

PÓŁROCZNIK NAUKOWY
A SCIENTIFIC SEMI-ANNUAL

21(1) ▪ 2025

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – EDUKACJA

PRAWNE I EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

pod redakcją Karola Juszki



ENTREPRENEURSHIP – EDUCATION

LEGAL AND ECONOMIC CONDITIONS
FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP

edited by Karol Juszka

DOI: 10.24917/20833296.211

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa Ekonomii i Administracji
University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration
Przedsiębiorczość- Edukacja

Entrepreneurship – Education

21(1)

Honorowy Redaktor Naczelny/Honorary Editor: Zbigniew Ziolo

Redaktor naczelny/Editor-in -chief: Monika Borowiec-Gabrys

Zastępca redaktora naczelnego – redaktor prowadzący/Associate – managing editor: Mariusz Cembruch-Nowakowski

Rada Redakcyjna/Editorial Board: Monika Borowiec-Gabrys, Jacek Brant, Roy Canning, Yolanda Carbajal Suárez, Paweł Czapliński, Sławomir Dorocki, Wiesława Gierańczyk, Wiesław Grebski, Bronisław Górz, Anatol Jakobson, Wioletta Kilar, Anna Kolasińska, Sławomir Kurek, Matthias Pilz, Tomasz Rachwał, Tatjana Resnik Planinc, Ryszard E. Różga Luter, Natalia M. Syssoeva, Zdeněk Šzczyrba, Anna I. Szymańska, Anna Tobolska, Krzysztof Wach, Krzysztof Wiedermann, Małgorzata Zdon-Korzeniowska, Zbigniew Ziolo.

Lista recenzentów jest dostępna na stronie internetowej czasopisma./The list of reviewers is available on the journal's website.

Redaktor prowadzący z Wydawnictwa/Publishing House managing editor: Agnieszka Rozpłochowska-Boniatowska

Redaktor językowy/Language editor: Marcin Romanowski

Tłumaczenie i korekta w języku angielskim/Translation and proofreading of English text: Richard Bolt

Deklaracja wersji pierwotnej/Definition of primary version:

Wersja drukowana jest wersją pierwotną publikacji./The primary version of the journal is the printed version.

Czasopismo jest indeksowane w bazach/Journal is abstracted and indexed in:

BazEkon, BazHum, CEJSH (The Central European Journal of Social Sciences and Humanities), ERIH PLUS (The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), PBN – Polska Bibliografia Naukowa/ Polish Scientific Bibliography, Pedagogiczna Biblioteka Cyfrowa/Pedagogical Digital Library, POL-index Strona internetowa czasopisma z informacjami dla autorów i dostępem do artykułów archiwalnych w wersji elektronicznej/Journal website with information for authors and access to the full-text electronic versions of archive papers: www.p-e.u.krakow.pl, ISSN (ON-LINE): 2449–9048

Kontakt z redakcją/Journal contact:

Anna Kolasińska sekretarz redakcji (secretary)

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków, p. 537, tel.: (+48) 12 662 62 67

e-mail: pe@uken.krakow.pl

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe UKEN, Kraków 2025

ISSN 2083–3296

Wydawca/Publisher:

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie – Instytut Prawa Ekonomii i Administracji

University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

e-mail: wydawnictwo@uken.krakow.pl,

Współwydawca/Co -publisher: Polskie Towarzystwo Geograficzne – Komisja Geografii Przemysłu

Polish Geographical Society – Industrial Geography Commission

Druk/Printed by Zespół Poligraficzny UKEN

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest nadal źródłem inspiracji dla wielu osób do wykorzystania ich potencjału wiedzy i umiejętności na każdym etapie rozwoju pomysłu na zmianę otaczającej nas rzeczywistości. W charakterze osoby przedsiębiorczej mieści się m.in. świadomość szans i zagrożeń, które mogą się pojawić na drodze do sukcesu. Ta świadomość kształtuje się również poprzez wzajemną wymianę doświadczeń i promocję postawy przedsiębiorczości w codziennym życiu. Mając to na uwadze, po raz kolejny na Uniwersytecie Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie podjęliśmy się przeprowadzenia listopadowej ogólnoswiatowej ambitnej inicjatywy Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości, której częścią jest konferencja naukowa. Zaproszenie na to wydarzenie przyjęli przedstawiciele zarówno nauki, jak i praktyki, przedsiębiorcy i studenci pełni przedsiębiorczej pasji.

Numer 21 jest podzielony na kilka części obejmujących prawną problematykę przedsiębiorczości w ujęciu międzynarodowym, politologiczną problematykę przedsiębiorczości, ekonomiczną i zarządczą problematykę przedsiębiorczości, a także praktykę przedsiębiorczości.

Część poświęconą prawnej problematyce przedsiębiorczości rozpoczyna artykuł G. Krawca *Rola Rzecznika Praw Obywatelskich w zakresie ochrony praw przedsiębiorców*. Autor słusznie zwraca uwagę, że ochrona praw przedsiębiorców to zadanie nie tylko wyspecjalizowanych podmiotów, lecz także ombudsmana o charakterze uniwersalnym: Rzecznika Praw Obywatelskich, a zadania z zakresu ochrony przedsiębiorczości stanowią istotny element pracy tej instytucji. Ochrona przedsiębiorczości jest podstawą artykułu K. Juszki *Procesowe i kryminalistyczne zasady przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunek przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym*, który prezentuje wpływ przestrzegania procesowych i taktycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia na realizację zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. *Wolność działalności gospodarczej i jej ograniczenia w multicentrycznym systemie prawa* to tytuł artykułu napisanego przez J. Holochera i B. Nalezińskiego, którzy wykazują, że występujące w prawie pozytywne ograniczenia swobody gospodarczej motywowane i uzasadniane chęcią uregulowania granic podmiotowej wolności mogą powodować dalsze i szersze następstwo ustrojowe związane z innymi kontekstami konstytucyjnymi, w których wolność ta jest obecna. W szczególności te ograniczenia mają wpływ na realizację konstytucyjnej zasady społecznej gospodarki rynkowej, jak również tzw. norm programowych adresowanych do władz publicznych. Pozostając w problematyce zasad, należy wskazać na artykuł K. Juszki *Taktyczne zasady przeprowadzania eksperymentu w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej w postępowaniu w sprawach o wykroczenia*. Wnioski z przeprowadzonej w nim analizy dotyczą całościowego przestrzegania taktycznych i procesowych zasad wykonywania tytułowego eksperymentu oraz zgłaszania konstruktywnych uwag obejmujących przedmiotowe zmiany procesowe i taktyczne. Przechodząc do szczegółowej problematyki przedsiębiorczości, należy zwrócić uwagę na artykuł A. Nodźak *Rola i znaczenie monitorowania pomocy publicznej w sprawach*

dotyczących udzielania pomocy publicznej, którego celem jest zaprezentowanie ww. rozwiązań w zakresie monitorowania pomocy publicznej wraz z dokonaniem oceny, czy w obecnym kształcie służą one realizacji zasady przejrzystości pomocy publicznej. Następnym artykułem korespondującym z problematyką przedsiębiorczości jest tekst S. Kępy *Kolegium Elektorów w wyborach prezydenckich w Polsce na przykładzie elekcji z 2015 roku – polemika z Jakubem M. Łachem*. Część poświęconą prawnej problematyce przedsiębiorczości w ujęciu międzynarodowym kończy praca J. Kawki *Obowiązek naprawy towarów wynikający z unijnej dyrektywy R2R a interesy producentów*, w której zastosowano wieloaspektowe podejście badawcze łączące analizę prawną, studium przypadku oraz podejście porównawcze. Metody te pozwoliły na kompleksowe zbadanie skutków implementacji dyrektywy Right to Repair (R2R) oraz określenie możliwych wyzwań związanych z jej wdrożeniem.

Część opisującą politologiczną problematykę przedsiębiorczości rozpoczyna artykuł A. Tasak *Przedsiębiorczość w wybranych koncepcjach życia społecznego: libertarianizm i katolicka nauka społeczna*. Autorka wyjaśnia, jak definiuje się przedsiębiorczość w katolickiej nauce społecznej i libertarianizmie oraz która z definicji przedsiębiorczości przyjętych w dyskursie naukowym jest wybierana w tych koncepcjach jako właściwa i trafna. Ta część numeru obejmuje także artykuł B. Węglarz *Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – podstawy formalno-prawne*, którego celem, poza wyjaśnieniem, czym jest przedsiębiorczość społeczna, jest próba przybliżenia tego zagadnienia w Polsce, w szczególności pod kątem aktualnego stanu prawnego. W tym celu dokonano przeglądu i analizy wybranych pozycji z zakresu literatury przedmiotu, wykorzystując monografie, artykuły, akty prawne i dokumenty dotyczące przedsiębiorczości społecznej.

Kolejną, najobszerniejszą część tomu tworzą artykuły dotyczące ekonomicznej i zarządczej problematyki przedsiębiorczości. Niniejszą część otwiera publikacja Z. Ludziejewskiego *Przedsiębiorczość jako determinanta sukcesu gospodarczego – ujęcie teoretyczne*, w której analizowane jest pojęcie przedsiębiorczości jako determinanty sukcesu, ze szczególnym uwzględnieniem teorii zarządzania i praktycznych strategii oraz taktyk stosowanych przez liderów biznesu. Celem kolejnego artykułu – *Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa na współczesnym rynku* I. Drabika – jest przedstawienie problematyki internacjonalizacji (umieждународowienia) przedsiębiorstwa w aspekcie teoretycznym z uwzględnieniem jej różnorodnych przejawów w warunkach postępującej zmienności i złożoności, czyli turbulencji współczesnego otoczenia. Na uwagę zasługuje artykuł T. Załony, M. Danielskiej i M. Cembruch-Nowakowskiego *Audiowizualne narzędzia dydaktyczne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób z zaburzeniami słuchu*, którzy dokonali empirycznej weryfikacji skuteczności audiowizualnych narzędzi dydaktycznych opracowanych w ramach projektu „Innowacyjne narzędzia edukacyjne” jako instrumentu kształtowania kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej uczniów z zaburzeniami słuchu oraz oceny użyteczności dydaktycznej tych narzędzi i poziomu ich akceptacji wśród użytkowników. W następnym artykule zatytułowanym *Kompetencje osobiste, społeczne i menedżerskie w edukacji podstaw przedsiębiorczości oraz biznesu i zarządzania w polskiej szkole: analiza porównawcza* A. Świętek, D. Piróg, K. Bargiel i P. Cybula poddają ocenie zmiany zestawu kompetencji i warunków stworzonych do ich kształtowania w polskim systemie oświaty spowodowane likwidacją przedmiotu podstawy przedsiębiorczości i zastąpieniem go przedmiotem biznes i zarządzanie. Innymi pracami powiązanymi tematycznie z tą częścią są artykuły J. Żukowskiej i K. Lemieszkiewicz-Sosnowskiej *Future-ready workforce: a 2023–2024 literature review of essential skills and competencies for the labor*

market, M.S. Ogunmuyiwy i J.O. Oniego *Physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria* oraz A. Iwaszczuka, M. Sabala i N. Iwaszczuk *Towards sustainable consumption: the practices of Krakow students*. Problematykę niniejszej części obejmuje również artykuł R. Nesterowicz i J. Nakonieczny *Ocena opłacalności leasingu i umów o podobnym charakterze – analiza porównawcza*. Autorki ukazują w nim opłacalność leasingu na tle innych możliwości finansowania, przedstawiają perspektywy rozwoju, jakie wykazuje, oraz formy, które coraz częściej zastępują go w praktyce gospodarczej. Kolejnym tekstem w niniejszym numerze jest artykuł B. Nowaka *Wybrane formy wsparcia w krakowskim ekosystemie startupowym – wyniki badań pilotażowych*, który przedstawia próbę identyfikacji wybranych form wsparcia dla start-upów, zwłaszcza w fazie załączkowej, oferowanych przez ekosystem krakowski. Ostatni w tej części jest artykuł K. Golonki *Rozwój działalności gospodarczej w układzie krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym* analizujący rozwój działalności gospodarczej na Rynku Głównym w Krakowie w dwudziestoleciu międzywojennym z uwzględnieniem szerokiego kontekstu społecznego i ekonomicznego.

Ostatnią część stanowi grupa trzech artykułów dotyczących praktyki przedsiębiorczości. Pierwszy z nich jest autorstwa J. Kabzy i A. Sokołowskiej i nosi tytuł *O regulowaniu AI z perspektywy law and economics w kontekście Rozporządzenia AI*. Celem tego artykułu są przedstawienie wybranych metod regulowania AI oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy myślenie ekonomiczne, a w szczególności przedstawione w artykule koncepcje regulacyjne, jest odzwierciedlone w Akcie AI. Artykuł zawiera także ocenę rozwiązań regulacyjnych zastosowanych w Akcie AI z perspektywy *law and economics*. Drugim z tej grupy artykułów jest tekst M. Jury *Cyfryzacja postępowania rejestrowego – przemyslenia o kierunku dalszego rozwoju*. Opisano w nim zmiany w postępowaniu rejestrowym na przestrzeni ponad dekady, które doprowadziły do pełnej cyfryzacji tego postępowania. Trzecim artykułem w tej części jest tekst M. Michalczaka *Przedsiębiorczość w obliczu kryzysu gospodarczego: Czy to klucz do sukcesu?*, który koncentruje się na przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego i ukazuje ją jako potencjalny czynnik sukcesu i stabilizacji dla firm oraz całych gospodarek.

Z tej różnorodności poglądów, doświadczeń i specjalistycznych punktów widzenia powstał numer 21. czasopisma „Przedsiębiorczość – Edukacja”, który wraz z Redakcją z satysfakcją oraz zaszczycem przekazuję w Twoje ręce, Szanowny Czytelniku, z prośbą o jego przyjęcie i inspirację do przedsiębiorczych przemyśleń.

Karol Juszka

Introduction

Entrepreneurship continues to be a source of inspiration for many people to use their potential knowledge and skills at every stage of developing an idea to change the reality around us. The nature of being entrepreneurial includes, among other things, being aware of the opportunities and threats that may arise on the road to success. This awareness is also formed through the mutual exchange of experiences and the promotion of an entrepreneurial attitude in everyday life. With this in mind, the University of the Commission of National Education in Krakow once again undertook to host the ambitious Global Entrepreneurship Week in November, with a conference as part of this initiative. The invitation to this event was accepted by representatives from practice and theory: entrepreneurs and students full of entrepreneurial passion.

Issue 21 is divided into several sections covering legal issues of entrepreneurship from an international perspective; political issues of entrepreneurship; economic and managerial issues of entrepreneurship; and the practice of entrepreneurship.

The legal issue of entrepreneurship begins with an article by Grzegorz Krawiec, 'The ombudsman's role in protecting entrepreneurs' rights', which points out that the protection of such rights is a task not only for specialised entities, but also for an ombudsman of a universal nature. The ombudsman and the tasks for protecting entrepreneurship are an important part of this institution's work. The protection of entrepreneurship is the basis of Kazimiera Juszka's article, 'Procedural and forensic principles for proceedings into criminal investigations as conditional on respect for the rule of law in economic dealings', which presents the principles for conducting visual inspections in such proceedings based on the implementation of the principle of legal certainty in business transactions. 'Freedom of economic activity and its limitations in a multicentric legal system' is the title of an article written by Justyna Holocher & Bogumił Naleziński, demonstrating that such limitations occurring in positive law, motivated and justified by the desire to regulate the limits of subjective freedom, may cause further and broader systemic consequences. This is then related to other constitutional contexts in which this freedom is present and, in particular, how they affect the implementation of the constitutional principle of a social market economy, as well as the so-called programmatic norms addressed to public authorities. Remaining with principles, it is necessary to point to the article by Karol Juszka – 'Tactical experimentation in the implementation of the principle of business freedom in minor crime proceedings'. The conclusions concern the overall observance of the tactical and procedural principles for performing the experiment and the submission of constructive comments covering the procedural and tactical changes in question. Turning to the specific issue of entrepreneurship, attention should be drawn to the article by Agata Nodżak, 'The role and importance of monitoring state aid in case-law practice', the aim of which is to present solutions for monitoring such aid and to assess whether, in their current form, they serve the implementation of the principle of transparency. An article by Szymon Kępa, which corresponds to the issue of entrepreneurship, 'The electoral college in the

2015 Polish presidential elections: a polemic with Jakub M. Łach'. Concluding the section on legal issues of entrepreneurship from an international perspective is the article by Jerzy Kawka, 'The obligation to repair goods under EU directive R2R concerning the interests of manufacturers', which uses a multi-faceted research approach combining legal analysis, case studies and a comparative perspective. These methods have allowed for a comprehensive examination of the effects of the implementation of the Right to Repair (R2R) directive and the identification of possible challenges to its implementation.

The second section describing political issues of entrepreneurship begins with an article by Agata Tasak, 'Entrepreneurship in selected conceptions of social life: libertarianism and Catholic social teaching', which explains how entrepreneurship is defined in both Catholic social teaching and libertarianism, and which of the definitions of entrepreneurship adopted in academic discourse are chosen as being appropriate and accurate. This section also includes an article by Barbara Węglarz – 'Social entrepreneurship in Poland: its formal and legal foundations', the aim of which, in addition to explaining social entrepreneurship, is an attempt to bring the issue closer to Poland, particularly in terms of its current legal status. To this end, selected items from the literature were reviewed and analysed, using monographs, articles, laws and documents on social entrepreneurship.

The third and largest section is on economic and managerial issues of entrepreneurship. This part opens with an article by Zdzisław Ludziejewski which should be pointed out, 'Entrepreneurship as a determinant of business success: a theoretical approach', it analyses this notion with particular reference to management theory and the practical strategies and tactics used by business leaders. The aim of the following article by Ireneusz Drabik, 'The essence of enterprise internationalization in the modern market', is to present this issue in its theoretical aspect, taking into account its various manifestations in conditions of progressive changeability and complexity i.e. the turbulence of the modern environment. Noteworthy is the article by Tomasz Załona, Monika Danielska & Mariusz Cembruch-Nowakowski – 'Innovative educational tools for the development of entrepreneurial competences, as well as knowledge of economics, in those with hearing disorders'. They carried out empirical verification of the effectiveness of visual teaching tools developed as part of the 'Innovative educational tools' project, with an assessment of their didactic usefulness and their level of acceptance by users. In the article by Agnieszka Świętek, Danuta Piróg, Kinga Bargieł & Piotr Cybul – 'Personal, social and managerial competences in the subjects of 'Basics of Entrepreneurship' and 'Business and Management' in Polish schools: a comparative analysis', they assess changes to the set of competences and the conditions created for their formation in Polish schools, evaluating the changes caused by the removal of 'Basics of entrepreneurship' and its replacement by 'Business and management'. Other articles, thematically related to this part, are those by Joanna Żukowska & Karolina Lemieszkiewicz-Sosnowska – 'Future-ready workforce: a 2023–2024 literature review of essential skills and competencies for the labor market', Michael Segun Ogunmuyiwa & John Olanrewaju Oni – 'Physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria' and Aleksander Iwaszczuk, Maciej Sabal & Natalia Iwaszczuk – 'Towards sustainable consumption: the practices of Krakow students'. This part also covers the article by Renata Nesterowicz & Joanna Nakonieczny, 'Evaluating the profitability of leasing and other contracts of a similar nature: a comparative analysis' which shows the profitability of leasing against the background of other financing options, a presentation of the development prospects it demonstrates, but also the form which is increasingly replacing it in economic practice.

Another article on this issue is by Bartłomiej Nowak – ‘Selected forms of support in the Krakow startup ecosystem: pilot study results’, which is an attempt to identify selected forms of support for start-ups, especially at the seed stage, offered by the Kraków ecosystem. The last article in this section by Kacper Golonka – ‘The development of economic activity in the area of Krakow’s main square in the interwar period’, analyses this activity taking into account the broad social and economic context.

The fourth section is a group of three articles on entrepreneurial practice. The first is by Jakub Kabza & Ani Sokołowska – ‘On regulating AI from legal and economic perspectives in the context of the AI act’. In particular, its aim is to present selected methods of AI regulation and to answer the question whether economic thinking in general, and in particular the regulatory concepts presented here, are reflected in AI. The article also evaluates the regulatory solutions used in AI law from legal and economic perspectives. The second is a text by Maciej Jura, ‘Digitization of registration procedures: thoughts on the directions of further developments’, which describes the changes over more than a decade that have led to full digitization. The final article is by Maksymilian Michalczak, ‘Entrepreneurship as a key to success in times of economic crisis’, which focuses on entrepreneurship under conditions of economic crisis, showing it as a potential factor for success and stability for both companies and entire economies.

Out of this diversity of views, experiences and specialised perspectives, Issue 21 of the journal ‘Entrepreneurship – Education’ has been created. Together with the Editorial Board, I have the satisfaction and honour to pass onto readers a request to make use of it to inspire entrepreneurial reflection.

Karol Juszka

PRAWNA PROBLEMATYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W UJĘCIU MIĘDZYNARODOWYM

LEGAL ISSUES OF ENTREPRENEURSHIP FROM
AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE

Grzegorz Krawiec

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Rola Rzecznika Praw Obywatelskich w zakresie ochrony praw przedsiębiorców

The ombudsman's role in protecting entrepreneurs' rights

Streszczenie: Artykuł analizuje rolę Rzecznika Praw Obywatelskich (RPO) w zakresie ochrony wolności i praw przedsiębiorców w Polsce. Autor wskazuje, że działalność Rzecznika nie ogranicza się do ochrony praw człowieka i obywatela, lecz obejmuje również wsparcie przedsiębiorców w sytuacjach naruszenia ich praw przez organy władzy publicznej. Porównano kompetencje RPO z kompetencjami Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców, zwracając uwagę na ich różnorodny zakres zadań. W szczególności omówiono działania RPO w kontekście dynamicznych zmian legislacyjnych, rozwoju technologicznego oraz sytuacji kryzysowych, takich jak pandemia COVID-19 czy klęski żywiołowe. Autor wskazuje na konieczność prowadzenia dialogu między administracją publiczną a sektorem przedsiębiorców oraz postuluje zwiększenie roli RPO w ochronie przedsiębiorczości. Wnioski płynące z analizy działalności Rzecznika wskazują na konieczność dalszego wsparcia i upowszechniania informacji dotyczących praw przedsiębiorców oraz potrzebę zacieśnienia jego współpracy z innymi instytucjami, aby efektywnie chronić interesy środowiska przedsiębiorców.

Abstract: This article analyses the role of the Ombudsman in protecting the freedoms and rights of entrepreneurs in Poland. The author points out that the activity of the Ombudsman is not limited to the protection of human and civil rights but also includes support for entrepreneurs in situations of violation of their rights by public authorities. The competences were compared with those of the Ombudsman for Small and Medium-Sized Enterprises, noting the diverse range of tasks. In particular, activities are discussed in the context of dynamic legislative changes, technological developments and crisis situations, such as the COVID-19 pandemic or natural disasters. The author points out the need for dialogue between the public administration and the business sector and postulates an increased role in the protection of entrepreneurship. Conclusions from the analysis of the Ombudsman's activities indicate the need for further support, dissemination of information on entrepreneurs' rights and the need to strengthen cooperation with other institutions in order to effectively protect the interests of the business community.

Słowa kluczowe: ochrona przedsiębiorców; prawa człowieka i obywatela; przedsiębiorczość w Polsce; Rzecznik Praw Obywatelskich

Keywords: entrepreneurship in Poland; entrepreneurship protection; human and civil rights; Ombudsman

Otrzymano: 21 stycznia 2025

Received: 21 January 2025

Zaakceptowano: 3 kwietnia 2025

Accepted: 3 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Krawiec, G. (2025). Rola Rzecznika Praw Obywatelskich w zakresie ochrony praw przedsiębiorców. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 13–22. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.1>

Wstęp

Przepisy Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej sytuują Rzecznika Praw Obywatelskich (RPO) jako organ kontroli i ochrony prawa. Rzecznik Praw Obywatelskich bada, czy naruszenie praw i wolności obywatelskich nastąpiło wskutek działania lub zaniechania organów, organizacji i instytucji obowiązanych do przestrzegania i realizacji tych wolności i praw. Pozycja prawna RPO była już przedmiotem analiz w literaturze przedmiotu (Banaszak, 2007; Banaszak, 2013; Czarnecki, Krawiec, 2023; Deryng, 2007; Domańska, 2012; Gajda, 2013; Gajda, 2014; Krawiec, 2018; Malinowska, 2007; Patyra, 2008; Świątkiewicz, 2001; Trociuk, 2014; Zoll 2005; Zubik, 2008).

Rzecznik Praw Obywatelskich pełni istotną funkcję w monitorowaniu i we wspieraniu praw obywatelskich. Do tej grupy należą również prawa przedsiębiorców.

Celem niniejszego artykułu nie jest analiza wszystkich spraw prowadzonych przez RPO w zakresie ochrony praw przedsiębiorców. Chodzi w nim bardziej o uświadomienie czytelnikowi, że ochrona praw przedsiębiorców to zadanie nie tylko wyspecjalizowanych podmiotów, lecz także ombudsmana o charakterze uniwersalnym: Rzecznika Praw Obywatelskich, a zadania z zakresu ochrony przedsiębiorczości stanowią istotny element pracy tej instytucji. Oczywiście sama działalność przedsiębiorców może znacząco i negatywnie oddziaływać na inne podmioty (osoby fizyczne). Te inne podmioty mogą w poszukiwaniu ochrony zwracać się do organów władzy publicznej. Jednak RPO nie będzie mógł pomóc w tym zakresie, albowiem jego zadaniem jest ochrona wolności i praw naruszonych przez działania organów władzy publicznej. Przedsiębiorcy zaś takimi organami nie są.

Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców

Rzecz jasna, ochroną praw przedsiębiorców zajmuje się również Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców (RMŚP), działający na podstawie *Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców* (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1668, dalej: u.r.m.ś.p.). Zgodnie z art. 1 tej ustawy stoi on na straży praw mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorców, w szczególności poszanowania zasady wolności działalności gospodarczej, pogłębiania zaufania przedsiębiorców do władzy publicznej, bezstronności i równego traktowania, zrównoważonego rozwoju oraz zasady uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych interesów przedsiębiorców.

Przed wszystkim należy zauważyć, że RMŚP nie jest organem niezależnym. O braku niezależności świadczą sposób powołania rzecznika (przez prezesa Rady Ministrów na wniosek ministra właściwego do spraw gospodarki – art. 3 ust. 1 u.r.m.ś.p.), sposób powołania zastępcy (przez ministra, a nie samodzielnie przez rzecznika – art. 7 u.r.m.ś.p.) oraz tryb

ustanowienia statutu Biura Rzecznika (nie robi tego rzecznik, a minister właściwy do spraw gospodarki – art. 15 ust. 3 u.r.m.ś.p.).

Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców ma szereg uprawnień (art. 8 i 9 u.r.m.ś.p.). Są one szeroko określone np. w sferze postępowania administracyjnego i sądowo-administracyjnego (np. zwracanie się o wszczęcie postępowania administracyjnego, wnoszenie skargi i skargi kasacyjnej do sądu administracyjnego, a także uczestniczenie w tych postępowaniach na prawach przysługujących prokuratorowi). Nie ma jednak niektórych uprawnień przysługujących RPO, np. nie może żądać wszczęcia postępowania w sprawach cywilnych. Jeżeli RMŚP uzna za konieczne zażądać wszczęcia postępowania w sprawach cywilnych, wówczas może się zwrócić do RPO z wnioskiem o podjęcie czynności przez tego ostatniego (art. 9 pkt 2b *Ustawy z dnia 15 lipca 1987 r. o Rzeczniku Praw Obywatelskich*, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1264, dalej: u.r.p.o.).

Dosyć istotna różnica między RPO a RMŚP wynika z tego, że RPO działa, gdy naruszone są wolności i prawa człowieka i obywatela, zaś „nie może i nie powinien angażować się jako reprezentant interesów poszczególnych grup społecznych czy też grup politycznych” (Trociuk, 2014: 42). Natomiast RMŚP chroni „prawa przedsiębiorców”, działając na wniosek pojedynczego przedsiębiorcy (i podejmując środki prawne o charakterze indywidualnym, np. wniesienie skargi), jednak u.r.m.ś.p. wskazuje wiele przepisów przewidujących, że istotą działania Rzecznika jest również stanie na straży interesów przedsiębiorców: Rzecznik stoi na straży „słuszných interesów przedsiębiorców” (art. 1); zadaniem Rzecznika jest m.in. opiniowanie projektów aktów normatywnych dotyczących interesów przedsiębiorców (art. 8); Rzecznik, podejmując czynności, bada, czy skutek działania lub zaniechania organu administracji publicznej nie nastąpiło naruszenie praw lub interesów przedsiębiorcy (art. 10 ust. 4). Jak się wydaje, u.r.m.ś.p. pod pojęciem interesu przedsiębiorców odnosi się nie tylko do interesu indywidualnego przedsiębiorcy, lecz także do interesów grupowych przedsiębiorców, za czym przemawia istota niektórych środków, którymi może się posługiwać RMŚP, a dotyczących ochrony praw całej grupy przedsiębiorców (np. art. 11 ust. 1 u.r.m.ś.p.). I chociaż RPO legitymuje się podobnymi uprawnieniami, to uzasadnieniem dla nieangażowania się RPO jako reprezentanta poszczególnych grup społecznych jest to, że może dojść do naruszenia praw innej grupy, za którą RPO się nie wstawia (a do której obrony także jest powołany). Rzecznik Praw Obywatelskich to bowiem organ ochronny o charakterze uniwersalnym. Tymczasem RMŚP jest powołany jako rzecznik przedsiębiorców – zarówno pojedynczych, jak i całej grupy – i ma działać w interesie tej grupy.

Analiza przepisów u.r.m.ś.p. zdaje się potwierdzać, że rola RMŚP jest nieco inna niż rola RPO. Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców nie jest organem uniwersalnej ochrony wolności i praw, a stoi jedynie na straży „praw przedsiębiorców”. Nie ma przymiotu niezależności ani nie musi się cieszyć autorytetem ze względu na swe walory moralne. Musi być jedynie osobą o nieposzlakowanej opinii i doświadczoną w obszarze przedsiębiorczości. Trudno się oprzeć zatem wrażeniu, że jest organem o nieco technicznym charakterze; organem, który służy przedsiębiorcom w ich codziennym prowadzeniu działalności gospodarczej i wspiera ich np. poprzez przedstawianie interpretacji przepisów prawa (tzw. objaśnienia prawne) czy stosowanie na ich rzecz innych środków prawnych. Ważną rolę w działalności RMŚP odgrywa nie tylko aspekt kontrolny (możliwość zaskarżania rozstrzygnięć sądów czy organów administracji publicznej), lecz także aspekt „pomocowy”, związany ze wsparciem przedsiębiorców w wykonywaniu codziennej działalności

gospodarczej. Ponadto, jak podają projektodawcy w uzasadnieniu do ustawy: „Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców ma stanowić podstawową instytucję wspierającą i monitorującą wdrażanie zasad »Konstytucji Biznesu« w praktyce” (*Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców*, druk sejmowy nr 2052, VIII kadencja Sejmu). Rola RMŚP wykracza zatem poza aspekt wyłącznie kontrolny. Stanowi on organ, który nie tylko stoi na straży „praw przedsiębiorców”, lecz także wykonuje zadania dotyczące praktycznych aspektów działalności gospodarczej oraz monitoringu obowiązujących przepisów prawnych w zakresie przedsiębiorczości.

Rzecznik Praw Obywatelskich

Tymczasem RPO to organ typowo ombudsmanski. Rzecznik Praw Obywatelskich jest ombudsmanem o charakterze uniwersalnym. Jego zadaniem jest ochrona wolności i praw człowieka i obywatela, niezależnie od tego, kim jest ten człowiek (do jakiej grupy społecznej czy zawodowej należy) i niezależnie od charakteru wolności i praw, które Rzecznik chroni. Również i przedsiębiorcy mogą się zwrócić do niego z wnioskiem o wszczęcie postępowania kontrolnego.

Rola RPO w ochronie przedsiębiorczości opiera się na konstytucyjnych zasadach równości, sprawiedliwości społecznej i gospodarczej oraz ochrony interesów obywateli. Zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej RPO ma za zadanie chronić wolności i prawa człowieka oraz obywatela, w tym prawa do prowadzenia działalności gospodarczej. Podstawy prawne funkcjonowania RPO są zawarte również w u.r.p.o., która określa zakres kompetencji i tryb działania tej instytucji. Dzięki tym podstawom prawno-konstytucyjnym RPO może monitorować przestrzeganie praw przedsiębiorców i interweniować w przypadkach ich naruszeń. Poprzez analizę i ocenę sytuacji przedsiębiorców Rzecznik może podejmować konkretne interwencje mające na celu ochronę ich działalności. Prowadząc postępowanie kontrolne, Rzecznik może wychwycić również problemy o charakterze generalnym, odnoszące się do szerszej kategorii podmiotów. Ponadto zrozumienie roli RPO w ochronie przedsiębiorczości jest istotne dla oceny skuteczności systemu prawnego w zapewnieniu uczciwych warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Rzecznik Praw Obywatelskich ma wiele zadań i kompetencji w zakresie ochrony przedsiębiorczości, w tym monitorowanie przestrzegania praw przedsiębiorców, udzielanie pomocy w przypadkach naruszeń tych praw oraz występowanie z inicjatywą ustawodawczą w celu poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Ponadto ma możliwość przedstawiania opinii i stanowisk w sprawach dotyczących przedsiębiorczości oraz prowadzenia działań informacyjnych i edukacyjnych dla środowiska przedsiębiorców. W ramach swoich kompetencji może także inicjować postępowania mające na celu wyjaśnienie nieprawidłowości w działaniach organów władzy publicznej wobec przedsiębiorców (np. kierowanie wystąpień do organów, w których działalności stwierdził naruszenie wolności i praw człowieka i obywatela – art. 14 pkt 2 u.r.p.o.; żądanie wszczęcia postępowań cywilnych, sądowoadministracyjnych i administracyjnych – art. 14 pkt 4 i 6 u.r.p.o.).

Rzecznik Praw Obywatelskich w Polsce podejmuje działania na rzecz ochrony praw przedsiębiorców w ramach ogólnej działalności na rzecz praw obywatelskich, jeśli są one naruszane lub zagrożone przez organy władzy publicznej. Poniżej przedstawione zostaną

przykładowe sprawy¹. Mają one charakter generalny – powstały na kanwie spraw indywidualnych (zgłoszonych na podstawie wniosku konkretnego przedsiębiorcy), ale mają wymiar generalny w tym znaczeniu, że odnoszą się do wszystkich przedsiębiorców bądź do ich grup.

Zaangażowanie RPO w ochronę praw przedsiębiorców w czasie pandemii COVID-19

Rzecznik Praw Obywatelskich aktywnie angażował się w ochronę praw przedsiębiorców podczas pandemii COVID-19, gdy podejmował szereg działań mających na celu wsparcie sektora biznesowego w obliczu kryzysu gospodarczego. Rzecznik opracował raport (Mierzejewski, 2021) analizujący problemy związane z pandemią, w tym te dotyczące przedsiębiorców. W dokumencie wskazano na niedostateczne wsparcie dla firm oraz bariery napotymane przez przedsiębiorców w relacjach z administracją publiczną. Wraz z ogłoszeniem na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii doszło do wprowadzenia rozporządzeniami Ministra Zdrowia, a następnie Rady Ministrów znaczących ograniczeń wolności prowadzenia działalności gospodarczej (Mierzejewski, 2021). Częste (i nagłe) zmiany rozporządzeń wprowadzających ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej stanowiły z jednej strony istotną trudność dla przedsiębiorców, w szczególności tych drobnych. Rzecznikowi znane są przypadki pociągnięcia ich do administracyjnej odpowiedzialności za naruszenie zakazu prowadzenia działalności wprowadzonego dzień wcześniej. Z drugiej strony, wybór branż, których dotyczyły wprowadzane zakazy i ograniczenia, sprawiał nierzadko wrażenie przypadkowego. Tego rodzaju praktyki legislacyjne są trudne do pogodzenia z deklarowanym przez ustawodawcę prawem do pewności prawa (Mierzejewski, 2021).

