

Adam Oleksiuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, Polska / SGH Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej jako narzędzie rozwijania kompetencji przyszłości – doświadczenia dydaktyczne ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

International Entrepreneurship Education as a Tool for Developing Future Skills: Teaching Experiences from SGH Warsaw School of Economics

*Przyroda nie jest i nigdy nie była tak przedsiębiorcza
i wydajna jak ludzka produkcja i handel
(Čapek, 2021: 61).*

Streszczenie: W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej wspiera rozwój kompetencji przyszłości, takich jak myślenie strategiczne, kreatywność, współpraca zespołowa oraz kompetencje cyfrowe i finansowe. Na przykładzie kursu przedsiębiorczość międzynarodowa prowadzonego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie przedstawiono doświadczenia dydaktyczne, które mogą stanowić kontekst dla projektowania nowoczesnych programów kształcenia. Artykuł ma charakter refleksyjno-praktyczny i wykorzystuje analizę literatury, strukturę kursu oraz obserwacje nauczyciela akademickiego jako narzędzia do zrozumienia efektywności wybranych metod edukacyjnych. Szczególny nacisk położono na integrację teorii z praktyką, zastosowanie aktywnych metod dydaktycznych oraz tworzenie inkluzywnego środowiska studiowania. Praca wpisuje się w szerszy dyskurs na temat przygotowania studentów do funkcjonowania w dynamicznym i zróżnicowanym otoczeniu globalnym.

Abstract: The article tries to answer the question of how international entrepreneurship education can support the development of the competences of the future such as strategic thinking, creativity, team cooperation, and digital and financial competences. Based on the example of the course 'International Entrepreneurship' taught at SGH Warsaw School of Economics, didactic experiences are presented which can serve as a reference point for the design of modern educational programmes. The article is reflective-practical in nature and uses literature analysis, course structure and university teacher observations as

tools to understand the effectiveness of selected educational methods. Emphasis is placed on the integration of theory and practice, the use of active teaching methods and the creation of an inclusive study environment. The work is part of a broader discourse on preparing students to function in a dynamic and diverse global environment.

Słowa kluczowe: dydaktyka szkół wyższych; edukacja przedsiębiorcza; kompetencje przyszłości; myślenie strategiczne; przedsiębiorczość międzynarodowa

Keywords: entrepreneurship education; future skills; higher education didactics; international entrepreneurship; strategic thinking

Otrzymano: 1 lipca 2025

Received: 1 July

Zaakceptowano: 25 sierpnia 2025

Accepted: 25 August 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Oleksiuk, A. (2025). Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej jako narzędzie rozwijania kompetencji przyszłości – doświadczenia dydaktyczne ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 69–87. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.4>

Wstęp

W obliczu dynamicznych zmian na globalnym rynku pracy oraz rosnącego znaczenia kompetencji przyszłości edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej nabiera szczególnego znaczenia. Zmieniające się wymagania otoczenia społeczno-gospodarczego prowokują do stawiania pytań o to, czy współczesne systemy edukacyjne potrafią przygotować studentów do funkcjonowania w złożonym, cyfrowym i międzynarodowym środowisku. Skłania to do refleksji nad rolą edukacji jako narzędzia kształtującego kompetencje strategiczne, analityczne, kreatywne, społeczne i cyfrowe (Dębkowska i inni, 2022; Rachwał, 2018). Ważne staje się zrozumienie, w jakim stopniu edukacja przedsiębiorczości międzynarodowej wspiera rozwój umiejętności niezbędnych na przyszłym rynku pracy (Ratten, Usmanij, 2021).

Jak wskazują Gudanowska i inni (2020: 17): „szeroko rozumiany proces cyfryzacji jest powszechnie uznawany za jedną z fundamentalnych i najdynamiczniej zachodzących zmian w XXI wieku oraz jest głównym motorem innowacji w większości sektorów gospodarki”. W kontekście globalnych wyzwań, takich jak automatyzacja, cyfryzacja czy dążenie do zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorczość zyskuje wymiar międzynarodowy, wymagający działania w środowisku wielokulturowym i wielowymiarowym. W artykule skoncentrowano się zatem na odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące skuteczności nauczania przedsiębiorczości międzynarodowej w przygotowaniu studentów do odgrywania przyszłych ról zawodowych i społecznych. Szczególną uwagę poświęcono roli edukacji w kształtowaniu postaw proinnowacyjnych, przedsiębiorczych oraz w rozwijaniu zdolności adaptacji do nieprzewidywalnych sytuacji.

W Polsce temat ten zyskuje na aktualności w związku z wprowadzeniem nowego przedmiotu biznes i zarządzanie w szkołach średnich, który ma na celu rozwijanie postaw przedsiębiorczych oraz umiejętności planowania i realizacji działań gospodarczych (Bąkowski, Krzykowska, 2024; Rachwał 2022; *Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia*

6 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia, Dz.U. z 2023 r. poz. 314). Warto więc przyrzeć się doświadczeniom płynącym z edukacji akademickiej, w której od lat realizowane są kursy z zakresu przedsiębiorczości, w tym – coraz częściej – przedsiębiorczości międzynarodowej. Przykładem jest przedmiot przedsiębiorczość międzynarodowa, prowadzony w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (SGH), którego celem jest rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do działania na rynkach zagranicznych.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie wybranych doświadczeń dydaktycznych związanych z realizacją tego kursu oraz analizę, w jaki sposób wspiera on rozwój kompetencji przyszłości u studentów. Artykuł ma charakter refleksyjno-praktyczny. Opisuje kurs prowadzony na studiach magisterskich, dostępny w wersji polskojęzycznej i anglojęzycznej. Opiera się na analizie literatury, strukturze kursu oraz obserwacjach dydaktycznych nauczyciela akademickiego prowadzącego zajęcia z tego przedmiotu w SGH.

Założenia metodologiczne

Niniejszy artykuł ma charakter studium przypadku osadzonego w praktyce dydaktycznej autora. Analizie poddano doświadczenia związane z prowadzeniem kursu przedsiębiorczość międzynarodowa na studiach magisterskich, na kierunku globalny biznes, zarządzanie i finanse w SGH.

Podstawą opracowania są:

- obserwacje własne prowadzącego, oparte na edycjach kursu realizowanych w latach 2019–2025,
- refleksje dydaktyczne związane z projektową formą zajęć i działaniami podejmowanymi przez studentów,
- wyniki jakościowej ankiety ewaluacyjnej przeprowadzonej w semestrze letnim 2025 r., w której wzięło udział 17 studentów uczestniczących w kursie.

Przyjęte podejście opiera się na założeniach pedagogiki konstruktywistycznej oraz teorii kształcenia przedsiębiorczości jako procesu aktywnego uczenia się poprzez działanie (*learning by doing*). Szczególną inspirację stanowią publikacje poświęcone edukacji przedsiębiorczej (Gibb, 2002; Lackéus, 2015), uczeniu się poprzez doświadczenie (Kolb, 1984) oraz rozwojowi kompetencji przyszłości w szkolnictwie wyższym (Boldureanu i inni, 2020).

Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości międzynarodowej

Przedsiębiorczość międzynarodowa jest coraz częściej definiowana jako dynamiczny, otwarty i adaptacyjny system, wykraczający poza tradycyjne rozumienie ekspansji na rynki zagraniczne. W literaturze podkreśla się jej wielowymiarowy charakter, obejmujący zdolność do reagowania na zmienność i złożoność warunków globalnych. Drabik (2018) argumentuje, że skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym wymaga integrowania trzech filarów: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka. Ważne stają się nie tylko opracowywanie strategii, ale również umiejętność ich dynamicznego dostosowywania do nowych, często nieprzewidywalnych warunków.

