

## OD REDAKCJI

Strategiczne myślenie w zarządzaniu organizacjami publicznymi zyskuje coraz wyższą rangę w praktyce zarządzania; coraz częściej jest ono także przedmiotem zainteresowania badaczy zarządzania publicznego. Zmienność i niepewność otoczenia w połączeniu z aktywnym oddziaływaniem wielu zewnętrznych interesariuszy na kształt decyzji publicznych sprawia, że zarządzanie strategiczne organizacjami publicznymi staje obecnie przed wieloma wyzwaniami. W sytuacji poszukiwania rozwiązań skomplikowanych problemów badawczych związanych z optymalizowaniem celów rozwojowych oraz sposobów dążenia do ich osiągnięcia w subdyscyplinie tej widoczne jest sięganie do coraz bardziej wyrafinowanych podejść i metod badawczych.

Artykuły zawarte w niniejszym tomie „Zarządzania Publicznego” odzwierciedlają kierunki współczesnego rozwoju zarządzania strategicznego w ramach zarządzania publicznego – zwłaszcza jego wielowątkowość, otwartość na poszukiwania i wdrażanie nowych sposobów i metod zarządzania oraz integrowania wielopodmiotowych oddziaływań. Wśród zamieszczonych w tym zeszycie jedenastu artykułów badaczy polskich i ukraińskich sześć dotyczy różnych podejść do zarządzania strategicznego otwartymi organizacjami publicznymi (najczęściej jednostkami samorządu terytorialnego) oraz stosowanych, często innowacyjnych, metod. W drugiej grupie – pięciu tekstów – znalazły się artykuły dotyczące podejścia strategicznego w zarządzaniu różnymi procesami w organizacjach publicznych, a także stosowania nowych metod w zarządzaniu sektorowymi organizacjami publicznymi. Zarówno w pierwszej, jak i w drugiej grupie znalazły się artykuły, których autorzy dużo uwagi poświęcają innowacjom w zarządzaniu publicznym.

Tom otwiera artykuł Reginy Lenart-Gansiniec, łączący oba nurty refleksji charakterystyczne dla tekstów zawartych w tym zeszycie – podejście strategiczne i innowacyjność w zarządzaniu rozwojem. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie o poziom orientacji strategicznej na otwarte innowacje jednostek samorządu terytorialnego. Przedstawia zarówno wyniki studiów literatury, jak i oryginalnych badań własnych nad strategiczną orientacją badanych organizacji na otwarte innowacje. Autorka stwierdziła przeciętny poziom badanego zjawiska w organizacjach publicznych, który tłumaczy ich niewystarczającą wiedzą na temat otwartych innowacji i mechanizmów ich tworzenia. Zauważyła też, że organizacje te wykorzystują zewnętrzną wiedzę głównie w procesie tworzenia strategii oraz przede wszystkim w celu znajdowania w otoczeniu nowych pomysłów.

Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym, na przykładzie miast na prawach powiatu, jest przedmiotem kolejnego artykułu, Anny Musioł-Urbańczyk i Barbary Sorychty-Wojczyk. Artykuł utrzymany jest w nurcie procesowego podejścia

do strategii rozwoju miast, koncentrując się na identyfikacji barier jej implementacji oraz przesłanek aktualizacji pozwalającej zapewnić adekwatność wprowadzanych rozwiązań do zmian w organizacji i jej otoczeniu. Na podstawie studiów literatury, badań Web/Desk research oraz własnych badań ankietowych przeprowadzonych w 33 miastach z niemal wszystkich polskich województw autorki stwierdziły duże zróżnicowanie barier, ale trzy z nich okazały się najistotniejsze: brak utożsamiania się ze strategią, opór wobec zmian oraz zaburzona relacja pomiędzy zamierzeniami i możliwościami ich realizacji. Najistotniejszą przesłanką aktualizacji okazały się zmiany gospodarcze i społeczne.