Z nowszych zaś spraw należy wskazać sprawę dotyczącą projektowanego centralnego systemu informatycznego służącego do wystawiania i gromadzenia faktur ustrukturyzowanych – Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF). Został on unormowany *Ustawą z dnia 16 czerwca 2023 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw* (Dz.U. z 2023 r. poz. 1598). Rzecznik w piśmie do szefa Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) napisał, że prace nad wdrożeniem systemu nie zostały zakończone. Obecnie proponowany jest późniejszy termin wejścia w życie tej regulacji. Jak wynika z informacji na stronie Ministerstwa Finansów (*Podsumowanie audytu KSeF...*, 2024, 12 maja 2025), audyt KSeF wykazał liczne nieprawidłowości, przede wszystkim źle zaprojektowaną architekturę IT, która wpływała na wydajność, awaryjność, bezpieczeństwo, możliwość utrzymania, dalszy rozwój systemu oraz możliwość jego odtwarzania. Obawy są związane z szerokim zakresem danych gromadzonych w KSeF. Mogą się one odnosić do tajemnicy handlowej przedsiębiorstwa. Dostęp do danych w systemie jest przewidziany dla „podmiotów korzystających z systemu” oraz „właściwych organów państwowych”. Wątpliwości przedsiębiorców odnoszą się przede wszystkim do zapewnienia bezpieczeństwa danych centralnego systemu. Jak wynika ze skarg, do centralnego systemu mają być wysyłane informacje przedsiębiorców o tym, co, komu i za ile sprzedają, i to na skalę całego kraju, a to są przecież informacje stanowiące ściśle strzeżoną tajemnicę handlową każdego przedsiębiorstwa. W nowym systemie wszystkie te informacje znajdują się w jednym

¹ Osoby zainteresowane działalnością Rzecznika Praw Obywatelskich w zakresie ochrony praw przedsiębiorców należy odesłać do strony: <https://bip.brpo.gov.pl/pl/kategoria-tematyczna/dzialalnosc-gospodarcza>. Są tutaj zawarte wybrane sprawy w przedmiocie ochrony praw przedsiębiorców oraz przedsiębiorczości.

miejsu (*Pismo RPO do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej*, VII.520.19.2023...).

W odpowiedzi na powyższe wystąpienie szef Krajowej Administracji Skarbowej wskazał, że wypracowane przez KAS procedury związane z uzyskaniem dostępu do faktur ustrukturyzowanych, poparte regulacjami dotyczącymi zachowania tajemnicy skarbowej, odpowiednio zabezpieczają interes przedsiębiorców przed nieuprawnionym dostępem, rozpowszechnieniem danych zgromadzonych w KSeF czy ich przekazaniem konkurencji. Dane gromadzone w KSeF będą wykorzystywane wyłącznie w wymaganym zakresie związanym z realizacją zadań KAS oraz innych upoważnionych do tego organów. Szczególna uwaga będzie przywiązywana do poszanowania praw osób fizycznych do prywatności i ochrony ich danych (*Wątpliwości przedsiębiorców wobec Krajowego Systemu e-Faktur...*).

W związku z powodzią występującą we wrześniu 2024 r. na południu kraju RPO dostrzegł problem skutków podatkowych wypłaty odszkodowań na rzecz przedsiębiorców, którzy ucierpieli w związku z klęską żywiołową. Chodzi zwłaszcza o sytuację, gdy przedsiębiorca otrzyma odszkodowanie za straty powodziowe obejmujące szkody w składnikach majątku związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Zasadniczo bowiem odszkodowania za takie właśnie szkody są uznawane za przychód z działalności gospodarczej, chyba że są one wymienione w katalogu zwolnień podatkowych. Istnieje możliwość zwolnienia z opodatkowania podatkiem dochodowym odszkodowań za takie szkody, ale pod pewnymi warunkami. Wolne od podatku są odszkodowania za szkody w środku trwałym, z wyłączeniem samochodu osobowego, w części wydatkowanej w roku podatkowym lub w roku bezpośrednio po nim następującym na remont tego środka trwałego albo na zakup lub na wytworzenie we własnym zakresie środka trwałego zaliczonego zgodnie z Klasyfikacją Środków Trwałych, wydaną na podstawie odrębnych przepisów, do tego samego rodzaju co środek trwały, z którym związana była ta szkoda. Zakres zwolnienia w przypadku otrzymania odszkodowania za szkody w środku trwałym ma jednak dość ograniczony charakter, wobec czego może ono nie objąć wszystkich poszkodowanych przedsiębiorców. W tej sprawie RPO wystosował wystąpienie generalne do dyrektora Departamentu Podatków Dochodowych Ministerstwa Finansów (*Wystąpienie Rzecznika Praw Obywatelskich do Dyrektora Departamentu Podatków Dochodowych Ministerstwa Finansów z dnia 27 września 2024 r.*, V.511.569.2024...).

W odpowiedzi wskazano, że 18 października 2024 r. minister finansów wydał rozporządzenie, którym zaniechał poboru podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych od kwot z tytułu ubezpieczeń majątkowych otrzymanych w związku z usuwaniem skutków powodzi z września 2024 r. Zaniechaniem poboru podatku zostały objęte dochody (przychody) z tytułu ubezpieczeń majątkowych otrzymanych od 12 września 2024 r. do 31 grudnia 2026 r. przez poszkodowanych w rozumieniu art. 2 *Ustawy z dnia 16 września 2011 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z usuwaniem skutków powodzi* (Dz.U. z 2011 r. Nr 234, poz. 1385), będących podatnikami podatku dochodowego od osób fizycznych albo podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych. Rozporządzenie obejmuje zatem okres od pierwszego dnia powodzi i perspektywę następnych dwóch lat. W konsekwencji nie zachodzi już obawa, że przedsiębiorca, który otrzyma odszkodowanie za straty powodziowe obejmujące szkody w składnikach majątku związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, nieobjęte zwolnieniem z ustawy PIT i ustawy CIT5, będzie obowiązany do zapłaty podatku dochodowego (*Pismo Dyrektora Departamentu Podatków Dochodowych Ministerstwa Finansów z dnia 23 października 2024 r.*, DD2.055.5.2024...).

Zasada pewności prawa

Rzecznik Praw Obywatelskich odgrywa kluczową rolę w ochronie praw człowieka i obywatela, w tym także przedsiębiorców. Podejmuje działania mające na celu przeciwdziałanie nieprawidłowościom zarówno legislacyjnym, jak i wynikającym z praktyki administracyjnej, które mogą naruszać prawa obywateli, w tym przedsiębiorców. Działa nie tylko następczo, lecz także prewencyjnie. Działania te obejmują zarówno reakcję na bieżące problemy wynikające z dynamicznie zmieniających się okoliczności, jak i interwencje systemowe mające na celu poprawę funkcjonowania instytucji publicznych oraz ochronę praw przedsiębiorców w perspektywie długoterminowej. Badając sprawy, które prowadzi Rzecznik w zakresie ochrony praw przedsiębiorców, należy stwierdzić, że widoczny jest wysoki poziom zaangażowania RPO w różnorodne kwestie związane z prawami przedsiębiorców, szczególnie w trudnych warunkach pandemii COVID-19 oraz w kontekście wprowadzania nowych regulacji prawnych.

Analiza różnych spraw prowadzonych przez RPO, zarówno tych opisanych powyżej, jak i innych, pozwala stwierdzić, że przedsiębiorcy spotykają się z częstymi i nagłymi zmianami legislacyjnymi, które uniemożliwiają im dostosowanie się do nowych wymogów prawnych. Otrzymują także niedostateczne wsparcie, co prowadziło do eskalacji problemów finansowych, szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorstw, co potwierdzają dane GUS z 2021 r. (*Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2019–2023...*, 2025, 3 kwietnia 2025), co musi budzić wątpliwości co do zgodności z zasadami pewności prawa. Zasada pewności prawa odgrywa istotną rolę w ochronie praw jednostki oraz praw przedsiębiorców. Polega ona na zapewnieniu stabilności i przewidywalności norm prawnych, co umożliwia jednostkom planowanie swoich działań oraz podejmowanie decyzji zgodnie z obowiązującymi przepisami. Zasada ta wywodzi się z konstytucyjnej zasady praworządności, wyrażonej w art. 7 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, który stanowi, że organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa. Przykładem orzeczeń, które podkreślają znaczenie tej zasady, są wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 stycznia 2000 r. (sygn. akt K 37/99), w którym Trybunał stwierdził, że zasada pewności prawa wymaga, aby zmiany legislacyjne były wprowadzane z odpowiednim wyprzedzeniem, oraz wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 15 marca 2012 r. (sygn. akt II OSK 216/11), w którym Sąd podkreślił, że nagłe zmiany prawa mogą stanowić naruszenie praw przedsiębiorców, jeśli uniemożliwiają im dostosowanie się do nowych regulacji. Dzięki temu zasada pewności prawa stanowi istotny element gwarantujący ochronę praw przedsiębiorców oraz równowagę między władzą państwową a podmiotami stojącymi poza administracją (w tym przedsiębiorcami).

Jak wskazuje L. Bielecki, poprzez zapewnienie stabilności i przewidywalności prawa zasada ta umożliwia jednostkom planowanie swoich działań oraz podejmowanie decyzji zgodnie z obowiązującymi normami prawnymi. Ponadto pewność prawna chroni jednostki przed nadmiernym ingerowaniem ze strony władz oraz zapewnia jednostkom możliwość skutecznego korzystania z przysługujących im praw (Bielecki, 2022). Uwagi te należy odnieść także do przedsiębiorców. Dzięki temu zasada pewności prawa stanowi istotny element gwarantujący ochronę praw przedsiębiorców oraz równowagę między władzą państwową a podmiotami stojącymi poza administracją (w tym przedsiębiorcami).

RPO a brak stabilności prawa oraz częste i nagłe zmiany legislacyjne

Analizowane przypadki ukazują, że brak stabilności prawa oraz częste i nagłe zmiany legislacyjne negatywnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Rzecznik Praw Obywatelskich odgrywa istotną rolę w monitorowaniu takich problemów i sygnalizowaniu ich organom władzy publicznej (szczególnie organom administracji publicznej). W ostatnich latach przedsiębiorcy, tak jak i inne podmioty, muszą się zderzać z problemami dotyczącymi zdarzeń nagłych, w tym katastrof i klęsk żywiołowych. Odrębnym problemem są kwestie postępu technologicznego i informatycznego. Wprowadzanie nowych technologii i nowych rozwiązań informacyjnych wymaga szczególnej troski o ochronę danych przedsiębiorców. Centralizacja informacji niesie ze sobą ryzyko naruszenia tajemnicy handlowej czy zawodowej, co wymaga bardziej przemyślanych rozwiązań legislacyjnych i technicznych. Działania RPO wskazują na konieczność prowadzenia stałego dialogu między administracją publiczną a sektorem przedsiębiorców. Taki dialog pozwoliłby na bardziej efektywne identyfikowanie problemów i opracowywanie rozwiązań, które byłyby zgodne z zasadą praworządności oraz interesem publicznym.

Rzecznik Praw Obywatelskich odgrywa istotną rolę w ochronie praw przedsiębiorców, zwłaszcza w obliczu wyzwań, które wynikają z dynamicznych zmian legislacyjnych, rozwoju technologii oraz występowania sytuacji kryzysowych. Działania RPO w omawianych obszarach ukazują, jak ważne jest zachowanie równowagi między interesami państwa a prawami jednostek oraz przedsiębiorców, co stanowi fundament praworządności.

Działalność RPO może się spotkać z krytyką odnoszącą się do nie dość aktywnego i skutecznego działania w zakresie ochrony praw jednostek i przedsiębiorców. Należy jednak podkreślić, że działania podejmowane przez Rzecznika są limitowane przepisami prawa. Nie może on podejmować działań, do których nie został wyraźnie upoważniony przez przepisy prawa.

Podsumowanie

Perspektywy rozwoju roli RPO w ochronie przedsiębiorczości są obecnie bardzo obiecujące. Wraz z dynamicznym rozwojem gospodarki i ze zwiększającą się liczbą przedsiębiorstw rośnie zapotrzebowanie na skuteczną ochronę praw przedsiębiorców. Istotną rolę odgrywa tutaj jednak nie tyle RMŚP, ile RPO. Ten ostatni może bowiem odgrywać kluczową rolę w tym zakresie poprzez monitorowanie sytuacji prawnej przedsiębiorców, udzielanie wsparcia merytorycznego oraz inicjowanie zmian legislacyjnych na rzecz przedsiębiorców. Jego pozycja oraz uprawnienia są silniejsze niż RMŚP. Perspektywy rozwoju RPO mogą również obejmować zacieśnianie współpracy między nim a instytucjami gospodarczymi, co może prowadzić do efektywniejszej ochrony praw przedsiębiorców oraz zwiększenia zaufania społecznego do instytucji Rzecznika. Należy jednak podkreślić, że instytucje gospodarcze mają różnorodny charakter i nie reprezentują wszystkich przedsiębiorców; stąd ich reprezentatywność może być ograniczona. Działalność RPO w zakresie ochrony praw przedsiębiorców odgrywa kluczową rolę w monitorowaniu i interwencji na rzecz praw i interesów przedsiębiorców. Instytucja RPO odegrała istotną rolę w rozwiązywaniu problemów zgłaszanych przez przedsiębiorców, co wpłynęło na poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Literatura

References

- Banaszak, N. (2007). Antecedencje instytucji ombudsmana. *Acta Universitatis Wratislaviensis. Prawo*, 303, 329–365.
- Banaszak, N. (2013). *Rzecznik Praw Obywatelskich wobec administracji samorządu terytorialnego*. Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.
- Bielecki, L. (2022). Podstawowe wartości (zasady) prawa finansowego w świetle Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej na tle konstytucji wybranych państw europejskich. *Dyskurs Prawniczy i Administracyjny*, 3, 95–108.
- Czarnecki, Ł., Krawiec, G. (2023). Uwagi o kształtowaniu się instytucji ombudsmana w Polsce i Meksyku, 1990–2022. *Przegląd Prawa Konstytucyjnego*, 2, 181–191.
- Deryng, A. (2007). *Pozycja prawna Rzecznika Praw Obywatelskich wobec administracji publicznej*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Domańska, A. (2012). *Pozycja ustrojowo-prawna Rzecznika Praw Obywatelskich*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gajda, A. (2013). *Kierunki rozwoju instytucji Rzecznika Praw Obywatelskich w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Gajda, A. (2014). Projekty i zmiany zakresu działania instytucji ombudsmana w Polsce, *Gdańskie Studia Prawnicze*, 31, 787–809.
- Krawiec, G. (2018). *Postępowanie kontrolne prowadzone przez Rzecznika Praw Obywatelskich*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Malinowska, I. (2007). *Rzecznik Praw Obywatelskich w systemie ochrony praw i wolności w Polsce*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Mierzejewski, P. (red.) (2021). *Raport RPO na temat pandemii. Doświadczenia i wnioski*, Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Patyra, S. (2008). Rzecznik Praw Obywatelskich I kadencji (1987–1991). Doświadczenia przełomu ustrojów. *Studia Iuridica Lublinensia*, 11, 81–94.
- Pismo Dyrektora Departamentu Podatków Dochodowych Ministerstwa Finansów z dnia 23 października 2024 r., DD2.055.5.2024. Pozyskano z: https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/2024-10/Odpowiedz_MF_powodz_przedsiębiorcy_odszkodowania_opodatkowanie_24_10_2024.pdf
- Pismo RPO do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej, VII.520.19.2023 z 13 maja 2024 r. – w sprawie projektowania centralnego systemu informatycznego. W: Informacja o pracy Rzecznika Praw Obywatelskich, kwiecień–czerwiec 2024 r., 62–63. Pozyskano z: https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/2024-09/Informacja_kwartalna_kwiecien_czerwiec_2024.pdf.
- Podsumowanie audytu KSeF (2024, 12 maja 2025). Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/finanse/podsumowanie-audytu-ksef>.
- Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2019–2023 (2025, 3 kwietnia 2025). Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-powstałe-w-latach-2019-2023,24,10.html>.
- Świątkiewicz, J. (2001). *Rzecznik Praw Obywatelskich w Polskim systemie prawnym*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Trociuk, S. (2014). *Komentarz do Ustawy o Rzeczniku Praw Obywatelskich*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców, druk sejmowy nr 2052, VIII kadencja Sejmu.
- Wątpliwości przedsiębiorców wobec Krajowego Systemu e-Faktur. Odpowiedź Szefa KAS z dnia 6 grudnia 2024 (2024, 12 maja 2025). Pozyskano z: <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo--przedsiębiorcy-krajowy-system-e-faktur-kas-odpowiedz>.

- Wystąpienie Rzecznika Praw Obywatelskich do Dyrektora Departamentu Podatków Dochodowych Ministerstwa Finansów z dnia 27 września 2024 r., V.511.569.2024 (2024, 12 maja 2025). Pozyskano z: <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-powodz-przedsiębiorcy-odszkodowania-opodatkovanie-mf-odpowiedz>.
- Zoll, A. (2005). Rzecznik Praw Obywatelskich z perspektywy de lege ferenda. W: R. Hauser, L. Nawacki (red.), *Państwo w służbie obywateli. Księga jubileuszowa Jerzego Świątkiewicza*. Łódź: Agencja Master, 89–100.
- Zubik, M. (2008). Rzecznik Praw Obywatelskich (po 20 latach istnienia urzędu). *Państwo i Prawo*, 63(11), 3–19.

Grzegorz Krawiec, dr hab., profesor UKEN w Krakowie, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Prawa Administracyjnego i Społeczeństwa Obywatelskiego. Prawnik, dr hab. nauk prawnych, profesor Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej, ponadto główny specjalista w Biurze Pełnomocnika Terenowego Rzecznika Praw Obywatelskich w Katowicach. Specjalista z zakresu prawa administracyjnego i postępowania administracyjnego. Autor i współautor wielu publikacji dotyczących europejskiego prawa administracyjnego, wznowienia postępowania administracyjnego i innych. Prowadził wykłady z zakresu prawa administracyjnego na uniwersytetach zagranicznych (Czechy, Słowacja, Litwa).

Grzegorz Krawiec, PhD; Professor UKEN in Krakow; University of the Commission for National Education, Institute of Law, Economics and Administration; Chair of Administrative Law and Civil Society. Lawyer, PhD in legal sciences, professor at the University of the Commission for National Education, Krakow, and also chief specialist in the Office of the Commissioner for Civil Rights in Katowice. Specialist in administrative law and administrative proceedings. Author and co-author of numerous publications on European administrative law, resumption of administrative proceedings and other areas. He has given lectures on administrative law at foreign universities (Czech Republic, Slovakia, Lithuania).

ORCID: 0000-0003-2949-5361

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Prawa Administracyjnego i Społeczeństwa Obywatelskiego
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: grzegorz.krawiec@uken.krakow.pl

Kazimiera Juszka

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Procesowe i kryminalistyczne zasady przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunek przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym

Procedural and forensic principles for proceedings into criminal investigations as conditional on respect for the rule of law in economic dealings

Streszczenie: Przedmiotem artykułu są procesowe i taktyczne zasady przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Celem artykułu jest prezentacja procesowych i kryminalistycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunku przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. W artykule zastosowano metodę dogmatyczną. Problemem badawczym jest prezentacja wpływu przestrzegania procesowych i taktycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia na realizację zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. Przechodząc do wniosków po wynikach analizy przedmiotowych zasad przeprowadzania oględzin, należy podkreślić, że realizacja tytułowej zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym stanowi podstawę zaufania prowadzących działalność gospodarczą do organów ścigania, a w konsekwencji organów wymiaru sprawiedliwości w ważnym zakresie prowadzenia postępowania w sprawie o wykroczenie. Rekomendacje obejmują zwrócenie szczególnej uwagi na konsekwentne przeprowadzanie tytułowych oględzin zgodnie z zasadami ich przeprowadzania pod względem procesowym i zaleceń taktyki kryminalistycznej z nieustannym podnoszeniem jakości ich wykonywania. Praca stanowi naukowy wkład w rozwój tytułowej problematyki polegający na powiązaniu zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym z zasadami przeprowadzania oględzin także w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Zakres artykułu obejmuje następujące zasady przeprowadzania oględzin: zasadę obiektywizmu, zasadę szybkości działania, zasadę dokładności, zasadę indywidualności, zasadę instrumentalizacji działań, zasadę planowości działań, zasadę zachowania wartości dowodowej śladów i przeciwdziałania kontaminacji (zanieczyszczeniu śladów), zasadę planowości, zasadę prawidłowego zabezpieczenia miejsca oględzin, taktyczną zasadę przyjmującą, że jako pierwsze należy ujawnić, a następnie utrwalić ślady najmniej trwałe i powierzchniowe, np. ślady osmologiczne (są to ślady, które się jedynie zabezpieczą) i ciepłe przed śladami linii papilarnych, a te z kolei np. przed śladami mechanoskopijnymi, zasadę aktywności, zasadę jednoosobowego kierownictwa powiązaną z zasadą koordynacji działań, zasadę wszechstronności badań

i poszukiwań, zasadę ekonomiki działania, zasadę tajności, zasadę pisemności oraz zasady sporządzania protokołu oględzin. Omawiana tematyka uwzględnia poglądy doktryny i orzecznictwa.

Abstract: The subject of this article is the procedural and tactical principles of visual inspection in minor crime proceedings. The aim is to present the procedural and forensic principles for carrying out such inspection in minor crime proceedings as a condition for observing the principle of legal certainty in business dealings. The article uses a dogmatic method. The research issue is to present the impact of adherence to procedural and tactical principles of visual inspection in minor crime proceedings. Turning to the conclusions after the results of the analysis of the principles for carrying out visual inspections, it should be emphasised that the implementation of the title principle of legal certainty in economic dealings is the basis for the confidence of business operators and law enforcement authorities and, consequently, in the judiciary authorities in the important field of conducting minor crime proceedings. Recommendations include paying particular attention to the consistent conduct of title inspections in accordance with the principles of conduct in terms of procedural and forensic tactical recommendations with a continuous improvement in the quality of their performance. The article makes an academic contribution to the development of the subject matter by linking the principle of legal certainty in business dealings with the principles of carrying out visual inspections including minor crime proceedings. The scope of this article covers the following principles for conducting a visual inspection: objectivity; rapidity; accuracy; individuality; instrumentalisation of activities; planning of activities; preserving the evidential value of traces and preventing contamination; planning; correct securing of the inspection site; the tactical principle assuming that the least durable and most superficial traces should be revealed first and then fixed; one-person management combined with coordination of activities; the comprehensiveness of research and searches; economy of action; secrecy; writing and the drawing up of an inspection protocol. The subject matter here takes into account the views of doctrine and of case law.

Słowa kluczowe: odpowiednie stosowanie kodeksu postępowania karnego; oględziny; orzecznictwo Sądu Najwyższego i sądów powszechnych; postępowanie w sprawach o wykroczenia; taktyka kryminalistyczna; zasada pewności prawa w obrocie gospodarczym; zasady oględzin; zasady protokołu oględzin

Keywords: appropriate application of the Code of Criminal Procedure; case law of the Supreme Court and common courts; forensic tactics; minor crime proceedings; principle of legal certainty in business dealings; principles of visual inspection; principles of visual inspection protocol; visual inspection

Otrzymano: 21 stycznia 2025

Received: 21 January 2025

Zaakceptowano: 25 kwietnia 2025

Accepted: 25 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Juszka, K. (2025). Procesowe i kryminalistyczne zasady przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunek przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 23–32. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.2>

Wstęp

Słusznie podkreśla się, że dla przedsiębiorców niezwykle ważna jest przewidywalność działań administracji. Nie ulega wątpliwości, że analogiczne sprawy powinny być załatwiane w taki sam sposób. Stąd też jedną z zasad ogólnych prawa przedsiębiorców jest zasada pewności prawa. Wyraża ona zakaz odstępowania bez ważnej przyczyny przez organ od utrwalonej praktyki załatwiania spraw. Przedsiębiorca ma bowiem prawo układać swoje

interesy w zaufaniu do owej utrwalonej praktyki działania, bez ryzyka niekorzystnych skutków prawnych. Jest to tym bardziej istotne, że w zaufaniu do takiej praktyki (np. licząc na uzyskanie określonego zezwolenia) przedsiębiorcy niejednokrotnie ponoszą wysiłek i koszty przygotowania się do określonej działalności lub inwestycji. Istotnym elementem klauzuli pewności prawa są objaśnienia prawne, czyli praktyczne wyjaśnienia najbardziej skomplikowanych przepisów pisane prostym, przystępnym językiem. To odpowiedź na problem skomplikowanego prawa gospodarczego i niejednolitej praktyki stosowania przepisów (Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, 2018; 2025, 2 stycznia).

Zasada pewności prawa została wskazana w preambule *Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców* (Dz.U. z 2024 r. poz. 236 z późn. zm.), a jej realizacja wynika ze stosowania art. 12 i art. 14 tej ustawy. Sprawozdawczo należy zaznaczyć, że prawidłowe przeprowadzanie oględzin znajduje zastosowanie jako warunek realizacji zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym zgodnie ze specyfiką postępowań cywilnych, administracyjnych oraz zgodnie ze specyfiką postępowań w sprawach o przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe. Ze względu na ramy niniejszego artykułu analizie zostanie poddane postępowanie w sprawach o wykroczenia.

Przy wykonywaniu oględzin w postępowaniu wykroczeniowym stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu postępowania karnego (Dąbkiewicz, 2017; *Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego*, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 37 z późn. zm., dalej: k.p.k.) przez recypowanie w pełni rozwiązań z k.p.k., pomijając niewystępujące w sprawach o wykroczenia oględziny zwłok i sekcję zwłok (art. 209 k.p.k. i art. 210 k.p.k.) a także ekshumację (Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Skowron, 2010).

Słusznie zwraca uwagę M. Goc, że każda czynność procesowa zawiera elementy o charakterze kryminalistycznym, które są rozwinięciem i uszczegółowieniem pod względem taktycznym i technicznym działań podmiotów procesowych realizujących swoje uprawnienia i obowiązki w ramach przepisów procedury karnej, cywilnej, administracyjnej oraz innych dziedzin prawa, zwłaszcza prawa karnego. Jedną z takich czynności łączących w sobie elementy procesowe i kryminalistyczne są oględziny (Goc, 2020).

Jeżeli przedmiot może ulec zniszczeniu lub zniekształceniu przy badaniu, część tego przedmiotu należy w miarę możliwości zachować w stanie niezmienionym, a gdy to nie jest możliwe – stan ten utrwalić w inny sposób (art. 207 k.p.k. w zw. z art. 43 *Ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia*, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 977 z późn. zm., dalej: k.p.w.; Kiełtyka, 2022; Gensikowski, 2017; Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Kotowski, 2003; 2025, 2 stycznia; Lewiński, 2011; Marek, Marek-Ossowska, 2023; Skowron, 2010).

Oględzin lub badań ciała, które mogą wywołać uczucie wstydu, powinna dokonać osoba tej samej płci, chyba że łączą się z tym szczególne trudności; inne osoby odmiennej płci mogą być obecne tylko w razie konieczności (art. 208 k.p.k. w zw. z art. 43 k.p.w.; wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 5 stycznia 2018 r., II Aka 26/17, LEX nr 2661793; Gensikowski, 2017; Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Kiełtyka, 2022; Kotowski, 2003; 2025, 2 stycznia; Lewiński, 2011; Marek, Marek-Ossowska, 2023; Skowron, 2010). W toku oględzin można dokonywać również przesłuchań lub innych czynności dowodowych (art. 212 k.p.k. w zw. z art. 43 k.p.w.; Kiełtyka, 2022; Gensikowski, 2017; Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Kotowski, 2003; 2025, 2 stycznia; Lewiński, 2011; Skowron, 2010).

Oględzin dokonuje się za pomocą zmysłów wzroku, dotyku, smaku lub węchu. Sposób przeprowadzania oględzin zależy od ich przedmiotu (Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Skowron, 2010).

Cele oględzin w odniesieniu do celów postępowania przygotowawczego z art. 297 k.p.k. można umieścić w trzech grupach:

- wyjaśnienie charakteru i okoliczności zdarzenia,
- ustalenie sprawcy zdarzenia,
- zebranie rzeczowego materiału dowodowego w postaci ujawnionych i zabezpieczonych śladów kryminalistycznych (Goc, 2020; Juszka, 2007; wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 15 maja 2008 r., II AKa 13/08, LEX nr 447031).

Osiągnięcie celów przedstawionych wyżej prowadzi do realizacji zadań oględzin. Te zaś należy podzielić na trzy grupy:

- zadania polegające na utrwaleniu wyglądu i stanu miejsca zdarzenia,
- zadania polegające na ujawnieniu i zabezpieczeniu śladów na miejscu zdarzenia,
- zadania polegające na wnioskowaniu i próbach rekonstrukcji zdarzenia (Goc, 2020).

Pierwsze dwa cele od dawna w kryminalistyce określa się mianem siedmiu złotych pytań (Goc, 2020). Trafnie podkreśla Goc, że zwykle same oględziny nie pozwalają na realizację wszystkich powyższych celów. Niezbędne okazują się tu jeszcze inne czynności towarzyszące oględzinom, a składające się w sumie na złożony proces kryminalistycznego badania miejsca zdarzenia (Goc, 2020).

Oględziny mają charakter statyczny – służą zapoznaniu się przez organ procesowy z miejscem zdarzenia, osobą lub rzeczą (art. 207 § 1 k.p.k.; Dąbkiewicz, 2017).

Prawidłowość stosowania tytułowych procesowych i taktycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jest warunkiem przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym oraz stanowi podstawę w codziennym profesjonalnym prowadzeniu działalności gospodarczej przez przedsiębiorców. Należy podkreślić, że od prawidłowo przeprowadzonych oględzin jako pierwszej i najważniejszej czynności procesowo-kryminalistycznej na miejscu zdarzenia zależą wykrzycie sprawcy przestępstwa, sprawny przebieg postępowania w sprawach o wykroczenia oraz kształt prawomocnego wyroku sądowego. W konsekwencji przedsiębiorcy wystawiający wysoką ocenę przeprowadzonym oględzinom i całemu postępowaniu karnemu pozytywnie oceniają profesjonalizm organów postępowania w dalszym prowadzeniu działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest prezentacja procesowych i kryminalistycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunku przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. W artykule zastosowano metodę dogmatyczną. Problemem badawczym jest prezentacja wpływu przestrzegania procesowych i taktycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia na realizację zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. Praca stanowi naukowy wkład w rozwój tytułowej problematyki polegający na powiązaniu zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym z zasadami przeprowadzania oględzin także w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Zakres artykułu obejmuje następujące zasady przeprowadzania oględzin:

- zasadę obiektywizmu,
- zasadę szybkości działania,
- zasadę dokładności,
- zasadę indywidualności,

- zasadę instrumentalizacji działań,
- zasadę planowości działań,
- zasadę zachowania wartości dowodowej śladów i przeciwdziałania kontaminacji (zanieczyszczeniu śladów),
- zasadę planowości,
- zasadę prawidłowego zabezpieczenia miejsca oględzin,
- taktyczną zasadę przyjmującą, że jako pierwsze należy ujawnić, a następnie utrwalić ślady najmniej trwałe i powierzchniowe, np. ślady osmologiczne (są to ślady, które się jedynie zabezpiecza) i ciepłe przed śladami linii papilarnych, a te z kolei np. przed śladami mechanoskopijnymi,
- zasadę aktywności,
- zasadę jednoosobowego kierownictwa powiązaną z zasadą koordynacji działań,
- zasadę wszechstronności badań i poszukiwań,
- zasadę ekonomiki działania,
- zasadę tajności,
- zasadę pisemności,
- zasady sporządzania protokołu oględzin.

Omawiana tematyka uwzględnia poglądy doktryny i orzecznictwa.

Zasady przeprowadzania oględzin jako przykład stosowania zasady pewności prawa

Analizę zasad przeprowadzania oględzin należy rozpocząć od zasady obiektywizmu, będącej warunkiem realizacji zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. Zasada obiektywizmu ma charakter procesowy i kryminalistyczny (Goc, 2020). Jest to dyrektywa, zgodnie z którą organ procesowy powinien mieć bezstronny stosunek do stron i innych uczestników procesu oraz nie powinien kierunkowo nastawiać się do samej sprawy (Waltoś, Hofmański, 2023). Z zasady obiektywizmu wynika, że niedopuszczalny jest taki model postępowania, w którym koncentrujemy się na jednej wersji zdarzenia, przyjętej za najbardziej prawdopodobną, bez należytego sprawdzenia pozostałych (Girdwoyń, 2001; Goc, 2020; Juszka, 1997; Juszka, 2001; Juszka, 2004; Juszka, 2005; Juszka, 2013; Juszka, 2013b; Juszka 2022, Juszka, Juszka, 2021; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Widacki, 2018). Podczas oględzin należy zachowywać się bezstronnie, bez apriorycznego nastawienia do zdarzeń i stron (Biederman-Zaręba, 2013).

Następną z podejmowanych zasad jest zasada szybkości działania. Ta zasada jest szczególnie wyeksponowana w postępowaniu w sprawach o wykroczenia (Marek, Marek-Ossowska, 2023). Zgodnie z zasadą szybkości działania oględziny miejsca zdarzenia powinny być podejmowane w możliwie najkrótszym czasie od otrzymania wiadomości o zaistnieniu danego zdarzenia (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015).

Niezbędne z punktu widzenia przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym jest stosowanie zasady dokładności. Zasada dokładności zwraca uwagę, że w czasie przeprowadzania oględzin niedopuszczalne jest pobieżne działanie, które może doprowadzić do przeoczenia niektórych śladów (Goc, 2020).

Kluczową z omawianych zasad jest zasada indywidualności. Zgodnie z nią niezbędne jest jednostkowe i indywidualne podejście do każdego oględzin (Biederman-Zaręba, 2013).

Słusznie wskazuje się z perspektywy zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym, że należy przestrzegać zasady instrumentalizacji działań. Postęp w tej dziedzinie jest w ostatnich latach bardzo znaczący i w przypadku oględzin obejmuje zarówno nowe środki ujawniania i zabezpieczania śladów (zwłaszcza śladów biologicznych, śladów linii papilarnych, mikrośladów), jak i zautomatyzowane metody dokumentowania miejsca zdarzenia i jego wybranych fragmentów. Służą temu specjalistyczne programy graficzne do sporządzania planów sytuacyjnych, np. system eSURV czy technologia 3D (Goc, 2020).

Podstawową tytułową zasadą jest zasada planowości działań. Przy planowaniu zamierzonych działań kierownik grupy operacyjno-procesowej, w większości wypadków, ze względu na stosunkowo niewielką ilość informacji o zdarzeniu musi wspierać się swoją wiedzą i swoim doświadczeniem (Biederman-Zaręba, 2013; Goc, 2020; Juszka, 2013).

Fundamentalną podejmowaną zasadą jest zasada zachowania wartości dowodowej śladów i przeciwdziałania kontaminacji (zanieczyszczeniu śladów). Manipulowanie dowodami rzeczowymi należy ograniczyć do absolutnego minimum, gdyż do badań powinny one dotrzeć w stanie jak najbardziej zbliżonym do takiego, w jakim ujawniono je na miejscu zdarzenia. Jeżeli ujawni się zanieczyszczenie choćby jednego z dowodów, wyniki jego badań kryminalistycznych stają się bezużyteczne, a wiarygodność całego zebranego materiału – wątpliwa (Goc, 2020).