W tym kontekście globalizacja gospodarki oraz szybki rozwój technologii wymagają elastycznego podejścia opartego na gotowości do eksperymentowania i adaptacji (Sarasvathy,

2001). Tradycyjne podejścia zarządcze, oparte na stabilnych strukturach i przewidywalności, są coraz mniej efektywne w dynamicznych, międzynarodowych realiach. Zdolność podejmowania decyzji w warunkach niepewności, rozpoznawania okazji oraz wykorzystywania sieci kontaktów staje się istotnym elementem działania w skali globalnej. Drabik (2018) podkreśla, że przedsiębiorczość międzynarodowa sprzyja szybkiemu rozpoznawaniu szans rynkowych i minimalizowaniu ryzyka związanego z kryzysami ekonomicznymi czy politycznymi. Ważną rolę odgrywa tu również transfer wiedzy między rynkami, co pozwala efektywniej wykorzystać międzynarodową różnorodność.

Coraz więcej uwagi poświęca się alternatywnym modelom podejmowania decyzji, takim jak podejście *effectuation* (Sarasvathy, 2001), opierające się na eksperymentowaniu, wykorzystywaniu dostępnych zasobów i testowaniu hipotez w praktyce. Ten model, przeciwstawny klasycznemu planowaniu strategicznemu, zyskuje na znaczeniu w dynamicznych kontekstach, w których działanie musi wyprzedzać analizę. Wyobraźnia strategiczna, czyli zdolność do projektowania przyszłości i przewidywania scenariuszy, została zidentyfikowana jako szczególnie istotna kompetencja w zarządzaniu przedsiębiorstwami działającymi na rynkach międzynarodowych (Dworzecki, Leśniak-Łebkowska, 2019).

„Nie można dojść do czegoś, od czego się nie zaczyna ani w jedną, ani w drugą stronę. Zawsze na początku jest coś z tego, co i na końcu, obojętne, od której strony się zaczyna i w której się kończy” (Mrożek, 1994: 96). Ten kafkowsko brzmiący fragment z opowiadania *Metamorfoza* Mrożka może posłużyć jako ilustracja paradoksu działania. W przedsiębiorczości sam akt rozpoczęcia zawiera już w sobie pewne elementy rezultatu. Początek to nie tylko moment startu – to także decyzja, intencja, kierunek, które wyznaczają dalszy bieg zdarzeń.

Refleksja nad edukacją przedsiębiorczą w kontekście rozwoju kompetencji przyszłości znajduje uzasadnienie w literaturze przedmiotu. Badacze tacy jak Gibb (2002) czy Lackéus (2015) podkreślają, że uczenie przedsiębiorczości nie powinno się ograniczać do teorii, lecz wymaga tworzenia środowiska umożliwiającego działanie, podejmowanie decyzji i doświadczanie skutków własnych wyborów. Takie podejście znajduje wyraz w koncepcji *learning by doing* oraz w modelu uczenia się przez doświadczenie zaproponowanym przez Kolba (1984). Co więcej, nowsze badania (np. Boldureanu i inni, 2020) wskazują, że dydaktyka przedsiębiorczości oparta na pracy projektowej sprzyja rozwojowi nie tylko umiejętności twardych, ale też kompetencji miękkich, takich jak inicjatywa, odpowiedzialność, kreatywność i refleksyjność.

Kontekst teoretyczny – przedsiębiorczość i kompetencje przyszłości w edukacji

Pojęcie kompetencji przyszłości (*future skills*) odnosi się do zestawu umiejętności, wiedzy i postaw niezbędnych do skutecznego funkcjonowania jednostki w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej i globalnej gospodarki opartej na wiedzy. W literaturze przedmiotu wymienia się m.in. kreatywność, myślenie krytyczne, rozwiązywanie problemów, współpracę, inicjatywę, elastyczność oraz kompetencje cyfrowe i finansowe (OECD, 2018; 2025, 16 czerwca; World Economic Forum, 2020; 2025, 14 czerwca).

W kontekście edukacji przedsiębiorczej istotne jest także zwrócenie uwagi na procesy legitymizacji działań firm, czyli ich zgodność z obowiązującymi normami społecznymi, oczekiwaniami interesariuszy oraz szerszym kontekstem instytucjonalnym. Uświadomienie studentom, że działalność gospodarcza nie odbywa się w próżni, lecz musi zyskać społeczne

przyzwolenie i akceptację, pozwala na kształtowanie odpowiedzialnych postaw. Jak autor pokazał w jednej z wcześniejszych analiz, legitymizacja stanowi ważny komponent strategii firm działających w warunkach niepewności i złożoności otoczenia (Oleksiuk, 2025).

Kompetencja przedsiębiorczości od lat znajduje się w centrum polityk edukacyjnych UE. Jak zauważa Komisja Europejska (Bacigalupo i inni, 2016), edukacja przedsiębiorcza nie ogranicza się do nauczania o zakładaniu przedsiębiorstwa, lecz wspiera rozwój postaw proaktywnych, gotowości do podejmowania decyzji w niepewności, umiejętności współpracy oraz innowacyjnego podejścia do problemów.

W badaniach nad dydaktyką przedsiębiorczości (Fayolle, 2008; Neck, Greene, 2011) podkreśla się znaczenie uczenia przez doświadczenie (*experiential learning*), pracy projektowej oraz analiz przypadków. W edukacji coraz częściej stosuje się również podejście *effectuation*, które łączy działanie z refleksją i iteracyjnym studiowaniem w praktyce. W kontekście szkolnictwa wyższego kompetencje przedsiębiorcze nie są traktowane wyłącznie jako przygotowanie do samozatrudnienia, lecz jako istotny element formacji zawodowej i społecznej (Gibb, 2005; Lackéus, 2015).

W szczególności edukacja na uczelniach takich jak SGH odgrywa ważną rolę w łączeniu wymiaru lokalnego z globalnym. Przedmiot przedsiębiorczość międzynarodowa pozwala studentom rozwijać umiejętności strategicznego myślenia, kreatywnego rozwiązywania problemów, współpracy w zespołach i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jest to zatem konkretna odpowiedź na potrzebę rozwijania kompetencji przyszłości w praktyce akademickiej.

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych odbywa się nie tylko poprzez wiedzę przedmiotową, lecz również poprzez wzmacnianie takich cech jak inicjatywa, odporność na niepowodzenia czy umiejętność współpracy. W kontekście kształcenia przyszłych liderów i przedsiębiorców istotne jest nie tylko rozwijanie wiedzy i umiejętności operacyjnych, lecz także budowanie zdolności do samodzielnego planowania, określania priorytetów oraz wytrwałości w działaniu. Jednym z kluczowych wyzwań edukacji przedsiębiorczej jest przygotowanie studentów do funkcjonowania w środowiskach dynamicznych, opartych na kreatywności i współpracy. Schmidt i Rosenberg zwracają uwagę, że we współczesnych organizacjach największą wartość tworzą tzw. *smart creatives* – osoby łączące wiedzę techniczną z innowacyjnym podejściem i umiejętnością działania w zespole (Schmidt, Rosenberg, 2014). Edukacja przedsiębiorcza powinna więc nie tylko przekazywać wiedzę, ale także umożliwiać rozwój takich złożonych kompetencji poprzez interdyscyplinarne, projektowe formy pracy. W środowisku pełnym bodźców i oczekiwań wielozadaniowości równie ważna staje się umiejętność koncentracji na działaniach najbardziej znaczących. Jak zauważają Keller i Papasan, osiąganie celów nie wynika z jednoczesnego podejmowania wielu aktywności, lecz z konsekwentnego skupienia się na tej jednej rzeczy, która w danym momencie ma największy wpływ na postęp (Keller, Papasan, 2013). Tego rodzaju podejście może być szczególnie przydatne w procesie edukacji opartej na projektach, inkubatorach przedsiębiorczości i zadaniach problemowych. Zintegrowanie teorii z działaniem i refleksją pedagogiczną wymaga dalszych badań, ale już dziś można zauważyć, że podejścia skoncentrowane na studentach, elastyczne i interdyscyplinarne, mają pierwszorzędne znaczenie dla skuteczności edukacji przedsiębiorczej.