Powszechną praktyką zarządzania strategicznego organizacjami terytorialnymi stało się wdrażanie przedsięwzięć rozwojowych poprzez realizację projektów. Dostępność środków na ich wykonanie stanowi mocną zachętę do podejmowania licznych projektów, może jednak grozić rozproszeniem kierunków rozwoju, a ponadto krótkookresowość projektu jest niekiedy w kolizji z długookresowymi działaniami rozwojowymi. Tetiana Tuz analizuje działalność projektową Łucka na Ukrainie z perspektywy strategicznych celów rozwoju tego miasta. Na podstawie studiów literatury, badań web/desk research, własnych obserwacji oraz badań ankietowych CAWI autorka stwierdziła zgodność celów projektów z celami strategicznymi miasta, co zostało też zauważone przez badanych mieszkańców w odniesieniu do jakości świadczonych usług administracyjnych. Jakość usług komunalnych oraz zarządzania majątkiem natomiast, pomimo realizacji projektów w tym zakresie, zdaniem badanych nadal wymaga poprawy. Autorka próbuje też dociekać przyczyn takiej sytuacji.

Główną barierą implementacji przedsięwzięć strategicznych są zwykle zasoby finansowe – z powodu nie tylko ich ograniczonej dostępności, ale też zdolności wiarygodnego szacowania implikacji finansowych planów. Zdaniem Tadeusza Kudłacza i Piotra Lityńskiego złożoność i skomplikowane takiego zadania jest pochodną szczegółowości planów, horyzontu czasowego oraz wielowymiarowości rozwoju terytorialnego. Trudności występują zarówno w zakresie doboru metod analitycznych, jak i dostępu do wiarygodnych danych. Autorzy na przykładzie na bieżąco aktualizowanego Planu Strategicznego Krakowa 2030 omawiają skutki finansowe decyzji planistycznych i pokazują sposób wykorzystania i rezultaty zastosowanych metod estymacji nakładów finansowych niezbędnych do wdrożenia strategii i szacowania potencjału finansowego dla implementacji (budżet miasta, krajowy, inne zewnętrzne publiczne środki, środki UE, inwestycje sektora prywatnego). Prezentowane prognozy są wynikiem własnych badań autorów, przy użyciu zróżnicowanych technik statystycznych i ekonometrycznych oraz wykorzystaniu danych GUS, Ministerstwa Finansów i Urzędu Miasta Krakowa.

Sławomira Hajduk poświęciła swój artykuł analizie i ocenie możliwości implementacji Strategic Policy Intelligence Tools w zarządzaniu rozwojem przestrzennym, opierając się na studiach literatury i materiałach różnych organizacji międzynarodowych i krajowych oraz danych statystycznych BDL GUS. Artykuł jest dwudzielny – część teoretyczna została poświęcona uporządkowaniu stanu wiedzy dotyczącej SPI, w empirycznej zaś przeanalizowano i oceniono aktywność samorządów regionalnych na rzecz kształtowania zmian w przestrzeni. W wyniku

przeprowadzonych analiz autorka stwierdziła, że SPI jest niedocenianym podejściem w strategicznym zarządzaniu przestrzenią, wskazała istotne przejawy tego zaniechania oraz sformułowała własne propozycje implementacji i pokazała możliwe do osiągnięcia korzyści.

Piotr Feczko zajął się założeniami proinnowacyjnej polityki przemysłowej w Polsce i Chinach, definiując ją jako połączenie polityki innowacyjnej i polityki przemysłowej. Wyjaśnił i przeanalizował powody realizacji tej polityki w obecnych warunkach gospodarki wspomnianych krajów, zwracając zwłaszcza uwagę na historyczne uwarunkowania związane z funkcjonowaniem tych państw i ich gospodarki, a także podkreślając współczesne wyzwania. W końcowej części przedstawił najważniejsze charakterystyki proinnowacyjnej polityki przemysłowej w badanych krajach, dostrzegając silne powiązania pomiędzy ważnymi wyzwaniami stojącymi przed obydwoma krajami oraz cechami ich proinnowacyjnej polityki przemysłowej.