Ważną analizowaną zasadą jest zasada planowości sprowadzająca się do nakazu prowadzenia oględzin w sposób metodyczny, systematyczny, składny, porządkowy, dokładny, szczegółowy, zaprojektowany, zamierzony, opracowany, nakreślony i przygotowany (Juszka, 2013). Wszystkie czynności w ramach oględzin winny zostać wcześniej starannie zaplanowane i zorganizowane (Biederman-Zaręba, 2013). Przy planowaniu zamierzonych działań kierownik grupy operacyjno-procesowej, w większości wypadków, ze względu na stosunkowo niewielką ilość informacji o zdarzeniu musi wspierać się swoją wiedzą i swoim doświadczeniem (Goc, 2020).

Zasadniczą z zasad przedstawianych w niniejszym artykule jest zasada prawidłowego zabezpieczenia miejsca oględzin. Te oględziny polegają na dokonaniu czynności taktycznych i techniczno-kryminalistycznych zmierzających do poznania przebiegu zdarzenia, przeprowadzanych w sposób planowy z uwzględnieniem właściwości obszaru (przestrzeni zamkniętej lub otwartej) oraz klasyfikacji różnych grup śladów przestępstwa lub ich nośników albo rzeczy (przedmiotów), ich położenia, właściwości, stanu i cech indywidualnych (Kiełtyka, 2022; Goc, 2020; Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Lewiński, 2011). Z niniejszą zasadą jest powiązana ważna cecha niepowtarzalności oględzin (Juszka, 2007; Juszka, 2009; wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 8 kwietnia 2009 r., II Aka 69/09, LEX nr 534004).

Taktyczną zasadą gwarantującą realizację zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym w trakcie przeprowadzania oględzin jest przyjęcie, że jako pierwsze należy ujawnić, a następnie utrwalić ślady najmniej trwałe i powierzchniowe, np. ślady osmologiczne (są to ślady, które się jedynie zabezpiecza) i ciepłe przed śladami linii papilarnych, a te z kolei np. przed śladami mechanoskopijnymi. Również ślady umożliwiające ustalenie sytuacji przestrzennych powinny być utrwalane przed wyłączeniem przedmiotów noszących takie ślady. Chodzi o to, by opracowując jedne ślady, nie unicestwić innych, jeszcze nieutrwalonych i nieprzeanalizowanych. Podkreśla się, że błędem jest to, że ta sama osoba prowadzi oględziny i ujawnia, a także zabezpiecza ślady (Juszka, 2013a).

Kolejną przedmiotową zasadą jest zasada aktywności formułująca nakaz energicznego i dynamicznego zachowania się, sprawności organizacyjnej i koncentracji uwagi prowadzącego oględziny (Biederman-Zaręba, 2013; Juszka, 2013).

Podjmując niniejszą problematykę, należy zwrócić uwagę na zasadę jednoosobowego kierownictwa powiązaną z zasadą koordynacji działań. Analizowana zasada polega na tym, że niezależnie od przedmiotu i liczby uczestników wszystkimi czynnościami podczas oględzin kieruje jedna osoba (Biederman-Zaręba, 2013). W ramach czynnego zachowania się prowadzący oględziny powinien przydzielać zadania, przemieszczać siły i środki w zależności od potrzeb określonego miejsca lub zadania do wykonania, koordynować i nadzorować działania wszystkich uczestników oględzin, wreszcie kontrolować wykonywanie zadań (Juszka, 2013). Kierujący oględzinami powinien z całą stanowczością stosować reguły wyrażone w przepisach prawa wobec osób wykonujących poszczególne czynności na miejscu zdarzenia (Juszka, 2009). Koordynacja działań polega na stworzeniu warunków dla harmonijnego powiązania w jedną całość wszystkich czynności wykonywanych w ramach kryminalistycznego badania miejsca zdarzenia. Taką koordynację zapewnia działania oparte na wspólnym planie, podporządkowane jednemu ośrodkowi decyzyjnemu i realizowane sprawnie pod względem organizacyjnym (Goc, 2020).

Inną zasadą dotyczącą tytułowej tematyki przeprowadzania oględzin procesowo-kryminalistycznych w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jest zasada wszechstronności badań i poszukiwań. Nakazuje ona uwzględnienie wszystkich informacji pojawiających się w czasie czynności i zakazuje apriorycznego odrzucania jakiejkolwiek możliwości rozwiązania zagadnienia (Kędzierska, Betlejewski, 2007). Zatem niniejsza zasada wyraża się w postulatcie, aby czynności kryminalistyczne były podejmowane we wszystkich kierunkach, które wyłaniają się przy prowadzeniu konkretnej sprawy, w celu ustalenia rzeczywistego przebiegu zdarzenia (Biederman-Zaręba, 2013; Goc, 2020; Juszka, 2009; Juszka, 2013).

Następną ze wspomnianych zasad jest zasada ekonomiki działania. Opiera się ona na ocenie społecznych kosztów (Marek, Marek-Ossowska, 2023). Dobór działań pod względem osobowym powinien być ściśle związany z rodzajem zdarzenia, jego skutkami i rodzajem oględzin (Biederman-Zaręba, 2013; Goc, 2020; Juszka, 2009; Juszka, 2013).

Przedostatnią z zasad tytułowej problematyki jest zasada tajności. Ta zasada polega na zakazie ujawniania wyników oględzin ze względu na fakt, że czynność ta jest jedną z pierwszych w sprawie (Biederman-Zaręba, 2013).

Istotną zasadą, którą należy stosować jest również zasada pisemności. Niniejsza zasada wyraża się w obowiązku pisemnego udokumentowania przebiegu czynności (Biederman-Zaręba, 2013). Z oględzin sporządza się protokół oraz w miarę potrzeby odpowiednią dokumentację techniczną i niezbędną dokumentację dodatkową (Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Kiełtyka, 2022). Omawiając zasadę pisemności, należy wskazać na grupę zasad prawidłowego sporządzania protokołu.

Protokół nie może zastępować spisu inwentaryzacyjnego ani szczegółowej dokumentacji technicznej danego obiektu. Ogólny wygląd otoczenia czy inne mniej istotne szczegóły można dokumentować za pomocą zdjęć ogólnoorientacyjnych lub z wykorzystaniem podkładów geodezyjnych albo dokumentacji technicznej budynku (Goc, 2020; Hołyst, 2018; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015).

Jeżeli ustalono, że przed oględzinami nastąpiła zmiana sytuacji, to należy opisać stan zastany z zaznaczeniem stanu pierwotnego i ze wskazaniem naszych wiadomości o tym (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015).

Protokół oględzin może być uzupełniony dokumentacją techniczną w postaci dokumentacji fotograficznej, nagrania wideo lub szkicu, także za pomocą nośników utrwalających obraz lub dźwięk (Goc, 2020; Juszka, Juszka, 2015; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Kiełtyka, 2022) lub za pomocą wykonania pomiarów (w tym odległości i pozycji położenia). W związku z tym opis przebiegu oględzin w protokole ogranicza się do opisu sposobu ujawniania i zabezpieczenia śladów przestępstwa, ich nośników lub rzeczy (przedmiotów) (Kiełtyka, 2022). W przypadku zastosowania urządzeń rejestrujących przestrzeń miejsca zdarzenia lub wykonujących pomiary należy zamieścić w protokole wzmiankę o odstąpieniu od wymiarowania (Kiełtyka, 2022). W takich wypadkach nie może być rozbieżności między treścią protokołu a informacjami utrwalonymi w dokumentacji technicznej. Brak zgodności pomiędzy poszczególnymi elementami dokumentacji oględzin może w konsekwencji doprowadzić do odrzucenia dowodu z oględzin przez organ orzekający (Goc, 2020; Juszka, Juszka, 2015; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Kiełtyka, 2022).

Opis wszelkich działań podejmowanych przez uczestników oględzin musi dawać gwarancję jednoznaczności co do zakresu wykonywanych czynności, tak aby na jego podstawie można było ocenić rzetelność i prawidłowość przeprowadzenia oględzin (Goc, 2020; Juszka, 2009). W opisie nie wolno stosować określeń nieostrych, np. niedaleko, blisko, około, prawdopodobnie (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015).

Forma redagowania treści protokołu w czasie teraźniejszym w formie bezosobowej podkreśla obiektywizm zapisu (Goc, 2020). Wszystkie pola protokołu muszą być wypełnione i określone (Kiełtyka, 2022).

Kolejną zasadą jest zasada czytelności protokołu. Jeżeli protokół jest nieczytelny, należy sporządzić jego czytelną kopię i po uwierzytelnieniu dołączyć oryginał i kopię do akt głównych postępowania (Goc, 2020; Kiełtyka, 2022).

Podsumowanie

Procesowe i taktyczne zasady przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia są warunkiem przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym. Prawidłowe stosowanie niniejszych zasad wywiera bezpośredni wpływ na realizację zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym przez ograniczenie w niewielkim stopniu płynności prowadzenia działalności gospodarczej. Oględziny są pierwszą i najważniejszą czynnością także w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Prezentacja tytułowych procesowych i kryminalistycznych zasad przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunku przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym zrealizowała cel i zakres artykułu oraz rozwiązała problem badawczy. Przechodząc do wniosków po wynikach analizy przedmiotowych zasad przeprowadzania oględzin, należy podkreślić, że realizacja tytułowej zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym stanowi podstawę zaufania prowadzących działalność gospodarczą do organów ścigania, a w konsekwencji – do organów wymiaru sprawiedliwości w ważnym zakresie prowadzenia postępowania w sprawie o wykroczenie. Rekomendacje obejmują zwrócenie szczególnej uwagi na konsekwentne przeprowadzanie tytułowych oględzin zgodnie z zasadami ich przeprowadzania pod względem procesowym i zaleceń taktyki kryminalistycznej z nieustannym podnoszeniem jakości ich wykonywania. W konsekwencji przedsiębiorcy wystawiający wysoką ocenę przeprowadzonym oględzinom i całemu postępowaniu karnemu pozytywnie oceniają profesjonalizm organów postępowania w czasie dalszego prowadzenia działalności gospodarczej. Przedstawione procesowe i taktyczne zasady przeprowadzania

oględzin stanowią punkt wyjścia do konsekwentnego wzmacniania gwarancji procesowych wynikających ze stosowania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym.

Literatura

References

- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 37 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 977 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 236 z późn. zm.).
- Biederman-Zaręba, A. (2013). *Oględziny – Wprowadzenie*. W: D. Wilk (red.), *Kryminalistyka. Przewodnik*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 106–108.
- Dąbkiewicz, K. (2017). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gensikowski, P. (2017). *Postępowanie w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Girdwoyń, P. (2001). *Wersje kryminalistyczne. O wykrywaniu przestępstw*. Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze.
- Goc, M. (2020). *Oględziny*. W: E. Gruza, M. Goc, J. Moszczyński. *Kryminalistyka, czyli o współczesnych metodach dowodzenia przestępstw*. Warszawa: Wolters Kluwer, 257–304.
- Grzegorzczak, T. (2012; 2025, 2 stycznia). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/#/commentary/587283525/132098/grzegorzczak-tomasz-kodeks-postepowania-w-sprawach-o-wykroczenia-komentarz-wyd-v?cm=URELATIONS>.
- Hanausek, T. (1994). *Zarys taktyki kryminalistycznej*. Warszawa: ABC.
- Hanausek, T. (2009). *Kryminalistyka. Zarys wykładu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Hołyst, B. (2018). *Kryminalistyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Juszcza, K. (1997). *Wersja kryminalistyczna*. Kraków: Zakamycze.
- Juszcza, K. (2001). *Wersja nieprawdopodobna*. W: J. Błachut, M. Szewczyk, J. Wójcikiewicz (red.), *Nauka wobec przestępczości. Księga pamiątkowa ku czci Profesora Tadeusza Hanauska*. Kraków: Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, 87–90.
- Juszcza, K. (2004). *Wpływ budowy wersji kryminalistycznej na wykrywanie sprawców przestępstw*. W: J. Wójcikiewicz (red.), *Rozprawy z Jałowcowej Góry*. Kraków: Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, 143–148.
- Juszcza, K. (2005). *Wersja kryminalistyczna w ściganiu przestępczości ubezpieczeniowej*. W: J. Wójcikiewicz (red.), *Przestępczość ubezpieczeniowa*. Kraków: Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, 155–173.
- Juszcza, K. (2007). *Jakość czynności kryminalistycznych*. Lublin: Oficyna Wydawnicza VERBA.
- Juszcza, K. (2009). *Zasady dokumentacji oględzin. Przegląd Policyjny*, 19(4), 47–56.
- Juszcza, K. (2013). *Skanowanie 3D w realizacji zasad efektywnego przeprowadzania oględzin w sprawach zabójstw*. W: E. Gruza (red.), *Oblicza współczesnej kryminalistyki. Księga jubileuszowa Profesora Huberta Kołackiego*. Warszawa: Stowarzyszenie Absolwentów i Przyjaciół Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 117–122.
- Juszcza, K. (2013a). *Analiza wpływu oględzin kryminalistycznych na wykrywalność sprawców zabójstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Juszcza, K. (2013b). *Wersja kryminalistyczna*. W: D. Wilk (red.), *Kryminalistyka. Przewodnik*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 56–63.
- Juszcza, K. (2022). *Kryminalistyczne aspekty wykrywania sprawców przestępstw gospodarczych. Studia Prawnoustrojowe*, 58, 181–191.
- Juszcza, K., Juszcza, K. (2015). *Oględziny w wykrywaniu sprawców zabójstw w orzecznictwie Sądu Najwyższego i sądów powszechnych. Przegląd Policyjny*, 25(2), 77–83.

- Juszką, K., Juszką, K. (2021). Czas budowy wersji kryminalistycznej w postępowaniach w sprawach przestępstw przeciwko dokumentom. W: D. Zienkiewicz (red.), *Wokół kryminalistyki. Nauka i praktyka. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Tadeuszowi Widle*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 205–212.
- Kasprzak, J., Młodziejowski, B., Kasprzak, W. (2015). *Kryminalistyka. Zarys systemu*. Warszawa: Difin.
- Kędzierska, G., Betlejewski M. (2007). Oględziny. W: W. Kędzierski (red.), *Technika kryminalistyczna*, t. 1. Szcztyno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szcztynie, 102.
- Kiełtyka, A. (2022). Komentarz do art. 43 kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia. W: M. Rogalski (red.), *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer, 330–334.
- Kotowski, W. (2003; 2025, 2 stycznia). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia, Komentarz*. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/#/commentary/587280353/77793/kotowski-wojciech-kodeks-postepowania-w-sprawach-o-wykroczenia-komentarz?cm=URELATIONS>.
- Lewiński, J. (2011). *Kodeks postępowania karnego w sprawach o wykroczenia, Komentarz*. Warszawa: LexisNexis.
- Marek, A., Marek-Ossowska, A. (2023). *Prawo wykroczeń (materialne i procesowe)*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (2018; 2025, 2 stycznia). „Konstytucja Biznesu” i inne zmiany prawne dla firm. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/attachment/3ac43e0c-f27b-481c-a973-54ed93150473>.
- Skowron, A. (2010). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Waltoś, S., Hofmański, P. (2023). *Proces karny. Zarys systemu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Widacki J. (2018). Wersja śledcza. W: J. Widacki (red.), *Kryminalistyka*. Warszawa: C.H. Beck, 62–68.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 15 maja 2008 r., II AKA 13/08, LEX nr 447031.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 8 kwietnia 2009 r., II Aka 69/09, LEX nr 534004.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 5 stycznia 2018 r., II Aka 26/17, LEX nr 2661793.

Kazimiera Juszką, dr hab. nauk prawnych, prof. uczelni, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji. Jej zainteresowania naukowe obejmują kryminalistykę, taktykę kryminalistyczną, wersję kryminalistyczną, ochronę osób i mienia, ekspertyzę pisma.

Kazimiera Juszką, habilitated Doctor of Law, university professor, Faculty of Social Sciences, Institute of Law, Economics and Administration, University of the Commission of National Education in Krakow. Her research interests include forensic science, forensic tactics, forensic version, protection of persons and property.

ORCID: 0000-0002-8466-1716

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Kryminalistyki i Prawa Międzynarodowego
ul. Podchorążych 2, pok. 234
30-084 Kraków, Polska
e-mail: kazimiera.juszką@uken.krakow.pl

Justyna Holocher

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Bogumił Naleziński

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Wolność działalności gospodarczej i jej ograniczenia w multcentrycznym systemie prawa

Freedom of economic activity and its limitations in a multicentric legal system

Streszczenie: Wolność działalności gospodarczej jest pojęciem prawnym, które na gruncie Konstytucji RP z 1997 r. zostało zastosowane w trzech wzajemnie się uzupełniających kontekstach. Jest ona traktowana jako publiczne prawo podmiotowe adresowane zarówno do osób fizycznych, jak i osób prawnych. Tak ujmowana swoboda gospodarcza ma źródło w ustrojowych zasadach godności i wolności, ustalenie zaś jej normatywnej treści jest determinowane dyrektywą *in dubio pro libertate*. Zgodnie z art. 20 Konstytucji RP wolność działalności gospodarczej jest też uznana – obok własności prywatnej i idei dialogu i współpracy partnerów społecznych – za fundament konstytucyjnej zasady społecznej gospodarki rynkowej. Z racji swojej treści stanowi ona przesłankę prawno-ekonomiczną realizacji przez organy władzy publicznej norm programowych związanych z ustrojem gospodarczym państwa. W realiach integracji międzynarodowej państwa dużego znaczenia nabierają przesłanki (formalne i materialne) ograniczeń tej wolności. Ustanawiane w ustawach, umowach międzynarodowych i w prawie Unii Europejskiej mogą istotnie oddziaływać na realizację swobody gospodarczej we wszystkich jej kontekstach konstytucyjnych. Celem analizy, przy zastosowaniu metody dogmatycznej, jest przedstawienie zagadnień pojęciowych oraz podstaw normatywnych omawianej wolności. Na przykładzie konkretnego rozwiązania normatywnego i praktyki jego stosowania autorzy formułują wnioski dotyczące istotnych zagrożeń, na które narażeni są adresaci tej wolności.

Abstract: Freedom of economic activity is a legal concept which, under the 1997 Constitution of the Republic of Poland, has been applied in three, complementary, contexts. It is treated as a public subjective right, addressed to both natural and legal persons. The economic freedom thus understood has its source in the constitutional principles of dignity and freedom, while the determination of its normative content is determined by the directive *in dubio pro libertate*. Pursuant to Article 20 of the Constitution, freedom of economic activity is also recognised – alongside private property and the idea of dialogue and cooperation of social partners – as the foundation of the constitutional principle of the social market economy. By virtue of its content, it constitutes the legal and economic premise for the implementation by public authorities of programme norms related to the economic system of the state. In the realities

of the state's international integration, the premises (formal and material) of limitations to this freedom acquire great significance. Established in laws, international agreements and European Union law, they can significantly affect the realisation of economic freedom, in all its constitutional contexts. The aim of the analysis, using the dogmatic method, is to present the conceptual issues and the normative basis of the freedom in question. Using the example of a specific normative solution and the practice of its application, the authors formulate conclusions regarding the significant threats to which the addressees of this freedom are exposed.

Słowa kluczowe: *in dubio pro libertate*; multicentryczność porządku prawnego; norma programowa; ograniczenia wolności i praw; ważenie wartości; wolność działalności gospodarczej; zasada prawna

Keywords: balancing law; *in dubio pro libertate*; legal principles; multicentricity of the legal order; restrictions on freedoms and rights

Otrzymano: 20 stycznia 2025

Received: 20 January 2025

Zaakceptowano: 23 maja 2025

Accepted: 23 May 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Holocher, J., Naleziński, B. (2025). Wolność działalności gospodarczej i jej ograniczenia w multicentrycznym systemie prawa. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 33–48. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.3>

Zarys problematyki

Przedmiotem naszych rozważań czynimy konstytucyjną wolność działalności gospodarczej, ujmowaną przede wszystkim jako prawo podmiotowe podlegające licznym ograniczeniom, których źródłem mogą być normy prawa krajowego, międzynarodowego oraz unijnego.

Celem analizy jest przedstawienie zagadnień pojęciowych, zarówno teoretycznoprawnych, jak i dogmatycznych, związanych z rozumieniem i praktyką stosowania tej kategorii konstytucyjnej. Pragniemy wykazać, że występujące w prawie pozytywne ograniczenia swobody gospodarczej, motywowane i uzasadniane chęcią uregulowania granic podmiotowej wolności mogą powodować dalsze i szersze następstwo ustrojowe związane z innymi kontekstami konstytucyjnymi, w których wolność ta jest obecna. W szczególności mają one wpływ na realizację konstytucyjnej zasady społecznej gospodarki rynkowej, a także tzw. norm programowych adresowanych do władz publicznych.

Poniższe rozważania prowadzimy wedle schematu: od ogółu do szczegółu – od zagadnień o charakterze teoretycznym – pojęciowych i definicyjnych, poprzez dogmatycznoprawne, związane z różnymi ograniczeniami wolności działalności gospodarczej przewidzianymi w systemie prawa, aż po ich zilustrowanie konkretnym przykładem z dziedziny prawa podatkowego. Ta egzemplifikacja ma służyć ukazaniu pewnych praktyk orzeczniczych (interpretacyjnych, prawotwórczych) stanowiących realne zagrożenie dla zasad konstytucyjnych.

Przyjmujemy następujące założenia:

1. w ujęciu obowiązującej Konstytucji RP (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.) wolność działalności gospodarczej jest instytucją prawną poddającą się złożonej kwalifikacji – jako podstawowa zasada ustrojowa, publiczne prawo podmiotowe oraz norma programowa; jako taka spełnia istotną funkcję w prawie prywatnym i publicznym;

2. taki złożony charakter zasady wolności gospodarczej ma nie tylko znaczenie i konsekwencje teoretyczne; jest istotny również dla praktyki jej stosowania, zwłaszcza w relacji do jej ograniczeń i gwarancji;
3. dla przedstawienia statusu wolności działalności gospodarczej oraz jej rzeczywistego znaczenia konieczne jest uwzględnienie jednej z istotnych cech współczesnych porządków prawnych, mianowicie ich multicentryczności rozumianej jako występowanie w jednym państwowym porządku prawnym wielu źródeł prawa pochodzących z różnych centrów decyzyjnych (Łętowska, 2005).

Wolność działalności gospodarczej jako pojęcie prawne

Wolność działalności gospodarczej można, wykorzystując kategorie teoretycznoprawne i konstytucyjne, scharakteryzować w następujący sposób.

Działalność gospodarcza i wolność działalności gospodarczej jako pojęcia prawne

Działalność gospodarcza to pojęcie prawne, zarówno konstytucyjne, jak i ustawowe¹. Występuje także w aktach prawa unijnego². O wolności działalności gospodarczej mówią następujące przepisy Konstytucji RP: art. 17 ust. 2, art. 20, art. 22 oraz art. 233 ust. 3. Pierwszy z nich posługuje się pojęciem „wolności podejmowania działalności gospodarczej” w kontekście funkcjonowania samorządów, których działania nie mogą tej wolności naruszać. Drugi statuuje społeczną gospodarkę rynkową – opartą na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych – podstawą ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej. Trzeci przewiduje, że ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny. W czwartym zaś przewiduje się możliwość ustawowego ograniczenia wolności działalności gospodarczej w stanie klęski żywiołowej.

Wolność działalności gospodarczej jako zasada prawna

W teorii prawa konstytucyjnego wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do zasad prawnych: szerokie, wedle którego wszystkie normy konstytucyjne są zasadami prawa, ponieważ

¹ Preambuła oraz art. 3 Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 236 ze zm.).

² *Karta praw podstawowych Unii Europejskiej* (Dz.Urz. UE z 26.10.2012 C 326/391), art. 16 (Wolność prowadzenia działalności gospodarczej): „Uznaje się wolność prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z prawem Unii oraz ustawodawstwami i praktykami krajowymi”. *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (Dz.Urz. UE z 7.6.2016 C 202/47), art. 49: „Ograniczenia swobody przedsiębiorczości obywateli jednego Państwa Członkowskiego na terytorium innego Państwa Członkowskiego są zakazane w ramach poniższych postanowień. Zakaz ten obejmuje również ograniczenia w tworzeniu agencji, oddziałów lub filii przez obywateli danego Państwa Członkowskiego, ustanowionych na terytorium innego Państwa Członkowskiego. Z zastrzeżeniem postanowień rozdziału dotyczącego kapitału, swoboda przedsiębiorczości obejmuje podejmowanie i wykonywanie działalności prowadzonej na własny rachunek, jak również zakładanie i zarządzanie przedsiębiorstwami, a zwłaszcza spółkami w rozumieniu artykułu 54 akapit drugi, na warunkach określonych przez ustawodawstwo Państwa przyjmującego dla własnych obywateli”; oraz art. 63: „1. W ramach postanowień niniejszego rozdziału zakazane są wszelkie ograniczenia w przepływie kapitału między Państwami Członkowskimi oraz między Państwami Członkowskimi a państwami trzecimi. 2. W ramach postanowień niniejszego rozdziału zakazane są wszelkie ograniczenia w płatnościach między Państwami Członkowskimi oraz między Państwami Członkowskimi a państwami trzecimi”.

są podstawą do tworzenia innych aktów prawnych, oraz wąskie, zgodnie z którym tylko część norm konstytucyjnych ma specjalne znaczenie dla konstytucji i systemu prawa, co pozwala tylko im przypisać cechę zasadniczości (Tuleja, 1997b; Zalański, 2004). Owa zasadniczość to szczególne znaczenie normy dla danego systemu prawa lub jego części (Granat, 2003; Sarnecki, 1997; Wronkowska, Zieliński, Ziemiński, 1974). J. Wróblewski ową ważność definiował, opierając się na czterech kryteriach: kryterium nadrzędności hierarchicznej w systemie norm, kryterium nadrzędności treściowej wobec innych norm w określonej grupie, kryterium szczególnej roli danej normy dla konstrukcji określonej instytucji prawnej i kryterium szczególnej doniosłości społecznej (Wróblewski, 1959).

Wolność działalności gospodarczej, nawet jeśli przyjąć wąskie rozumienie zasad, spełnia wszystkie cztery kryteria. Co do pierwszego – jest normą konstytucyjną, a zatem najwyższą w systemie prawa (art. 8 ust. 1 Konstytucji RP). Co do drugiego – jest fundamentalna dla grupy norm dotyczących ustroju gospodarczego i związanego z nim statusu jednostki. Co do trzeciego – przesądza o typie ustroju gospodarczego, który ma być ustawowo konkretyzowany poprzez stworzenie instytucji, narzędzi i mechanizmów służących jej urzeczywistnieniu. I wreszcie co do czwartego – nie sposób wyobrazić sobie funkcjonowania jednostki, społeczeństwa i państwa bez przyjęcia określonego modelu ekonomicznego. Wolność działalności gospodarczej ma zatem znaczenie w ujęciu zarówno indywidualnym, jak i społecznym.

Wolność działalności gospodarczej jako zasada ustrojowa

Wolność działalności gospodarczej jako zasada prawna jest elementem koncepcji ustroju gospodarczego przyjętego przez Konstytucję RP. Kwalifikacja wolności działalności gospodarczej jako zasady ustrojowej wynika z faktu jej zamieszczenia w rozdziale I Konstytucji RP (zatytułowanym „Rzeczpospolita”) zawierającym najważniejsze rozstrzygnięcia ustrojowe dla państwa.

Art. 20 Konstytucji RP jest bez wątpienia podstawowym, choć nie jedynym, przepisem statuującym ustrojowe zasady porządku gospodarczego rozumianego jako ogół norm regulujących stosunki między państwem z jednej strony a obywatelami z drugiej strony w sferze funkcjonowania tych ostatnich w życiu prywatnym oraz w stosunkach gospodarczych (Zaradkiewicz, 2016). Obejmuje zatem różne obszary, rodzaje aktywności państwa w gospodarce, mechanizmy i instrumenty – działania o charakterze organizacyjnym, reglamentacyjnym, interwencyjnym, redystrybucyjnym oraz nadzorczym (Zaradkiewicz, 2016; wyrok Trybunału Konstytucyjnego (TK) z dnia 30 stycznia 2001 r., K 17/00, OTK ZU 1/2001, poz. 4). Zasada wyrażona w art. 20 nadaje kształt ustrojowi gospodarczemu RP i wskazuje (neoliberalny) kierunek dążeń państwa w tym zakresie (wyrok TK z dnia 9 stycznia 2007 r., P 5/05, OTK ZU 1A/2007, poz. 1).

Ustrojodawca oparł społeczną gospodarkę rynkową na czterech fundamentach: dwóch wolnościowych – wolności gospodarczej i własności prywatnej – oraz dwóch socjalnych – solidarności oraz dialogu i współpracy partnerów (negocjacyjnym modelu współpracy). W związku z tym powstaje pytanie o ich wzajemne relacje. Za równorzędnością przemawia brzmienie art. 20, który nie wprowadza hierarchizacji tych wartości. Jednocześnie, jak pisze K. Zaradkiewicz, należy pamiętać, że wolność gospodarcza w żadnym modelu gospodarki rynkowej nie jest tylko wartością jedną z wielu, ale jest wartością centralną, bez której w ogóle nie można mówić o rynku. Jeśli się uwzględni te okoliczności, to wydaje

się, że należy je traktować kompleksowo i komplementarnie, bez przypisywania którejś z nich pierwszeństwa. Wolność gospodarcza, oparta na filozoficznej koncepcji wolności człowieka, uzupełniona jego wizją jako *homo oeconomicus* (Stelmach, Brożek, Załuski, 2007), autonomią woli, swobodą umów i konkurencji, własność prywatna (pozwalająca urzeczywistniać wolność majątkową poprzez dysponowanie – nabywanie i zbywanie składników majątku) oraz solidarność, dialog i współpraca partnerów społecznych jako cechy pożądanego przez ustrojodawcę modelu gospodarki powinny się wzajemnie wspierać i korygować, a przez to zapewniać równowagę między wolnością gospodarczą a bezpieczeństwem socjalnym (Zaradkiewicz, 2016; wyrok TK z dnia 30 stycznia 2001 r., 17/00, OTK ZU 1/2001 poz. 4). Można zatem powiedzieć, że model gospodarczy wskazany w art. 20, dopełniony i wsparty zasadami wynikającymi z art. 2: zasadą demokratycznego państwa prawnego oraz zasadą sprawiedliwości społecznej, jak również wyrażoną w art. 32 zasadą równości (postanowienie TK z 7 listopada 2005 K 12/04, OTK ZU 10A/2005, poz. 120) zakłada społeczne uwikłanie gospodarki rynkowej, zatem przewiduje gospodarkę rynkową ze społecznym komponentem³.

Wolność działalności gospodarczej jako prawo podstawowe

Zakwalifikowanie wolności działalności gospodarczej jako jednej z zasad ustrojowych nie wyklucza jednoczesnego traktowania tej wolności jako jednej z podstawowych wolności jednostek, podmiotowej wolności indywidualnej (wyrok TK z dnia 14 grudnia 2004 r., K 25/03, OTK ZU 10A/2005, poz. 120) czy jako publicznego prawa podmiotowego, tzw. obronnego prawa konstytucyjnego (Zaradkiewicz, 2016), którego treść sprowadza się do zapewnienia i zagwarantowania podmiotom tej wolności możliwości podejmowania, prowadzenia oraz zakończenia określonej działalności.

W doktrynie i orzecznictwie jest prezentowane stanowisko, zgodnie z którym podstawę do konstruowania wolności działalności gospodarczej jako konstytucyjnego prawa podmiotowego przysługującego jednostce stanowi art. 20 (wyroki TK: z dnia 10 kwietnia 2001 r., U 7/00, OTK ZU 3/2001, poz. 56; z dnia 29 kwietnia 2003 r., SK 24/02, OTK ZU 4A/2003, poz. 33; z dnia 14 czerwca 2004 r., SK 21/02, OTK ZU 5A/2003, poz. 39)⁴. W ramach konstytucyjnej wolności gospodarczej można wyróżnić różne szczegółowe sfery wolnościowe kształtujące jej treść, spośród których część jest również chroniona samodzielnie, tj. poza ramami wyznaczonymi przez treść art. 20. Wolność gospodarcza wykazuje merytoryczny związek z wieloma innymi konstytucyjnymi prawami i wolnościami. Jest

³ W tym kontekście przywołuje się w szczególności art.: 1, 5, 12, 17, 21, 23, 24, 59, 65, 67, 71, 73, 216–218 Konstytucji RP.

⁴ W niektórych orzeczeniach jednak TK wyraził pogląd, że wyłączną podstawą konstruowania prawa podmiotowego przysługującego każdemu, kto podejmuje działalność gospodarczą, nie jest art. 20 czy art. 21, lecz art. 22 Konstytucji (wyrok TK z dnia 27 lutego 2014 r., P 31/13, OTK ZU 2A/2014, poz. 16; wyrok TK z dnia 7 maja 2001 r., K 19/00, OTK ZU 4/2001, poz. 82; wyrok TK z dnia 7 czerwca 2005 r., K 23/04, OTK ZU 6A/2005, poz. 62, wyrok TK z dnia 14 grudnia 2004 r., K 25/03, OTK ZU 11A/2004, poz. 116). W konsekwencji żaden z tych przepisów nie może być właściwym wzorcem kontroli w przypadku skargi konstytucyjnej. Znajdują się one w rozdziale I Konstytucji, w którym ustrojodawca zamieścił najbardziej ogólne i najważniejsze zasady ustroju RP. Zdaniem TK art. 20 nie zawiera w swej treści regulacji z dziedziny praw i wolności obywatelskich (wyrok TK z dnia 17 listopada 2010 r., SK 23/07, OTK ZU 9A/2010, poz. 103). Wolność działalności gospodarczej ma inny, szerszy wymiar i inny stopień abstrakcji niż wolności i prawa konstytucyjne zawarte w rozdziale II (wyrok TK z dnia 29 kwietnia 2003 r., SK 24/02, OTK ZU 4A/2003, poz. 33).

powiązana chociażby z art. 52 ust. 1, art. 64 ust. 1, art. 65 ust. 1. W doktrynie wyróżnia się tzw. gospodarcze prawa wolnościowe, których rdzeniem jest swoboda rozwoju człowieka w sferze ekonomicznej.

Wolność działalności gospodarczej jest więc gwarantowana nie tylko przez przepisy rozdziału I, lecz także przez przepisy rozdziału II („Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela”), w którym co prawda nie ma *expressis verbis* normy mówiącej o wolności gospodarczej, ale jest norma zawarta w art. 31: „Wolność człowieka podlega ochronie prawnej”. Ochronie tej podlegają wszystkie przejawy i aspekty wolności (autonomii, swobodnego rozwoju) jednostki, w tym przejawy wolności w sferze gospodarczej (Szydło, 2016a). Zasada wolności ma charakter ogólny, znajduje jednak szczególne ujęcie w określonych, konstytucyjnych i pozakonstytucyjnych typach wolności (Kordela, 2001).

Wolność gospodarcza stanowi jeden z elementów, filarów, fundamentów statuowanego przez Konstytucję RP modelu ustroju gospodarczego (Garlicki, 1998; Kosikowski, 2005). Choć jest ona konstrukcją porządku konstytucyjnego, to jednak, co należy podkreślić, nie prawo pozytywne jest źródłem tej wolności. Ustawodawca jedynie zakreśla granice korzystania z niej oraz potwierdza prawne jej gwarancje (wyrok TK z dnia 19 stycznia 2010 r., SK 35/08, OTK ZU nr 11/A/2004, poz. 116). Zasada wolności działalności gospodarczej jako podstawa kreująca możliwość podejmowania indywidualnej działalności różnych podmiotów w sferze gospodarki stanowi jeden z fundamentalnych przejawów wolności jednostki (art. 31 ust. 1 Konstytucji RP; wyrok TK z dnia 21 listopada 2005 r., P 10/03, OTK ZU 10A/2005, poz. 116) i jest częścią jej statusu. Innymi słowy, wolność działalności gospodarczej to nazwana wolność częściowa (podstawowa). Jej cechą charakterystyczną jest to, że państwo deklaruje wolność działalności gospodarczej jako jeden ze szczególnych elementów ogólnej wolności człowieka. Jak każda konstytucyjna wolność podstawowa jest sferą prawnie chronioną, która wyznacza przede wszystkim określone ramy relacji między państwem a jednostką. Jej ochrona nie ogranicza się jednak wyłącznie do wertykalnych relacji między jednostką a państwem i organami władzy publicznej. Zadaniem państwa jest także stworzenie ram działania w stosunkach horyzontalnych, a więc między podmiotami prywatnymi.