W refleksji nad kompetencjami przyszłości nie można pominąć znaczenia świadomego zarządzania sobą w czasie. Jak zauważa Burkeman, życie ludzkie ma ograniczoną liczbę tygodni – średnio cztery tysiące – i próba zapanowania nad czasem poprzez maksymalizację

efektywności może prowadzić do paradoksalnej utraty sensu i satysfakcji (Burkeman, 2024). Zamiast tego edukacja przedsiębiorcza powinna wspierać studentów w dokonywaniu świadomych wyborów opartych na wartościach i celach, a nie jedynie na presji produktywności. Przedsiębiorczość, rozumiana szerzej niż tylko jako kompetencja rynkowa, dotyczy również zdolności do działania w ramach istniejących ograniczeń – biologicznych, społecznych, instytucjonalnych. Jak pokazuje Tokarczuk w *Prawieku i innych czasach*, nawet w najbardziej nieprzychylnych warunkach człowiek może organizować swoje życie, wprowadzać zmiany i kreować znaczenia (Tokarczuk, 2005). W tym sensie przedsiębiorczość ma także wymiar egzystencjalny – jako gotowość do podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Przedsiębiorczość międzynarodowa w dydaktyce SGH

Przedmiot realizowany jest w formule współdzielonej przez kilku wykładowców, z których każdy specjalizuje się w innym obszarze tematycznym, co pozwala studentom poznać różnorodne podejścia do internacjonalizacji, marketingu, finansów oraz aspektów kulturowych przedsiębiorczości międzynarodowej. Zajęcia odbywają się w niewielkich, kilkunastoosobowych grupach, co sprzyja interakcji, indywidualizacji podejścia oraz rozwijaniu umiejętności pracy zespołowej. Celem kursu jest przygotowanie studentów do rozpoznawania, planowania i realizacji przedsięwzięć gospodarczych na rynkach międzynarodowych – zarówno w formie własnej działalności (start-upów), jak i w kontekście pracy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwijającym ekspansję zagraniczną. Zasadniczym elementem kursu jest podejście projektowe, oparte na tworzeniu kompleksowego biznesplanu międzynarodowego przedsięwzięcia – od fazy pomysłu, przez analizę rynku, strategię marketingową i finansową, aż po końcową prezentację i ocenę efektywności projektu. Zajęcia mają formę interaktywną i łączą elementy wykładowe z pracą zespołową, ze studiami przypadków, z dyskusjami problemowymi oraz zadaniami praktycznymi. Wśród analizowanych zagadnień znajdują się m.in. różnice między internacjonalizacją etapową a strategią *born-global*, metody wejścia na rynki zagraniczne, zasady finansowania MŚP, analiza wskaźnikowa i planowanie kampanii promocyjnych w środowisku cyfrowym. Kurs wykorzystuje także elementy podejścia efektuacyjnego (*effectuation*), które zachęca studentów do działania w warunkach niepewności i opierania się na posiadanych zasobach oraz sieciach kontaktów. W warunkach dynamicznych i trudnych do przewidzenia tradycyjne podejście planistyczne okazuje się niewystarczające. Wówczas liczy się zdolność działania na podstawie dostępnych zasobów, sieci relacji i testowania hipotez biznesowych – zgodnie z podejściem *effectuation*. Jak trafnie i przewrotnie zauważył Hašek w *Przygodach dobrego wojaka Szwajka* słowami swojego bohatera – Józefa Szwajka – „Jeszcze nigdy tak nie było, żeby jakoś nie było” (Hašek, 2022: 137). W realiach globalnych kryzysów, przerwanych łańcuchów dostaw czy gwałtownych zmian regulacyjnych to właśnie to „jakoś” staje się nową normą zarządzania.

Kompetencje rozwijane w ramach kursu

Zajęcia z przedsiębiorczości międzynarodowej w SGH ukierunkowane są na rozwój nie tylko wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim praktycznych umiejętności i postaw przedsiębiorczych. Analiza treści programu oraz sposobu jego realizacji pozwala wyróżnić cztery

główne obszary kompetencji, które kurs szczególnie wzmacnia: myślenie strategiczne i analityczne, kreatywność i innowacyjność, współpracę i komunikację, a także kompetencje cyfrowe i finansowe.

Myślenie strategiczne i analityczne

Myślenie strategiczne i analityczne należy do najważniejszych kompetencji przyszłości, coraz częściej poszukiwanych na globalnym rynku pracy. W dobie dynamicznych zmian technologicznych, rosnącej konkurencji i nacisku na innowacyjność pracodawcy oczekują od absolwentów nie tylko znajomości teorii, lecz także umiejętności szybkiej adaptacji i podejmowania trafnych decyzji w zmiennym otoczeniu (Seikkula-Leino i inni, 2021). Jak zauważają Dworzecki i Leśniak-Łebkowska (2019), elastyczność strategiczna jest dziś warunkiem nie tylko przetrwania organizacji, ale także osiągania przewagi konkurencyjnej.

Tymczasem edukacja przedsiębiorcza nadal często nie nadąża za potrzebami rynku, co wskazuje na konieczność lepszego powiązania teorii z praktyką. Przedmiot przedsiębiorczości międzynarodowej realizowany w SGH wychodzi naprzeciw tym wyzwaniom, oferując studentom narzędzia do analizy i interpretacji rzeczywistości gospodarczej w skali międzynarodowej.

W ramach kursu rozwijane są takie umiejętności jak planowanie działań w warunkach niepewności, podejmowanie decyzji na podstawie danych, ocena opłacalności projektów inwestycyjnych oraz identyfikacja trendów na rynkach zagranicznych. Studenci pracują z narzędziami takimi jak analiza SWOT, analiza scenariuszowa, cele SMART, analiza sprawozdań i wskaźników finansowych. Szczególną wagę przywiązuje się do myślenia przyczynowo-skutkowego, łączenia perspektywy strategicznej z operacyjną oraz do oceny ryzyka i alternatywnych rozwiązań.

Kurs kształtuje również kompetencje związane ze zwinnością myślenia (*agile thinking*) – studenci uczą się nie tylko planować, ale też dynamicznie dostosowywać swoje decyzje do zmieniających się uwarunkowań. Dzięki temu rozwijają zdolność krytycznego myślenia, logicznego argumentowania oraz budowania scenariuszy działania w złożonym, międzynarodowym otoczeniu biznesowym. Elementem wspierającym rozwój kompetencji analitycznych i strategicznych jest również praca z rzeczywistymi studiami przypadków dotyczącymi internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wśród analizowanych przykładów znajdują się zarówno sukcesy, jak i niepowodzenia firm na rynkach zagranicznych, co umożliwia studentom krytyczną ocenę strategii wejścia, modelu biznesowego, adaptacji kulturowej czy decyzji finansowych. Zadania mają formę moderowanych dyskusji, podczas których zespoły formułowały własne rekomendacje i porównywały je z rzeczywistym przebiegiem wydarzeń. Ćwiczenia tego typu rozwijają zdolność dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych oraz oceniania ryzyka i potencjału różnych rozwiązań strategicznych. Praktycznym elementem kursu jest zadanie projektowe, w ramach którego studenci w zespołach analizują możliwości ekspansji zagranicznej wybranej branży na trzech różnych rynkach międzynarodowych. Grupy samodzielnie decydują o sektorze działalności – pojawiły się m.in. analizy branży fast food, suplementów diety, usług streamingowych oraz sektora gier komputerowych. Następnie studenci przeprowadzają ocenę atrakcyjności rynków z wykorzystaniem takich narzędzi jak analiza PEST, SWOT, ocena barier wejścia, segmentacja klientów oraz macierze decyzyjne. Celem zadania jest wypracowanie rekomendacji dotyczącej wyboru trzech zagranicznych rynków docelowych i uzasadnienie decyzji

strategicznej. Projekt wymaga zarówno pracy zespołowej, jak i integracji wiedzy z zakresu analizy danych, myślenia przyczynowo-skutkowego oraz oceny ryzyka. Dzięki takiemu podejściu studenci mogą rozwijać kompetencje analityczne w realistycznym i wielowymiarowym kontekście biznesowym.

