowania decyzji rozważali Państwo ludzką skłonność do zaniedbywania danych dystrybucyjnych (które lepiej uwzględnia i przetwarza maszyna), nadmiernego skupienia na elementach poszczególnego przypadku, a nie na ogólnych cechach prawdopodobieństwa podobnych przypadków? Czy przy podejmowaniu decyzji polegali Państwo na pojedynczych informacjach? Jakie modele wykorzystywali Państwo przy podejmowaniu decyzji?

Przedstawimy wyniki ankiet dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim w Polsce na rysunku 1.



### Rysunek 1. Wyniki ankiety dotyczące irracjonalności podejmowania decyzji wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim w Polsce w marcu 2024 roku

Czy opinia innych miała wpływ na podejmowanie decyzji?



■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy zmieniłeś swoje decyzje pod wpływem emocji?



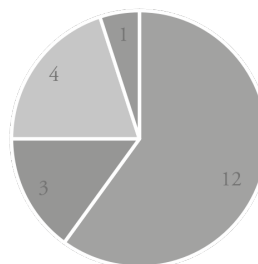
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy uczucia są dla Ciebie ważne przy podejmowaniu decyzji?



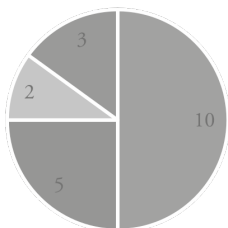
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy Twój stosunek do przedmiotu badań zmienił Twój stan psycho-emocjonalny?



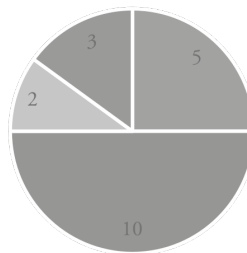
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy podejmowałeś decyzje w oparciu wyłącznie o zrozumienie procesu?



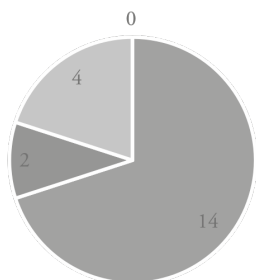
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy Twoje motywacje osobiste (nagradzanie siebie, pełnienie roli, zwiększone poczucie własnej wartości, informacja o dostępnych produktach) miały wpływ na podejmowanie decyzji?



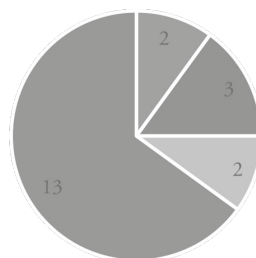
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy motyw społeczny miał wpływ na podejmowanie decyzji (kontakty podczas wyszukiwania produktów, komunikacja z osobami o podobnych zainteresowaniach, chęć dołączenia do grupy odniesienia)?



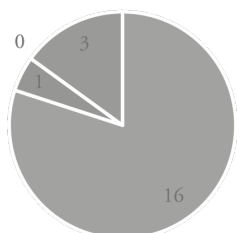
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy przy podejmowaniu decyzji wykorzystywałeś ludzką skłonność do zaniechania danych dystrybucyjnych (które lepiej są uwzględniane i przetwarzane przez robota), nadmierne zwracanie uwagi na elementy składowe pojedynczego przypadku, a nie na ogólnie właściwe?



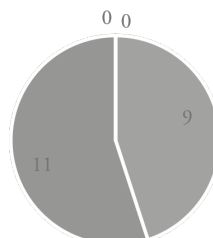
■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy podejmując decyzje opierałeś się na pojedynczych informacjach?



■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Czy przy podejmowaniu decyzji stosowano modele?



■ Tak ■ Częściowo ■ Trudno odpowiedzieć ■ Nie

Z jakich modeli korzystałeś przy podejmowaniu decyzji?



■ DEA ■ ADD ■ SBM ■ FDH ■ CCR ■ BCC

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania, яке виконано при реалізації стипендіальної програми, «Centrum Dialogu im. Juliusza Mieroszewskiego».