Podsumowując – art. 20 Konstytucji RP należy postrzegać nie tylko jako normę konstytuującą zasady ustroju gospodarczego, lecz także jako normę konstrukcyjną decydującą o koniecznych elementach strukturalnych porządku prawnego jako całości oraz w poszczególnych dziedzinach regulacji. „Oznacza to, że przepis ten daje podstawy do formułowania wniosków o określonych sferach regulacji – zarówno o prawach oraz ich treści jak i obowiązkach (przede wszystkim państwa). Bagatelizowanie lub rozmywanie treści, znaczenia i funkcji art. 20 prowadzi do niebezpieczeństwa uznania jego wyłącznie ornamentacyjnego charakteru, tym bardziej, że wiele z zasad i wartości szczegółowych w węższym lub szerszym zakresie mieści się także w innych przepisach konstytucyjnych. Tymczasem przepis ten nie tylko spaja odrębnie unormowane wartości, wolności oraz prawa podstawowe lecz także przyznaje im odrębny, samodzielny wymiar i znaczenie w sferze życia gospodarczego oraz kształtowania obowiązków państwa” (Zaradkiewicz, 2016: 521–522).

Zasada wolności działalności gospodarczej jako norma programowa

Wolność działalności gospodarczej może być również traktowana jako zasada o cechach normy programowej (nakazu optymalizacyjnego). Zasada ta może być rozumiana w duchu

zaproponowanym przez dwóch filozofów prawa: R. Dworkina i R. Alexy'ego. Istotny jest tutaj wymiar wagi, ważności i ostatecznie ważenia związanych z realizacją zasad w różnym stopniu. Najogólniej rzecz ujmując – normy programowe to takie zasady, które wyznaczają, jakie są cele i kierunki działania poszczególnych organów państwowych (w zakresie stanowienia i stosowania prawa), zobowiązując je do realizacji tych celów w najwyższym osiągalnym stopniu, przy uwzględnieniu prawnych i faktycznych możliwości. Normy te nie określają dokładnie swego zakresu zastosowania i zakresu normowania, nie wskazują też jednoznacznie, jak konkretnie należy się zachować i jakie środki zastosować (Gizbert-Studnicki, Grabowski, 1997). Wybór pozostawiony jest organom państwowym jako adresatom tych norm. Normy programowe nakładają na nie szereg obowiązków, które nie są definitywne ani jednoznaczne, co wymaga ustalenia, czy podjęcie działania zmierzającego do realizacji celu wskazanego przez tę normę nie uniemożliwia lub nie utrudnia realizacji celów określonych przez inne normy, w tym także inne normy programowe. Gdyby taka sytuacja zaistniała, należałoby ustalić, a następnie wyważyć oba cele i przyznać prymat jednemu z nich.

Procedura ważenia, jak się powszechnie podnosi, jest problematyczna, głównie ze względu na trudności z uzasadnieniem wyboru kryteriów, wedle których ma być dokonywana, ustaleniem doniosłości oraz porównywalności i współmierności/niewspółmierności wartości, jak również akceptowalności (w tym także legalności) uzyskanego rezultatu. Podstawowy problem związany z ważeniowym sposobem usuwania kolizji sprowadza się do pytania, czy opiera się on na kryteriach prawnych, czy pozaprawnych, wykluczających możliwość sądowej kontroli trafności dokonywanych rozstrzygnięć (Naleziński, Holocher, 2020). Taka obawa może dotyczyć również wolności działalności gospodarczej jako pojęcia społeczno-ekonomicznego, odwołującego się do kategorii nie tylko prawnych, lecz także gospodarczych, rachunkowych, statystycznych, empirycznych i faktycznych. W takich sytuacjach warunkami poprawności stosowania procedury wyważenia, oprócz uwzględnienia zasady proporcjonalności, sprawiedliwości oraz hierarchiczności (wagi, doniosłości wartości), będą należyte zidentyfikowanie celów i wybór tych, którym przysługuje określony status prawny (Gizbert-Studnicki, Grabowski, 1997). Trudność ta może zaistnieć w działalności orzeczniczej zarówno sądów powszechnych, jak i TK, konstruującego wzorzec kontroli konstytucyjności przepisów na podstawie (zwykle niedefinitywnych) norm programowych (Naleziński, Holocher, 2020). I choć taka ich cecha co do zasady nie wyklucza pełnienia przez nie funkcji takiego kryterium, to należy mieć jednak świadomość, że nie zawsze i nie każda z norm programowych z osobna, jak piszą krakowscy teoretycy prawa T. Gizbert-Studnicki i A. Grabowski, może być podstawą uznania ustawy nierealizującej celu wskazanego przez normę programową za niekonstytucyjną lub uznania, że jakakolwiek norma programowa z osobna może stanowić podstawę pozytywnych roszczeń obywateli wobec państwa (Gizbert-Studnicki, Grabowski, 1997).

***In dubio pro libertate* jako dyrektywa interpretacyjna zasady wolności gospodarczej**

Istotną rolę w stosowaniu zasady wolności działalności gospodarczej pełni domniemanie *in dubio pro libertate*. Wynika ono z ogólnego prymatu zasady wolności w systemie prawnym mającej wpływ na proporcje tego, co jest nakazane, zakazane bądź dozwolone. Położenie akcentu na uprawnienia, a więc uregulowanie zachowania w formie dozwolenia, a nie nakazu bądź zakazu jest cechą liberalnego podejścia. Postuluje ono odejście od wyznaczania

przez prawo wzorców powinnego zachowania na rzecz rozszerzenia sfery wolności, co prowadzi do zmiany postrzegania charakteru i celu normy prawnej, a w bardziej generalnej perspektywie – samego prawa (Holocher, 2019). W interpretacji prawniczej *in dubio pro libertate* nakazuje rozwiązywać wszelkie wątpliwości, które nie dają się rozstrzygnąć za pomocą dostępnych i akceptowalnych rozumowań, na rzecz wolności, w analizowanym przypadku na rzecz dopuszczalności działań gospodarczych (Kulik, 2017). Jest dyrektywą wykładni stanowiącej, że w razie wątpliwości co do treści normy prawnej będzie przeważać dyspozycja mniej ingerująca w wolności i uprawnienia podmiotu, wobec którego przepisy są stosowane. W konsekwencji konstytucyjna wolność działalności gospodarczej musi być uwzględniana aż do momentu, w którym pojawią się przesłanki (czy inne konkurencyjne zasady) ją ograniczające. *In dubio pro libertate* może być więc traktowana jako dyrektywa rozwiązująca niektóre problemy powstające przy zbiegu zasady wolności z innymi wartościami. Ta jej funkcja sprawia, że pozostaje ona w ścisłym związku z zasadą proporcjonalności wyznaczającą granicę dopuszczalnych ingerencji w konstytucyjnie chronione prawa i wolności. Wraz z nią tworzy ogólny kontekst interpretowania i stosowania norm konstytucyjnych oraz ustawowych (Korycka, 2007). Nakazuje uwzględniać nienaruszalną regułę ścisłego, w maksymalnym stopniu ograniczonego zakresu treści tych ograniczeń. Zakazuje także ich domniemywania. Wraz z dyrektywami zakazu wykładni rozszerzającej i stosowania analogii w przypadku obowiązków obywateli oraz dyrektywą dopuszczającą wykładnię rozszerzającą i analogię w odniesieniu do ich praw i wolności służy prowolnościowej interpretacji zasad prawnych, w tym także zasady wolności działalności gospodarczej.

Ograniczenia wolności działalności gospodarczej

Przedstawiony wyżej wielopłaszczyznowy charakter normatywny analizowanej wolności wywołuje istotne następstwa także w kontekście ustalenia przesłanek dopuszczalności wprowadzenia przez prawodawcę ograniczeń w korzystaniu z niej. Trzeba jednak podkreślić, że niezależnie od tego, czy swoboda gospodarcza zostanie potraktowana jako ogólna zasada ustroju, publiczne prawo podmiotowe czy też element normy programowej, niezmiennie pozostaną jej wolnościowy walor, ponadpozytywne źródła samej wolności działalności jako takiej⁵, jak również zasadność ustalania jej normatywnej treści na podstawie generalnej paremii *in dubio pro libertate*.

W świetle rozważań nad konstytucyjnymi przesłankami dopuszczalnego ograniczenia swobody działalności gospodarczej wydaje się uzasadnione skoncentrowanie na kwalifikacji tej wolności jako rodzaju publicznego prawa podmiotowego, co oczywiście nie pozbawia ich aktualności także w odniesieniu do analizy pozostałych normatywnych płaszczyzn, w jakich swoboda ta może być ujmowana. Daleko idące ograniczenia wolności gospodarczej jako prawa podmiotowego nie mogą pozostawać bez wpływu na ocenę ani poszanowania zasady społecznej gospodarki rynkowej, ani stopnia realizacji norm programowych, które wolność ta warunkuje. Nawet takie jednak zawężenie przedmiotu analizy może okazać się często niewystarczające dla każdorazowo adekwatnej i całościowej prezentacji stanu normatywnego granic swobody gospodarczej. Należy bowiem pamiętać, że jej specyfika polega m.in. na bardzo silnym treściowym i funkcjonalnym powiązaniu

⁵ Wolność działalności gospodarczej jest więc refleksem zasady godności jako źródła wolności i praw (art. 30 Konstytucji), jak i zasady wolności (art. 31 ust. 1 i 2 Konstytucji).

z innymi prawami podstawowymi. Wolność ta pozostaje w bardzo wielu relacjach konkurencji z innymi konstytucyjnymi prawami i wolnościami (Banaszak, 1999). Zjawisko to jest widoczne w odniesieniu do praw podstawowych zaliczanych do wszystkich trzech kategorii przedmiotowych, o których mowa w przepisach rozdziału II Konstytucji RP. Tytułem przykładu można wskazać choćby relację, w jakiej wolność działalności gospodarczej pozostaje do wolności wypowiedzi⁶, wolności zrzeszania się⁷ czy też całego szeregu wolności i praw ekonomicznych i socjalnych⁸. Często więc ograniczanie innych praw lub wolności, konkurencyjnych względem wolności gospodarczej, będzie oddziaływać także na zakres normatywnej swobody przedsiębiorców w poszczególnych sektorowych dziedzinach ich aktywności. Przyjęte ramy opracowania nie pozwalają na tak wielowątkowe ujęcie problemu, stąd jego ograniczenie zasadniczo do tych norm prawnych, które wprost i bezpośrednio odnoszą się do omawianej tu wolności, z jednym tylko wyjątkiem dotyczącym konstytucyjnej regulacji prawa daninowego (podatkowego), immanentnie powiązanego z działalnością ekonomiczną prowadzoną w celach zarobkowych (zob. wyrok TK z dnia 29 stycznia 2014 r., SK 9/12, OTK-A 2014, Nr 1 poz. 8).

Rozważania na temat dopuszczalności ingerencji w wolność działalności gospodarczej z reguły koncentrują się wokół treści art. 22 Konstytucji RP, *expressis verbis* wyrażającego normę prawną pozwalającą na takie ograniczenie. Norma ta uzależnia ograniczenie od spełnienia dwóch przesłanek jego ustanowienia – „w drodze ustawy” (przesłanka formalna) oraz „tylko ze względu na ważny interes publiczny” (przesłanka materialna). W doktrynie i orzecznictwie utrwalony jest jednak pogląd, zgodnie z którym analiza problemu ograniczeń swobody gospodarczej nie sprowadza się wyłącznie do treści przywołanego wyżej przepisu, lecz wymaga odwołania się do treści innych – także bardziej ogólnych – wymogów konstytucyjnych. Przy czym ustalenie relacji art. 22 do innych przepisów Konstytucji RP, także dotyczących zagadnienia ograniczeń w korzystaniu z konstytucyjnych wolności i praw, nie sprowadza się do zastosowania prostego mechanizmu odpowiadającego jednej z dyrektyw interpretacyjnych *lex specialis derogat legi generali* (Szydło, 2016a; Wojtyczek, 1999; wyrok TK z dnia 25 maja 2009 r., SK 54/08, OTK z 2009 r., Nr 5, poz. 69).

Przede wszystkim uwzględniona zatem być musi zasada proporcjonalności statuowana w art. 31 ust. 3 Konstytucji RP. Zgodnie z jej treścią dopuszczalność ograniczenia jest uzależniona od przesądzenia konieczności jego wprowadzenia w demokratycznym państwie. Ponadto ustanowione ograniczenie, zarówno ujmowane samoistnie, jak i rozważane przy uwzględnieniu już obowiązujących w systemie norm, także zawężających korzystanie z wolności gospodarczej, nie może w konsekwencji prowadzić do naruszenia jej istoty (Niżnik-Mucha, 2014; Szydło, 2011; Zaradkiewicz, 2016). Bez rozwijania w tym miejscu wątku związanego z przesłanką konieczności warto tylko podkreślić, że dała ona podstawę do sformułowania – najpierw w doktrynie (Wojtyczek, 1999), a później również w orzecznictwie sądowym (Szydło, 2016b) – konstrukcji tzw. testu proporcjonalności, któremu winno być poddane każde ustawowe ograniczenie konstytucyjnych wolności lub praw. Składają się na to trzy kryteria – przydatności, niezbędności i proporcjonalności (*sensu*

⁶ Zob. art. 54 ust. 2 zdanie 2 *in fine* Konstytucji, zgodnie z którym ustawa może wprowadzić obowiązek uprzedniego uzyskania koncesji na prowadzenie stacji radiowej lub telewizyjnej.

⁷ Zob. art. 59 Konstytucji statuujący wolność zrzeszania się w formie związków zawodowych i organizacjach pracodawców.

⁸ Zob. np. art. 65 Konstytucji gwarantujący wolność wyboru i wykonywania zawodu oraz wyboru miejsca pracy czy też art. 66 Konstytucji statuujący prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

stricto) – oceny ustanawianego ograniczenia. Z kolei zakaz naruszania istoty swobody gospodarczej wyznacza nieprzekraczalną granicę ograniczeń, tym samym przesądza o tym, że w treść elementów składowych wolności nie wolno ingerować w sposób, który zniweczy substancjalne jądro (istotę) tej kategorii wolności.

Jednoznaczne wskazanie w art. 22 Konstytucji RP konkretnej przyczyny ustanawiania ograniczeń wolności działalności gospodarczej w postaci ważnego interesu publicznego skutkuje wyłączeniem ewentualnego zastosowania innych materialnych przesłanek wprowadzania ograniczeń, także tych, o których mowa w art. 31 ust. 3 Konstytucji RP. Z jednej strony więc ich uwzględnienie rozszerzyłoby (przynajmniej ilościowo) katalog przypadków, w których ustawodawca stałby się upoważniony do ingerencji w korzystanie z omawianej tu wolności. Z drugiej jednak warto zauważyć, że zakres znaczeniowy przesłanki „ważnego interesu publicznego” w istotnej mierze pokrywa się z niektórymi z przyczyn wskazanych przez ustrojodawcę w ogólnej klauzuli art. 31 ust. 3 Konstytucji RP, np. ochroną środowiska, bezpieczeństwem, porządkiem czy też zdrowiem publicznym (Szydło, 2016b; Wojtyczek, 1999).

Warto w tym miejscu przywrócić się bliżej zastrzeżeniu „drogi ustawowej” jako dozwolonej formy ustanawianych ograniczeń. W tym kontekście w orzecznictwie TK wskazano na potrzebę szerokiej interpretacji tej właśnie – *prima facie* wyłącznie formalnej – przesłanki. Nakazuje ona nie tylko uwzględnienie samego obowiązku ustanowienia ustawy jako aktu normatywnego o konstytucyjnie określonej mocy prawnej i wyznaczonych funkcjach, uchwalonego w konstytucyjnie i regulaminowo określonej procedurze prawodawczej. Obejmować winna ona także dochowanie wymogów legislacyjnej poprawności, immanentnie związanych ze standardami państwa prawnego dotyczącymi pewności prawa, jego określoności i jednoznaczności (art. 2 Konstytucji RP). Ustrojodawca nie ograniczył się bowiem do sformułowania – traktowanego wyłącznie formalnie – wymogu rodzaju źródła prawa o odpowiedniej hierarchicznie randze prawnej jako aktu właściwego do normowania (zwłaszcza w kierunku ograniczenia) problematyki wolności działalności gospodarczej. Wskazane wyżej elementy normatywne klauzuli państwa prawa konstruuja materialny standard unormowań (ustawowych), za pomocą których dozwolona jest ingerencja w sferę praw podmiotowych prowadząca do ograniczenia wolności działalności gospodarczej. Trybunał Konstytucyjny w swoim orzecznictwie wielokrotnie podkreślał zwłaszcza znaczenie ochrony zaufania jednostki (zarówno osób fizycznych, jak i osób prawnych) do państwa i prawa, czego konsekwencją jest wymóg takiego stanowienia i stosowania prawa, aby „mogła ona [jednostka] układać swoje sprawy w zaufaniu, iż nie naraża się na prawne skutki, których nie mogła przewidzieć w momencie podejmowania decyzji i działań oraz w przekonaniu, iż jej działania podejmowane zgodnie z obowiązującym prawem będą także w przyszłości uznawane przez porządek prawny” (zob. wyrok TK z dnia 7 lutego 2001 r., K 27/00, OTK 2001, Nr 2, poz. 29). Wymóg pewności prawa jest przy tym rozumiany m.in. jako „zespół takich cech przysługujących prawu, które gwarantują jednostce bezpieczeństwo prawne, umożliwiając jej decydowanie o swoim postępowaniu na podstawie pełnej znajomości przesłanek działania organów państwa, a zarazem znajomości konsekwencji prawnych, jakie postępowanie to może za sobą pociągnąć” (Tuleja, 2016: 224). Podkreślić trzeba jednocześnie, że ochronie konstytucyjnej podlega nie tylko zaufanie obywateli do samej litery prawa, lecz także do uzasadnionego sposobu jego interpretacji, przyjmowanego w procesie stosowania prawa przez organy państwa (zob. wyrok TK z dnia 9 listopada 2001 r., SK 8/00, OTK ZU 2001, Nr 7, poz. 211). Bezpieczeństwo prawne jednostki związane

z pewnością prawa ma bowiem umożliwiać przewidywalność działań organów państwa, a także prognozowanie działań własnych (zob. wyrok TK z dnia 14 czerwca 2000 r., P 3/00, OTK ZU 2000, Nr 5, poz. 138).

Z proklamowanej w art. 2 Konstytucji RP zasady państwa prawnego orzecznictwo organów władzy sądowniczej, w tym również orzecznictwo TK, dekodowało także szereg powinności warunkujących prawidłową interpretację prawa obowiązującego, a wykluczającą stosowanie wykładni rozszerzającej, co w skrajnym przypadku może jej nadawać walor prawotwórczy (o czym dalej). Naruszenie tych powinności będzie prowadzić nieuchronnie także do złamania – immanentnie związanej z formułą art. 2 Konstytucji RP – zasady legalizmu, statuowanej w art. 7 ustawy zasadniczej. Zgodnie z tą zasadą podstawowym obowiązkiem każdego organu władzy publicznej jest działanie wyłącznie na podstawie i w granicach prawa.

Interpretacja zastrzeżenia ustanawiania ograniczeń swobody gospodarczej wyłącznie „w drodze ustawy” wymaga jednakże uwzględnienia także otoczenia normatywnego, w jakim wolność ta funkcjonuje w obowiązującym w Rzeczypospolitej Polskiej multitentrycznym systemie prawa. Jego konsekwencją jest uznanie dopuszczalności kreowania dodatkowych – nieprzewidzianych pierwotnie w ustawach – ograniczeń wolności działalności gospodarczej w treści innych aktów prawa powszechnie obowiązującego (Tuleja, 2023). W doktrynie i orzecznictwie wskazuje się w związku z tym na dopuszczalność ustanawiania ograniczeń w aktach ponadustawowych (umowie międzynarodowej, ratyfikowanej za zgodą wyrażoną w ustawie, czy też w prawie Unii Europejskiej – art. 91 ust. 2 i 3 Konstytucji RP) czy nawet – w ograniczonym zakresie – w aktach podustawowych (rozporządzenia – art. 92 Konstytucji RP). W pierwszej ze wskazanych tu sytuacji chodzi jednak o akty, które z woli samego ustrojodawcy mają mieć kolizyjne pierwszeństwo wobec ustaw. W kontekście drugiej sytuacji jednoznaczny jest zakaz przekazywania przez ustawodawcę do regulowania w drodze rozporządzenia istotnych materii związanych z samą istotą (*essentialia*) ograniczenia wolności działalności gospodarczej.

Już w tym miejscu trzeba w związku z tym wskazać na szereg zagrożeń, które wynikają z tak zdekoncentrowanych podstaw normatywnych dla realnego kształtu wolności gospodarczej. Po pierwsze, rozproszenie przepisów ustanawiających rozmaite rozwiązania prawne ingerujące w treść tej wolności powoduje oczywistą trudność w ich zidentyfikowaniu, ustaleniu wzajemnej relacji, a w konsekwencji – późniejszym stosowaniu. Po drugie, różnicowanie źródeł wprowadzanych ograniczeń wiąże się z ryzykiem istotnego poszerzenia treści dozwolonego przez ustrojodawcę zakresu materialnych przesłanek ich ustanawiania. Po trzecie, dekoncentracja rozwiązań normatywnych kreujących takie ograniczenia znacząco zwiększa niebezpieczeństwo zaistnienia między nimi rozmaitych sprzeczności, co przed podmiotami stosującymi te przepisy stawia dodatkowe wyzwania w zakresie właściwej ich wykładni. Efektem wskazywanego już wyżej horyzontalnego wymiaru wolności gospodarczej jest ponadto aktualizacja takich wyzwań także w stosunku do podmiotów prywatnych (osób fizycznych i osób prawnych).

Realność zaistnienia wymienionych wyżej zagrożeń można przedstawić, odwołując się do konkretnego przykładu rozwiązań normatywnych dotyczących tzw. prawa daninowego (podatkowego). Jak już wyżej podkreślaliśmy, problematyka ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych w postaci podatków pozostaje w ścisłym związku funkcjonalnym z omawianą przez nas wolnością. W przepisach Konstytucji RP znalazła ona odrębne wobec art. 22 umocowanie, przede wszystkim w treści art. 84 oraz art. 217 ustawy zasadniczej. Także one

akcentują wskazany wyżej wymóg formalny, tzn. ustawową formę regulowania odpowiednio: samego obowiązku ponoszenia ciężaru podatkowego (art. 84) oraz podstawowych elementów konstrukcyjnych podatku (art. 217). Warto przy tym podkreślić, że dokonane przez ustrojodawcę wyliczenie tych elementów nie ma charakteru wyczerpującego (zob. wyrok TK z dnia 6 marca 2002 r., P 7/00, OTK-A 2002, Nr 2, poz. 13). W swoim orzecznictwie TK zastrzegł, że swoboda ustawodawcy w zakresie kształtowania regulacji podatkowych jest ograniczona koniecznością poszanowania wartości i zasad konstytucyjnych, wśród których szczególne znaczenie przypisać należy zasadom wynikającym z art. 2 Konstytucji RP, takim jak zasada proporcjonalności czy zasada sprawiedliwości podatkowej, oraz zasadom prawidłowej legislacji (Dębowska-Romanowska, 2016; Florczak-Wątor, 2023; zob. też wyrok TK z dnia 9 listopada 2010 r., SK 10/08, OTK-A z 2010 r., Nr 9, poz. 99).

W świetle powyższych unormowań konstytucyjnych nie ulega wątpliwości, że podstawowym aktem normującym zagadnienia podatkowe powinna być więc ustawa, którą w analizowanym przez nas przypadku jest *Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych* (Dz.U. z 2025 r. poz. 278; dalej: u.p.d.o.p.). Bezpośrednimi adresatami jej postanowień, w przeważającej mierze przyjmujących zobowiązaniowy charakter, są zróżnicowane kategorie podmiotów aktywnych w sferze działalności gospodarczej, w tym również płatnicy tego podatku. Zgodnie bowiem z utrwalonym w doktrynie poglądem również oni są objęci gwarancyjną regulacją art. 84 i 217 Konstytucji RP (Bień-Kacała, 2005; Dębowska-Romanowska, 1998). I właśnie w kontekście – formalnie ustawowych jedynie – obowiązków płatników podatku dochodowego od osób prawnych warto się zastanowić nad dominującym w orzecznictwie sposobem interpretacji postanowień u.p.d.o.p. w zakresie uiszczania tzw. podatku u źródła (WHT). Wyjaśnić warto, że jest to zryczałtowana forma podatku dochodowego pobieranego przez płatników posiadających miejsce zamieszkania, siedzibę lub zagraniczny zakład w państwie, w którym powstaje dochód. Ustawowe obowiązki płatników w tym zakresie są unormowane odpowiednimi przepisami u.p.d.o.p. (m.in. art. 26 ust. 1, ust. 1c i 1f). Ich interpretacja wymaga jednak uwzględnienia także unormowań aktów prawa międzynarodowego i prawa unijnego, które również, w sposób bezpośredni, dotyczą problematyki tego podatku. A zatem dotyczy to m.in. *Dyrektywy 2011/96/UE w sprawie wspólnego systemu opodatkowania mającego zastosowanie w przypadku spółek dominujących i spółek zależnych w różnych państwach członkowskich*, której implementacja nastąpiła w jednym z przepisów u.p.d.o.p.⁹ Z kolei art. 22a i art. 22b u.p.d.o.p. nakazują, aby przy stosowaniu jej przepisów, także dotyczących zwolnień i odliczeń, uwzględnić także umowy (konwencje) w sprawie unikania podwójnego opodatkowania, których stroną jest Rzeczpospolita Polska. Następstwem tak złożonej sytuacji prawnej jest więc konieczność właściwego, uwzględniającego często zbliżone, ale nietożsame¹⁰ zakresy ich zastosowania, posługiwania się przepisami należącymi formalnie do trzech podsystemów prawa.

Analiza orzecznictwa sądowego dotyczącego opisanego tu przypadku wydaje się potwierdzać obawy dotyczące przestrzegania zastrzeżeń, zarówno wyrażonych przez ustrojodawcę, jak i akcentowanych w doktrynie, służących ochronie podmiotów wolności działalności

⁹ Zgodnie bowiem z art. 22 ust. 4 u.p.d.o.p. zwalnia się od podatku dochodowego przychody z tytułu udziału w zyskach osób prawnych, po spełnieniu warunków określonych w innych przepisach tej ustawy.

¹⁰ Rozróżnienia wymagają zwłaszcza obowiązki spoczywające na podatniku podatku dochodowego od osób prawnych oraz na płatniku tego podatku.

gospodarczej przed nieuprawnionym jej ograniczaniem. Przypomnijmy raz jeszcze, że podstawowym z nich jest ustawowa podstawa prawna dla wszelkich ingerencji w wolność gospodarczą, w tym zaś kontekście ingerencji przyjmującej postać nałożenia określonych powinności związanych z obowiązkiem podatkowym. W odniesieniu do omawianego tu przykładu istotną część tych powinności miałyby stanowić szeroko zakrojone i skomplikowane działania weryfikacyjne, do których przeprowadzenia zobowiązuje się płatnika stosującego zwolnienie wskazane w art. 22 ust. 4 u.p.d.o.p.¹¹ Podstawą prawną powyższych powinności są jednak w tej sytuacji nie tyle – *prima facie* jednoznaczne – przepisy ustawy, ile istotnie zmodyfikowana (w stosunku do ich językowego brzmienia) norma prawna dekodowana przez organy władzy publicznej (przede wszystkim sądy administracyjne) z przepisów u.p.d.o.p.¹², znacząco uzupełnionych przez unormowania konwencji o unikaniu podwójnego opodatkowania. Aktualność takiego właśnie sposobu wykładni omawianych tu unormowań potwierdzają liczne judykaty sądów administracyjnych (zob. np. wyroki Naczelnego Sądu Administracyjnego: z dnia 26 lipca 2022 r., II FSK 1230/21; z dnia 27 lutego 2024 r., 1466/23; z dnia 31 stycznia 2023 r., II FSK 1588/20, z dnia 6 października 2023 r., II FSK 1333/22, a także np. Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Lublinie z dnia 30 listopada 2022 r., I SA/Lu 346/22). Warto jednocześnie odnotować podejście odwrotne co do metody i rezultatu wykładni, także prezentowane w sądach administracyjnych (zob. np. wyroki Naczelnego Sądu Administracyjnego: z dnia 27 kwietnia 2021 r., II FSK 240/21; z dnia 8 lutego 2023 r., II FSK 1277/22; z dnia 8 lutego 2023 r., II FSK 1281/22). W tych z kolei judykatach jednoznacznie się stwierdza, że w przepisach u.p.d.o.p. brak jest podstaw do nakładania dodatkowych powinności na płatników podatku, w szczególności co do weryfikacji statusu podatnika jako rzeczywistego właściciela w stosunku do wypłat dywidendowych.

Wskazany wyżej przypadek wydaje się niestety w pełni potwierdzać obawy towarzyszące – skądinąd nieuniknionemu – zjawisku systemowo multcentrycznego ograniczania konstytucyjnej wolności działalności gospodarczej. Wątpliwa ustrojowo wydaje się zwłaszcza akceptacja widocznej w orzecznictwie sądowym tendencji rozszerzającego interpretoowania regulacji ustawowych przez nieco arbitralne, odchodzące od dyrektyw językowych odwoływanie się do unormowań prawa międzynarodowego i prawa unijnego. Należy jeszcze zasygnalizować dodatkowe ryzyko, jakie niesie ze sobą – pozbawione uzasadnionych podstaw – odwoływanie się do postanowień ratyfikowanych umów międzynarodowych (art. 89 ust. 1 Konstytucji RP) celem uzupełnienia treści norm prawnych dekodowanych z przepisów ustawowych, w sytuacji gdy zabieg taki prowadzić może do kolizji z normami wynikającymi z prawa unijnego (art. 91 ust. 3 Konstytucji RP). Tego rodzaju wykładnia wydaje się szczególnie problematyczna, gdy jej przedmiotem są przepisy z zakresu prawa daninowego, tak mocno determinującego warunki korzystania z wolności gospodarczej. Z innej perspektywy rodzi ona zasadnicze dylematy co do zgodności tego rodzaju prawotwórstwa sądowego z konstytucyjną koncepcją zamkniętego systemu źródeł prawa powszechnie obowiązującego (art. 87 Konstytucji RP), a w szerszej perspektywie – z zasadami podziału władzy i legalizmu (art. 10, art. 7 Konstytucji RP).

¹¹ W szczególności problem dotyczy więc dodatkowych – poza *expressis verbis* wskazanymi już w treści art. 26 ust. 1, ust. 1c i 1f u.p.d.o.p. – obowiązków płatnika w zakresie weryfikacji statusu podatnika jako rzeczywistego właściciela (*beneficial owner*) oraz weryfikacji, czy wypłacana dywidenda nie stanowi dochodu otrzymanego lub osiąganego w związku ze sztuczną strukturą (*artificial arrangement*).

¹² Jeszcze raz podkreślić trzeba, że niektóre z nich stanowią formę implementacji prawa Unii Europejskiej.

Podsumowanie

Powyższe analizy skłoniły nas do sformułowania kilku wniosków:

Po pierwsze, wolność działalności gospodarczej jest wartością konstytucyjną, która promieniuje na treść aktów prawnych niższego rzędu oraz na (prowolnościową) interpretację norm i sposób rozumienia instytucji prawnych. Pomimo że wyraża (jako zasada i norma programowa) dość ogólne założenie aksjologiczne, to nie może być traktowana wyłącznie jako postulat czy deklaracja, ale jako rzeczywista podstawa obowiązków państwa wobec jednostki, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych (Tuleja, 1997a).

Po drugie, współcześnie można zaobserwować niepokojące tendencje polegające na ograniczaniu wolności działalności gospodarczej. Dzieje się to zarówno w sferze stanowienia, jak i stosowania prawa. Jest to po części związane z cechami współczesnych multicentrycznych systemów prawa, rozszerzających katalog źródeł prawa (potencjalnie wprowadzających ograniczenia zasady wolności działalności gospodarczej), ale również z przyjmowaniem określonej strategii. W orzecznictwie przejawia się to w szczególności w naruszaniu kanonów *ius interpretandi*, prowadzącym do nieakceptowanego w naszym systemie prawa prawotwórstwa.

Po trzecie, skutkiem tych działań jest niespełnienie – uzasadnionych konstytucyjnie – oczekiwań adresatów swobody gospodarczej wynikających z zasady zaufania do państwa i prawa. Jest to dotkliwe, ponieważ zasada wolności działalności gospodarczej jest również traktowana jako gwarancja urzeczywistnienia dla wielu innych praw i wolności podstawowych stanowiących filary ustroju gospodarczego RP, w szczególności własności prywatnej oraz wolności wykonywania zawodu, a także wyboru miejsca pracy. Może to prowadzić do faktycznego ograniczenia znaczenia zasad konstytucyjnych i braku gwarancji ustrojowych.

Po czwarte, czynnikiem potęgującym stan niepewności co do podstaw prawnych i warunków prowadzenia działalności gospodarczej jest dodatkowo rozchwianie systemu kontroli prawa, wynikające z funkcjonalnego kryzysu, w jakim w ostatnich latach znalazł się polski TK.

Ostateczna konkluzja wydaje się niestety pesymistyczna: w omawianym tu kontekście szans na zadowalające rozwiązanie problemów wynikających z tego kryzysu trudno upatrywać w przejęciu roli gwaranta konstytucyjności i spójności systemu przez sądy orzekające w indywidualnych sprawach przedsiębiorców. W pełni dał temu wyraz omówiony powyżej przykład z dziedziny prawa podatkowego.

Literatura

References

- Banaszak, B. (1999). *Prawo konstytucyjne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bień-Kacała, A. (2005). *Zasada władztwa daninowego w Konstytucji RP z 1997 r.* Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Dębowska-Romanowska, T. (1998). Obliczenie podatku a gwarancje praw obywatelskich. *Państwo i Prawo*, 7, 21–39.
- Dębowska-Romanowska, T. (2016). Objąsnienie do art. 84. W: M. Safjan, L. Bosek (red.), *Konstytucja. Komentarz*, t. I. Warszawa: C.H. Beck, 1878–1887.
- Florczak-Wątor, M. (2023). Komentarz do art. 84. W: P. Tuleja (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer, 295–298.