W ramach zajęć przedsiębiorczość międzynarodowa na studiach magisterskich kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie w SGH wykorzystuje się m.in. studia przypadków dotyczące małych firm z sektora MŚP działających na Mazowszu, opracowane m.in. w ramach projektu „RID – studia przypadków”. Jednym z nich było studium *Marketing przedsiębiorców na przykładzie małego producenta żywności z Mazowsza. Współpraca w sieciach, innowacyjność i orientacja na klienta* (Kowalik, 2025). Studenci, pracując w zespołach, analizowali marketing przedsiębiorczy (*entrepreneurial marketing*) z uwzględnieniem koncepcji nowego 4P oraz zagadnień marketingu relacyjnego, lokalności, bezpośrednich relacji z klientami i działalności w sieciach współpracy. W ramach ćwiczeń przygotowywali analizy SWOT i PEST, plany promocji oraz koncepcje legitymizacji działań marketingowych. Celem zajęć było rozwijanie myślenia strategicznego, umiejętności pracy zespołowej oraz kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów biznesowych w kontekście międzynarodowym. Tego typu ćwiczenia stanowią wartościowe uzupełnienie tradycyjnych metod nauczania i przygotowują studentów do wyzwań rzeczywistego rynku.

Wyniki ankiety ewaluacyjnej

W semestrze letnim 2025 r. po zakończeniu kursu przedsiębiorczość międzynarodowa realizowanego na studiach magisterskich w języku polskim na kierunku globalny biznes, zarządzanie i finanse przeprowadzono krótką anonimową ankietę ewaluacyjną. Jej celem było zebranie opinii studentów na temat przebiegu kursu, przydatności zajęć oraz ich wpływu na rozwój osobisty i kompetencyjny. Ankieta zawierała wyłącznie pytania otwarte i została przeprowadzona w formie papierowej podczas ostatnich zajęć – po prezentacji projektów zespołowych. W badaniu wzięło udział 17 studentów, czyli wszyscy uczestnicy kursu.

Mimo niewielkiej liczby respondentów wypowiedzi charakteryzowały się dużą głębią refleksji i spójnością w zakresie ocen. Studenci wyrażali bardzo pozytywne opinie na temat metodyki prowadzenia kursu oraz jego wpływu na rozwój kluczowych kompetencji, takich jak samodzielność, praca zespołowa, kreatywność, komunikacja, odpowiedzialność i refleksyjność.

Wśród najczęściej powtarzających się uwag pojawiły się:

1. Docenienie pracy projektowej. Studenci chwalili możliwość samodzielnego decydowania o tematyce projektu i jego realizacji oraz swobodę działania i elastyczność prowadzących przedmiot.
2. Wzrost zaangażowania. Kurs został określony jako „inny niż wszystkie”, angażujący, dynamiczny, pozwalający „rozwinąć skrzydła”.
3. Rozwój kompetencji praktycznych. Studenci wskazywali na znaczną poprawę umiejętności planowania działań, współpracy, wystąpień publicznych i prezentacji.
4. Pozytywna atmosfera i podejście prowadzących kurs. Uczestnicy podkreślali partnerską relację, otwartość na pomysły i poczucie bezpieczeństwa sprzyjające kreatywności.

Przykładowe wypowiedzi studentów:

Bardzo aktualne dane i publikacje naukowe. Ciekawy temat, nieoczywisty wybór firmy z popularnej aktualnie branży. Inspirujący przykład polskiej firmy, która odnosi sukcesy.

Różnorodne pytania pozwalające na analizę case study na wielu poziomach. Całość była dobrze uporządkowana, polecenia jasno sformułowane i wyrażone w konkretnych pytaniach do analizy, co ułatwiło pracę na zajęciach.

Bardzo ciekawie przygotowane studium przypadku, które łączy teorię z praktyką w naprawdę przystępny sposób. Pokazuje, jak w rzeczywistości wygląda marketing w mniejszej firmie cateringowej z okolic Radomia, co również rozszerzyło nam perspektywę prowadzenia działalności poza Warszawą.

Temat ten jest szczególnie aktualny – silna obecność tej branży w naszym życiu, jej rosnąca popularność oraz dynamiczne poszerzanie ofert cateringowych sprawiły, że omówienie trendów, mocnych i słabych stron było nie tylko edukujące, ale również super interesujące z powodu naszego zainteresowania branżą.

Można się z tego dużo nauczyć nie tylko o marketingu międzynarodowym, ale też o prowadzeniu własnej działalności w zgodzie z lokalnymi wartościami i trendami.

Najciekawsze w pracy nad tym studium przypadku było to, że można było przyjrzeć się realnemu przedsiębiorstwu, które działa lokalnie i dynamicznie się rozwija. Projekt nie był oderwany od rzeczywistości, ale oparty na prawdziwych problemach i wyzwaniach, z jakimi mierzą się właściciele firm. Dzięki aktualnym i rzetelnym danym można było połączyć wiedzę teoretyczną z praktycznym myśleniem biznesowym i kreatywnym podejściem do marketingu.

Tego typu case może być wartościową inspiracją przy tworzeniu własnych projektów biznesowych.

Niektórzy studenci sygnalizowali również pojawiające się wyzwania, takie jak nierówny podział pracy w zespołach. Te głosy wskazują na autentyczność procesu uczenia się i rozwijania kompetencji społecznych w realnych warunkach.

Wnioski z ankiety wskazują jednoznacznie, że kurs odegrał ważną rolę w rozwoju kompetencji przyszłości i został oceniony jako wartościowy, inspirujący i dobrze dostosowany do oczekiwań studentów.

Kreatywność i innowacyjność

Warto przypomnieć, że sama idea automatyzacji i twórczego wykorzystania technologii w działalności człowieka – tak obecna dziś w kontekście sztucznej inteligencji i start-upów – ma także swoje literackie korzenie. Termin „robot” został po raz pierwszy użyty przez czeskiego pisarza Karel Čapka w sztuce *R.U.R. – Roboty Uniwersalne Rossuma* (Čapek, 2023). Określenie to, pochodzące od czeskiego słowa *robota* (oznaczającego pańszczyznę lub przymusową pracę), szybko weszło do języków świata jako symbol technicznego postępu, ale i wyzwania dla ludzkości. W kontekście edukacji przedsiębiorczej warto uświadamiać studentom, że wiele pojęć, które dziś wydają się oczywiste, ma głębokie znaczenie kulturowe i symboliczne – a kreatywność polega także na odkrywaniu nowych sensów dla znanych idei.

Kreatywność jest fundamentem przedsiębiorczości, szczególnie w kontekście globalnych wyzwań, które wymagają elastyczności, otwartości na zmiany i zdolności generowania nowatorskich rozwiązań. W edukacji przedsiębiorczej rozwój kreatywności przekłada się na umiejętność tworzenia innowacyjnych produktów i usług, identyfikacji nisz rynkowych oraz efektywnego rozwiązywania złożonych problemów (Jardim, 2021; Mahmudin, 2023).

Efektywne wspieranie kreatywności zależy jednak od sposobu prowadzenia zajęć. Krytyka wielu programów edukacyjnych wskazuje, że nadmierna dominacja teorii nad praktyką ogranicza potencjał studentów do twórczego działania. Badania potwierdzają, że edukacja przedsiębiorcza może skutecznie rozwijać postawy proinnowacyjne – pod warunkiem zastosowania metod aktywizujących, które łączą wiedzę z działaniem (Boldureanu i inni, 2020).