Z wyników ankiety dotyczącej irracjonalności podejmowania decyzji wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim w Polsce w marcu 2024 roku można wyciągnąć następujące wnioski:

1. 11 osób (55%) stwierdziło, że na podejmowanie decyzji wpływa opinia otoczenia, jednak 2 osoby (10%) zaznaczyły, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 1 osobie (5%) było trudno odpowiedzieć, 6 osób (30%) uważa, że opinia otoczenia nie wpływa na podejmowanie decyzji,
2. 9 osób przyznało, że zmieniały swoje decyzje pod wpływem emocji, jednak 5 osób (25%) zaznaczyło, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 2 osobom (10%) było trudno odpowiedzieć, 4 osoby uważają, że nie zmieniały swoich decyzji pod wpływem emocji,
3. 7 osób (35%) stwierdziło, że przy podejmowaniu decyzji ważne były uczucia, jednak 8 osób (40%) zaznaczyło, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 3 osobom (15%) było trudno odpowiedzieć, 2 osoby (10%) uważają, że nie podejmowały ważnych decyzji pod wpływem uczuć,
4. 12 osób (60%) przyznało, że ich stosunek do przedmiotu badania zmienił się z powodu stanu psycho-emocjonalnego, jednak 3 osoby (15%) zaznaczyły, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 4 osobom (20%) było trudno odpowiedzieć, 1 osoba (5%) uważa, że jej stosunek do przedmiotu badania nie zmienił się z powodu stanu psycho-emocjonalnego,
5. 10 osób (50%) stwierdziło, że podejmowali decyzje wyłącznie na podstawie zrozumienia procesu, jednak 5 osób (25%) zaznaczyło, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 2 osobom (10%) było trudno odpowiedzieć, 3 osoby (15%) uważają, że nie podejmowali decyzji wyłącznie na podstawie zrozumienia procesu,
6. 5 osób (25%) przyznało, że osobiste motywy (samorealizacja, pełnienie ról, zwiększenie poczucia własnej wartości, dostępność informacji o dostępnych produktach) wpłynęły na podejmowanie decyzji, jednak 10 osób (50%) zaznaczyło, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 2 osobom (10%) było trudno odpowiedzieć, 3 osoby (15%) uważają, że osobiste motywy nie wpłynęły na podejmowanie decyzji,
7. 14 osób (70%) stwierdziło, że motywy społeczne (kontakty podczas poszukiwania produktu, komunikacja z osobami o podobnych zainteresowaniach, chęć przynależności do grupy referencyjnej) wpłynęły na podejmowanie decyzji, jednak 2 osoby (10%) zaznaczyły, że takie stwierdzenie jest częściowo

- prawdziwe, 4 osoby (20%) miały trudności z odpowiedzią, żadna osoba nie stwierdziła, że motywy społeczne nie wpłynęły na podejmowanie decyzji,
8. 2 osoby (10%) stwierdziły, że przy podejmowaniu decyzji korzystały z ludzkiej tendencji do lekceważenia danych rozkładowych (które lepiej uwzględnia i przetwarza maszyna), nadmiernego skupienia się na składnikach pojedynczego przypadku, a nie na ogólnych właściwościach prawdopodobieństwa podobnych przypadków, jednak 3 osoby (15%) zaznaczyły, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 2 osobom (10%) było trudno odpowiedzieć, 13 osób (65%) uważa, że przy podejmowaniu decyzji nie korzystały z ludzkiej tendencji do lekceważenia danych rozkładowych, nadmiernego skupienia się na składnikach pojedynczego przypadku, a nie na ogólnych właściwościach prawdopodobieństwa podobnych przypadków,
9. 16 osób (80%) stwierdziło, że przy podejmowaniu decyzji polegali na pojedynczej informacji, jednak 1 osoba (5%) zaznaczyła, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, 3 osoby (15%) uważają, że przy podejmowaniu decyzji nie polegali na pojedynczej informacji,
10. 9 osób (45%) stwierdziło, że przy podejmowaniu decyzji korzystało z modeli, jednak 11 osób (55%) zaznaczyło, że takie stwierdzenie jest częściowo prawdziwe, żadna osoba nie miała trudności z odpowiedzią ani nie korzystała z modeli,
11. 18 osób (90%) stwierdziło, że przy podejmowaniu decyzji korzystało z modelu DEA, 5 (25%) z modelu ADD, 2 (10%) z modelu SBM, 3 (15%) z modelu FDH, 8 (40%) z modelu CCR, 4 (20%) z modelu BCC.