- Garlicki, L. (1998). *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*. Warszawa: Liber.
- Gizbert-Studnicki, T., Grabowski, A. (1997). Normy programowe w Konstytucji. W: J. Trzcinski (red.), *Charakter i struktura norm konstytucji*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, 95–135.
- Granat, M. (2003). Konstytucyjne zasady ustroju. W: W. Skrzydło (red.), *Polskie prawo konstytucyjne*. Lublin: Verba, 105–146.
- Holocher, J. (2019). In dubio pro libertate jako dyrektywa interpretacyjna – uwagi na kanwie orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego. *Przegląd Prawa Publicznego*, 7/8, 85–100.
- Kordela, M. (2001). *Zarys typologii uzasadnień aksjologicznych w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego*. Bydgoszcz, Poznań: Oficyna Wydawnicza „Branta”.
- Korycka, M. (2007). Zasady prawa. *Jurysta*, 8, 3–7.
- Kosikowski, C. (2005). Wolność działalności gospodarczej i jej ograniczenia w praktyce stosowania Konstytucji RP. W: C. Kosikowski (red.), *Zasady ustroju społecznego i gospodarczego w procesie stosowania konstytucji*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, 15–43.
- Kulik, M. (2017). Czy reguła in dubio pro reo jest dyrektywą wykładni?. W: T. Grzegorzczak, R. Olszewski (red.), *Verba volant, scripta manent. Proces karny, prawo karne skarbowe i prawo wykroczeń po zmianach z lat 2015–2016. Księga pamiątkowa poświęcona Profesor Monice Zbrojewskiej*. Warszawa: Wolters Kluwer, 235–254.
- Łętowska, E. (2005). Multicentryczność współczesnego systemu prawa i jej konsekwencje. *Państwo i Prawo*, 4, 3–10.
- Naleziński, B., Holocher, J. (2020). Polityczność kontroli konstytucyjności aktów normatywnych w systemie prawa polskiego – wybrane problemy. *Przegląd Prawa i Administracji*, 122, 185–202.
- Niżnik-Mucha, A. (2014). *Zakaz naruszania istoty konstytucyjnych wolności i praw w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Sarnecki, P. (1997). Konstytucyjne zasady ustroju politycznego. W: P. Tuleja (red.), *Prawo konstytucyjne*. Warszawa: C.H. Beck, 17–48.
- Stelmach, J., Brożek, B., Załuski, W. (2007). *Dziesięć wykładów o ekonomii prawa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szydło, M. (2011). *Wolność działalności gospodarczej jako prawo podstawowe*. Bydgoszcz, Wrocław: Oficyna Wydawnicza „Branta”.
- Szydło, M. (2016a). Objasnienie do art. 22. W: M. Safjan, L. Bosek (red.), *Konstytucja. Komentarz*, t. I. Warszawa: C.H. Beck, 595–634.
- Szydło, M. (2016b). Objasnienie do art. 31 ust. 3. W: M. Safjan, L. Bosek (red.), *Konstytucja. Komentarz*, t. I. Warszawa: C.H. Beck, 770–818.
- Tuleja, P. (1997a). Pojęcie zasady konstytucyjnej. W: K. Wójtowicz (red.), *Zasady ustroju Rzeczypospolitej Polskiej w nowej konstytucji. Materiały naukowe XXXVIII Sesji Katedr Prawa Konstytucyjnego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 14–31.
- Tuleja P. (1997b). Zasady konstytucyjne. W: P. Sarnecki (red.), *Konstytucjonalizacja zasad i instytucji ustrojowych*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, 11–27.
- Tuleja, P. (2016). Objasnienie do art. 2. W: M. Safjan, L. Bosek (red.), *Konstytucja. Komentarz*, t. I. Warszawa: C.H. Beck, 216–252.
- Tuleja, P. (2023). Komentarz do art. 22. W: P. Tuleja (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer, 96–99.
- Wojtyczek, K. (1999). *Granice ingerencji ustawodawczej w sferę praw człowieka w Konstytucji RP*. Kraków: Zakamycze.
- Wronkowska, S., Zieliński, M., Ziemiński, Z. (1974). *Zasady prawa. Zagadnienia podstawowe*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze.
- Wróblewski, J. (1959). *Zagadnienia teorii wykładni prawa ludowego*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze.
- Zalaśkiński, T. (2004). W sprawie pojęcia konstytucyjnej zasady prawa. *Państwo i Prawo*, 8, 11–24.
- Zaradkiewicz, K. (2016). Objasnienie do art. 20. W: M. Safjan, L. Bosek (red.), *Konstytucja. Komentarz*, t. I. Warszawa: C.H. Beck, 500–566.

Justyna Holocher, dr, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Metod Społecznych, Badań Kryminalistycznych i Fizyki. Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego (2000 – nauki polityczne, 2003 – prawo) oraz Szkoły Prawa Niemieckiego (2003) i Szkoły Prawa Austriackiego (2003). Stopień doktora nauk prawnych uzyskała w ramach Europejskiego Kolegium Doktoranckiego w 2009 r. na podstawie rozprawy *Juristische Topik. Erfindungs- und Begründungsperspektive*. W latach 2004–2007 odbywała aplikację sądową, zakończoną egzaminem w 2007 r. Aktualnie zatrudniona w Katedrze Metod Społecznych, Badań Kryminalistycznych i Fizyki Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jej zainteresowania naukowe obejmują teorie argumentacji prawniczej, bioetykę i prawo konstytucyjne.

Justyna Holocher, Doctor of Law. Graduate of the Jagiellonian University (2000 in Political Science, 2003 in Law), of the School of German Law (2003) and the School of Austrian Law (2003). She obtained her Doctor of Law degree from the European Doctoral College in 2009 on the basis of her dissertation "*Juristische Topik. Erfindungs- und Begründungsperspektive*". From 2004 to 2007 she served her judicial training, culminating in examination in 2007. She is currently employed in the Department of Social Methods, Forensic Research and Physics at the University of the National Education Commission in Krakow. Her research interests include theories of legal argumentation, bioethics and constitutional law.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4574-6848>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Metod Społecznych, Badań Kryminalistycznych i Fizyki
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: justyna.holocher@uken.krakow.pl

Bogumił Naleziński, dr, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Nauk o Państwie i Prawie. Profesor Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, kierownik Katedry Nauk o Państwie i Prawie, radca prawny. Absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego (1988). Doktor nauk prawnych w zakresie prawa (2000). W latach 1999–2017 pracownik Biura Trybunału Konstytucyjnego w Warszawie. Jego zainteresowania naukowe obejmują zagadnienia sądownictwa konstytucyjnego, środków ochrony wolności i praw człowieka, praw wyborczych oraz współczesnych systemów ustrojowych państw europejskich.

Bogumił Naleziński, Professor at the University of the Commission of National Education in Krakow, head of the Department of the State and Law, legal adviser. Graduate of the Jagiellonian University (1988). Doctor of legal sciences in the field of law (2000). From 1999 to 2017 employed at the Office of the Constitutional Tribunal in Warsaw. His academic interests include the constitutional judiciary, measures for the protection of human freedoms and rights, electoral rights and contemporary political systems of European states.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9777-3680>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Nauk o Państwie i Prawie
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: bogumil.nalezinski@uken.krakow.pl

Karol Juszka

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Taktyczne zasady przeprowadzania eksperymentu w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej w postępowaniu w sprawach o wykroczenia

Tactical experimentation in the implementation of the principle of business freedom in minor crime proceedings

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie realizacji zasady wolności działalności gospodarczej poprzez prezentację taktycznych zasad przeprowadzania eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia dokonaną z wykorzystaniem poglądów doktryny i orzecznictwa. Przedmiotem artykułu jest zasada wolności działalności gospodarczej. Zastosowano metodę dogmatyczną. Wnioski z przeprowadzonej analizy dotyczą całościowego przestrzegania taktycznych i procesowych zasad wykonywania tytułowego eksperymentu oraz zgłaszania konstruktywnych uwag obejmujących przedmiotowe zmiany procesowe i taktyczne. Rekomendacje koncentrują się wokół uwzględniania zasady pogłębiania zaufania obywateli, w tym przedsiębiorców, do organów państwa w każdym postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Niniejsza praca stanowi naukowy wkład w rozwój zasad wykonywania eksperymentu jako czynności procesowo-kryminalistycznej w kontekście przestrzegania zasady wolności działalności gospodarczej. Zakres artykułu obejmuje taktyczne przygotowanie do przeprowadzenia eksperymentu; taktyczne ustalenie składu ekipy przeprowadzającej eksperyment wraz z taktycznym dokonaniem podziału ról pomiędzy osoby mające brać udział w eksperymencie; taktyczne zabezpieczenie miejsca eksperymentu oraz przedmiotów niezbędnych do jego przeprowadzenia; ciągłe sprawdzanie wersji kryminalistycznej oraz złożonych wyjaśnień albo zeznań; konieczność przeprowadzenia eksperymentu z zachowaniem warunków identycznych lub najbardziej zbliżonych do tych, w jakich miały miejsce zdarzenia; przestrzeganie zasady obiektywizmu; przestrzeganie zasady aktywności; przestrzeganie zasady dokładności; taktyczne opracowanie planu eksperymentu; rozważenie taktycznej potrzeby przeprowadzenia badań etapami; przestrzeganie zasady dokumentacji czynności; przestrzeganie zasady powtarzalności eksperymentu; możliwość dokonywania w toku eksperymentu również przesłuchań lub innych czynności dowodowych.

Abstract: The purpose of this article is to present the implementation of the principle of business freedom by presenting the tactical principles for conducting an experiment? in minor crime proceedings through the perspective of doctrine and case law. The subject of the article is the principle of freedom of economic activity. A dogmatic method has been applied. The conclusions of the analysis concern the overall

observance of the tactical and procedural principles of performing the title experiment? and the submission of constructive comments covering the procedural and tactical changes in question. Recommendations are focused around taking into account the principle of deepening the trust of citizens, including entrepreneurs, in state bodies in any minor crime proceedings. This article is an academic contribution to the development of the principles of performing an experiment as a procedural and forensic activity in the context of respecting the principle of freedom for business activity. The scope of the article includes tactical preparation for the conduct of the experiment; tactical determination of the composition of the team conducting it, together with tactical division of roles among those who are to take part; tactical securing of the place of the experiment and the objects necessary for its conduct; continuous verification of the forensic version and the explanations or testimonies given; the need to conduct the experiment under conditions identical or as close as possible to those in which the events took place; observance of the principle of objectivity; observance of the principle of proactivity; observance of the principle of thoroughness; tactical elaboration of the experimental plan; consideration of the tactical need to conduct the research in stages; observance of the principle of documentation of the activities; observance of the principle of repetition of the experiment; the opportunity to carry out questioning or other evidentiary activities during the experiment.

Słowa kluczowe: eksperyment; kodeks postępowania karnego; kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia; orzecznictwo Sądu Najwyższego i sądów powszechnych; zasada wolności działalności gospodarczej; zasady przeprowadzania eksperymentu

Keywords: case law of the supreme court and common courts; code of conduct in minor crime cases; code of criminal procedure; experiment; principle of business freedom; rules for conducting an experiment

Otrzymano: 21 stycznia 2025

Received: 21 January 2025

Zaakceptowano: 25 kwietnia 2025

Accepted: 25 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Juska, K. (2025). Taktyczne zasady przeprowadzania eksperymentu w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 49–58. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.4>

Wstęp

Podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach. Każdy może zatem swobodnie zdecydować, czy chce rozpocząć i wykonywać działalność gospodarczą. Ograniczenia tej swobody mogą wynikać jedynie z wyraźnych, jednoznacznych przepisów prawa (Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, 2018; 2025, 2 stycznia).

W wykonywaniu eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia (*Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia*, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 977 z późn. zm.; dalej: k.p.w.) stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu postępowania karnego (Dąbkiewicz, 2017; Żoła, 2011; *Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego*, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 37 z późn. zm., dalej: k.p.k.) przez uwzględnienie specyfiki stosowania tej czynności w postępowaniu w sprawach o wykroczenia (art. 211 k.p.k. w zw. z art. 43 k.p.w.) (Dąbkiewicz, 2017; Żoła, 2011). Przeprowadzenie eksperymentu w k.p.w. opiera się, jak wskazano wyżej, na odpowiednim stosowaniu k.p.k. (art. 211 k.p.k. w zw. z art. 43 k.p.w.). Realizacja zasady wolności działalności gospodarczej

w wykonywaniu zgodnie z zasadami taktycznymi wyżej wymienionego eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia przeciwdziałła uciążliwości wynikającej z popełniania wykroczeń w codziennym prowadzeniu działalności gospodarczej, które występują częściej niż przestępstwa, oraz ogranicza do minimum straty przedsiębiorców związane z prowadzeniem tego postępowania.

Eksperyment procesowo-kryminalistyczny to fakultatywna czynność zarówno procesowa, jak i kryminalistyczna dokonywana w postaci doświadczenia lub odtworzenia przebiegu stanowiących przedmiot rozpoznania zdarzeń lub ich fragmentów w celu sprawdzenia okoliczności, które mają istotne znaczenie dla sprawy (Hanausek, 2009).

Przedmiotowa zasada wolności działalności gospodarczej jest fundamentalną zasadą, na której realizację bezpośredni wpływ wywiera przestrzeganie taktycznych zasad przeprowadzania eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. W odniesieniu do eksperymentu przestrzeganie zaleceń taktyki kryminalistycznej oraz zasad procesowych potwierdza prawidłowość wykonania eksperymentu, przeciwdziałając przewlekłości postępowania i realizuje zasadę pogłębiania zaufania obywateli do organów państwa.

Celem artykułu jest przedstawienie realizacji zasady wolności działalności gospodarczej poprzez prezentację taktycznych zasad przeprowadzania eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia dokonaną z wykorzystaniem poglądów doktryny i orzecznictwa. Przedmiotem artykułu jest zasada wolności działalności gospodarczej. Zastosowano metodę dogmatyczną. Wnioski z przeprowadzonej analizy dotyczą całościowego przestrzegania taktycznych i procesowych zasad wykonywania tytułowego eksperymentu oraz zgłaszania konstruktywnych uwag obejmujących przedmiotowe zmiany procesowe i taktyczne. Rekomendacje koncentrują się wokół uwzględniania zasady pogłębiania zaufania obywateli, w tym przedsiębiorców, do organów państwa w każdym postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Niniejsza praca stanowi naukowy wkład w rozwój zasad wykonywania eksperymentu jako czynności procesowo-kryminalistycznej w kontekście przestrzegania zasady wolności działalności gospodarczej.

Zakres artykułu obejmuje taktyczne przygotowanie do przeprowadzenia eksperymentu; taktyczne ustalenie składu ekipy przeprowadzającej eksperyment wraz z taktycznym dokonaniem podziału ról pomiędzy osoby mające brać udział w eksperymencie; taktyczne zabezpieczenie miejsca eksperymentu oraz przedmiotów niezbędnych do jego przeprowadzenia; ciągłe sprawdzanie wersji kryminalistycznej oraz złożonych wyjaśnień albo zeznań; konieczność przeprowadzenia eksperymentu z zachowaniem warunków identycznych lub najbardziej zbliżonych do tych, w jakich miały miejsce zdarzenia; przestrzeganie zasady obiektywizmu; przestrzeganie zasady aktywności; przestrzeganie zasady dokładności; taktyczne opracowanie planu eksperymentu; rozważenie taktycznej potrzeby przeprowadzenia badań etapami; przestrzeganie zasady dokumentacji czynności; przestrzeganie zasady powtarzalności eksperymentu; możliwość dokonywania w toku eksperymentu również przesłuchań lub innych czynności dowodowych.

Problemem badawczym jest analiza wpływu przeprowadzania eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej na sprawność prowadzenia działalności gospodarczej.

Hipotezą badawczą jest odpowiedź na następujące pytania:

- Czy wykonywanie eksperymentu zgodnie z taktycznymi zasadami jego przeprowadzania

w postępowaniu w sprawach o wykroczenia bezpośrednio wpływa na sprawność prowadzenia działalności gospodarczej w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej?

- Czy prawidłowe stosowanie taktycznych zasad przeprowadzania tytułowego eksperymentu stanowi realizację zasady pogłębiania zaufania, w tym przypadku przedsiębiorców, do organów postępowania w sprawach o wykroczenia?

Zasady przeprowadzania eksperymentu w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej w kodeksie postępowania w sprawach o wykroczenia

Zasady i taktykę przeprowadzenia eksperymentu określają przepisy k.p.k. oraz reguły taktyczne wypracowane przez kryminalistykę, stwarzające przesłanki do efektywnego wykorzystania tego środka dowodowego w postępowaniu karnym (Biederman-Zaręba, 2013).

Zachowaniu sprawności prowadzenia działalności gospodarczej sprzyja przestrzeganie taktyki przygotowania przeprowadzenia eksperymentu rozpoczynającej się od przede wszystkim jasnego sformułowania hipotezy, która ma być sprawdzana (Widacki, 2018b), ustalenia charakteru eksperymentu, sposobu przeprowadzenia poszczególnych czynności i ich kolejności (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015). Znaczenie poszczególnych warunków taktycznych zależy od charakteru eksperymentu. W jednym przypadku istotne znaczenie ma miejsce przeprowadzenia eksperymentu, w innym – czas, oświetlenie, odległość itp. (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015).

Ważna taktyczna zasada przeprowadzenia eksperymentu z punktu widzenia prawidłowego przeprowadzania eksperymentu, a w konsekwencji sprawnego przeprowadzenia postępowania, nienaruszająca zasady wolności działalności gospodarczej przez czas prowadzenia postępowania w sprawach o wykroczenia dotyczy ustalenia składu ekipy przeprowadzającej eksperyment, a także podziału ról pomiędzy osoby mające brać udział w eksperymencie, zwane pozorantami (Gruza, 2020b; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Widacki, 2018b). Liczba osób biorących udział w eksperymencie powinna być ze względów organizacyjnych ograniczona do minimum. Powinny uczestniczyć w nim jedynie osoby, których udział jest niezbędny lub wynika z przepisów prawa. Skład osób biorących udział w eksperymencie zależy przede wszystkim od tego, w którym stadium postępowania karnego ma być zrealizowana ta czynność, jak również od kategorii przestępstwa i potrzeb związanych z przedmiotem i celem eksperymentu (Biederman-Zaręba, 2013). Ze względów taktycznych zalecane jest przeprowadzenie eksperymentu z udziałem podejrzanego bezpośredniego po jego przyznaniu się do winy, jeśli tylko wyrazi na to zgodę. W czasie takiego eksperymentu, mającego postać odtworzenia, podejrzany demonstruje przebieg przestępstwa. To demonstrowanie przebiegu przestępstwa z jednej strony uplastycznia i uzupełnia złożone wcześniej wyjaśnienia, z drugiej pozwala na konfrontację dotychczasowych wyjaśnień z realiami, w tym ze śladami i z dowodami zabezpieczonymi w czasie oględzin. Pozwala też niekiedy na znalezienie nowych śladów i dowodów. Eksperyment prowadzony z udziałem podejrzanego uwiarygadnia wyjaśnienia i samo przyznanie się, co może mieć istotne znaczenie, jeśli w toku dalszego postępowania podejrzany odwoła przyznanie się do winy. Ponadto udział w eksperymencie i zdemontrowanie w nim przez podejrzanego przebiegu zdarzenia stanowi na ogół mocną psychologiczną przeszkodę do późniejszego odwołania przyznania (Biederman-Zaręba, 2013; Hanausek, 1994; Widacki, 2018b).

Zachowaniu zasady pogłębiania zaufania przedsiębiorców do organów tytułowego postępowania w sprawach o wykroczenia w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej służy taktyczne zabezpieczenie miejsca eksperymentu oraz przedmiotów niezbędnych do jego przeprowadzenia (Biederman-Zaręba, 2013; Gruza, 2020b; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2009; Żoła, 2011; § 64 Wytycznych nr 3 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 sierpnia 2017 r., Dz.Urz. KGP.2017.59 z późn. zm.; dalej: Wytyczne Komendanta Głównego Policji). Jeżeli eksperyment jest prowadzony na terenie otwartym albo innym powszechnie dostępnym, konieczne jest zabezpieczenie miejsca jego realizacji przez funkcjonariuszy mundurowych, których zadaniem jest niewpuszczenie osób niepożądanych na miejsce realizacji eksperymentu. W eksperymencie może też uczestniczyć obrońca na zasadach określonych przez k.p.k. (Widacki, 2018b).

Do istoty przestrzegania zasady wolności działalności gospodarczej w tytułowej problematyce należy zasada taktyczna wykonywania eksperymentu polegająca na ciągłym sprawdzaniu wersji kryminalistycznej oraz złożonych wyjaśnień albo zeznań. Wynik eksperymentu kryminalistycznego (art. 211 k.p.k.) może sprawdzać i samą wersję, i prawdziwość danych przyjętych jako jej podstawy (Biederman-Zaręba, 2013; Girdwoyń, 2001; Gruza, 2020a; Hanausek, 2009; Juszka, 1997; Juszka, 2001; Juszka, 2004; Juszka, 2005; Juszka, 2013; Juszka 2022; Juszka, Juszka, 2021; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Widacki, 2018a). Zasadnie Sąd Apelacyjny we Wrocławiu w wyroku z dnia 21 października 2021 r. podkreśla, że celem eksperymentu procesowego, o którym mowa w art. 211 k.p.k., są sprawdzenie wersji śledczej albo weryfikacja treści wyjaśnień podejrzanego, oskarżonego albo świadka. Eksperyment ma wykazać, czy zdarzenie mogło tak przebiegać, jak wynika z wypowiedzi procesowych przesłuchiwanym osobom, czy osoby te w warunkach zdarzenia miały możliwość czynienia obserwacji i spostrzeżeń (Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 21 października 2021 r., II AKa 344/21, LEX nr 3416075; Biederman-Zaręba, 2013: 133; Juszka, Żywucka-Kozłowska, 2015).

Pogłębianiu zaufania przedsiębiorców do organów postępowania w sprawach o wykroczenia sprzyja realizacja taktycznej zasady wyrażającej konieczność przeprowadzenia eksperymentu z zachowaniem warunków identycznych lub najbardziej zbliżonych do takich, w jakich miały miejsce zdarzenia. W zależności od potrzeb może to dotyczyć miejsca i czasu przeprowadzenia eksperymentu, wykorzystania oryginalnych lub podobnych przedmiotów i narzędzi, udziału uczestników zdarzenia i osób przybranych (Biederman-Zaręba, 2013; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2009).

Podjęmowane w niniejszym artykule i związane z zasadą wolności działalności gospodarczej są taktyczne zasady przeprowadzenia eksperymentu: zasada obiektywizmu i zasada aktywności w przeprowadzaniu czynności (Biederman-Zaręba, 2013).

Sprawność prowadzenia działalności gospodarczej jest powiązana z tytułową problematyką taktyczną w odniesieniu do zasady dokładności. Wszystkie odtworzenia powinny być dokonywane z maksymalną dokładnością (Biederman-Zaręba, 2013; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2009).

Zasada wolności działalności gospodarczej w odniesieniu do sprawności prowadzenia postępowania jest wyrażona w taktycznym opracowaniu planu eksperymentu na podstawie danych o okolicznościach, które mają podlegać sprawdzeniu (Biederman-Zaręba, 2013; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Widacki, 2018b; Żoła, 2011; § 64 Wytycznych Komendanta Głównego Policji). Zatem polega

to na określeniu tego, co ma być sprawdzone, dlaczego okoliczność podlegająca sprawdzeniu ma istotne znaczenie dla sprawy i jakie mają być granice sprawdzenia, np. czasowe (Gruza, 2020b; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2011). Plan eksperymentu pozwala na rzetelne usystematyzowanie szczegółów, przydział obowiązków wskazanym osobom, zgromadzenie odpowiedniego sprzętu, sporządzenie odpowiedniej dokumentacji, a przede wszystkim wyeliminowanie błędów lub niedociągnięć, które wystąpiłyby w przypadku spontanicznie podjętych działań (Żoła, 2011). Wspomniany plan eksperymentu powinien określać w szczególności:

- zwięzły opis problemu badawczego,
- cel, przedmiot, czas i miejsce eksperymentu,
- sformułowanie hipotez badawczych,
- określenie sposobu przeprowadzenia badań,
- ustalenie osób, które wezmą udział w eksperymencie ze wskazaniem ich ról, funkcji do wykonania oraz sposobu powiadomienia o udziale w eksperymencie,
- określenie czasu i miejsca rozpoczęcia czynności,
- wykaz środków technicznych, transportu, łączności i innych,
- określenie sposobu zabezpieczenia czynności,
- określenie szczególnych wymagań kryminalistycznych,
- zabezpieczenie pozorantów i świadków przybranych,
- ustalenie czasu i miejsca instruktażu osób uczestniczących w eksperymencie,
- ustalenie sposobu dokumentowania przebiegu czynności,
- liczbę i rodzaj zamierzonych doświadczeń.
- szczegółowy scenariusz opracowany w ścisłym związku z hipotetycznym przebiegiem zdarzenia ustalonym na podstawie wyników oględzin, zeznania i wyjaśnienia,
- środki techniczne, środki transportu oraz materiały konieczne do przeprowadzenia eksperymentu,
- ewentualne pytania do uczestników eksperymentu,
- podział czynności między policjantami biorącymi udział w eksperymencie,
- sposób zabezpieczenia przebiegu eksperymentu, zwłaszcza zapewnienia bezpieczeństwa jego uczestnikom i uniemożliwienia ucieczki podejrzanemu (§ 64 Wytycznych Komendanta Głównego Policji; Biederman-Zaręba, 2013; Gruza, 2020b; Kiełtyka, 2022; Widacki, 2018b; Żoła, 2011).

W tytułową zasadę wolności działalności gospodarczej wpisuje się sprawność postępowania w sprawach o wykroczenia, która wyraża taktyczną potrzebę przeprowadzenia badań etapami (Biederman-Zaręba, 2013; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2009).

Taktyczną prawidłowość przeprowadzenia eksperymentu z punktu widzenia sprawnego przeprowadzenia postępowania w sprawach o wykroczenia wyraża zasada dokumentacji tej czynności. Przygotowania do przeprowadzenia eksperymentu obejmują także zaplanowanie sposobu dokumentacji i rejestracji przebiegu samej czynności (Widacki, 2018b; Żoła, 2011). Do zabezpieczenia technicznego zalicza się szkice, zdjęcia, nagrania wideo. Do zabezpieczenia procesowego zalicza się protokół, o którym stanowi art. 37 k.p.w. (Grzegorzczak, 2012; 2025, 2 stycznia; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Lewiński, 2011). Załącznikiem do protokołu powinna być dokumentacja techniczna (§ 65 ust. 1 Wytycznych Komendanta Głównego Policji; Gruza, 2020b; Skowron, 2010; Żoła, 2009; Żoła, 2011; Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 23 października 2014 r., sygn. II AKa 278/14, LEX nr 278/14). Omawiany protokół powinien zawierać część wstępną, część

opisową i część końcową (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015). W części wstępnej protokół powinien zawierać:

- oznaczenie czynności, jej miejsca i czasu,
- oznaczenie organu prowadzącego czynność,
- wskazanie osób uczestniczących w eksperymencie,
- oznaczenie jego celu,
- wskazanie podstawy prawnej,
- określenie, na czym polega dany eksperyment,
- określenie warunków, w jakich przystąpiono do jego realizacji.

W części opisowej protokół powinien zawierać:

- dokładne i chronologiczne sprawozdanie z przeprowadzonej czynności,
- wymienienie środków technicznych użytych do przeprowadzenia eksperymentu,
- opisanie poszczególnych badań,
- ściśle opisanie uzyskanych wyników.

W części końcowej protokół powinien zawierać:

- wykaz szkiców i zdjęć sporządzonych podczas eksperymentu,
- adnotacje o dodatkowym utrwaleniu przebiegu eksperymentu poprzez środki techniczne użyte do rejestracji,
- datę i godzinę zakończenia eksperymentu,
- wzmiankę o odczycaniu protokołu w obecności uczestników oraz ich ewentualne wnioski i oświadczenia,
- sprostowanie poprawek w treści protokołu,
- podpisy (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015).

Nawet najlepiej przeprowadzony eksperyment nie będzie miał pełnej wartości dowodowej, jeżeli będzie nieściśle lub błędnie udokumentowany (Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015). Jeżeli eksperyment procesowy jest częścią oględzin, jego przebieg i wyniki dokumentuje się w protokole oględzin (§ 65 ust. 2 Wytycznych Komendanta Głównego Policji; § 65 ust. 1 Wytycznych Komendanta Głównego Policji; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015). Z uwagi na dynamiczny charakter eksperymentu jest wskazane, aby prócz sporządzenia protokołu, przebieg i wyniki eksperymentu utrwalac za pomocą aparatury rejestrującej obraz i dźwięk (Gruza, 2020b; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2009; Żoła, 2011). Organ procesowy musi rzetelnie dokumentować wszelkie zmiany w obiektywnej rzeczywistości, gdyż będzie to miało wpływ na stabilność i wartość wyników (Żoła, 2011). Wyniki poszczególnych doświadczeń należy opisywać i rejestrować (Biederman-Zaręba, 2013; Żoła, 2009). Nie oznacza to, że podczas spisywania wszelkiego rodzaju informacji uzyskiwanych w toku wykonywania czynności nie będą one poddawane selekcji. Każdorazowo należałoby podjąć decyzję, co jest istotne i warte utrwalenia, a co można byłoby pominąć (Żoła, 2011: 23).

Zasada pogłębiania zaufania przedsiębiorców do organów postępowania wpływająca z zasady wolności działalności gospodarczej realizuje się w możliwości dokonywania w toku eksperymentu również przesłuchań lub innych czynności dowodowych (art. 212 k.p.k.) (Biederman-Zaręba, 2013; Bobiński, 2010; Juszka, 2007; Kiełtyka, 2022; Marek, Waltoś, 2008; Skowron, 2010; Żoła, 2009; Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 5 lutego 2015 r., II AKa 255/14, LEX nr 1999339). Przesłuchanie osób biorących udział w eksperymencie procesowym nie wymaga sporządzenia odrębnego protokołu, lecz może być umieszczone w protokole czynności głównej, przy zachowaniu wymogów

procesowych związanych z przeprowadzeniem przesłuchania (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 23 października 2014 r., II AKa 278/14, LEX nr 278/14).

Gwarancją prawidłowości wykonania eksperymentu skutkującą sprawnością postępowania w sprawach o wykroczenia jest taktyczna zasada powtarzalności eksperymentu. Eksperyment przeprowadza się jednorazowo lub kilkakrotnie, w każdym stadium postępowania, również w toku innych czynności (§ 62 ust. 1 Wytycznych Komendanta Głównego Policji; Biederman-Zaręba, 2013; Gruza, 2020b; Hanausek, 1994; Hanausek, 2009). Przez powtarzalność wykonywania eksperymentu eliminowane są przypadkowe wyniki, co sprzyja dokładniejszemu poznaniu zdarzenia (Gruza, 2020b). Wiarygodność rezultatu zwiększa się wraz z liczbą dokonanych powtórzeń (Biederman-Zaręba, 2013; Kasprzak, Młodziejowski, Kasprzak, 2015; Żoła, 2009). Jeżeli jednak eksperymentu nie będzie można powtórzyć na rozprawie, należy podejrzanego, pokrzywdzonego i ich przedstawicieli ustawowych oraz ustanowionych w sprawie obrońcę i pełnomocnika dopuścić do udziału w eksperymencie, chyba że zachodziłoby niebezpieczeństwo utraty lub zniekształcenia dowodu (Hanausek, 2009).

Podsumowanie

Zasady taktyczne przeprowadzania eksperymentu w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej mają także zastosowanie w postępowaniu w sprawach o wykroczenia. Prezentacja tytułowych taktycznych zasad zrealizowała cel i zakres artykułu, rozwiązała problem badawczy i potwierdziła hipotezę badawczą. Przechodząc do wniosków, należy wskazać, że zgodne z zasadami taktycznymi przeprowadzenie eksperymentu w postępowaniu w sprawach o wykroczenia skutkuje wydanym prawidłowym prawomocnym wyrokiem w najkrótszym możliwym dla danej sprawy czasie i nie stanowi nadmiernego obciążenia dla przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w wykonywaniu zasady wolności działalności gospodarczej. W konsekwencji przestrzeganie tytułowej taktyki kryminalistycznej bezpośrednio wpływa na sprawność prowadzenia działalności gospodarczej, ograniczając tę sprawność do koniecznego minimum i nie narażając zbytnio przedsiębiorców na utratę dochodów. Konsekwentne stosowanie taktycznych zasad przeprowadzania tytułowego eksperymentu stanowi realizację zasady pogłębiania zaufania, w tym przypadku przedsiębiorców, do organów postępowania w sprawach o wykroczenia. Niniejsze zaufanie zostaje potwierdzone prawidłowością prawomocnego wyroku. Stosowanie zasad przedstawionych w niniejszym artykule podkreśla doniosłość tytułowej zasady, stanowi punkt wyjścia do dyskusji oraz do dalszych prac nad taktyką przeprowadzania eksperymentu, a także wpływu wyników tego eksperymentu na wykrycie sprawcy wykroczenia i kształt prawomocnego wyroku.

Literatura

References

- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 37 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 977 z późn. zm.).

Wytyczne nr 3 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 sierpnia 2017 r. (Dz.Urz. KGP z 2017 r. poz. 59 z późn. zm.).

Biederman-Zaręba, A. (2013). Eksperyment procesowo-kryminalistyczny. W: D. Wilk (red.), *Kryminalistyka. Przewodnik*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 131–138.

Bobinski, S. (2010). Ewolucja instytucji eksperymentu procesowego. W: J. Kasprzak, B. Młodziejowski (red.), *Wybrane problemy procesu karnego i kryminalistyki*. Olsztyn: volumina.pl Daniel Krzanowski, 75–81.

Dąbkiewicz, K. (2017). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Girdwoyń, P. (2001). *Wersje kryminalistyczne. O wykrywaniu przestępstw*. Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze PWN.

Gruza, E. (2020a). Zasady tworzenia i weryfikowania wersji kryminalistycznych. W: E. Gruza, M. Goc, J. Moszczyński. *Kryminalistyka, czyli o współczesnych metodach dowodzenia przestępstw*. Warszawa: Wolters Kluwer, 154–157.

Gruza, E. (2020b). Eksperyment dowodowy. W: E. Gruza, M. Goc, J. Moszczyński. *Kryminalistyka, czyli o współczesnych metodach dowodzenia przestępstw*. Warszawa: Wolters Kluwer, 250–253.

Grzegorzczak, T. (2012; 2025, 2 stycznia). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/#/commentary/587283525/132098/grzegorzczak-tomasz-kodeks-postepowania-w-sprawach-o-wykroczenia-komentarz-wyd-v?cm=URELATIONS>.

Hanausek, T. (1994). *Zarys taktyki kryminalistycznej*. Warszawa: ABC.

Hanausek, T. (2009). *Kryminalistyka. Zarys wykładu*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Juska, K. (1997). *Wersja kryminalistyczna*. Kraków: Zakamycze.

Juska, K. (2001). Wersja nieprawdopodobna. W: J. Błachut, M. Szewczyk, J. Wójcikiewicz (red.), *Nauka wobec przestępczości. Księga pamiątkowa ku czci Profesora Tadeusza Hanauska*. Kraków: Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, 87–90.

Juska, K. (2004). Wpływ budowy wersji kryminalistycznej na wykrywanie sprawców przestępstw. W: J. Wójcikiewicz (red.), *Rozprawy z Jałowcowej Góry*. Kraków: Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, 143–148.

Juska, K. (2005). Wersja kryminalistyczna w ściganiu przestępczości ubezpieczeniowej. W: J. Wójcikiewicz (red.), *Przestępczość ubezpieczeniowa*. Kraków: Wydawnictwo Instytutu Ekspertyz Sądowych, 155–173.

Juska, K. (2007). *Jakość czynności kryminalistycznych*. Lublin: Oficyna Wydawnicza Verba.

Juska, K. (2013). Wersja kryminalistyczna. W: D. Wilk (red.), *Kryminalistyka. Przewodnik*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 56–63.

Juska, K. (2022). Kryminalistyczne aspekty wykrywania sprawców przestępstw gospodarczych. *Studia Prawnoustrojowe*, 58, 181–191.

Juska, K., Juska, K. (2021). Czas budowy wersji kryminalistycznej w postępowaniach w sprawach przestępstw przeciwko dokumentom. W: D. Zienkiewicz (red.), *Wokół kryminalistyki. Nauka i praktyka. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Tadeuszowi Widle*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 205–212.

Juska, K., Żywucka-Kozłowska, E. (2015). Orzecznice podstawy sposobu przeprowadzania eksperymentu, okazania i konfrontacji w sprawach o zabójstwo. W: S. Pikulski, W. Cieślak, M. Romańczuk-Grącka (red.), *Przyszłość polskiego prawa karnego. Alternatywne reakcje na przestępstwo*. Olsztyn: Pracownia Wydawnicza Elset, 527–534.