Znaczenie proaktywnej postawy i gotowości do kontaktu z innymi dobrze oddaje refleksja z *Kubusia Puchatka*, w którym Milne (1926: 35) pisał: „Nie można tkwić uparcie w swoim kąciku Lasu, czekając, aż inni do nas przyjdą. Czasem trzeba pójść do nich”. W edukacji przedsiębiorczej to właśnie wyjście poza własną strefę komfortu, inicjowanie współpracy i otwartość na odmienność stanowią podstawę rozwoju i uczenia się poprzez doświadczenie. Jest to fundament efektywnego działania w środowisku międzynarodowym. W SGH kurs przedsiębiorczość międzynarodowa jest przykładem takiego podejścia. Studenci angażowani są w projekty zespołowe, w ramach których projektują nowe produkty lub usługi dopasowane do realiów wybranego rynku zagranicznego. Zajęcia sprzyjają kreatywności i angażują studentów w procesy tworzenia unikatowych propozycji wartości. Uczestnicy uczą się rozpoznawać potrzeby klientów, analizować otoczenie konkurencyjne i testować potencjał rynkowy opracowanych rozwiązań. Wykorzystywane są metody twórczego rozwiązywania problemów, takie jak burza mózgów, SCAMPER, lean canvas czy design thinking.

Uzupełnieniem są elementy tzw. marketingu przedsiębiorców (*entrepreneurial marketing*), który zachęca do elastycznego testowania koncepcji i budowania relacji z odbiorcami zamiast sztywnego trzymania się strategii. Dzięki takiemu podejściu studenci rozwijają nie tylko kreatywność, ale również gotowość do podejmowania przemyślanego ryzyka oraz umiejętność działania w warunkach niepewności – cechy szczególnie pożądane na międzynarodowym rynku pracy.

Zajęcia prowadzone w SGH oparte na rzeczywistych problemach i zadaniach projektowych zwiększają motywację studentów, ich zaangażowanie i poczucie sprawczości. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że systematyczne stosowanie aktywnych metod, takich jak symulacje, hackathony czy kampanie online, sprzyja rozwijaniu kompetencji adaptacyjnych i otwartości na eksperymentowanie (Jardim, 2021; Knopik, Domagała-Zyśk, 2022).

Warto jednak zwrócić uwagę na potrzebę zapewnienia inkluzywnego środowiska edukacyjnego, które umożliwi rozwój kreatywności wszystkim studentom – niezależnie od ich doświadczeń, stylu studiowania czy pochodzenia społeczno-kulturowego. Zastosowanie różnorodnych form pracy i elastycznego podejścia dydaktycznego może wspierać indywidualny potencjał twórczy i zwiększyć skuteczność edukacji przedsiębiorczej w kształtowaniu kompetencji przyszłości.

Na zajęciach realizowane były także ćwiczenia warsztatowe, w ramach których studenci w zespołach opracowywali pomysły na innowacyjne przedsięwzięcia, produkty lub usługi. Ich zadaniem było stworzenie koncepcji biznesowej oraz przedstawienie jej w formie

krótkiej prezentacji marketingowej, zawierającej komunikat do potencjalnych klientów. W ramach zajęć przedsiębiorczość międzynarodowa na kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie w SGH w Warszawie studenci pracowali zespołowo nad wybranymi koncepcjami biznesowymi, które łączyły kreatywność z praktycznym zastosowaniem wiedzy z zakresu marketingu przedsiębiorczego i internacjonalizacji. Powstałe pomysły dotyczyły zróżnicowanych branż i odpowiadały na konkretne potrzeby konsumentów oraz rynku.

Wśród ciekawszych biznesplanów prezentowanych przez studentów znalazła się m.in. koncepcja inteligentnej obroży dla psów „DOGI”, wyposażonej w moduł GPS i czujniki monitorujące stan zdrowia zwierzęcia, obsługiwanej za pomocą aplikacji mobilnej. Innym przykładem innowacyjnego rozwiązania był „Wirtualny Kelner” – tablet instalowany na stolikach w restauracjach, który umożliwia samodzielne składanie zamówień, dokonywanie płatności i personalizację dań oraz ma na celu usprawnienie obsługi i zwiększenie satysfakcji gości. Studenci opracowali również projekt „Domowego Tomografu” – kompaktowego, bezpiecznego urządzenia do wykonywania podstawowych badań obrazowych w warunkach domowych, zintegrowanego z systemem e-zdrowia.

Ciekawymi propozycjami były także marka „3-Bee” oferująca dekoracje i artykuły domowe wykonane w technologii druku 3D – gotowe lub personalizowane na życzenie klienta, jak również platforma zakupowa „outFIT”, która wykorzystywała skanowanie sylwetki 3D i wirtualną przymierzalnię, aby umożliwiać precyzyjne dopasowanie odzieży w sklepie internetowym i promować zrównoważoną konsumpcję. Na uwagę zasługuje też projekt OFIS – Organization for International Students, czyli aplikacji mobilnej wspierającej studentów zagranicznych w procesie adaptacji, nawiązywania kontaktów oraz korzystania z lokalnych usług i wydarzeń. Aplikacja ma łączyć trzy grupy docelowe: studentów, instytucje (np. uczelnie i kluby oraz koła studenckie) oraz lokalnych usługodawców (np. właścicieli mieszkań, restauracje, firmy). Model biznesowy zakłada, że przychód będzie generowany z reklam, płatnych ogłoszeń, usług premium oraz pośrednictwa. Projekt charakteryzuje się silnym komponentem społecznym – wspiera integrację międzykulturową, a jego misją jest tworzenie otwartej, wspierającej się społeczności akademickiej.

Wyróżniającym się pomysłem była również marka CHOQUA, oferująca wysokiej jakości czekoladki w małych opakowaniach i przystępnych cenach, oparta na zrównoważonej produkcji, współpracy z lokalnymi rzemieślnikami oraz odpowiedzialności społecznej. Produkt kierowany był głównie do świadomych konsumentek 30+, poszukujących połączenia luksusu i zdrowych składników.

Do grupy innowacyjnych koncepcji dołączył również projekt EcoCuisine Events – platforma łącząca usługi cateringowe, kucharzy, kelnerów, barmanów oraz personel sprzątający i rozrywkowy, z naciskiem na personalizację wydarzeń i rozwiązania proekologiczne. Projekt, oferujący kompleksową obsługę imprez prywatnych i firmowych, kładzie nacisk na wartości społeczne, różnorodność kulturową, ograniczanie plastiku oraz współpracę z lokalnymi dostawcami. Model finansowy oparto na bootstrappingu i kredycie bankowym, a strategia marketingowa obejmowała kampanie SEO i mailingowe, media społecznościowe oraz program lojalnościowy.

Wśród zaprezentowanych projektów znalazła się również aplikacja OptimAlzeDay, czyli zaawansowane narzędzie do zarządzania czasem, oparte na sztucznej inteligencji. Aplikacja wspiera użytkowników w optymalizacji codziennych zadań, integrując kalendarze, analizując nawyki i proponując rozwiązania służące lepszej organizacji dnia. Projekt zakładał internacjonalizację na rynki Niemiec, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych, a jego

model finansowy opierał się na subskrypcji indywidualnej i biznesowej i był wspierany przez inwestorów typu venture capital i aniołów biznesu. Przewidziano również działania z zakresu content marketingu, kampanii SEO i współprac partnerskich.

Z kolei WELLCHECK to nowatorskie połączenie lustra łazienkowego z funkcją monitorowania zdrowia. Urządzenie analizuje m.in. tętno, temperaturę ciała i stan skóry i umożliwia codzienną, zautomatyzowaną kontrolę parametrów zdrowotnych użytkownika. Projekt adresowany jest do konsumentów premium, pasjonatów wellness i technologii oraz do segmentu turystyki zdrowotnej. Przygotowana strategia marketingowa zakładała m.in. wykorzystanie influencerów, podcastów, webinarów, eventów branżowych i kampanii ATL/BTL. Wysokiej klasy oprawa produktu idzie w parze z prognozami dynamicznego wzrostu przychodów, globalną ekspansją oraz silnym naciskiem na edukację zdrowotną i prywatność danych.