Drugą grupę tekstów rozpoczyna artykuł Krzysztofa Kowalika podejmujący problematykę z zakresu zarządzania przez jednostki samorządu terytorialnego komunikacją z otoczeniem. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań własnych dotyczących użyteczności i funkcjonalności witryn internetowych miast i gmin województwa świętokrzyskiego i dokonanie oceny wykorzystania internetowych narzędzi komunikacyjnych. Porównanie sytuacji w latach 2010 i 2015 pozwoliło autorowi określić kierunki zmian w zarządzaniu informacją oraz zidentyfikować pojawiające się trendy w organizowaniu przekazu gmin. Autor stwierdził tylko częściowy wzrost użyteczności i funkcjonalności serwisów internetowych, stagnację w rozwoju poczty elektronicznej, a także fakt, że fora i czaty zostały zastąpione przez portale społecznościowe.

Z kolei Maksym Sitnicki zaprezentował strategiczne podejście do planowania rozwoju centrum usług administracyjnych dla mieszkańców. Autor skupił się na pokazaniu teoretycznych, metodologicznych i praktycznych możliwości reorganizacji sposobów świadczenia tego typu usług. Zaproponował modelowe ujęcie mechanizmu planowania strategicznego rozwoju centrów tego typu usług w organizacjach publicznych, z uwzględnieniem nowych technologii, a przede wszystkim kierując się podejściem zorientowanym na klienta. Zidentyfikował też główne problemy i ryzyka na różnych etapach świadczenia usług administracyjnych.

Autorki kolejnego artykułu, Zhanna Poplavska i Oksana Goshovska skupiły się głównie na przedstawieniu istoty, właściwości i metodyki foresightu. Pokazały zakres wykorzystania tego podejścia przez organizacje publiczne w prognozowaniu kierunków rozwoju różnych sfer gospodarki. Szczególną uwagę poświęciły jednak badaniom foresightowym związanym z kapitałem ludzkim. Zaprezentowały analizę porównawczą wypracowanych w ramach badań foresightowych scenariuszy i strategii rozwoju społecznego i ekonomicznego Ukrainy z naciskiem na działania związane z systemem edukacyjnym oraz scenariuszami i strategiami rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce.

Przedmiotem badań Malwiny Łańcuchowskiej były także szkoły wyższe. Autorka skupiła się jednak na zarządzaniu w nich ryzykiem. Artykuł oparła na analizie literatury, aktów prawnych oraz oświadczeń o stanie kontroli zarządczej

wybranych polskich uczelni publicznych. Wyniki badań prowadzą autorkę do konkluzji, że uczelnie zarządzają ryzykiem, aby spełnić wymogi ustawowe; nie traktują zarządzania ryzykiem jako mechanizmu zwiększającego skuteczność zarządzania uczelnią. Podsumowaniem artykułu jest sformułowanie szeregu rekomendacji dla wdrażania systemów zarządzania ryzykiem w szkołach wyższych.

Zeszyt zamyka artykuł Inny Khovrak koncentrujący się na problematyce relacji pomiędzy odpowiedzialnością społeczną, wizerunkiem i rynkowym przywództwem przedsiębiorstw w kontekście globalizacji. Na podstawie obszernej analizy literatury oraz licznych dokumentów organizacji międzynarodowych, w tym powszechnie uznawanych standardów jakości zarządzania, a także raportów rocznych przedsiębiorstw autorka pokazuje, że przedsiębiorstwa najbardziej aktywne społecznie są jednocześnie liderami na rynku. Autorka formułuje liczne postulaty i rekomendacje, między innymi związane z koniecznością wpisania społecznej odpowiedzialności w strategiczne plany przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęca rozbudowie przestrzeni informacyjnej, w której głównym elementem są raporty społeczne przedsiębiorstw.

*Grażyna Praweńska-Skrzypek*