Kasprzak, J., Młodziejowski, B., Kasprzak, W. (2015). *Kryminalistyka. Zarys systemu*. Warszawa: Difin.

Kiełtyka, A. (2022). Komentarz do art.43 kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia. W: M. Rogalski (red.), *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer, 330–334.

Lewiński, J. (2011). *Kodeks postępowania karnego w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: LexisNexis.

- Marek, A., Waltoś, S. (2008). *Podstawy prawa i procesu karnego*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (2018; 2025, 2 stycznia). „Konstytucja Biznesu” i inne zmiany prawne dla firm. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/attachment/3ac43e0c-27b-481c-973-54ed93150473>.
- Skowron, A. (2010). *Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Widacki, J. (2018a). Wersja śledcza. W: J. Widacki (red.), *Kryminalistyka*. Warszawa: C.H. Beck, 62–68.
- Widacki, J. (2018b). Eksperyment procesowy. W: J. Widacki (red.), *Kryminalistyka*. Warszawa: C.H. Beck, 130–133.
- Żołna, M. (2009). Siedem złotych pytań śledczych a eksperyment procesowo-kryminalistyczny. W: M. Żołna, J. Kapelańska-Pręgowska (red.), *Ius est ars boni et aequi*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 161–172.
- Żołna, M. (2011). *Eksperyment procesowo-kryminalistyczny. Istota i dowodowa rola*. Warszawa: Difin.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 23 października 2014 r., II AKa 278/14, LEX nr 278/14.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 5 lutego 2015 r., II AKa 255/14, LEX nr 1999339.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 21 października 2021 r., II AKa 344/21, LEX nr 3416075.

Karol Juszka, doktor nauk prawnych, adiunkt, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji. W jego zainteresowaniach naukowych mieszczą się formy wstrzymania wykonania kary pozbawienia wolności, środki poddania sprawcy próbie, wymiar kary, prawa człowieka, czynności procesowo-kryminalistyczne.

Karol Juszka, Doctor of legal sciences, assistant professor, Faculty of Social Sciences, Institute of Law, Economics and Administration, University of the Commission of National Education in Krakow. His research interests include forms of withholding a custodial sentence, means of placing an offender on probation, sentencing, human rights, procedural and forensic activities.

ORCID: 0000-0001-7547-2449

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Prawa Dowodowego i Techniki Kryminalistycznej
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
e-mail: karol.juszka@uken.krakow.pl

Agata Nodzak

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Rola i znaczenie monitorowania pomocy publicznej w sprawach dotyczących udzielania pomocy publicznej

The role and importance of monitoring state aid in case-law practice

Streszczenie: Instytucja pomocy publicznej na płaszczyźnie zarówno prawa Unii Europejskiej, jak i prawa krajowego stanowi istotny element wspierania przedsiębiorców przez państwo. Zarówno prawodawca unijny, jak i polski przewidują konieczność stosowania odpowiednich zasad ogólnych, w szczególności zasady przejrzystości, oraz stanowiących ich uszczegółowienie rozwiązań i instytucji prawnych pozwalających na zachowanie równowagi między realizacją zadań państwa w zakresie wspierania przedsiębiorców a zapewnieniem odpowiednich warunków dla konkurencji i równego traktowania uczestników obrotu gospodarczego. Jednym z takich rozwiązań jest przewidziane w przepisach *Ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej* monitorowanie pomocy publicznej, stanowiące według jej art. 31 ust. 3 system ustandaryzowanych narzędzi pozwalających na gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji o udzielanej pomocy publicznej, w szczególności o jej rodzajach, formach i wielkości, jak również pozwalających na przestrzeganie krajowego limitu skumulowanej kwoty pomocy *de minimis* w rolnictwie lub rybołówstwie. Uzupełnieniem ustawowej regulacji dotyczącej monitorowania pomocy publicznej są rozporządzenia wydane na podstawie ustawowych upoważnień, uszczegóławiające rozwiązania w zakresie monitorowania, w tym przewidujące rozwiązania organizacyjne czy też oparte na technologii informatycznej. Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie powyższych rozwiązań w zakresie monitorowania pomocy publicznej i ocenę, czy w obecnym kształcie służą one realizacji zasady przejrzystości pomocy publicznej. Zagadnienie zostanie zaprezentowane przede wszystkim przy wykorzystaniu metody dogmatyczno-prawnej, z uwzględnieniem obowiązującego stanu prawnego, poglądów doktryny oraz przykładów w praktyki orzeczniczej.

Abstract: The institution of state aid at the level of European Union law, as well as national law, constitutes an important element of state support for entrepreneurs. Both EU and Polish lawmakers stipulate the necessity to apply the relevant general principles, in particular the principle of transparency, along with the legal solutions and institutions constituting their particularisation. This allows for the maintenance of balance between the implementation of the state's tasks in supporting entrepreneurs and ensuring appropriate conditions for competition and equal treatment of participants. One such solution is the monitoring of state aid provided for in the provisions of the law of 30 April 2004 on proceedings in matters

relating to state aid, which, according to its Article 31(3), is a system of standardised tools allowing for the collection, processing and transfer of information on the state aid granted. In particular this is on its types, forms and volume, as well as compliance with the national limit for the cumulative amount of *de minimis* aid in agriculture or fisheries. The statutory regulation on monitoring state aid is supplemented by ordinances issued on the basis of statutory authorisations, detailing monitoring solutions including those providing for organisational solutions and those based on information technology. The main objective of this article is to present these solutions for monitoring state aid and to assess whether, in their current form, they serve to implement the principle of transparency. The issue will be presented primarily using the dogmatic-legal method, taking into account the current state of the law, views on the doctrine and examples from case-law practice.

Słowa kluczowe: monitorowanie pomocy publicznej; organy monitorujące; przejrzystość pomocy publicznej

Keywords: monitoring bodies; monitoring of state aid; transparency of state aid

Otrzymano: 23 stycznia 2025

Received: 23 January 2025

Zaakceptowano: 25 kwietnia 2025

Accepted: 25 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Nodżak, A. (2025). Rola i znaczenie monitorowania pomocy publicznej w sprawach dotyczących udzielania pomocy publicznej. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 59–73. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.5>

Wprowadzenie

Pomoc publiczna udzielana przedsiębiorcom przez państwo stanowi ważną instytucję wspierania sektora gospodarczego, w szczególności w niesprzyjających dla nich warunkach natury ekonomicznej, gospodarczej czy społecznej. Równocześnie pomoc publiczna stanowi instytucję mogącą realnie oddziaływać na zjawisko konkurencji rynkowej. Konieczność zapewnienia proporcji między realizacją zadań państwa w zakresie wspierania przedsiębiorców a zagwarantowaniem optymalnych warunków dla rozwoju konkurencji i równego traktowania przedsiębiorców znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno na gruncie prawa unijnego, jak i prawa krajowego. W art. 107 ust. 1 *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (TFUE) prawodawca unijny przyjmuje, że z „zastrzeżeniem innych postanowień przewidzianych w Traktatach, wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom, lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna z rynkiem wewnętrznym w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi” (*Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, Dz.Urz. UE z 7.6.2016, C 202: 1.). Ta regulacja unijna wyznacza „rodzaje dopuszczalnej w państwach członkowskich pomocy udzielanej przedsiębiorcom i konsumentom, okoliczności, w jakich pomoc dla przedsiębiorców jest dopuszczalna, i zasady, na jakich powinna się odbywać” (Kijowski, 2017). Na gruncie prawa polskiego odpowiednią regulacją prawną jest zaś *Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej* (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 702 z późniejszymi zmianami, dalej: u.p.s.d.p.p.).

Zarówno prawodawca unijny, jak i krajowy przewidują konieczność stosowania odpowiednich zasad ogólnych oraz rozwiązań i instytucji prawnych stanowiących ich uszczegółowienie. Za jedną z fundamentalnych zasad pomocy publicznej uznaje się zasadę przejrzystości (Dobaszewska, 2016). Znajduje ona swoje odzwierciedlenie m.in. w *Dyrektywie Komisji 2006/111/WE z 16 listopada 2006 r. w sprawie przejrzystości stosunków finansowych między państwami członkowskimi a przedsiębiorstwami publicznymi, a także w sprawie przejrzystości finansowej wewnątrz określonych przedsiębiorstw* (Dz.Urz. UE z 17.11. 2006 r. L 318: 17–25). Zgodnie z motywem 13. preambuły do tej dyrektywy: „Przejrzystość musi być osiągnięta bez względu na sposób, w jaki dokonuje się [...] przekazanie funduszy publicznych. Konieczne może być również zapewnienie dostępu do odpowiednich informacji dotyczących przyczyn tego przekazania funduszy publicznych oraz ich rzeczywistego wykorzystania”. W myśl art. 1 Dyrektywy Komisji 2006/111/WE obowiązkiem państw członkowskich jest zapewnienie przejrzystości stosunków finansowych między organami publicznymi a przedsiębiorstwami publicznymi na zasadach określonych w tej dyrektywie tak, aby było wyraźnie wiadomo:

- a) które fundusze publiczne są udostępniane bezpośrednio przez organy publiczne przedsiębiorstwom publicznym;
- b) które fundusze publiczne są udostępniane przez organy publiczne za pośrednictwem przedsiębiorstw publicznych lub instytucji finansowych;
- c) jakie jest rzeczywiste wykorzystanie tych funduszy publicznych.

Na potrzeby realizacji zasady przejrzystości pomocy publicznej polski ustawodawca przewidział w u.p.s.d.p.p. szereg rozwiązań i instytucji prawnych. Należy do nich m.in. instytucja monitorowania pomocy publicznej (Koźuch, 2017; Nodźak, 2023) oznaczająca: „gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji o udzielanej pomocy publicznej, w szczególności o jej rodzajach, formach i wielkości, jak również przestrzeganie krajowego limitu skumulowanej kwoty pomocy *de minimis* w rolnictwie lub rybołówstwie” (art. 31 ust. 1 u.p.s.d.p.p.).

Zasadniczym problemem badawczym podjętym w niniejszym opracowaniu jest zaprezentowanie rozwiązań, za pomocą których odbywa się monitorowanie pomocy publicznej. Ponadto podjęto się ustalenia, czy rozwiązania przewidziane zarówno przez unijnego, jak i polskiego prawodawcę w zakresie monitorowania pozwalają na zachowanie jednej z zasad pomocy publicznej przyjętej na gruncie prawa Unii Europejskiej (UE) – zasady przejrzystości pomocy publicznej. Zagadnienie to zostanie zaprezentowane przede wszystkim przy wykorzystaniu metody dogmatyczno-prawnej, z uwzględnieniem obowiązującego stanu prawnego, poglądów doktryny oraz przykładów z praktyki orzeczniczej.

Istota monitorowania pomocy publicznej w prawie UE i prawie polskim

W art. 31 ust. 1 u.p.s.d.p.p. została zawarta legalna definicja monitorowania pomocy publicznej. Zgodnie z jej brzmieniem: „monitorowanie pomocy publicznej obejmuje gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji o udzielanej pomocy publicznej, w szczególności o jej rodzajach, formach i wielkości, oraz przestrzeganie krajowego limitu skumulowanej kwoty pomocy *de minimis* w rolnictwie lub rybołówstwie”. Monitorowanie pomocy publicznej jest pewnym systemem rozwiązań pozwalających na stały nadzór nad stosowaniem pomocy publicznej przez państwo wobec sektora gospodarczego i stałą obserwację jej stosowania. Regulacja prawna zawarta w u.p.s.d.p.p.

zakłada podejmowanie stosownych działań – poczynając od organów monitorujących, poprzez podmioty udzielające pomocy publicznej, po te, które taką pomoc otrzymują. Fundamentalne założenia tych rozwiązań zostały wypracowane na płaszczyźnie prawa unijnego. Regulacje prawa krajowego, których przykładem jest polska u.p.s.d.p.p., mają charakter subsydiarny i uzupełniający wobec regulacji unijnych, na co wskazują liczne odesłania do konkretnych aktów prawnych UE, którymi prawodawca krajowy jest związany (Glumińska-Pawlic, Żelasko-Makowska, 2021).

Podstawową regulacją prawa unijnego, do której polska ustawa wielokrotnie nawiązuje, ustanawiającą zasady monitorowania pomocy publicznej jest *Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 794/2004 z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 659/1999 ustanawiającego szczegółowe zasady stosowania art. 93 Traktatu WE* (Dz.Urz. UE z 30.04.2004 L 140: 1–134), normujące formę oraz treść notyfikacji i sprawozdań rocznych, o których mowa w *Rozporządzeniu (WE) Nr 659/1999*, kwestie obliczania terminów w odniesieniu do wszystkich procedur dotyczących pomocy państwa oraz stopy procentowej zwrotu pomocy udzielonej niezgodnie z prawem. Rozwiązania te znajdują zastosowanie do pomocy udzielanej we wszystkich sektorach. Dzięki informacjom uzyskanym w ramach monitorowania pomocy publicznej na płaszczyźnie poszczególnych państw członkowskich, dotyczącym rodzaju i wielkości udzielanej przez nie pomocy w ramach istniejących programów pomocowych, możliwa staje się realizacja obowiązku monitorowania pomocy publicznej przez samą Komisję Europejską (motyw 6 preambuły *Rozporządzenia Rady (UE) Nr 2015/1589 z dnia 13 lipca 2015 r. ustanawiającego szczegółowe zasady stosowania art. 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, Dz.Urz. UE z 24.9.2015 L 248: 9–29).

W ramach realizacji założeń unijnego prawodawcy polski prawodawca przyjął w art. 31 u.p.s.d.p.p., by rolę organów monitorujących powierzyć prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Banasiński, 2025; Walczak, 2018), a w zakresie monitorowania pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie – ministrowi właściwemu do spraw rolnictwa. Istotny wpływ na takie ukształtowanie organizacji monitorowania pomocy publicznej miał *Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r.* (Dz.Urz. UE z 17.12.2007 C 306: 1–229), przyjmujący na gruncie postanowień TFUE, że rynek wewnętrzny obejmuje również rolnictwo, rybołówstwo i handel produktami rolnymi, przez które rozumie się płody ziemi, produkty pochodzące z hodowli i rybołówstwa oraz produkty pierwszego przetworzenia pozostające w bezpośrednim związku z tymi produktami. Produkty rolne, do których znajdują zastosowanie przepisy o pomocy w rolnictwie, zostały wymienione na liście stanowiącej załącznik I TFUE. W myśl postanowień art. 38 ust. 1 TFUE jednym z instrumentów realizacji celów wspólnej polityki rolnej są działania podejmowane w zakresie wspólnej organizacji rynków rolnych. W szczególności w odniesieniu do rolnictwa mają być stosowane odmienne reguły konkurencji, a w ramach dokonywania oceny legalności pomocy państwa w sektorze rolnym Komisja Europejska ma obowiązek kierować się zasadami wynikającymi ze wspólnej polityki rolnej. Zdaniem A. Nodzak celem wdrożenia rozwiązań wypracowanych na gruncie UE w przepisach prawa polskiego przewidziano, że sprawy monitorowania i sprawozdawczości pomocy publicznej w rolnictwie i rybołówstwie będą należały do właściwości ministra do spraw rolnictwa jako organu kierującego działaniami administracji rządowej rolnictwo i rybołówstwo (Nodzak, 2023).

Działania organów monitorujących

Jednym z instrumentów monitorowania pomocy publicznej przez organy monitorujące są sprawozdania roczne przewidziane w art. 31 ust. 3 u.p.s.d.p.p. oraz informacje publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej oraz w oficjalnych publikatorach urzędowych.

Zgodnie z art. 31 ust. 3 u.p.s.d.p.p. organy monitorujące mają obowiązek przekazywania Komisji Europejskiej sprawozdań rocznych z pomocy publicznej. Szczegółowa regulacja tego zagadnienia jest zawarta w przepisach rozdziału III *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004*. Stosownie do postanowień rozdziału III tego rozporządzenia każde państwo członkowskie ma obowiązek przekazywać sprawozdanie roczne do Komisji w formie elektronicznej w terminie do 30 czerwca roku następującego po roku, którego dotyczy sprawozdanie. W uzasadnionych przypadkach państwo członkowskie może przedłożyć dane szacunkowe, pod warunkiem że dokładne dane zostaną przekazane najpóźniej wraz z danymi za rok następny. Na podstawie sprawozdań otrzymanych od państw członkowskich każdego roku Komisja Europejska realizuje swoje zadania w zakresie monitorowania poprzez publikację zestawienia na temat pomocy publicznej zawierającego syntezę informacji zawartych w sprawozdaniach rocznych przedłożonych w ciągu poprzedniego roku (art. 6 *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004*). Sporządzanie wyżej wymienionych sprawozdań odbywa się przy zastosowaniu pewnych ustandaryzowanych rozwiązań, a mianowicie przy użyciu formularzy określonych w załącznikach do *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004* (art. 5 ust. 1 *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004*). Są to następujące wzorce:

1. formularz sprawozdawczy określony w załączniku IIIA do *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004* – za jego pomocą sporządza się roczne sprawozdania dotyczące istniejących programów pomocowych przewidzianych w art. 21 ust. 1 *Rozporządzenia (WE) nr 659/1999* (tj. we wszystkich sektorach z wyjątkiem rolnictwa) za każdy cały rok kalendarzowy lub za część roku kalendarzowego, w którym program stosowano;
2. formularz sprawozdawczy określony w załączniku IIIB do *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004* – za jego pomocą są przygotowywane roczne sprawozdania dotyczące istniejących programów pomocowych skierowanych do sektora produkcji, przetwórstwa i wprowadzania do obrotu produktów rolnych wymienionych w załączniku I do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską;
3. formularz sprawozdawczy określony w załączniku IIIC do *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004* – z wykorzystaniem tego wzoru są sporządzane roczne sprawozdania dotyczące istniejących programów pomocowych skierowanych do sektora produkcji, przetwórstwa i wprowadzania do obrotu produktów rybołówstwa wymienionych w załączniku I do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską.

W każdym ze wspomnianych formularzy organ monitorujący wykazuje pewne istotne dane, identyfikujące poszczególne przypadki udzielanej pomocy publicznej. Są to w szczególności dane pozwalające na identyfikację poszczególnych programów pomocowych, takie jak:

- tytuł pomocy i numer nadany przez Komisję Europejską lub oznaczenie decyzji Komisji,
- numery poprzednio przyznanych środków pomocy,
- wskazanie sektora, do którego skierowana jest pomoc publiczna,
- przeznaczenie pomocy,

- wskazanie regionu, do którego kierowana jest pomoc,
- forma, rodzaj i wielkość pomocy (Grzegorzewska, 2020).

Do przekazania Komisji Europejskiej przygotowanych sprawozdań rocznych organy monitorujące są następnie zobowiązane w trybie, formie i terminie wynikających z art. 6 ust. 1 *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004*. Zgodnie z postanowieniami tej regulacji unijnej sprawozdanie powinno być przekazywane: „w formie elektronicznej nie później niż dnia 30 czerwca roku następującego po roku, którego dotyczy sprawozdanie” (art. 6 ust. 1 *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004*). Przekazywanie sprawozdań w formie elektronicznej przez organy monitorujące do Komisji Europejskiej następuje z wykorzystaniem platformy internetowej zawierającej informacje dotyczące obowiązujących programów pomocowych oraz pomocy indywidualnej. Zgodnie z art. 6 ust. 2 *Rozporządzenia Komisji (WE) nr 794/2004* na podstawie danych ze sprawozdań organów monitorujących Komisja Europejska sporządza i publikuje syntetyczne ich zestawienie oraz przygotowuje co roku raport na temat pomocy publicznej udzielanej w państwach unijnych, publikowany na stronie State Aid Scoreboard (2024, 28 grudnia).

Narzędziem przewidzianym w zakresie monitorowania jest również realizacja obowiązków informacyjnych przez organy monitorujące, polegających na publikowaniu przez nie na swojej stronie podmiotowej BIP danych dotyczących rozstrzygnięć podejmowanych przez organy UE w sprawach dotyczących pomocy publicznej, w których stroną jest lub była Rzeczpospolita Polska. Obowiązek ten stanowi jedno z ważniejszych rozwiązań przyjętych zarówno w przepisach unijnych, jak i krajowych oraz służących realnie zagwarantowaniu realizacji przejrzystości pomocy na płaszczyźnie państwa polskiego. Zgodnie z art. 31b u.p.s.d.p.p. organ monitorujący publikuje na stronie podmiotowej BIP informacje:

1. o decyzjach Komisji Europejskiej stwierdzających, że środek będący przedmiotem zgłoszenia nie stanowi pomocy (art. 4 ust. 2 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*), decyzjach stwierdzających, że nie ma żadnych wątpliwości co do zgodności środka będącego przedmiotem zgłoszenia z rynkiem wewnętrznym w stopniu, w jakim mieści się on w zakresie art. 107 ust. 1 TFUE (art. 4 ust. 3 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*), decyzjach o wszczęciu formalnej procedury dochodzenia zgodnie z art. 108 ust. 2 TFUE w przypadku stwierdzenia przez Komisję, że zaistniały wątpliwości co do zgodności środka będącego przedmiotem zgłoszenia z rynkiem wewnętrznym (art. 4 ust. 4 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*);
2. o zakończeniu formalnej procedury dochodzenia, tj. o decyzjach stwierdzających, że po dokonaniu zmiany przez zainteresowane państwo członkowskie środek będący przedmiotem zgłoszenia nie stanowi pomocy (art. 9 ust. 2 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*), o tzw. decyzjach pozytywnych, stwierdzających, że po dokonaniu zmiany przez zainteresowane państwo członkowskie wątpliwości co do zgodności środka będącego przedmiotem zgłoszenia z rynkiem wewnętrznym zostały usunięte i pomoc jest zgodna z rynkiem wewnętrznym, o tzw. decyzjach pozytywnych warunkowych (art. 9 ust. 3 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*) czy o tzw. decyzjach negatywnych, tj. stwierdzających, że pomoc będąca przedmiotem zgłoszenia nie jest zgodna z rynkiem wewnętrznym i nie może zostać wprowadzona w życie (art. 9 ust. 5 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*);
3. o tzw. decyzjach windykacyjnych Komisji Europejskiej, wydawanych w przypadkach, gdy podjęte zostały decyzje negatywne w sprawach pomocy niezgodnej z prawem, a Komisja zobligowała zainteresowane państwo członkowskie do podjęcia koniecznych

środków w celu windykacji pomocy od beneficjenta, zgodnych z ogólnymi zasadami prawa unijnego (art. 16 ust. 1 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*);

4. o cofnięciu wcześniej podjętych decyzji, w sytuacji gdy decyzje zostały podjęte na podstawie nieprawidłowych informacji udzielonych w trakcie postępowania, które były czynnikiem decydującym dla tej decyzji (art. 11 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*);
5. o decyzjach wydanych w przypadkach pomocy świadczonej niezgodnie z przeznaczeniem po wszczęciu formalnej procedury dochodzenia na podstawie art. 4 ust. 4 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589* (art. 20 *Rozporządzenia Rady (UE) 2015/1589*);
6. o dokonaniu zwrotu pomocy publicznej przez beneficjenta pomocy (art. 25 ust. 1 u.p.s.d.p.p.).

Ponadto na stronie BIP są zamieszczane informacje o postępowaniach w sprawach dotyczących pomocy publicznej, w których uczestnikiem postępowania jest Rzeczpospolita Polska, tj. informacje o wniesieniu odwołania od decyzji Komisji Europejskiej w sprawach dotyczących pomocy publicznej, o wniesieniu do Trybunału Sprawiedliwości UE (TSUE) sprawy z zakresu pomocy publicznej czy wydaniu orzeczenia przez TSUE w sprawach dotyczących pomocy publicznej.

Rola podmiotów udzielających pomocy publicznej w systemie monitorowania pomocy publicznej

W systemie monitorowania pomocy publicznej ważną rolę odgrywają nie tylko organy monitorujące, lecz także podmioty udzielające pomocy publicznej. Realizacji tego procesu służy przewidziany w art. 32 u.p.s.d.p.p. obowiązek informacyjny podmiotów udzielających takiej pomocy. Zgodnie z analizowanym przepisem prawa podmioty te mają obowiązek sporządzania i przedstawiania organowi monitorującemu – w danym okresie sprawozdawczym – sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej innej niż pomoc publiczna w rolnictwie lub rybołówstwie albo informacji o nieudzieleniu takiej pomocy. Jeżeli pomoc publiczna jest przewidziana w akcie normatywnym przewidzianym w art. 6 ust. 2 u.p.s.d.p.p., np. w akcie prawnym uzależniającym nabycie prawa do otrzymania pomocy wyłącznie od spełnienia przesłanek określonych w tym akcie, bez konieczności wydania decyzji lub zawarcia umowy, to wówczas obowiązek sporządzenia i przedstawienia sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej innej niż pomoc publiczna w rolnictwie lub rybołówstwie spoczywa na podmiotach, które otrzymały od beneficjentów pomocy deklaracje lub inne dokumenty określające kwoty pomniejszenia świadczeń na podstawie tego aktu normatywnego. Natomiast informacje o nieudzieleniu pomocy są przekazywane przez podmioty, które nie otrzymały deklaracji lub innych dokumentów, potwierdzających, że nastąpiło pomniejszenie świadczeń na podstawie tego aktu normatywnego.

Szczegółowy zakres informacji udostępnianych przez podmioty udzielające pomocy jest unormowany w *Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 2008 r. w sprawie sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej, informacji o nieudzieleniu takiej pomocy oraz sprawozdań o zaległościach przedsiębiorców we wpłatach świadczeń należnych na rzecz sektora finansów publicznych* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 161). Są to szczegółowe informacje o beneficjentach pomocy, jak również o rodzajach, formach, wielkości i przeznaczeniu udzielonej pomocy. Celem ustandaryzowania realizacji obowiązku informacyjnego podmiot udzielający pomocy publicznej przekazuje informacje z wykorzystaniem formularza, którego wzór został określony w załączniku nr 1 do rozporządzenia Rady Ministrów z 7 sierpnia

2008 r., w terminie 7 dni od dnia udzielenia pomocy. Z perspektywy przestrzegania zasady przejrzystości niezwykle istotnym instrumentem monitorowania jest obowiązek składania sprawozdań zawierających informacje o nieudzieleniu pomocy. Zdaniem B. Grzegorzewskiej składanie takich sprawozdań pozwala się upewnić, jaka jest rzeczywista skala udzielanej pomocy publicznej, natomiast brak informacji na ten temat nie wynika z niewykonania obowiązku sprawozdawczego, tylko z faktu nieudzielenia pomocy (Grzegorzewska, 2020).

Opisując system monitorowania pomocy publicznej, należy zwrócić uwagę na wykorzystanie stosownych rozwiązań informatycznych. Zgodnie z art. 32 ust. 10 u.p.s.d.p.p. wszystkie podmioty udzielające pomocy realizują spoczywający na nich obowiązek informacyjny z wykorzystaniem aplikacji SHRIMP oraz z wykorzystaniem formularzy zamieszczonych w tej aplikacji. Dostępu do tego narzędzia informatycznego udziela prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów na podstawie wniosku złożonego przez podmiot udzielający pomocy. Szczegółowe kwestie związane z uzyskaniem dostępu, aktualizacją danych użytkowników aplikacji reguluje *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2019 r. w sprawie sposobu udzielania dostępu do aplikacji SHRIMP* (Dz.U. z 2019 r. poz. 2520). Zgodnie z jego treścią podmiotom udzielającym pomocy, które są uprawnione do udzielania pomocy publicznej czasowo, dostęp do aplikacji jest udzielany na czas konieczny do realizacji obowiązków informacyjnych/sprawozdawczych, natomiast pozostałym podmiotom udzielającym pomocy dostęp do aplikacji jest udzielany bezterminowo (§ 2 ust. 4 *Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2019 r. w sprawie sposobu udzielania dostępu do aplikacji SHRIMP*). Omawiana aplikacja jest oficjalnym rozwiązaniem, które nie tylko ma walory informacyjne na temat skali czy charakteru udzielanej pomocy publicznej, ale przede wszystkim służy wykazaniu realizacji obowiązków w zakresie sprawozdawczości przez podmioty udzielające pomocy. Na taki charakter opisywanego rozwiązania informatycznego zwraca się powszechnie uwagę w orzecznictwie polskich sądów administracyjnych (zob. na ten temat m.in. wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z 21 września 2023 r., I SA/Kr 340/23; wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gorzowie Wielkopolskim z 29 października 2019 r., I SA/Go 544/19; wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opolu z 27 czerwca 2018 r., I SA/Op 140/18).

W tym miejscu należy nadmienić, że polski prawodawca przewiduje analogiczne obowiązki sprawozdawcze podmiotów udzielających pomocy do tych unormowanych w art. 32 u.p.s.d.p.p. w przypadku udzielenia lub nieudzielenia pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie. Różnica rozwiązań prawnych odnosi się do organu monitorującego, którym w tym przypadku jest minister do spraw rolnictwa, a szczegółowe kwestie z tym związane reguluje odrębny akt wykonawczy – *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 stycznia 2017 r. w sprawie sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie oraz informacji o nieudzieleniu takiej pomocy* (Dz.U. z 2017 r. poz. 120 ze zm.). Pomimo odrębnego reżimu organizacyjnoprawnego rozwiązania dotyczące realizacji obowiązku sprawozdawczego przez podmioty udzielające pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie są wręcz identyczne. Ponadto przekazywanie sprawozdań również odbywa się z wykorzystaniem odpowiednich rozwiązań informatycznych, tj. poprzez teletransmisję danych w postaci elektronicznej z wykorzystaniem formularzy zamieszczonych w aplikacji udostępnionej w sieci teleinformatycznej przez ministra ds. rolnictwa na podstawie wniosku podmiotu udzielającego pomocy (Liżewski, 2020; 2025, 28 maja) złożonego na formularzu udostępnionym na stronie internetowej Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/aplikacja> (2025, 3 stycznia). Omawiane rozwiązanie

teleinformatyczne to aplikacja SRPP – System Rejestracji Pomocy Publicznej – dostępna na stronie internetowej: <https://srpp.minrol.gov.pl> (2025, 4 stycznia).

Istotnym uzupełnieniem systemu sprawozdawczości po stronie podmiotów udzielających pomocy jest możliwość uzyskiwania informacji dotyczących udzielonej pomocy publicznej na podstawie art. 33 u.p.s.d.p.p. Według tej regulacji istnieje możliwość uzyskiwania informacji *ad hoc* dotyczących pomocy publicznej na żądanie organów monitorujących albo ministra ds. finansów publicznych, które to organy decydują zarówno o zakresie informacji, jak i o terminie ich przekazania. Na podstawie tego przepisu możliwe jest uzyskiwanie informacji jednostkowych odnoszących się np. do konkretnych przypadków udzielania pomocy publicznej (Nodźak, 2023). W art. 33 ust. 2 u.p.s.d.p.p. jest przewidziany ponadto dodatkowy obowiązek informacyjny podmiotów udzielających pomocy wobec organów monitorujących, zgodnie z którym podmiot opracowujący programy pomocowe przewidujące udzielanie pomocy w ramach wyłączeń grupowych niezwłocznie informuje organy monitorujące o rozpoczęciu obowiązywania takiego programu. Ten obowiązek nie dotyczy każdego programu pomocowego, lecz jedynie wyłączeń grupowych, czyli tych programów, które na podstawie art. 1 *Rozporządzenia Rady (UE) Nr 2015/1589* nie podlegają obowiązkowi notyfikacji do Komisji Europejskiej oraz akceptacji przez nią (Podsiadło, 2011). Są to programy pomocowe dotyczące m.in. takich kategorii wsparcia jak pomoc regionalna, pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw w formie pomocy inwestycyjnej, pomocy operacyjnej i dostępu do finansowania czy też pomocy na ochronę środowiska naturalnego, badania, rozwój i innowacje itp. (art. 1 ust. 1 *Rozporządzenia Komisji (UE) Nr 651/2014 z 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu*, Dz.Urz. UE z 26.6.2014 L 187: 1–78). Projekty takich programów zasadniczo nie wymagają notyfikacji ze strony Komisji Europejskiej, jednak potrzebują opinii prezesa UOKiK jako organu monitorującego w celu stwierdzenia, czy projekt spełnia przesłanki pomocy publicznej, czy jest zgodny z zasadami rynku wewnętrznego, oraz propozycji ewentualnych zmian (art. 12 ust. 1 u.p.s.d.p.p.). Zgodnie z art. 33 ust. 4 u.p.s.d.p.p. informacje o projektach programów przewidujących udzielanie pomocy w ramach wyłączeń grupowych są przekazywane niezwłocznie drogą teleinformatyczną przez teletransmisję danych w formie elektronicznej, z wykorzystaniem formularzy zamieszczonych w powszechnie dostępnej sieci teleinformatycznej przez organy monitorujące – odpowiednio na stronie internetowej prezesa UOKiK poprzez przesłanie na adres: rozporzadzenie_651@uokik.gov.pl oraz ministra ds. rolnictwa: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/pomoc-publiczna-w-rolnictwie> (2025, 5 stycznia). Omawiany obowiązek informacyjny jest nie tylko jednym z rozwiązań służących realizacji zasady przejrzystości w zakresie udzielania pomocy publicznej, lecz także narzędziem, które stwarza optymalne warunki wykonywania zadań w zakresie monitorowania przez kompetentne do tego organy. Mianowicie informacje uzyskane w ten sposób są przekazywane przez organy monitorujące w Polsce do Komisji Europejskiej (art. 11 *Rozporządzenia Komisji (UE) Nr 651/2014*). Na podstawie tych danych Komisja może zweryfikować, czy pomoc udzielana w ramach wyłączeń grupowych odpowiada stosownym regulacjom unijnym (art. 10 *Rozporządzenia Komisji (UE) Nr 651/2014*).

Obowiązek informacyjny podmiotów udzielających pomocy publicznej dotyczy również przypadków udzielania pomocy indywidualnej, tj. pomocy udzielanej poza programami pomocowymi, np. na podstawie aktu normatywnego, który nie został zaakceptowany przez Komisję Europejską jako program pomocowy, albo na podstawie

programu pomocowego, względem którego Komisja zażądała odrębnej notyfikacji w decyzji akceptującej program. Wymienione projekty pomocy indywidualnej udzielanej w ramach wyłączeń grupowych – zgodnie z art. 12 ust. 2 u.p.s.d.p.p. – nie wymagają uzyskania opinii organów monitorujących, chyba że podmiot udzielający pomocy zwróci się o taką notyfikację. Jednak na potrzeby realizacji zasady przejrzystości polski ustawodawca uznał za istotne informowanie organów monitorujących o przypadkach udzielenia takiej pomocy. Przekazywanie tych informacji następuje również z wykorzystaniem drogi teleinformatycznej „przez teletransmisję danych w formie elektronicznej, na formularzach zamieszczonych” w powszechnie dostępnej sieci teleinformatycznej organów monitorujących (art. 33 ust. 4 u.p.s.d.p.p.).

Zgodnie z art. 36 ust. 1 i 1a u.p.s.d.p.p. prezes UOKiK w porozumieniu z ministrem do spraw finansów publicznych na podstawie zgromadzonych sprawozdań i informacji przesłanych przez podmioty udzielające pomocy opracowuje i przedstawia Radzie Ministrów sprawozdanie zawierające wyniki monitorowania pomocy publicznej w danym roku. Dokument ten zawiera wyniki monitorowania pomocy publicznej udzielonej w Polsce w danym roku kalendarzowym, w szczególności dane dotyczące wartości pomocy publicznej, jej form i przeznaczenia pomocy publicznej, jak również ocenę skutków udzielonej pomocy w sferze konkurencji. Wymieniony dokument nie uwzględnia pomocy udzielonej w sektorze rolnictwa, za której monitorowanie odpowiada minister właściwy ds. rolnictwa, jak również danych dotyczących pomocy *de minimis*, której zostaje poświęcony odrębny raport. Dostęp do danych zawartych w sprawozdaniach mają zapewnione właściwie wszystkie zainteresowane podmioty, ponieważ dane te podlegają publikacji na stronach internetowych organów monitorujących:

- prezesa UOKiK – <https://uokik.gov.pl/bip/raporty-pomoc-publiczna> (2025, 5 stycznia),
- ministra ds. rolnictwa – www.gov.pl/web/rolnictwo/pomoc-publiczna-w-rolnictwie (2025, 5 stycznia).