Każdy z projektów zawierał szczegółową analizę SWOT, profil produktu i grupy docelowej, plan marketingowy (uwzględniający nowoczesne koncepcje, takie jak 4P, nowe 4P, czy model 6M), a także elementy strategii finansowej i potencjalnej ekspansji zagranicznej. W projektach wykorzystywano również narzędzia analizy otoczenia (PEST, 5 sił Portera), wyceny wartości rynkowej oraz scenariusze internacjonalizacji. Tego typu ćwiczenia rozwijały u studentów zdolności analityczne i strategiczne, umiejętność pracy zespołowej oraz kreatywnego rozwiązywania problemów biznesowych w warunkach niepewności. Sprzyjały także kształtowaniu kompetencji komunikacyjnych – zarówno w kontekście współpracy w zespole, jak i w zakresie prezentowania wartości rynkowej produktu przed szerszym audytorium. Wiele zespołów umiejętnie łączyło innowacyjność technologiczną z odpowiedzialnością społeczną (CSR, ESG) oraz wyczuciem trendów konsumenckich. Dodatkowo, dzięki warsztatowemu charakterowi zajęć powstała przestrzeń do testowania pomysłów i ich szybkiego dopracowywania na podstawie informacji zwrotnej od wykładowców i pozostałych grup. Proces ten wzmocnił postawy przedsiębiorcze i uczył elastycznego podejścia do budowania modeli biznesowych. Analiza powstałych projektów potwierdza, że studenci potrafią identyfikować realne nisze rynkowe, myśleć globalnie i integrować różne perspektywy – od technologicznej po społeczną.

Współpraca i komunikacja

Współpraca i skuteczna komunikacja to jedne z najbardziej pożądanych kompetencji przyszłości, szczególnie w międzynarodowym środowisku pracy, które charakteryzuje się różnorodnością kulturową, złożonością struktur i wysoką dynamiką działań. Nowoczesna edukacja przedsiębiorcza coraz częściej uznaje pracę zespołową za fundament przygotowania studentów do efektywnego funkcjonowania w tego typu realiach (Jardim, 2021).

Kurs przedsiębiorczość międzynarodowa realizowany w SGH silnie kładzie nacisk na rozwój umiejętności zespołowego działania. W ramach zajęć studenci pracują w grupach nad koncepcją międzynarodowego przedsięwzięcia – od analizy rynku i strategii wejścia po opracowanie kampanii marketingowej i prezentację wyników. Proces ten wymaga od nich nie tylko podziału zadań i koordynacji działań, ale również wypracowania wspólnych decyzji oraz spójnej komunikacji, zarówno wewnątrz zespołu, jak i wobec odbiorców zewnętrznych, takich jak klienci czy inwestorzy.

Szczególną wagę przykładą się do rozwoju tzw. umiejętności miękkich, takich jak prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów, argumentacja, prezentacja idei czy

przymiowanie i udzielanie informacji zwrotnej. W kontekście globalizacji i digitalizacji rynku studenci uczą się także wykorzystywać narzędzia komunikacji cyfrowej w pracy zespołowej oraz dostosowywać przekaz do różnych kontekstów kulturowych. Dzięki temu rozwijają świadomość interkulturową, elastyczność komunikacyjną i gotowość do działania w międzynarodowych strukturach.

Zajęcia projektowe sprzyjają również samokierowanemu studiowaniu – studenci zastanawiają się nad własną rolą w zespole, uczą się zarządzać czasem, dzielić odpowiedzialność i budować relacje oparte na współpracy. Doświadczenia te mają nie tylko wymiar edukacyjny, ale także formacyjny: wzmacniają poczucie sprawczości, odporność psychiczną oraz gotowość do podejmowania inicjatyw w różnych kontekstach zawodowych (Morris, König, 2021).

Badania pokazują, że uczestnictwo w kursach przedsiębiorczości wpływa pozytywnie na gotowość studentów do działania w zróżnicowanych zespołach oraz na ich intencje przedsiębiorcze (Iwu i inni, 2021). Efektem dobrze zaprojektowanego procesu dydaktycznego jest nie tylko lepsze rozumienie dynamiki grupowej, ale także rozwój kompetencji przywódczych i umiejętności budowania sieci kontaktów.

Jednak aby te rezultaty były dostępne dla wszystkich studentów, konieczne są tworzenie inkluzywnego środowiska edukacyjnego oraz inwestowanie w rozwój kompetencji dydaktycznych wykładowców. Przemyślana integracja różnorodnych metod aktywizujących, takich jak symulacje, debaty, gry zespołowe czy zwinne zarządzanie projektami, może znacząco wzmocnić efekty kształcenia i lepiej przygotować studentów do wyzwań, jakie niesie współczesna, międzynarodowa rzeczywistość zawodowa.

Rozwój kompetencji cyfrowych i finansowych

Na początku XX wieku Reymont (2023: 255) pisał w *Ziemi obiecanej*: „Człowiek stworzył maszynę, a maszyna człowieka zrobiła swoim niewolnikiem; maszyna będzie się rozrastać i potęgnić do nieskończoności i również wzrastać i potęgnić będzie niewola ludzka. Voila! Zwycięstwo kosztuje zawsze więcej niż przegrana! Rozważ”. Choć słowa te powstały w kontekście rodzącego się przemysłu, ich sens pozostaje zaskakująco aktualny. W edukacji przedsiębiorczej – zwłaszcza międzynarodowej – rola technologii i kompetencji cyfrowych rośnie w błyskawicznym tempie. Zasadnicze staje się jednak pytanie: czy człowiek rzeczywiście kontroluje narzędzia, którymi się posługuje – czy też one zaczynają kształtować jego działania, decyzje i strukturę pracy?

W kontekście edukacji przedsiębiorczej i dynamicznego rozwoju technologii słowa Reymonta zyskują nieoczekiwaną aktualność. Kompetencje cyfrowe stają się niezbędne, ale ich rozwój musi być świadomy i zrównoważony – tak, by to człowiek wykorzystywał narzędzia technologiczne, a nie sam stał się ich funkcją. Rozwój kompetencji cyfrowych i finansowych jest istotnym elementem kształcenia w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej, odpowiadającym na potrzeby współczesnego rynku pracy. W dobie automatyzacji, digitalizacji i globalnych sieci współpracy przyszli przedsiębiorcy muszą nie tylko sprawnie korzystać z narzędzi technologicznych, ale także rozumieć dane finansowe i podejmować świadome decyzje ekonomiczne.

W kursie przedsiębiorczość międzynarodowa prowadzonym w SGH rozwój kompetencji cyfrowych stanowi integralną część procesu dydaktycznego. Studenci uczą się wykorzystywać narzędzia cyfrowe do analizy rynku w sposób właściwy i krytyczny, tworzenia

kampanii promocyjnych online oraz zarządzania projektami w środowisku zdalnym i hybrydowym. Wśród zadań praktycznych znajdują się m.in. projektowanie działań marketingowych w mediach cyfrowych, tworzenie materiałów wizualnych oraz analiza zachowań klientów z wykorzystaniem danych dostępnych online. Kompetencje te rozwijają szereg umiejętności: pracę z informacją, komunikację w kanałach elektronicznych oraz projektowanie nowoczesnych modeli biznesowych opartych na technologii.

Dzięki integracji aspektów cyfrowych z elementami przedsiębiorczości studenci nabývają kompetencji, które zwiększają ich konkurencyjność na rynku międzynarodowym. Zdolność do pracy w cyfrowym środowisku, zarządzania wiedzą i korzystania z narzędzi wspierających podejmowanie decyzji to jeden z decydujących czynników sukcesu we współczesnych organizacjach (Bembenek, 2024). Jednocześnie zajęcia na SGH zwracają uwagę na potrzebę krytycznego podejścia do technologii oraz etycznego wykorzystywania danych i narzędzi cyfrowych.

Uzupełnieniem tych umiejętności są kompetencje finansowe pozwalające studentom lepiej zrozumieć mechanizmy działania firm w otoczeniu międzynarodowym. W ramach kursu studenci pracują z narzędziami do analizy finansowej i tworzenia prognoz ekonomicznych. Uczą się przygotowywać uproszczone sprawozdania pro forma, analizować wskaźniki rentowności i płynności oraz oceniać ryzyko finansowe przedsięwzięć na rynkach zagranicznych.