## 5. Zakończenie

Racjonalne poglądy wskazują na logiczne i intelektualne podejście menedżerów do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji i postrzegania świata. Główne cechy racjonalnych poglądów obejmują analityczne myślenie, zdolność do logicznego rozumowania, obiektywizm oraz skupienie na faktach i dowodach. Podczas podejmowania racjonalnych decyzji menedżerowie starają się racjonalizować swoje działania i rozwiązywać problemy za pomocą argumentów i logicznych sekwencji. Z kolei irracjonalne poglądy przewidują nielogiczne podejście do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji i postrzegania świata. Przyjmując irracjonalne decyzje, menedżerowie mogą kierować się emocjonalnymi uczuciami, własnymi wyobrażeniami i intuicją. Mogą być mniej obiektywni i bardziej podatni na stereotypy i preferencje.

Racjonalne i irracjonalne poglądy mają różny wpływ na stan psychiczno-emocjonalny jednostki. Racjonalne poglądy sprzyjają obiektywnemu postrzeganiu świata oraz zdolności do logicznego myślenia. Mogą one pomagać menedżerom osiągać lepsze rezultaty w rozwiązywaniu problemów, ponieważ opierają się na dostępnych faktach i dowodach. Z drugiej strony irracjonalne poglądy mogą wywoływać emocjonalne napięcie, zmuszając jednostkę do działania na podstawie przekonań i wyobrażeń, a nie na podstawie obiektywnych informacji. Może to prowadzić do podejmowania nieodpowiednich decyzji lub wywoływać społeczno-psychologiczny dyskomfort.

Model prowadzenia biznesu w Ukrainie zmienił się po lutym 2022 roku. Biznes zainteresował się wysoką zdolnością administracji lokalnej do rozwiązywania wyzwań społecznych na danym obszarze. W warunkach wojny mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa nie zaprzestały swojej działalności, lecz kontynuowały rozwój. Władze publiczne starają się tworzyć im jak najlepsze warunki. Wśród nich znalazło się wsparcie państwowe, dotacje, inwestycje, kredytowanie na preferencyjnych warunkach, relokacja. Jednakże pesymistyczne nastroje w biznesie wzrastają, zważywszy na wzrost presji ze strony kosztów oraz trudności logistycznych związanych z przekraczaniem zachodniej granicy. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw planują wspierać i rozwijać biznes, zwiększać liczbę partnerów, dywersyfikować usługi/towary, eksplorować nowe rynki. Obecnie w Ukrainie istnieją pozytywne warunki do rozwoju biznesu weteranów. Jednakże coraz więcej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw podejmuje irracjonalne decyzje.

Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw zależy od motywacyjnych i sytuacyjnych składowych. Składowa motywacyjna charakteryzuje zachowanie nabywcy, a składowa sytuacyjna wskazuje na kierunek działania w konkretnej sytuacji. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa podejmują coraz częściej irracjonalne decyzje. W marcu 2024 roku przeprowadzono badanie głównych motywów irracjonalnego zachowania. Mały i średni biznes zarówno w Polsce, jak i w Ukrainie stanowi odpowiednio 99,8% i 99,98% przedsiębiorstw. Dlatego jest on istotny dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto kryteria klasyfikacji jako mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w tych krajach są podobne. W Ukrainie podczas wojny 89,6% przedsiębiorstw angażuje się w pomoc dla kraju, a 65,4% przedsiębiorstw wspiera Siły Zbrojne Ukrainy.