Monitorowanie pomocy publicznej i rola w tym procesie podmiotów korzystających z pomocy

Istotnym uzupełnieniem systemu monitorowania pomocy publicznej jest przewidziany w art. 37 u.p.s.d.p.p. obowiązek każdorazowego przedkładania przez podmiot, który ubiega się o pomoc, zaświadczeń o uzyskanej pomocy *de minimis*, ewentualnie oświadczeń o tym fakcie lub o nieotrzymaniu takiej pomocy, wraz z wykorzystaniem stosownego formularza. Jak zauważa się w orzecznictwie sądowym, procedura wydawania takich zaświadczeń nie stanowi typowej procedury administracyjnej, mimo że organ je wydający ma administracyjny charakter. Zdaniem Naczelnego Sądu Administracyjnego: „wydanie zaświadczenia potwierdzającego, że przyznana pomoc publiczna spełnia warunki pomocy *de minimis* nie jest sprawą z zakresu prawa podatkowego” (wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 31 marca 2015 r., II FSK 521/13). Jednocześnie przyjmuje się w orzecznictwie, że zaświadczenia o uzyskanej pomocy *de minimis* są rodzajem dokumentów urzędowych wydawanych w postępowaniu uproszczonym, częściowo uregulowanym w u.p.s.d.p.p., a w zakresie nieuregulowanym w przepisach działu VII Kodeksu postępowania administracyjnego (wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 17 października 2008 r., II GSK 391/08). Przedmiotowe zaświadczenia odgrywają istotną rolę w procedurze ubiegania się o pomoc *de minimis*. Mianowicie zgodnie z art. 37 ust. 1 u.p.s.d.p.p. dokumentami niezbędnymi

w wyżej wymienionym postępowaniu, które to dokumenty beneficjent powinien dołączyć do wniosku, są w szczególności zaświadczenia: „o pomocy *de minimis* oraz pomocy *de minimis* w rolnictwie lub rybołówstwie, jakie otrzymał w okresie 3 lat poprzedzających dzień złożenia wniosku o udzielenie pomocy, albo oświadczenia o wielkości tej pomocy otrzymanej w tym okresie, albo oświadczenia o nieotrzymaniu takiej pomocy w tym okresie”. Podobne rozwiązanie zostało przyjęte w przypadku podmiotu ubiegającego się o pomoc *de minimis* w rolnictwie lub rybołówstwie (art. 37 ust. 2 u.p.s.d.p.p.). Oprócz tych dokumentów podmiot ubiegający się o pomoc *de minimis* jest zobligowany do przedstawienia podmiotowi udzielającemu pomocy informacji szczegółowo określonych w *Rozporządzeniu Rady Ministrów z 29 marca 2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc de minimis* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 40). Analogiczne rozwiązania przewidujące wymagania formalne i konieczność przedłożenia stosownych zaświadczeń, oświadczeń i informacji zostały zawarte w art. 37 ust. 5 u.p.s.d.p.p., zgodnie z którym „podmiot ubiegający się o pomoc inną niż pomoc *de minimis* lub pomoc *de minimis* w rolnictwie lub rybołówstwie jest zobowiązany do przedstawienia podmiotowi udzielającemu pomocy, wraz z wnioskiem o jej udzielenie, informacji dotyczących wnioskodawcy i prowadzonej przez niego działalności gospodarczej oraz informacji o otrzymanej pomocy publicznej, zawierających w szczególności wskazanie dnia i podstawy prawnej jej udzielenia, formy i przeznaczenia albo oświadczenia o nieotrzymaniu pomocy”.

Swoistym uzupełnieniem powyżej przedstawionych rozwiązań w zakresie monitorowania pomocy *de minimis* w prawie polskim jest funkcjonowanie baz danych dotyczących udzielanej pomocy. Są to następujące rozwiązania:

1. SUDOP – baza zawierająca informacje o wdrażanych w Polsce środkach pomocowych, pomocy udzielonej w ramach wdrażanych w Polsce środków pomocowych, pomocy publicznej i pomocy *de minimis* udzielonej danemu beneficjentowi. Dane gromadzone w tej bazie pochodzą ze sprawozdań o udzielonej pomocy sporządzanych za pośrednictwem aplikacji SHRIMP przez podmioty udzielające pomocy (<https://sudop.uokik.gov.pl/home>; 2025, 5 stycznia). Uzyskanie danych z bazy SUDOP jest możliwe w formie wydruków danych, mających wyłącznie informacyjny charakter. Z tego powodu przedstawienie wydruku podmiotowi udzielającemu pomocy nie jest równoznaczne z realizacją obowiązku przedstawienia stosownego zaświadczenia, oświadczenia o otrzymanej pomocy *de minimis*, czy informacji, o których to dokumentach mowa w art. 37 u.p.s.d.p.p. Dostęp do bazy SUDOP jest możliwy przez stronę internetową prezesa UOKiK: <https://sudop.uokik.gov.pl/home> (2025, 5 stycznia);
2. SRPP (System Rejestracji Pomocy Publicznej) – baza prowadzona przez ministra do spraw rolnictwa i zawierająca dane o pomocy *de minimis* w rolnictwie i rybołówstwie. Charakter danych gromadzonych w tej bazie jest podobny jak w przypadku danych w bazie SUDOP (Margie – oprogramowanie dla administracji, 2023; 2025, 12 stycznia). Dostęp do bazy SRPP jest możliwy przez stronę internetową ministra: <https://srpp.minrol.gov.pl> (2025, 12 stycznia).

Do systemu rozwiązań w zakresie monitorowania pomocy publicznej służących zagwarantowaniu przejrzystości w zakresie udzielanej pomocy publicznej, w tym również w rolnictwie lub rybołówstwie, należy obowiązek informacyjny zarówno po stronie beneficjenta pomocy, jak i podmiotu ubiegającego się o pomoc przewidziany w art. 39 u.p.s.d.p.p. Jak wynika z poglądów reprezentowanych w piśmiennictwie, procedura udzielania pomocy może być złożona, a odbiorca pomocy i podmiot, który z niej korzysta, nie muszą być zawsze

tożsami (zob. Pamuła-Wróbel, Grzegorzewska, 2020). Z tych względów ustawodawca nakłada zarówno na beneficjenta pomocy, jak i na podmiot ubiegający się o pomoc obowiązek przekazywania informacji o dotyczącej ich pomocy publicznej odpowiednim organom monitorującym (prezesowi UOKiK, a ministrowi do spraw rolnictwa w zakresie pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie), a w przypadku beneficjenta – podmiotowi udzielającemu pomocy – na ich żądanie, w zakresie i terminach określonych w takim żądaniu. Artykuł 39 ust. 1 u.p.s.d.p.p. nie określa *expressis verbis* zakresu informacji udzielanych na żądanie organów monitorujących lub podmiotu udzielającego pomocy, dlatego o tym decyduje organ monitorujący lub podmiot udzielający pomocy, występujący z żądaniem ich udostępnienia. Jak przyjmuje się w literaturze, prawdopodobnie zakres żądanych informacji powinien być adekwatny do realizacji innych obowiązków zarówno organów monitorujących, jak i podmiotu udzielającego pomocy, przewidzianych w u.p.s.d.p.p., w szczególności nie powinien dublować innych rozwiązań przewidzianych w systemie monitorowania pomocy publicznej (Nodżak, 2023). Przepis art. 39 ust. 2 ustawy określa, że termin na przekazanie informacji o pomocy na żądanie organów monitorujących lub podmiotu udzielającego pomocy nie może być krótszy niż 14 dni, licząc od dnia przekazania żądania. Reguła ta nie obowiązuje, jeżeli o udzielenie informacji dotyczących udzielonej pomocy publicznej występuje Komisja Europejska.

Podsumowanie

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu system monitorowania pomocy publicznej składa się z szeregu narzędzi opartych na informacji, których forma, zakres i sposób przekazywania zostały ustandaryzowane zgodnie z prawnymi wymogami wynikającymi z prawa krajowego oraz z regulacji prawa unijnego. Realizacja obowiązku informacyjnego przez organy monitorujące, podmioty udzielające pomocy publicznej oraz przez podmioty, które z tej pomocy korzystają, cechuje się daleko idącym formalizmem, co może wywoływać wrażenie swego rodzaju biurokratyzacji procesu monitorowania. Jednakże dla realizacji zasady przejrzystości pomocy publicznej takie rozwiązanie wydaje się nieodzowne. Z jednej strony system monitorowania polegający m.in. na składaniu stosownych sprawozdań i informacji według ustalonych wzorów, tj. z wykorzystaniem urzędowo określonych formularzy, pozwala na zapewnienie zarówno prawidłowości sporządzania takich dokumentów, jak i ich kompletności. Z drugiej strony stosowanie pewnych proceduralnych standardów sprzyja ujednoliceniu zbioru danych, które w ten sposób są przekazywane i pozwalają na dokonanie miarodajnej oceny zgodności udzielanej pomocy publicznej z obowiązującym prawem.

Analiza rozwiązań przewidzianych w przepisach prawa pozwala na stwierdzenie, że monitorowanie pomocy publicznej odbywa się na kilku płaszczyznach, co sprzyja nie tylko uzyskaniu kompletnej informacji na temat udzielanej pomocy publicznej, lecz także kontroli przestrzegania zasad jej udzielania. Rozwój cywilizacyjny przesądził o tym, że w systemie monitorowania znalazły zastosowanie rozwiązania oparte na technologii informatycznej w postaci baz danych. Dzięki nim jest możliwe zbudowanie kompleksowego, szczelnego i sprawnie funkcjonującego systemu monitorowania, z perspektywy zaś podmiotów uczestniczących w procesie monitorowania z pewnością zastosowanie wspomnianych rozwiązań informatycznych ułatwia realizację obowiązków nałożonych na te podmioty przez prawodawcę. Pewne wątpliwości może jednak budzić zastosowanie różnych rozwiązań w zakresie zastosowanych technologii informatycznych służących realizacji obowiązków w systemie

monitorowania. Są to bowiem systemy i bazy administrowane przez różne podmioty i oparte na zróżnicowanych rozwiązaniach technologicznych. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że informacjom gromadzonym w niektórych bazach danych opisanych w niniejszym opracowaniu nie jest przyznawana moc wiążąca. Rozwiązanie to wywołuje zastrzeżenia co do swej zasadności, ponieważ zgromadzenie danych na temat udzielanej pomocy publicznej w tych bazach odbywa się przecież z zachowaniem prawnie określonej procedury, a same bazy są prowadzone przez podmioty publiczne, tj. organy monitorujące.

Mając na uwadze powyższe wnioski oraz zastrzeżenia, można – niezależnie od zalet obecnie funkcjonującego systemu monitorowania w zakresie realizacji zasady przejrzystości pomocy publicznej – rozważyć w przyszłości ujednolicenie standardów technologicznych oraz przyznanie mocy wiążącej informacjom gromadzonym w urzędowych bazach danych na temat udzielanej pomocy publicznej. Takie zmiany mogłyby przyczynić się jeszcze bardziej do przestrzegania zasady przejrzystości pomocy publicznej.

Literatura

References

- Banasiński, C. (2025). Komentarz do art.31 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. W: A. Jurkowska-Gomułka, A. Piszcz (red.), *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck, Legalis.
- Dobaszewska, A. (2016). Pomoc publiczna. W: A. Gacka-Asiewicz (red.), *Prawo gospodarcze publiczne w pigułce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 106–131.
- Glumińska-Pawlic, J., Żelasko-Makowska, E. (2021). Bariery finansowe i prawno-podatkowe w prowadzeniu działalności gospodarczej. W: J. Glumińska-Pawlic, B. Przywora, A. Słysz (red.), *Identyfikacja barier prawnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: C.H. Beck, Legalis.
- Grzegorzewska, B. (2020). Monitoring i sprawozdawczość pomocy publicznej. W: A.A. Ambroziak, K. Pamuła-Wróbel, R. Zenc (red.), *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców. Wybrane zagadnienia. Perspektywa podmiotu udzielającego pomocy i beneficjenta w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer, 317–329.
- Kijowski, D. (2017). Pomoc publiczna przedsiębiorcom. W: R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), *System prawa administracyjnego*, t.7. *Prawo administracyjne materialne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, Legalis.
- Koźuch, M. (2017). Prawne i finansowe ujęcie pomocy publicznej. W: M. Koźuch (red.), *Pomoc publiczna. Doświadczenia wybranych sektorów gospodarki*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 11–46.
- Liżewski, S. (2020; 2025, 28 maja). Udzielanie dostępu do aplikacji w sprawie sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie. *Legalis*, <https://biz.legalis.pl/udzielanie-dostepu-do-aplikacji-w-sprawie-sprawozdan-o-udzielonej-pomocy-publicznej-w-rolnictwie-lub-rybolowstwie/>.
- Nodźak, A., (2023). Monitorowanie pomocy publicznej. W: A. Juryk, G. Krawiec, M. Kępa, A. Nodźak, *Ustawa o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej. Komentarz*, Warszawa: C.H. Beck, Legalis.
- Pamuła-Wróbel, K., Grzegorzewska, B. (2020). Podstawowe pojęcia i system źródeł prawa pomocy publicznej. W: A.A. Ambroziak, K. Pamuła-Wróbel, R. Zenc (red.), *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców. Wybrane zagadnienia. Perspektywa podmiotu udzielającego pomocy i beneficjenta w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer, 122–123.

- Podsiadło, P. (2011). Wyłączenia grupowe jako przykład regulacji dopuszczającej pomoc publiczną w UE. *Zeszyty Naukowe – Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, 11, 253–279.
- Walczak T. (2018). Rola Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w systemie ochrony konkurencji i konsumentów. *Zeszyt Studencki Kół Naukowych Wydziału Prawa i Administracji UAM*, 8, 285–299.
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 17 października 2008 r., II GSK 391/08, System Informacji Prawnej Legalis, <https://sip.lexis.pl/document-full.seam?documentId=mrsvglrrgy2tgmbwg42de&refSource=ols-citation&ols=II%20GSK%20391/08> (2025, 5 stycznia).
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 31 marca 2015 r., II FSK 521/13, System Informacji Prawnej Legalis, <https://sip.lexis.pl/document-full.seam?documentId=mrsvglrtgm3dgmzrgq4tm&refSource=ols-citation&ols=II%20FSK%20521/13> (2025, 5 stycznia).
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opolu z 27 czerwca 2018 r., I SA/Op 140/18, <https://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/4F9F3351F2> (2025, 1 marca).
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z 21 września 2023 r., I SA/Kr 340/23, <https://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/B22175CD13> (2025, 1 marca).
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gorzowie Wielkopolskim z 29 października 2019 r., I SA/Go 544/19, <https://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/D73E3D9407> (2025, 1 marca).
- Traktat Lizboński z 13 grudnia 2007 r., zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r. (Dz.Urz. UE z 17.12.2007 C 306: 1–229).
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE z 7.6.2016, C 202).
- Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 794/2004 z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 659/1999 ustanawiającego szczegółowe zasady stosowania art. 93 Traktatu WE (Dz.Urz. UE z 30.4.2004 L 140: 1–134).
- Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 651/2014 z 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz.Urz. UE z 26.6.2014, L 187: 1–78).
- Rozporządzenie Rady (UE) Nr 2015/1589 z dnia 13 lipca 2015 r. ustanawiającego szczegółowe zasady stosowania art. 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE z 24.9.2015 L 248: 9–29).
- Dyrektywa Komisji 2006/111/WE z 16 listopada 2006 r. w sprawie przejrzystości stosunków finansowych między państwami członkowskimi a przedsiębiorstwami publicznymi, a także w sprawie przejrzystości finansowej wewnątrz określonych przedsiębiorstw (Dz.Urz. UE z 17.11.2006 L 318: 17–25).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 702 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 2008 r. w sprawie sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej, informacji o nieudzieleniu takiej pomocy oraz sprawozdań o zaległościach przedsiębiorców we wpłatach świadczeń należnych na rzecz sektora finansów publicznych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 161).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 29 marca 2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc *de minimis* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 40).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 stycznia 2017 r. w sprawie sprawozdań o udzielonej pomocy publicznej w rolnictwie lub rybołówstwie oraz informacji o nieudzieleniu takiej pomocy (Dz.U. z 2017 r. poz. 120 ze zm.).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2019 r. w sprawie sposobu udzielania dostępu do aplikacji SHRIMP (Dz.U. z 2019 r. poz. 2520).
- State Aid Scoreboard (2024, 28 grudnia). Pozyskano z: https://competition-policy.ec.europa.eu/state-aid/publications_en.

System Rejestracji Pomocy Publicznej (2025, 4 stycznia). Pozyskano z: <https://srpp.minrol.gov.pl>.
Pomoc publiczna w rolnictwie (2025, 5 stycznia). Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/pomoc-publiczna-w-rolnictwie>.
Raporty o pomocy publicznej (2025, 5 stycznia). Pozyskano z: <https://uokik.gov.pl/bip/raporty-pomoc-publiczna>.
Pomoc publiczna w rolnictwie (2025, 5 stycznia). Pozyskano z: www.gov.pl/web/rolnictwo/pomoc-publiczna-w-rolnictwie.
System Udostępniania Danych o Pomocy Publicznej (2025, 5 stycznia). Pozyskano z: <https://sudop.uokik.gov.pl/home>.
Margie – oprogramowanie dla administracji (2023; 2025, 12 stycznia). System rejestracji pomocy publicznej SRPP. Instrukcja użytkownika. Pozyskano z: <https://srpp.minrol.gov.pl/docs/srpp.pdf>.

Agata Nodzak, dr, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Administracji i Zarządzania Publicznego. Wykładowczyni prawa administracyjnego, autorka kilkudziesięciu publikacji dotyczących problematyki publicznego transportu zbiorowego, doręczeń elektronicznych, zasad funkcjonowania rejestrów publicznych czy postępowania egzekucyjnego w administracji. Była urzędniczka administracji samorządowej, uczestniczka projektów naukowych i edukacyjnych (projektów w ramach programu Jean Monnet Module: „National Public Administration and European Integration”, „Protection Fundamental Rights in the European Union”, „Regions in EU”. Redaktorka naczelnia czasopisma naukowego „Rocznik Administracji Publicznej”, członkini zespołu redakcyjnego prawniczego czasopisma naukowego „Scientific Works National Aviation University. Series: »Law Journal Air and Spaces Law«”. Współpracowniczka Systemu Informacji Prawnej Legalis Administracja wydawnictwa C.H. Beck i autorka licznych analiz i materiałów dla praktyków w ramach tego systemu.

Agata Nodzak, PhD, University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration, Department of Public Administration and Management. Doctor of law, lecturer in administrative law, author of several dozen publications on issues of public mass transport, electronic delivery, and the principles of the functioning of public registers and enforcement proceedings in administration. Former local administration official, participant in academic and educational projects (projects within the Jean Monnet Module program: “National Public Administration and European Integration”, “Protection of Fundamental Rights in the European Union”, “Regions in the EU”. Editor-in-chief of the academic journal “Yearbook of Public Administration”, member of the editorial team of the law journal “Academic Research from the National Aviation University” series: “Air and Space Law”. Collaborator and author of numerous analyses and materials for practitioners within the ‘Legalis Administracja Legal Information System’ of the C.H. Beck Publishing House.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4779-0030>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Administracji i Zarządzania Publicznego
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: agata.nodzak@uken.krakow.pl

Szymon Kępa

Kolegium Elektorów w wyborach prezydenckich w Polsce na przykładzie elekcji z 2015 roku – polemika z Jakubem M. Łachem

The electoral college in the 2015 Polish presidential elections: a polemic with Jakub M. Łach

Streszczenie: Praca stanowi polemikę z artykułem *Wpływ wielkości układów regionalnych na wyniki wyborów na przykładzie symulacji alternatywnej ordynacji* autorstwa J.M. Łacha opublikowanym na łamach czasopisma „Przedsiębiorczość – Edukacja”. W przywołanej pracy autor podjął próbę transpozycji amerykańskiej ordynacji wyborczej w wyborach prezydenckich na polskie elekcje głowy państwa. Niniejszy artykuł przedstawia alternatywne metody przeprowadzenia takiej konwersji, koncentrując się na ścisłym podejściu do reguł wyznaczonych przez amerykańską ordynację. Celem było udoskonalenie badań przeprowadzonych przez J.M. Łacha poprzez identyfikację błędów metodologicznych i poprawienie ich. W artykule przedstawiono wyniki, jakie otrzymaliby w głosowaniu Kolegium Elektorów – gdyby taki organ zdecydowano się utworzyć w Polsce – Bronisław Komorowski i Andrzej Duda na podstawie wyników drugiej tury wyborów prezydenckich w 2015 r.

Abstract: This paper is a polemic with the article *The Influence of the Size of Regional Systems on the Results of an Election based on the Example of a Simulation of Alternative Ordinance* by J.M. Łach, published in the journal of the University of the National Education Commission in Krakow “Entrepreneurship – Education”. In that article, the author attempted to transpose the American electoral system for presidential elections to those in Poland. The present article gives alternative methods for carrying out such a conversion, focusing on a stricter approach to the rules set by the American system. The aim is to improve on the research conducted by J.M. Łach by identifying methodological errors and correcting them. The article presents the results that Bronisław Komorowski and Andrzej Duda would have received in an Electoral College vote – if such a body were to be established in Poland – based on the second round of the elections in 2015.

Słowa kluczowe: kolegium elektorów; ordynacja wyborcza; prezydent; wybory

Keywords: elections; electoral college; electoral law; president

Otrzymano: 29 grudnia 2024

Received: 29 December 2024

Zaakceptowano: 13 czerwca 2025

Accepted: 13 June 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Kępa, S. (2025). Kolegium Elektorów w wyborach prezydenckich w Polsce na przykładzie elekcji z 2015 roku – polemika z Jakubem M. Łachem. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 75–81. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.6>

Wstęp

Wybory prezydenckie w Polsce i Stanach Zjednoczonych znacząco się różnią od siebie. W amerykańskiej ordynacji decydujące jest głosowanie Kolegium Elektorów – ciała powoływanego w celu wybrania głowy państwa. Do każdego ze stanów przypisana jest liczba elektorów będąca sumą deputowanych do obu izb Kongresu. W pierwszej z nich – Izbie Reprezentantów – liczba deputowanych wynosi 435 i jest proporcjonalna do populacji stanu (przy czym każdy z nich musi mieć przynajmniej jednego przedstawiciela). Aktualizacja podziału mandatów odbywa się co 10 lat po sporządzeniu spisu powszechnego. W drugiej izbie – Senacie – każdy stan ma dwóch deputowanych. Dodatkowo trzech elektorów przypisano Dystryktowi Kolumbii, co daje 538 głosujących. W 49 okręgach (na 51) stosuje się zasadę „wygrany bierze wszystko”. Zobowiązuje ona wszystkich elektorów przypisanych do stanu do głosowania na kandydata, który otrzymał największą liczbę głosów w głosowaniu powszechnym (wyjątkami są stany Nebraska i Maine). Nieproporcjonalna liczba elektorów w połączeniu z zero-jedynkowym przeliczaniem głosów obywateli na głosy elektorów powoduje, że wynik głosowania powszechnego różni się od wyniku głosowania elektorów. W niektórych przypadkach zwycięzcy obu tych głosowań mogą być różni.

Przydatnym narzędziem w udoskonalaniu ordynacji wyborczych jest porównywanie ich z innymi, stąd zdarzają się próby transponowania amerykańskiego systemu na polskie wybory prezydenckie. Taką próbę podjął m.in. J.M. Łach na łamach czasopisma „Przedsiębiorczość – Edukacja”. Na przykładzie wyborów prezydenckich w 2015 r. w Polsce obliczył, jakie wyniki miałyby głosowanie Kolegium Elektorów RP, gdyby takie ciało istniało. Niniejsza praca stanowi polemikę z przywołaną publikacją. O ile bowiem autor docenia badania J.M. Łacha oraz uznaje potrzebę ich realizacji i publikacji, o tyle zauważa jednocześnie błędy metodologiczne, które mogły wpłynąć na wyniki. W dalszej części niniejszego artykułu błędy te zostaną szerzej omówione, a badania powtórzone i rozbudowane w sposób bardziej odpowiadający amerykańskim realiom wyborczym.

Pytania badawcze postawione na potrzeby niniejszej pracy brzmią:

1. Czy J.M. Łach popełnił błędy metodologiczne w swoich badaniach, a jeśli tak, to jakie?
2. Jakie metody można zastosować w celu poprawnego transponowania amerykańskiej ordynacji wyborczej na polskie wybory prezydenckie?
3. Jakie wyniki dałoby zastosowanie systemu elektorskiego w wyborach prezydenckich w Polsce w 2015 roku?

Wstępne tezy brzmiały następująco:

1. J.M. Łach wyznaczył okręgi oraz przypisał im liczbę elektorów w sposób odbiegający od tego, jaki stosuje się w Stanach Zjednoczonych.
2. Przy transpozycji amerykańskiej ordynacji na polskie wybory prezydenckie trzeba zachować zasady wyliczania liczby elektorów przypisanych do każdego okręgu, jakie stosuje się w wyborach w USA.
3. Wyniki wyborów prezydenckich w 2015 roku zależałyby od zastosowanej metody obliczania liczby elektorów, dlatego należy przeprowadzić badania przy wykorzystaniu różnych metod.

Metodyka

J.M. Łach słusznie zauważył dwie kwestie. Po pierwsze, analizując polskie wybory prezydenckie pod kątem potencjalnego wprowadzenia instytucji elektorów, należy zbadać wyniki drugiej tury wyborów prezydenckich. Powodem jest amerykańska zasada „wygrany bierze wszystko”, która powoduje, że kampania polityczna upodabnia się do tej w okręgach jednomandatowych i zastosowanie ma prawo Duvergera – znaczenie ma *de facto* tylko dwóch kandydatów. Po drugie, J.M. Łach zwrócił uwagę na rolę okręgów wyborczych – ich granic, liczby i liczby przypisanych do nich elektorów. Zastosowana metoda przeliczania głosów obywateli na głosy elektorskie będzie miała kluczowy wpływ na ostateczny wynik. Warto zaznaczyć, że nie istnieje jedna słuszna metoda, jaką można zastosować. Jest tak dlatego, że Polska jako kraj unitarny nie ma jednostek terytorialnych o charakterze amerykańskich stanów, a zatem należy szukać ich odpowiedników wśród obszarów geograficznych, których wydzielenie jest możliwe. Niemniej jednak, analizując badania dotyczące transpozycji amerykańskiej ordynacji wyborczej na polskie wybory prezydenckie, można wskazać, które z nich na pewno zastosowały niepoprawną metodę. Przykładowo w artykule, do którego odnosi się niniejsza praca, zastosowano następujące podejście: „W naszym kraju nie mamy niestety stanów, dlatego okręgami z przypisanymi elektorami byłyby powiaty; obecnie istnieje ich równo 380. Dzięki obliczeniom i danym zaczerpniętym z PKW wyznaczyłem ostateczną liczbę 1882 elektorów. Tak wysoki wynik bierze się z faktu, iż starałem się, aby w całym kraju współczynnik wyborców do elektorów był taki sam, a jest to dość utrudnione przez rozbieżności w liczbie mieszkańców różnych powiatów – od 20 417 w powiecie sejneńskim do 1 753 977 w Mieście Stołecznym Warszawa” (Łach, 2018: 520).

W tym miejscu należy zgłosić wątpliwości do dwóch kwestii: uznania powiatów za odpowiedniki amerykańskich stanów oraz wyliczenia liczby elektorów w sposób proporcjonalny. Można przyjąć, że to województwa jako największe jednostki podziału administracyjnego najlepiej oddają charakter stanów. Tym bardziej że te ostatnie muszą mieć przedstawicielstwo w Senacie (po dwóch deputowanych) i Izbie Reprezentantów (przynajmniej jeden deputowany). W Polsce jest wiele powiatów, które nie są samodzielnie reprezentowane w parlamencie – zwłaszcza w Senacie, gdzie na jeden mandat przypada niekiedy całe województwo. Oznacza to, że nie da się wyrazić w liczbach naturalnych liczby mandatów w wyborach do Senatu RP przypisanych do danego powiatu. Najmniejszą jednostką podziału administracyjnego, która daje taką możliwość, jest województwo. A ponieważ wyliczenie liczby deputowanych dla każdego z okręgów jest kluczowe dla określenia liczby elektorów przypisanych do danych stanów, przy transpozycji ordynacji na polskie wybory prezydenckie konieczne byłoby uznanie województwa za odpowiednik amerykańskiego stanu.

Innymi okręgami wyborczymi w polskich warunkach, niewynikającymi bezpośrednio z podziału terytorialnego, mogłyby być okręgi wyznaczone na potrzeby wyborów do Sejmu lub Senatu. Dla jednych i drugich da się obliczyć ogólną liczbę parlamentarzystów wyłączając do nich przypisanych. Ponadto okręgi w wyborach do izby wyższej to jedyne okręgi, dla których liczba mandatów do zdobycia jest identyczna, tak jak to się dzieje w Stanach Zjednoczonych. Z kolei w przypadku wyborów do Sejmu liczba okręgów jest najbardziej zbliżona do liczby amerykańskich stanów (41:50) spośród wszystkich zaproponowanych wariantów, co jest ważne z uwagi na stosunek liczby deputowanych w obu izbach parlamentów RP i USA.

Istnieją zatem co najmniej trzy warianty wyznaczenia okręgów wyborczych: województwa, okręgi w wyborach do Sejmu, okręgi w wyborach do Senatu. Dla każdego z nich można zastosować różne metody określania liczby elektorów. Przy tej czynności błąd J.M. Łacha polegał na przypisaniu głosów elektorów do powiatów proporcjonalnie do ich populacji. Jako że w Senacie USA każdy stan ma dwóch przedstawicieli, suma kongresmenów przypisanych do danego okręgu nigdy nie była proporcjonalna. Trzeba to uwzględnić przy transponowaniu jej na polskie wybory prezydenckie. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące okręgów wyborczych i liczby elektorów, w badaniach należy uwzględnić warianty przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Metody transpozycji amerykańskiej ordynacji wyborczej na wybory prezydenckie w Polsce

Wariant	Okręg wyborczy	Liczba okręgów	Zasady wylizczenia liczby elektorów dla każdego z okręgów	Łączna liczba elektorów
1	województwo	16	rzeczywista liczba parlamentarzystów przypadających na dane województwo	460 posłów + 100 senatorów = 560 elektorów
2	województwo	16	suma rzeczywistej liczby posłów przypadających na dane województwo oraz stałej liczby senatorów (2)	460 posłów + 32 senatorów = 492 elektorów
3	województwo	16	suma liczby posłów proporcjonalnej do populacji danego województwa oraz stałej liczby senatorów (2)	460 posłów + 32 senatorów = 492 elektorów
4	okręg wyborczy w wyborach do Sejmu RP	41	rzeczywista liczba parlamentarzystów przypadających na dany okręg	460 posłów + 100 senatorów = 560 elektorów
5	okręg wyborczy w wyborach do Sejmu RP	41	suma rzeczywistej liczby posłów przypadających na dany okręg oraz stałej liczby senatorów (2)	460 posłów + 82 senatorów = 542 elektorów
6	okręg wyborczy w wyborach do Sejmu RP	41	suma liczby posłów proporcjonalnej do populacji danego okręgu oraz stałej liczby senatorów (2)	460 posłów + 82 senatorów = 542 elektorów
7	okręg wyborczy w wyborach do Senatu	100	suma liczby posłów proporcjonalnej do populacji okręgu oraz stałej liczby senatorów (2)	460 posłów + 200 senatorów = 660 elektorów

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdego wariantu, w którym obliczono proporcjonalną liczbę posłów, można przyjąć za ogólną liczbę posłów 435 zamiast 460, ponieważ właśnie tylu deputowanych zasiada w amerykańskiej Izbie Reprezentantów. Na potrzeby tej pracy przeprowadzono takie obliczenia, jednak dały one wyniki zbliżone do tych, które otrzymano po zastosowaniu wariantów z tabeli, toteż w celu uniknięcia nadmiernego rozbudowania części badawczej nie zostały one przedstawione w niniejszej pracy. Dodatkowo rozważano przyznanie dodatkowych trzech głosów elektorskich dla wyborców z zagranicznych obwodów, jednak w ostatecznym rozrachunku nie wpłynęłyby one na wynik głosowania elektorów, toteż dla uproszczenia zastosowanych metod zrezygnowano z tego pomysłu.

Warianty 1–3

Bronisław Komorowski wygrał w większej liczbie województw (dziewięć) niż Andrzej Duda (siedem), co przełożyło się na większą liczbę głosów elektorskich w każdym z wariantów, w którym za okręg wyborczy przyjęto województwo (tabela 2).

Tabela 2. Wyniki głosowania Kolegium Elektorów wyrażone w liczbach bezwzględnych i procentach według metod 1–3

Wariant	Andrzej Duda	Bronisław Komorowski	Andrzej Duda (%)	Bronisław Komorowski (%)
1	263	297	46,96	53,04
2	232	260	47,15	52,85
3	231	261	46,95	53,05

Źródło: opracowanie własne.

W wariantach 1 i 2 przyjęto liczbę posłów przypisanych do każdego województwa na podstawie okręgów z wyborów parlamentarnych w 2011 r. Powołano się na tę elekcję, ponieważ były to ostatnie wybory parlamentarne przed wyborami prezydenckimi w 2015 r.

W wariacie 3 konieczne było obliczenie liczby posłów proporcjonalnej do populacji województw. Tu i we wszystkich poniższych wariantach, w których zastosowano proporcjonalny podział mandatów, użyto danych z Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 r. Był to ostatni spis przed wyborami prezydenckimi w 2015 r.

Warianty 4–7

W drugiej turze wyborów prezydenckich Bronisław Komorowski wygrał w 21 z 41 okręgów wyznaczonych na podstawie wyborów do Sejmu RP cztery lata wcześniej. Przełożyło się to na zwycięstwa przy użyciu metod 4–6 (tabela 3).

Tabela 3. Wyniki głosowania Kolegium Elektorów wyrażone w liczbach bezwzględnych i procentach według metod 4–6

Wariant	Andrzej Duda	Bronisław Komorowski	Andrzej Duda (%)	Bronisław Komorowski (%)
4	269	291	48,04	51,96
5	262	280	48,34	51,66
6	257	285	47,42	52,58

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnim wariantcie za okręg wyborczy przyjęto okręgi wyznaczone na potrzeby wyborów do Senatu RP w 2011 r. W Polsce senatorów wybiera się w okręgach jednomandatowych, zatem w każdym ze 100 obszarów do obsadzenia było jedno miejsce w izbie wyższej. Na potrzeby badania zwiększono tę liczbę do dwóch oraz dodano proporcjonalną liczbę reprezentantów drugiej izby dla każdego z okręgów (tabela 4).

Tabela 4. Wyniki głosowania Kolegium Elektorów wyrażone w liczbach bezwzględnych i procentach według metody 7

Wariant	Andrzej Duda	Bronisław Komorowski	Andrzej Duda (%)	Bronisław Komorowski (%)
7	288	372	43,64	56,36

Źródło: opracowanie własne.

Andrzej Duda wygrał w 44 ze 100 okręgów. W pozostałych 56 zwyciężył urzędujący wówczas prezydent, co przełożyło się na zdobycie ponad 56% głosów elektorów.