Zadania projektowe obejmują również wybór i ocenę źródeł finansowania, takich jak kredyty, fundusze venture capital czy instrumenty wspierające eksport. Studenci ćwiczą pracę z arkuszami kalkulacyjnymi oraz uczą się interpretować dane liczbowe w kontekście decyzji strategicznych. Dzięki temu rozwijają zdolność łączenia wiedzy ekonomicznej z myśleniem przedsiębiorczym i cyfrowym.

Połączenie kompetencji cyfrowych i finansowych pozwala studentom lepiej odnajdywać się w złożonym świecie gospodarki opartej na danych. Kurs realizowany na SGH jest przykładem nowoczesnego podejścia do edukacji, które integruje wiedzę teoretyczną z praktyką i odpowiada na rzeczywiste potrzeby rynku międzynarodowego. Tego rodzaju kształcenie wzmacnia nie tylko przygotowanie zawodowe, ale również elastyczność, samodzielność i odporność przyszłych absolwentów – pierwszorzędne cechy w obliczu globalnych transformacji.

Zaliczenie i jego rola w procesie kształcenia

Zaliczenie kursu przedsiębiorczość międzynarodowa odbywa się w sposób kompleksowy i odzwierciedla jego praktyczny oraz interdyscyplinarny charakter. Ocenie podlegają trzy elementy: kolokwium końcowe w formie analizy przypadku (30%), aktywność na zajęciach (30%) i projekt zespołowy – przygotowanie i prezentacja biznesplanu przedsięwzięcia międzynarodowego (40%). Szczególną rolę odgrywa część projektowa, w ramach której studenci opracowują koncepcję wejścia wybranej firmy na rynki zagraniczne, analizują potencjał eksportowy, wybierają model internacjonalizacji, planują działania promocyjne oraz opracowują pełną część finansową przedsięwzięcia.

Zróznicowana forma zaliczenia sprzyja rozwojowi wielu kompetencji równocześnie – od analitycznych i strategicznych, przez kreatywność i umiejętność współpracy, aż po kompetencje cyfrowe i finansowe. Prezentacja projektu pozwala studentom trenować wystąpienia publiczne oraz przekonywanie do swoich decyzji, co zwiększa ich gotowość do działań

w realnych warunkach biznesowych. Takie podejście wzmacnia poczucie odpowiedzialności za projekt, promuje samodzielność i odzwierciedla rzeczywiste wyzwania, z jakimi mierzą się młodzi przedsiębiorcy w środowisku międzynarodowym.

Zmiany w postawach i umiejętnościach studentów zaobserwowane w trakcie kursu można ująć w formie porównawczej. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane obszary kompetencji wraz z charakterystyką ich stanu wyjściowego i efektów końcowych.

Tabela 1. Zmiana w zakresie wybranych kompetencji studentów przed kursem i po kursie

Obszar kompetencji	Przed kursem (deklaratywnie / obserwacja)	Po kursie (na podstawie pracy i ankiety)
Samodzielność i inicjatywa	ostrożne podejście, oczekiwanie wskazówek ze strony prowadzących	samodzielne wyznaczanie kierunku projektu, większa inicjatywa
Praca zespołowa	ograniczone doświadczenie w pracy projektowej, niepewność ról	lepsze zrozumienie ról, większa odpowiedzialność za zadania grupowe
Kreatywność i innowacyjność	zorientowanie na prawidłową odpowiedź, niska pewność w proponowaniu nowych rozwiązań	większa odwaga w proponowaniu własnych koncepcji i rozwiązań
Myślenie strategiczne	trudność z analizą kontekstu rynkowego, skupienie na działaniach operacyjnych	umiejętność planowania działań projektowych na podstawie analizy rynku
Prezentacja i komunikacja	ograniczona praktyka wystąpień i prezentacji pomysłów	znacząca poprawa umiejętności prezentacyjnych, większa pewność siebie

Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 1 potwierdzają, że kurs miał realny wpływ na rozwój kompetencji uznawanych za istotne z perspektywy wyzwań rynku pracy i kształcenia ustawicznego

Zakończenie i rekomendacje

Współczesna edukacja przedsiębiorcza, szczególnie w wymiarze międzynarodowym, odgrywa istotną rolę w przygotowaniu studentów do aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym i społecznym. Przedmiot przedsiębiorczość międzynarodowa, realizowany w SGH, pokazuje, że przemyślane połączenie teorii, praktyki, pracy projektowej oraz różnorodnych metod dydaktycznych pozwala skutecznie wspierać rozwój kompetencji przyszłości.

W ramach kursu przedsiębiorczość międzynarodowa szczególną uwagę zwraca się także na rozwijanie umiejętności samodzielnego poszukiwania i krytycznej analizy źródeł naukowych. Studentom rekomenduje się zapoznawanie się z aktualnymi artykułami publikowanymi w otwartych repozytoriach i bazach naukowych, takich jak Google Scholar czy ResearchGate. Praca z tego typu materiałami naukowymi sprzyja nie tylko poszerzaniu wiedzy, ale także kształtowaniu nawyku uczenia się przez całe życie i śledzenia bieżących trendów w obszarze przedsiębiorczości międzynarodowej.

Doświadczenia edukacyjne studentów wskazują, że umiejętności takie jak analiza rynków zagranicznych, współpraca w zespole, korzystanie z narzędzi cyfrowych czy rozumienie

podstaw finansowych mogą być z powodzeniem rozwijane w ramach jednego kursu – o ile są zakorzenione w realnych problemach i różnicowanym kontekście.

Kwestie poruszone w artykule pokazują, że zróżnicowanie kulturowe, technologiczne i społeczne nie jest barierą, lecz wartością dodaną w procesie kształcenia przedsiębiorczego na rynkach zagranicznych. W *Inwazji jaszczurów* Čapka już od pierwszych stron pojawia się refleksja nad relacją człowieka i technologii – ukazana przez pryzmat fantastycznej opowieści o inteligentnych płazach. W wielu fragmentach tej powieści, z wyraźną literacką przesadą, Čapek ukazuje świat podporządkowany logice produkcji i handlu, co można dziś odczytać jako metaforę zdolności (i zarazem ryzyka) ludzkiego wpływu na rzeczywistość poprzez działalność gospodarczą (Čapek, 2021).

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej nie tylko uczy, jak działać na globalnym rynku, ale również rozwija postawy odpowiedzialności, krytycznego myślenia i otwartości na różnorodność. Współczesna edukacja przedsiębiorcza powinna nie tylko kształcić umiejętności operacyjne, lecz również sprzyjać zrozumieniu społecznych i instytucjonalnych uwarunkowań działania gospodarczego. Jak zauważa Chang, nie istnieje czysta ekonomia wolna od wartości – każdy wybór teoretyczny jest jednocześnie wyborem światopoglądowym (Chang, 2015).

To podejście koresponduje z koncepcją gospodarki zrównoważonej przedstawioną w książce *Ekonomia obwarzanka* przez Raworth, według której celem działalności gospodarczej nie powinna być jedynie maksymalizacja zysku, lecz działanie w granicach społecznych i ekologicznych (Raworth, 2021). Jednocześnie – jak ostrzega Bakan – jeśli działalność gospodarcza nie jest zakorzeniona w wartościach etycznych i społecznych, może przybrać patologiczne formy, w których korporacje funkcjonują jak instytucje psychopatyczne, ignorujące dobro wspólne (Bakan, 2006). Tym bardziej istotne staje się, by kształcenie przedsiębiorcze wyposażało studentów nie tylko w kompetencje rynkowe, ale również w świadomość odpowiedzialności społecznej.

Wnioski płynące z realizacji kursu wpisują się w szerszy nurt refleksji nad edukacją przedsiębiorczą, w którym podkreśla się konieczność angażowania studentów w działania praktyczne, bazujące na ich własnych decyzjach, inicjatywach i błędach. Takie podejście nie tylko wspiera rozwój kompetencji przyszłości, ale także odpowiada na wyzwania stojące przed współczesnym szkolnictwem wyższym w warunkach świata VUCA – czyli pełnego zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Jak zauważa Lackéus (2015), rozwijanie przedsiębiorczości jako postawy życiowej wymaga środowiska dydaktycznego, które buduje zaufanie, sprawczość i realne zaangażowanie studentów.