Na podstawie wyników badania irracjonalnego zachowania przedsiębiorstw przy podejmowaniu decyzji wybrano 45 małych i średnich przedsiębiorstw z Ukrainy

(obwód wołyński, 25 respondentów) i Polski (województwo wielkopolskie, 20 respondentów). W Polsce przedsiębiorstwa handlowe stanowią 40%, przemysłowe – 25%, budowlane – 35%.

Respondenci twierdzili, że na podejmowanie decyzji wpływa opinia otoczenia, zmieniali swoje decyzje pod wpływem emocji, były dla nich ważne uczucia, zmieniali swoje podejście do przedmiotu badania ze względu na stan psychoemocjonalny, podejmowali decyzje wyłącznie na podstawie zrozumienia procesu, uważali, że osobiste motywacje (samorealizacja, pełnienie roli, podniesienie poczucia własnej wartości, informacje o dostępnych produktach) częściowo wpływają na podejmowanie decyzji, w przeciwieństwie do motywów społecznych (kontakty podczas poszukiwań produktu, komunikacja z osobami o podobnych zainteresowaniach, pragnienie przynależności do grupy referencyjnej), nie wykorzystywali ludzkiej skłonności do lekceważenia danych rozproszonych, nadmiernego skupienia na składnikach pojedynczego przypadku, a nie na ogólnych właściwościach prawdopodobieństwa podobnych przypadków, polegali na pojedynczych informacjach, przy podejmowaniu decyzji korzystali z modeli DEA i CCR.

W artykule potwierdzono, że irracjonalne decyzje dominują w okresie wzrastającej niepewności dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

## Literatura (References)

1. Badanie stanu biznesu na Ukrainie, marzec–kwiecień 2023, [https://business.diia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna\\_stanu\\_ta\\_potreb\\_biznesu\\_za\\_rik\\_povnomasstabnoi\\_vijni.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf), [dostęp: 15.03.2024].
2. *Biznes pogorszył ocenę wyników swojej działalności – badanie Narodowego Banku*, Ukrinform, 01.02.2024, <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3821285-biznes-pogirsiv-ocinki-rezultativ-svoei-dialnosti-opituvanna-nacbanku.html>, [dostęp: 21.03.2024].
3. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K. (2017), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe: monografia*, Wrocław: Exante, s. 9, [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12067/M%C5%9AP\\_1p.pdf?sequence=1](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12067/M%C5%9AP_1p.pdf?sequence=1).
4. Dembitskyi S., Zlobina O., Kostenko N. i inni (2022), *Ukrainian society in wartime 2022: Collective monograph*, Ye. Golovakha, S. Makeiev (red.), Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine, s. 152.

5. *Działalność podmiotów dużych, średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw, 2021: Poradnik statystyczny* (2022), Kijów: Państwowa Służba Statystyczna Ukrainy, s. 119.
6. Kodeks gospodarczy Ukrainy: Ustawa Ukrainy № 436-IV від 16.01.2003, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>, [dostęp: 15.03.2024].
7. Kriuchko K., *Marketing w czasach wojny: jak zmieniło się zachowanie konsumentów w czasie wojny? Czy marka jest potrzebna w czasie wojny? Jak powinien zmienić się podejście do marketingu? – badanie Havas Village Ukraine*, <https://cases.medial/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>, [dostęp: 24.11.2022].
8. Państwowa Służba Statystyczna Ukrainy, <https://www.ukrstat.gov.ua/>, [dostęp: 15.03.2024].
9. Polinkevych O. (2021), *Ekonomiczne i społeczne cechy rozwoju biznesu w świecie epidemii, pandemii oraz kryzysów*, Zeszyty Naukowe WSUS im. M. Iwaszkiewicza w Poznaniu, t. 2(35), s. 33–57.
10. Polinkevych O. (2020), *Ocena zaawansowania rozwoju przedsiębiorstw na Ukrainie z uwzględnieniem ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-psychologicznych aspektów ich funkcjonowania*, [w:] *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo w kręgu zainteresowania ekonomistów*, R. Kamiński (red.), Poznań: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, s. 185.
11. Polinkevych O., Kaminsky R., Lipych L. (2021), *Zarządzanie zachowaniami ekonomicznymi przedsiębiorstwa w warunkach napięć społecznych i psychologicznych*, „Biuletyn Uniwersytetu Lwowskiego. Seria ekonomiczna”, wyd. 61, s. 214–224, <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6117>.
12. *Pracę wznowiło ponad 80% małych i średnich przedsiębiorstw, które zostały zatrzymane z powodu działań wojennych*, Ukreinform, 20.02.2024, <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3829720-vidnovili-robotu-ponad-80-malogo-ta-serednogo-biznesu-aki-zupinalisa-cerez-voenni-dii.html>, [dostęp: 21.03.2024].
13. Rybakov R., *Człowiek jest irracjonalny. Jak psychologia pomaga oszczędzać*, <https://voxukraine.org/lyudina-neratsionalna-yak-psihologiya-dopomagaye-zekonomiti>, [dostęp: 24.03.2024].
14. Sektor MSP – definicja i kryteria, <https://pragmago.pl/porada/sektor-msp-w-polsce/>, [dostęp: 15.03.2024].
15. *Ukraiński biznes w czasie wojny: rzeczywista analiza i perspektywy na przyszłość w 2024 roku*, <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>, [dostęp: 21.03.2024].

16. Uvarova O., Saprykina M., *Odpowiedzialne zachowanie biznesu w czasach wojny na Ukrainie. Badanie kontekstu, Program Rozwoju ONZ 2023*, [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viny_v_ukraini_ukr.pdf), [dostęp: 21.03.2024 i 24.11.2023].
17. *Wsparcie dla biznesu w warunkach wojny: praktyczne zalecenia dla społeczności*, LEAD з Європою, 2023, <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/0f1194b30d5170a2433a3786dbbdf50d.pdf>, [dostęp: 21.03.2024].



Współcześnie warunkiem pomyślnego rozwoju gospodarczego jest usprawnianie procesów biznesowych polegające na wdrażaniu nowych rozwiązań w obszarze produkcji i usług, wprowadzaniu nowych metod organizacji i zarządzania, szerokim wykorzystaniu zasobów informacyjnych i technologii informatycznej. Gospodarka, której podstawą rozwoju jest wdrażanie tego typu nowych rozwiązań określana jest mianem gospodarki opartej na wiedzy. (...) Inną determinantą współczesnych procesów rozwojowych w gospodarce jest rosnąca niepewność. Wynika ona z, niespotykanej dotychczas i trudnej do przewidzenia, dynamiki zmian w obszarach produkcyjnym, technologicznym, finansowym, rynkowym, społecznym, zdrowotnym, przyrodniczym, klimatycznym, a także dynamicznej sytuacji politycznej na świecie, w poszczególnych krajach i regionach. Sytuacja ta stała się inspiracją do podejmowania badań, których przedmiotem są procesy i zjawiska wyznaczające nowe ścieżki rozwoju gospodarki bazującej na wiedzy, i w której przedsiębiorstwa i inne podmioty gospodarcze muszą mierzyć się z ciągłą niepewnością. Niniejsza monografia przedstawia wyniki tych badań, których autorami są pracownicy Katedry Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz osoby z nimi współpracujące z Wydziału Prawa i Administracji oraz Wydziału Politologii i Dziennikarstwa na UAM, a także naukowcy z innych ośrodków naukowych polskich i zagranicznych.

*Ze Wstępu.*