Literatura

References

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van Den Brande, L. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Bakan, J. (2006). *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*. Warszawa: Wydawnictwo Lepsiy Świat.
- Bąkowski, M., Krzykowska, K. (2024). Biznes i zarządzanie jako element edukacji ekonomicznej młodzieży w szkołach ponadpodstawowych. *Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii*, 2, 70–88.

- Bembenek, B. (2024). Doskonalenie kompetencji cyfrowych w klastrach. *Horyzonty Wychowania*, 23(65), 55–64. DOI: <https://doi.org/10.35765/hw.2024.2365.07>.
- Boldureanu, G., Ionescu, A.M., Bercu, A.-M., Bedrule-Grigoriuță, M.V., Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education. *Sustainability*, 12(3), 1267. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12031267>.
- Burkeman, O. (2024). *Cztery tysiące tygodni. Czas na twoje życie*. Kraków: Insignis.
- Chang, H.-J. (2015). *Ekonomia. Instrukcja obsługi*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Čapek, K. (2023). *R.U.R.* Warszawa: Wydawnictwo CM.
- Čapek, K. (2021). *Inwazja jaszczurów*. Warszawa: Fundacja Nowoczesna Polska.
- Dębkowska, K., Glińska, E., Kononiuk, A., Pokojska, J., Poteralska, B., Szydło, J., Rollnik-Sadowska, E. (2022). *Foresight kompetencji przyszłości* (Working Paper, nr 1). Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Drabik, I. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 165–176. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.14.12>.
- Dworzecki, Z., Leśniak-Lębkowska, G. (2019). Wyobraźnia strategiczna w biznesie. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 162, 115–142. DOI: <https://doi.org/10.33119/SIP.2018.162.9>.
- Fayolle, A. (2008). *Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of the Entrepreneurial Process*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibb, A. (2002). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: Living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry and Higher Education*, 16(3), 135–148. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000002101296234>.
- Gibb, A. (2005). *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change*. NCGE Policy Paper.
- Gudanowska, A., Kononiuk, A., Siderska, J., Dębkowska, K. (2020). *Uwarunkowania ucyfrowienia procesów produkcji i wzrostu kompetencji cyfrowych społeczeństwa*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej. DOI: <https://doi.org/10.24427/978-83-66391-23-9>.
- Hašek, J. (2022). *Przygody dobrego wojaka Szwajka podczas wojny światowej*. Warszawa: Wydawnictwo SBM.
- Iwu, C.G., Opute, P.A., Nchu, R., Eresia-Eke, C., Tengeh, R.K., Jaiyeoba, O., Aliyu, O.A. (2021). Entrepreneurship education, curriculum and lecturer-competency as antecedents of student entrepreneurial intention. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.007>.
- Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), 356. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci11070356>.
- Keller, G., Papasan, J. (2013). *Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć*. Łódź: Galaktyka.
- Knopik, T., Domagała-Zyśk, E. (2022). Kreatywność i innowacyjność jako transferowalne zasoby rozwijane na I etapie edukacyjnym. Od programu nauczania do oceny efektów jego realizacji. *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 614(9), 34–44. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.1277>.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kowalik, I. (2025). *Marketing przedsiębiorców na przykładzie małego producenta żywności z Mazowsza. Współpraca w sieciach, innowacyjność i orientacja na klienta*. Studium przypadku opracowane w ramach programu „Rozwój potencjału badawczego SGH dla witalnego i odpornego wzrostu oraz odpornych społeczeństw”, finansowanego ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Regionalnej Inicjatywy Doskonałości (RID). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej.
- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, 6. DOI: <https://doi.org/10.1787/ccac96a-en>.

- Mahmudin, T. (2023). The importance of entrepreneurship education in preparing the young generation to face global economic challenges. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(3), 187–192. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.78>.
- Milne, A.A. (1926), *Winnie-the-Pooh*. London: Methuen & Co.
- Morris, T.H., König, P.D. (2021). Self-directed experiential learning to meet ever-changing entrepreneurship demands. *Education + Training*, 63(1), 23–49. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-09-2019-0209>.
- Mrożek, S. (1994). *Dzieła zebrane*, t. 1. *Opowiadania 1990–1993*. Warszawa: Noir sur Blanc.
- Neck, H., Greene, P. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>.
- OECD. (2018; 2025, 16 czerwca). *The Future of Education and Skills Education 2030* (Position paper). Pozyskano z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf.
- Oleksiuk A. (2025). Legitymizacja w działalności biznesowej przedsiębiorstw typu born global – studium przypadku Ready Bathroom. W: I. Kowalik (red.), *Marketing przedsiębiorców w międzynarodowej działalności gospodarczej małych i średnich firm*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 131–140.
- Rachwał, T. (2018). Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji. W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych. Obszary: przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa, kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych w edukacji, doświadczenia międzynarodowe w zakresie kształtowania kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE, 16–34. DOI: <https://doi.org/10.47050/65591760.16–34>.
- Rachwał, T. (2022). Zmiany w edukacji w zakresie przedsiębiorczości – w kierunku zakresu rozszerzonego oraz egzaminu maturalnego z przedmiotu biznes i zarządzanie? *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 18(2), 41–64.
- Ratten, V., Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100367. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100367>.
- Raworth, K. (2021). *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Reymont, W.S. (2023). *Ziemia obiecana*. Wrocław: Siedmioróg.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia* (Dz.U. z 2023 r. poz. 314).
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>.
- Schmidt, E., Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. London: John Murray.
- Seikkula-Leino, J., Salomaa, M., Jónsdóttir, S.R., McCallum, E., Israel, H. (2021). EU Policies Driving Entrepreneurial Competences – Reflections from the Case of EntreComp. *Sustainability*, 13(15), 8178. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158178>.
- Tokarczuk, O. (2005). *Prawiek i inne czasy*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- World Economic Forum. (2020; 2025, 14 czerwca). *The Future of Jobs Report 2020*. Pozyskano z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>.

Adam Oleksiuk, dr, adiunkt w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, specjalizuje się w marketingu międzynarodowym, zarządzaniu innowacjami oraz przemianach gospodarczych w Europie Środkowo-Wschodniej. Visiting scholar na University of Cambridge, visiting researcher na Saxion University of Applied Sciences oraz intern w Stockholm School of Economics in Riga. Stypendysta prestiżowych programów naukowych (I.S.E.O, IfW Kiel, University of Trento) oraz kursów Joint Vienna Institute. Autor ponad 150 publikacji z zakresu polityki rozwoju, marketingu i innowacji. Współorganizator pierwszej europejskiej edycji Kotler Awards. Pełnił funkcje doradcze i kierownicze

w administracji publicznej i spółkach prawa handlowego. Ukończył studia na Uniwersytecie Warszawskim i w SGH.

Adam Oleksiuk, PhD, Assistant Professor at SGH Warsaw School of Economics. His research focuses on international marketing, innovation management, and economic transformation in Central and Eastern Europe. He was a visiting scholar at the University of Cambridge, a visiting researcher at Saxion University of Applied Sciences, and an intern at the Stockholm School of Economics in Riga. He has received scholarships from prestigious academic programs (I.S.E.O, IfW Kiel, University of Trento) and completed courses at the Joint Vienna Institute. Author of over 150 academic publications in the fields of development policy, marketing and innovation. He co-organized first the European edition of the Kotler Awards and has previously held advisory and managerial roles in public administration and commercial companies. He is a graduate of the University of Warsaw and SGH Warsaw School of Economics.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1796-8125>

Adres/Address:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
Katedra Marketingu Międzynarodowego
ul. Madalińskiego 6/8
02-513 Warszawa
e-mail: aoleksi2@sgh.waw.pl