Wnioski

Bronisław Komorowski mimo uzyskania gorszego rezultatu niż oponent w drugiej turze wyborów prezydenckich (48,45% do 51,55% Andrzeja Dudy) otrzymałby więcej głosów elektorów w każdym z zastosowanych wariantów. W badaniach J.M. Łacha stosunek głosów zdobytych przez obu kandydatów wyniósł 1043 : 839, co daje procentowo 55,42 do 44,58 głosów elektorów na korzyść Komorowskiego. Przy zastosowaniu częściowo proporcjonalnego podziału elektorów (tak jak w USA) wynik zwycięzcy wahał się od 51,66% do 56,36% w zależności od przyjętej metody wyznaczania okręgów.

Wprowadzenie systemu elektorów w Polsce nie ma uzasadnienia historycznego ani prawnego, jest jednak istotnym źródłem wiedzy na temat ordynacji wyborczych. Mogą one stać się decydującym czynnikiem wpływającym na zwycięstwo jednego z kandydatów w wyborach, tak jak to się wydarzyło np. w 2016 r. w USA, lub przypuszczalnie mogłoby się wydarzyć w 2015 r. w Polsce, kiedy to kandydaci z mniejszą liczbą głosów w głosowaniu powszechnym zwyciężyliby w głosowaniu Kolegium Elektorów. Ponadto, jak słusznie zauważył J.M. Łach, cechą wspólną Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych jest swego rodzaju dualizm procesów politycznych. Obywatele biorą udział zarówno w wyborach do struktur krajowych/stanowych, jak i unijnych/federalnych. Mimo różnego zakresu władzy Waszyngtonu i Brukseli amerykański system wyborczy stanowi cenne źródło wiedzy na temat różnych podejść do powoływania uczciwej reprezentacji poszczególnych regionów w centralnych ośrodkach władzy. Z tego powodu amerykański system polityczny powinien być analizowany przez europejskich badaczy.

Literatura

References

Łach, J.M. (2018). Wpływ wielkości układów regionalnych na wyniki wyborów na przykładzie symulacji alternatywnej ordynacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 518–521.

Szymon Kępa, mgr bezpieczeństwa międzynarodowego i dyplomacji (Akademia Sztuki Wojennej) oraz absolwent studiów licencjackich na kierunkach stosunki międzynarodowe i filologia polska na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

Szymon Kępa, MSc in International Security and Diplomacy at the War Studies Academy (Akademia Sztuki Wojennej) and BA graduate in International Relations and Polish Philology at Cardinal Stefan Wyszyński University (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego).

ORCID: 0009-0007-0128-389X

e-mail: szymonkepa1997@gmail.com

Jerzy Kawka

Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska / Jagiellonian University, Krakow, Poland

Obowiązek naprawy towarów wynikający z unijnej dyrektywy R2R a interesy producentów

The obligation to repair goods under EU directive R2R concerning the interests of manufacturers

Streszczenie: Dyrektywa *Right to Repair* (R2R) nakłada na producentów obowiązek naprawy określonych produktów, mający na celu ograniczenie planowanego postarzenia, redukcję odpadów i ochronę środowiska. Artykuł analizuje skutki ekonomiczne i prawne tej regulacji, koncentrując się na wyzwaniach dla przedsiębiorców. Badanie opiera się na analizie prawnej, studium przypadku oraz modelowaniu ekonomicznym. Wyniki wskazują, że obowiązek naprawy może obniżyć sprzedaż nowych urządzeń i spowolnić innowacje. Studium przypadku firmy Apple pokazuje, że obecne ceny napraw przekraczają poziom akceptowalny dla konsumentów (ok. 20% wartości nowego produktu), a regulacja cen może zagrozić rentowności producentów. Głównym problemem pozostaje definicja „rozsądnej ceny” naprawy, która powinna być przystępna dla konsumentów, ale jednocześnie akceptowalna dla przedsiębiorców. Wymóg udostępniania części zamiennych i dokumentacji dodatkowo osłabia przewagę konkurencyjną producentów. Wnioski sugerują, że implementacja dyrektywy R2R bez strat dla firm jest niemożliwa. Choć regulacja przynosi korzyści środowiskowe i konsumenckie, to zmusza producentów do dostosowania modeli biznesowych, strategii cenowych i cykli innowacyjnych.

Abstract: The *Right to Repair* (R2R) directive mandates that manufacturers repair certain products to reduce planned obsolescence, minimize waste and enhance sustainability. This article examines the economic and legal implications, focusing on challenges for businesses. Using legal analysis, case studies and economic modelling, the study finds that mandatory repair obligations may reduce new product sales and slow innovation. A case study on Apple shows that current repair costs exceed consumer expectations (around 20% of a new product's price), and enforcing price limits could threaten manufacturers' profitability. A key challenge is defining a "reasonable repair price" that remains affordable for consumers yet sustainable for businesses. Additionally, requiring manufacturers to provide spare parts and documentation weakens their competitive advantage. The study concludes that implementing the R2R directive without financial losses for manufacturers is unrealistic. While beneficial for consumers and the environment, it forces companies to adjust pricing strategies, product design and innovation cycles.

Słowa kluczowe: dyrektywa R2R; innowacje; obowiązek naprawy; producenci; rozsądna cena; wpływ ekonomiczny

Key words: economic impact; innovation; mandatory repair; manufacturers; R2R directive; reasonable price

Otrzymano: 13 lutego 2025

Received: 12 February 2025

Zaakceptowano: 13 czerwca 2025

Accepted: 13 June 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Kawka, J. (2025). Obowiązek naprawy towarów wynikający z unijnej dyrektywy R2R a interesy producentów. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 83–93. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.7>

Wstęp

W dniu 13 czerwca 2024 r. Parlamentu Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły *Dyrektywę 2024/1799 w sprawie wspólnych zasad promujących naprawę towarów* (Right to Repair (R2R) Directive, dalej – dyrektywa R2R). Weszła ona w życie 30 lipca 2024 r. Państwa członkowskie muszą dokonać jej wdrożenia do prawa krajowego do 31 lipca 2026 r. Celem badawczym artykułu jest odpowiedź na pytanie: czy obowiązek naprawy wynikający z dyrektywy R2R może zostać wdrożony do systemów prawnych państw członkowskich bez większych kosztów dla przedsiębiorców.

Metodologia badań

W niniejszej pracy zastosowano wieloaspektowe podejście badawcze łączące analizę prawną, studium przypadku oraz podejście porównawcze. Metody te pozwoliły na kompleksowe zbadanie skutków implementacji dyrektywy R2R oraz określenie możliwych wyzwań związanych z jej wdrożeniem.

1. Analiza prawna – badanie treści dyrektywy R2R oraz dokumentów źródłowych, w tym dokumentu roboczego służb Komisji Europejskiej, pozwoliło określić podstawowe założenia regulacji. Szczególną uwagę poświęcono art. 5 dyrektywy, który określa obowiązki producentów w zakresie naprawy, oraz definicji „rozsądnej ceny”, stanowiącej kluczowy element wdrożenia regulacji.
2. Studium przypadku (*case study*) – w celu empirycznej weryfikacji skutków regulacji poddano analizie model cenowy napraw stosowany przez firmę Apple – globalnego lidera w sektorze elektroniki użytkowej. Przeanalizowano oficjalne cenniki usług naprawczych Apple dla sześciu generacji iPhone’ów, co pozwoliło określić stosunek kosztów naprawy do ceny zakupu nowego urządzenia. Porównanie tych wartości z wynikami badań J. McCollougha dotyczącymi akceptowalnego dla konsumentów poziomu kosztów naprawy (ok. 20% wartości nowego produktu) pozwoliło zweryfikować, czy obowiązujące ceny napraw mieszczą się w granicach rozsądku..
3. Podejście porównawcze – w celu wskazania analogii do problematyki regulacji R2R przywołano badania brytyjskich naukowców M. Berduda, M. Drummonda i A. Towse’a, dotyczące wyznaczania dotacji CET na produkcję leków sierocych. Analogia między tymi przypadkami opiera się na potrzebie interwencji regulacyjnej w celu

zapewnienia dostępu do dóbr i usług, których dostępność jest ograniczona przez mechanizmy rynkowe.

4. Analiza ekonomiczna skutków regulacji – wykorzystano argumenty A. Fishmana, N. Gandala i O. Shy wskazujących na potencjalne negatywne skutki zwiększania trwałości produktów, w tym możliwą stagnację technologiczną oraz spadek konsumpcji. W kontekście regulacji R2R przeanalizowano możliwe skutki ekonomiczne związane z ograniczeniem zjawiska *planned obsolescence*, a także potencjalne konsekwencje dla innowacyjności europejskich przedsiębiorstw.
5. Analiza normatywna – uwzględniono wpływ treści motywu 11 dyrektywy R2R, który zawiera definicję rozsądnej ceny naprawy, oraz jego znaczenie dla procesu implementacji prawa unijnego na poziomie krajowym.

Dzięki powyższym metodom uzyskano szerokie spojrzenie na problematykę prawa do naprawy oraz możliwe skutki jego implementacji z uwzględnieniem perspektywy prawnej, ekonomicznej i społecznej.

Podstawowe cele dyrektywy R2R

Dyrektywa R2R, jak stanowi jej art. 1, ma na celu wzmocnienie przepisów dotyczących naprawy towarów w sposób sprzyjający prawidłowemu funkcjonowaniu rynku wewnętrznego przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony zarówno konsumentom, jak i środowisku. Dokument roboczy służb Komisji załączony do projektu dyrektywy R2R definiuje dwa podobne do siebie problemy, które ma ona korygować. Są nimi przedwczesne wyrzucanie towarów konsumpcyjnych nadających się do naprawy spowodowane planowanym szybkim starzeniem się produktów oraz utrudnienia w naprawie produktów (objętych i nieobjętych gwarancją) stosowane przez przedsiębiorców.

Niniejszy artykuł skupia się jedynie na badaniu regulacji napraw produktów, których gwarancja nie obejmuje. Szczególną uwagę poświęcono art. 5 dyrektywy R2R, który ustanawia obowiązek naprawy, oraz pojęciu rozsądnej ceny, bardzo trudnym do interpretacji.

Z ekologicznego punktu widzenia planowane postarzanie produktów oraz utrudnianie naprawy prowadzą do nadmiernej eksploatacji surowców i generowania zbędnych odpadów. W Unii Europejskiej (UE) przedwczesna utylizacja towarów konsumpcyjnych nadających się do naprawy powoduje rocznie 57 mln ton zbędnych emisji CO₂, zużywa 10,5 mln ton surowców, w tym 4,8 mln ton stali i 0,3 mln ton aluminium, oraz generuje 7,4 mln ton odpadów, co odpowiada rocznej produkcji śmieci około 14,5 mln obywateli UE.

Dodatkowo cykl życia produktów obejmuje wydobycie surowców, produkcję oraz transport, które mają znaczący wpływ na środowisko. Procesy te prowadzą do utraty bioróżnorodności, zanieczyszczenia wód gruntowych i zakwaszenia gleby. Nadmierna produkcja i krótka żywotność produktów zwiększają zużycie energii i paliw kopalnych, co pogłębia globalne zmiany klimatu.

Natomiast z gospodarczego (krótkoterminowego) punktu widzenia nie można jednoznacznie zakwalifikować tych zjawisk jako negatywnych. Jak argumentują Fishman, Gandal i Shy: „(większa) trwałość produktów może prowadzić do stagnacji technologicznej” (Fishman, Gandal, Shy, 1993: 366), co w efekcie może niekorzystnie wpłynąć na gospodarkę. Praktyka planowanego postarzania produktów (ang. *planned obsolescence*) rozumiana za J. Bulowem jako „produkcja towarów o nieekonomicznie krótkim okresie użytkowania, mająca na celu zmuszenie klientów do dokonywania powtarzających się zakupów” (Bulow,

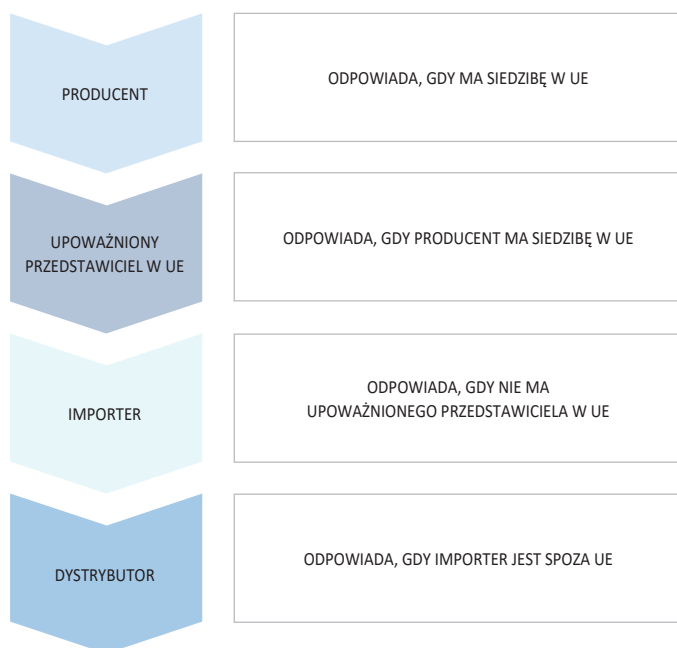
1986: 729) zwiększa konsumpcję dóbr (najczęściej sprzętów elektronicznych), co w efekcie może sprzyjać wzrostowi gospodarczemu (Miltiades, 2012).

Obowiązek naprawy towarów przez producentów

Wprowadzony w art. 5 dyrektywy R2R obowiązek naprawy jest kluczowym postanowieniem tego aktu prawnego. Obowiązek ten jest najistotniejszy, ponieważ wprowadza realne, istotne zobowiązanie dla przedsiębiorców, wykraczając poza ogólne zachęty i regulacje dotyczące procesu naprawy. Inny podobny obowiązek dotyczący informowania o naprawie – zdefiniowany w art. 6 – jest znacznie mniej doniosły, łatwiejszy i tańszy oraz już częściowo wypełniany przez niektóre firmy. Dzięki temu reguła wynikająca z art. 5 stanowi najsilniejszy mechanizm przeciwdziałający przedwczesnemu wyrzucaniu produktów i zmuszający producentów do faktycznego działania na rzecz zrównoważonej gospodarki.

Według K. Olszewskiej: „Obowiązek naprawy oznacza zapewnienie przez producentów dostępu osobom trzecim, w tym konsumentom i innym podmiotom, do części zamiennych, narzędzi, oprogramowania oraz informacji związanych z naprawą i konserwacją (instrukcji, schematów itp.), które umożliwią naprawę towarów przez konsumentów lub przez niezależne podmioty zajmujące się serwisem i naprawą” (Olszewska, 2024; 2025, 12 stycznia). Konsumenty mogą żądać naprawy bezpośrednio od producenta, a ten ma obowiązek ją zapewnić, niekoniecznie bezpośrednio.

Rycina 1. Delegacja obowiązku naprawy w przypadku producentów spoza UE



Źródło: opracowanie własne

Obowiązek naprawy nie dotyczy jednak wyłącznie producentów. W zależności od poziomu przedstawiciela prawnego producenta w UE odpowiedzialność jest delegowana na podstawie hierarchii przedstawionej na rycinie 1. Dla uproszczenia w tekście używany będzie termin „producent”, który w wypadku delegacji odpowiedzialności może reprezentować również inne osoby prawne niż w łańcuchu dystrybucji.

Zakres produktów objętych regulacją

Obowiązek naprawy nałożony na producenta dotyczy jedynie produktów wymienionych w załączniku II do dyrektywy R2R. Są to pralki i pralko-suszarki, zmywarki do naczyń, urządzenia chłodnicze, wyświetlacze elektroniczne, sprzęt do spawania, odkurzacze, serwery i produkty do przechowywania danych, telefony komórkowe, telefony bezprzewodowe i komputery typu slate, suszarki bębnowe oraz towary zawierające baterie do lekkich środków transportu. Definicje tych produktów, wymogi związane z ich naprawą oraz jej zakres są zawarte w odpowiednich unijnych rozporządzeniach (dostępnych w bibliografii). Ponadto producent nie jest zobowiązany do dokonania naprawy, jeśli jest ona niemożliwa do wykonania. Jest to klasyczne uregulowanie zasady wynikającej z rzymskiej paremii: *ad impossibilia nemo obligatur* – nikt nie jest zobowiązany do rzeczy niemożliwych.

Warunki naprawy

Naprawa musi być nieodpłatna lub kosztować rozsądną cenę oraz odbyć się w rozsądnym terminie. Tak jak nieodpłatność naprawy nie budzi wątpliwości, tak zdefiniowanie terminu „cena rozsądna” może być znacznie trudniejsze i bardziej zniuansowane.

Motyw 16 preambuły dyrektywy R2R wskazuje, że rozsądna cena powinna zostać ustalona w taki sposób, aby konsumenci nie byli celowo zniechęceni do korzystania z obowiązku naprawy spoczywającego na producentach. Cena i warunki naprawy powinny zostać uzgodnione w umowie między konsumentem a producentem, a konsumentowi należy pozostawić swobodę decydowania, czy taka cena i takie warunki są dla niego akceptowalne. Na akceptowalność ceny naprawy wpływa wiele czynników, m.in.: zamożność konsumentów, rozmiar i wartość naprawianego sprzętu oraz koszt zakupu produktów nowych, części zamiennych czy też dóbr substytucyjnych. Ważną rolę odgrywają również czynniki psychologiczne, np. percepcja jakości i trwałości naprawy (nie musi ona korespondować z rzeczywistą jakością usług), dbałość konsumentów o ekologię lub też ich skłonność do konsumpcjonizmu. Teoretycznie motywy dyrektyw nie są wiążące prawnie. Są one jednak niezwykle ważne w interpretacji prawa (potrzebnej do implementacji dyrektyw). Jak wskazuje M. Cesarz, prawo UE jako „twór ściśle europejski” łączy elementy prawa kontynentalnego i *common law*. Opiera się ono zarówno na aktach prawa stanowionego (np. rozporządzeniach i dyrektywach), jak i na orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości UE (TSUE), które odgrywa istotną rolę w kształtowaniu prawa unijnego (Cesarz, 2014).

Jak zauważają T. Klimas i J. Vaičiukaitė, orzecznictwo TSUE doprecyzowało relację między motywami (*recitals*) a postanowieniami normatywnymi (*operative provisions*) aktów prawa UE. Gdy zarówno motywy, jak i przepisy są jasne, lecz pozostają ze sobą w sprzeczności, wtedy decydujące znaczenie ma postanowienie normatywne. To potwierdza, że motywy nie mają samodzielnego działania normatywnego ani nie mogą modyfikować jasnych przepisów prawnych.

Gdy motyw aktu jest jednoznaczny, może on ukierunkowywać wykładnię niejasnego postanowienia normatywnego. W praktyce oznacza to, że sąd może sięgnąć do treści motywu w celu doprecyzowania znaczenia przepisu, a nawet ograniczenia jego zakresu stosowania, o ile ten zakres nie został wprost wyrażony w samym tekście normatywnym.

Jak wskazano w artykule Klimasa i Vaičiukaitė, znane są przypadki, w których motyw wpływał na charakter postanowienia (czyli jego kwalifikację normatywną), a także na jego zakres. Nie oznacza to jednak, że motywy mają wyższą moc niż przepisy. Ich funkcja pozostaje pomocnicza i służy ustaleniu intencji prawodawcy, zwłaszcza w sytuacjach niejednoznacznych (Klimas, Vaičiukaite, 2008).

Dyrektywa R2R nie definiuje rozsądnej ceny w żadnym z postanowień normatywnych, zatem można się posłużyć określeniem wskazanym w motywie dyrektywy (w myśl wyżej opisaney zasady wykładni niejasnego postanowienia normatywnego zgodnie z treścią jasnego motywu). Przyjmijmy więc definicję zawartą w motywie jako regułę implementacyjną dla krajowych prawodawców. Akt nie zawiera natomiast żadnej definicji rozsądnego terminu, co można pozostawić do określenia krajowemu prawodawcy, z uwzględnieniem interpretacji tego pojęcia w orzecznictwie TSUE.

Rozsądna cena

Kluczowe pojęcie normy ustanawiającej prawo do naprawy, tj. pojęcie rozsądnej ceny, powinno oznaczać koszt, który nie zniechęca konsumentów do skorzystania z naprawy. Równocześnie mamy jednak przedsiębiorców, których interesy również należy uwzględnić.

Zgodnie z motywem 16 dyrektywa R2R zakłada, że rozsądna cena powinna kształtować się poprzez mechanizmy rynkowe, głównie presję cenową konkurentów. Miałaby się ona zwiększyć ze względu wymóg udostępnienia narzędzi oraz tzw. *know-how* niezależnym punktom naprawy w rozsądnej cenie (niezniechęcającej do naprawy) przez producentów.

Co jednak, jeśli ten mechanizm zawiedzie? Istnieje ryzyko, że firmy o wystarczająco silnej pozycji rynkowej nie będą zmuszone do wprowadzania cen atrakcyjnych dla konsumentów. W takim przypadku warto rozważyć koncepcję benchmarkowej ceny maksymalnej naprawy, która mogłaby stanowić dodatkowe zabezpieczenie przed zawyżaniem kosztów przez producentów.

Podejście porównawcze – CET

Podobny problem, choć w innym kontekście, analizowali brytyjscy naukowcy Berdud, Drummond i Towse, którzy badali kwestię ustalenia rozsądnej kwoty dotacji CET na produkcję leków sierocych (Berdud, Drummond, Towse, 2020). Chcieli oni określić wysokość publicznego dofinansowania, które sprawiłoby, że opracowywanie takich leków stałoby się rentowne, mimo że ich produkcja czysto komercyjna nie byłaby opłacalna, a jednocześnie nie nadwyręzałoby znacząco budżetu państwa. Analogią do problemu prawa do naprawy jest potrzeba normatywnego zapewnienia dostępności zarówno usług, jak i produktów oraz ustalenia ich ceny na poziomie zapewniającym rynkową równowagę.

Rząd brytyjski dąży do minimalizacji kosztów dla budżetu przy jednoczesnym zagwarantowaniu dostępu do leków na rzadkie choroby, podobnie jak unijni legislatorzy chcą promować zrównoważony rozwój i ekologię poprzez zapewnienie konsumentom dostępu do napraw w atrakcyjnych, ale i akceptowalnych dla przedsiębiorców cenach. W tym celu

naukowcy opracowali wzór pozwalający na wyliczenie rozsądnej wysokości dotacji dla firm, by zapewnić równowagę między dochodami z produkcji leków standardowych a kosztem produkcji leków sierocych.

Należy jednak pamiętać, że w przeciwieństwie do leków na rzadkie choroby naprawiony produkt jest rynkowo mniej atrakcyjny od swojego fabrycznie nowego odpowiednika (udostępnienie pacjentom leków sierocych jest politycznie i moralnie podobnie atrakcyjne dla rządu). Z tego względu każda próba regulacji cen napraw powinna uwzględniać zarówno interesy konsumentów, jak i realia rynkowe, by uniknąć sytuacji, w której naprawa stanie się nieopłacalna dla którejkolwiek ze stron.

Jak dowiódł McCollough, średni stosunek ceny, jaką zazwyczaj są w stanie zapłacić konsumenci za naprawę, do ceny zakupu nowego produktu wynosi 20%. Jest on nieco niższy dla osób o wyższych dochodach, naprawiających „małe urządzenia” (McCollough, 2006: 218). W kontekście dyrektywy R2R ustalenie ceny satysfakcjonującej producentów jest stosunkowo proste – ponieważ producenci ustalają ją sami poprzez mechanizmy rynkowe. Stawiają one na uprzywilejowanej pozycji przedsiębiorców, którzy posługują się praktykami pozwalającymi utrzymywać cenę na satysfakcjonującym dla nich poziomie. Są to m.in.: ograniczony dostęp do dokumentacji technicznej produktów, zamknięte oprogramowanie i blokady cyfrowe (DRM), celowe utrudnianie napraw poprzez konstrukcję produktów (wymóg stosowania specjalistycznych narzędzi czy skomplikowanych metod naprawy) czy sztywne, nieprzyjazne konsumentom polityki gwarancyjne. Z tego względu jesteśmy w stanie założyć, że aktualne ceny oferowane za naprawę satysfakcjonują przedsiębiorców.

Apple – case study

W celu ustalenia, w jakich cenach producenci są skłonni oferować naprawy, można się przyjrzeć konkretnemu przykładowi działań danej firmy (*case study*). Za przykład weźmy spółkę technologiczną o największej kapitalizacji oraz z największym udziałem w rynku sprzedaży smartfonów (23,2% w Q4 2024) na świecie. Firma Apple jest podejrzewana o praktykowanie *planned obsolescence* i została nawet z tego powodu ukarana przez francuski organ ochrony konkurencji i konsumenta DGCCRF karą wynoszącą 25 mln euro.

Tabela 1. Oficjalny cennik usług naprawczych Apple dla sześciu najnowszych telefonów flagowych w wersjach podstawowych – analiza cen

Model telefonu	iPhone 16	iPhone 15	iPhone 14	iPhone 13	iPhone 12	iPhone 11
Wycena naprawy po gwarancji	149,00 zł	149,00 zł	149,00 zł	149,00 zł	149,00 zł	149,00 zł
Wymiana baterii	449,00 zł	449,00 zł	449,00 zł	399,00 zł	399,00 zł	399,00 zł
Wymiana wyświetlacza	1799,00 zł	1 599,00 zł	1 619,00 zł	1529,00 zł	1529,00 zł	1099,00 zł
Wymiana tylnego szkła	959,00 zł	959,00 zł	959,00 zł	–	–	–
Wymiana tylnego systemu	–	–	–	2029,00 zł	2029,00 zł	–
Wymiana jednostki	3199,00 zł	3239,00 zł	2999,00 zł	2499,00 zł	2499,00 zł	2299,00 zł

Model telefonu	iPhone 16	iPhone 15	iPhone 14	iPhone 13	iPhone 12	iPhone 11
Odtworzenie oprogramowania	139,00 zł	139,00 zł	139,00 zł	139,00 zł	139,00 zł	139,00 zł
Wymiana środkowego systemu	2299,00 zł	2299,00 zł	2299,00 zł	-	-	-
Wymiana aparatu głównego	1029,00 zł	1029,00 zł	1029,00 zł	1029,00 zł	1029,00 zł	749,00 zł
Wymiana aparatu przedniego	1349,00 zł	1349,00 zł	1349,00 zł	1349,00 zł	1049,00 zł	1049,00 zł
Średnia + wycena	1551,75 zł	1531,75 zł	1504,25 zł	1430,86 zł	1388,00 zł	1104,67 zł
Średnia cena różnych wersji (GB pamięci)	4632,00 zł	4165,00 zł	3365,00 zł	2949,00 zł	2199,00 zł	1999,00 zł
Stosunek średniej ceny naprawy do ceny nowego urządzenia	34%	37%	45%	49%	63%	55%

Źródło: Idream (2025, 12 stycznia), wyliczenia własne

Jak pokazują wyliczenia z tabeli 1, żadna ze średnich cen napraw proponowanych przez Apple nie zbliża się do pułapu 20% satysfakcjonującego przeciętnego konsumenta. Jedyne naprawy mieszczące się w kategorii przyjaznych cenowo to wymiana baterii oraz odtworzenie oprogramowania. Są to naprawy niezwykle często potrzebne do zapewnienia funkcjonalności telefonu w okresie jego poprawnej eksploatacji (tzn. zgodnej z wytycznymi producenta). Zbyt wysoka cena mogłaby znacznie zniechęcić konsumentów świadomych relatywnej konieczności napraw smartfonów do ich zakupu, tym samym zmniejszałaby dochody producenta.

Cena atrakcyjna dla firmy Apple oparta na założeniach analogicznych do wyliczeń CET – równa bądź bliska cenie usługi alternatywnej (analogia: leki standardowe – leki sieroce, sprzedaż – naprawa) wynosi dla giganta technologicznego od ok. 30% dla produktów nowszych (rzadziej potrzebujących naprawy) do ok. 60% dla produktów starszych. Wprowadzenie rozsądnych cen napraw (zgodnie z dyrektywą R2R satysfakcjonujących konsumenta) wiązałoby się dla Apple z obniżeniem ich o co najmniej 50% (z 30% do 20% ceny produktu – wyłączając koszt diagnostyki).

Tym samym przykład Apple obrazuje, że idea maksymalnej ceny dla zachowania rozsądnej ceny naprawy pozostaje problematyczna dla przedsiębiorców, a próba jej uregulowania wymaga znalezienia kompromisu między ochroną środowiska, interesem konsumentów a opłacalnością działalności przedsiębiorców. Może być to sytuacja niebezpieczna dla innowacji producentów, których głównym bądź znaczącym rynkiem zbytu jest UE. Podobna sytuacja (tj. regulacyjne uszczuplenie dochodów poprzez ustalenie maksymalnych cen) spotkała operatorów sieci komórkowych w związku z wprowadzeniem przez rozporządzenie 2015/2120 zasady *Roam like at home* w granicach UE. Jest to więc praktyka, na którą unijni decydenci są gotowi, by zapewnić komfort konsumentom kosztem przedsiębiorców.

Podsumowując – wyniki przeprowadzonego *case study* wskazują na prawdopodobieństwo, że przyjęte w motywach dyrektywy pojęcie rozsądnej ceny uniemożliwia nieinwazyjną dla interesów przedsiębiorców implementację do prawa krajowego normy wynikającej z art. 5 dyrektywy R2R.

Wnioski

Implementacja do prawa krajowego unijnej dyrektywy R2R stanowi istotną zmianę w funkcjonowaniu rynku elektroniki i urządzeń AGD przez to, że narzuca producentom obowiązek naprawy oraz udostępnienia części zamiennych i dokumentacji technicznej. Nowe regulacje mają na celu ograniczenie zjawiska planowanego postarzania produktów oraz redukcję odpadów, co przyniesie korzyści środowiskowe i konsumenckie. Ukrócenie przez prawo UE procederu *planned obsolescence*, bądź nawet zmuszenie do zwiększenia naprawialności towarów tych producentów, którzy nie stosują tej strategii, może spowodować reperkusje ekonomiczne związane ze zmniejszonymi dochodami producentów i pośredników w UE oraz niekorzystnie wpłynąć na ogólny poziom konsumpcji w Unii.

Analiza przypadku firmy Apple pokazuje, że obecne ceny napraw znacząco przekraczają poziom akceptowalny dla konsumentów. Implementacja mechanizmu cen maksymalnych mogłaby wymusić na producentach obniżenie cen naprawy w przypadku braku bądź niewystarczającego wpływu mechanizmów pośrednich przewidzianych w dyrektywie R2R, takich jak formularz naprawy czy obowiązek publikacji dokumentacji produktów. Kluczowym wyzwaniem pozostaje definicja rozsądnej ceny, która według dyrektywy powinna być ustalana w sposób, który nie zniechęci konsumentów do korzystania z prawa do naprawy, a jednocześnie nie obciąży nadmiernie przedsiębiorców. Jednak analiza ekonomiczna wskazuje, że wprowadzenie regulacji w sposób niepowodujący znacznych strat dla producentów jest praktycznie niemożliwe.

Dostosowanie się do wymogów dyrektywy zmusza do istotnych zmian w modelach biznesowych, ograniczenia marż na naprawach oraz potencjalnego osłabienia przewagi rynkowej producentów poprzez konieczność udostępniania technologii niezależnym punktom naprawy sprzętu. W związku z tym implementacja obowiązku naprawy w celu zapewnienia prawa do naprawy dla konsumentów wiąże się z istotnymi konsekwencjami dla przedsiębiorców obejmującymi nie tylko obciążenia finansowe, lecz także konieczność inwestycji w nowe procedury serwisowe, dostosowania łańcuchów dostaw oraz potencjalne straty wynikające z ograniczenia kontroli nad posprzedażnym cyklem życia produktu. To może negatywnie wpłynąć na rentowność wielu firm i dynamikę innowacji w sektorze technologicznym.

Literatura

References

Commission staff working document impact assessment report accompanying the document Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on common rules promoting the repair of goods and amending Regulation (EU) 2017/2394, Directives (EU) 2019/771 and (EU) 2020/1828 {COM(2023) 155 final} – {SEC(2023) 137 final} – {SWD(2023) 60 final}.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1799 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie wspólnych zasad promujących naprawę towarów oraz zmiany rozporządzenia (UE) 2017/2394 oraz dyrektyw (UE) 2019/771 i (UE) 2020/1828 (Dz.Urz. UE z 2024 r. L 1799 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2019/1784 z dnia 1 października 2019 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla sprzętu do spawania na podstawie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE (Dz.Urz. UE z 25.10.2019 L 272, 121–135).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2019/2019 z dnia 1 października 2019 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla urządzeń chłodniczych na podstawie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE oraz uchylające rozporządzenie Komisji (WE) nr 643/2009 (Dz.Urz. UE z 5.12.2019 L 315, 187–208).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2019/2021 z dnia 1 października 2019 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla wyświetlaczy elektronicznych zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE, zmieniające rozporządzenie Komisji (WE) nr 1275/2008 i uchylające rozporządzenie Komisji (WE) nr 642/2009 (Dz.Urz. UE z 5.12.2019 L 315, 241–266).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2019/2022 z dnia 1 października 2019 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla zmywarek do naczyń dla gospodarstw domowych na podstawie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE, zmieniające rozporządzenie Komisji (WE) nr 1275/2008 oraz uchylające rozporządzenie Komisji (UE) nr 1016/2010 (Dz.Urz. UE z 5.12.2019 L 315, s. 267–284).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2019/2023 z dnia 1 października 2019 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla pralek dla gospodarstw domowych i pralko-suszarek dla gospodarstw domowych na podstawie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE, zmieniające rozporządzenie Komisji (WE) nr 1275/2008 oraz uchylające rozporządzenie Komisji (UE) nr 1015/2010 (Dz.Urz. UE z 5.12.2019 L 315, 285–312).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2019/424 z dnia 15 marca 2019 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla serwerów i produktów do przechowywania danych zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE oraz zmieniające rozporządzenie Komisji (UE) nr 617/2013 (Dz.Urz. UE z 18.3.2019 L 74, 46–66).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2023/1670 z dnia 16 czerwca 2023 r. ustanawiające wymogi dotyczące ekoprojektu dla smartfonów, telefonów komórkowych innych niż smartfony, telefonów bezprzewodowych i komputerów typu slate na podstawie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE oraz zmieniające rozporządzenie Komisji (UE) 2023/826 (Dz.Urz. UE z 31.8.2023 L 214, 47–93).
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2023/2533 z dnia 17 listopada 2023 r. w sprawie wykonania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE w odniesieniu do wymogów dotyczących ekoprojektu dla suszarek bębnowych dla gospodarstw domowych, zmieniające rozporządzenie Komisji (UE) 2023/826 i uchylające rozporządzenie Komisji (UE) nr 932/2012 (Dz.Urz. UE z 22.11.2023 L 2023/2533).
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 666/2013 z dnia 8 lipca 2013 r. w sprawie wykonania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE w odniesieniu do wymogów dotyczących ekoprojektu dla odkurzaczy (Dz.Urz. UE z 13.07.2013 L 192, 24–34).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/1542 z dnia 12 lipca 2023 r. w sprawie baterii i zużytych baterii, zmieniające dyrektywę 2006/66/WE i rozporządzenie (UE) 2019/1020 oraz uchylające dyrektywę 2006/66/WE (Dz.Urz. UE z 28.7.2023 L 191, 1–117).
- Berdud, M., Drummond, M., Towse, A. (2020). Establishing a reasonable price for an orphan drug. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 18, 31. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12962-020-00223-x>.
- Bulow, J. (1986). An economic theory of planned obsolescence. *The Quarterly Journal of Economics*, 101(4), 729–751.
- Cesarz, M. (2014). Porządek prawny Unii Europejskiej. W: A. Paczeński, M. Klimowicz (red.), *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie. Wprowadzenie*. Wrocław: OTO, 179–201.

- Fishman, A., Gandal, N., Shy, O. (1993). Planned obsolescence as an engine of technological progress. *The Journal of Industrial Economics*, 41(4), 361–370.
- Kawka, I. (2024). Łączność o bardzo dużej przepustowości jako wyzwanie dla unijnego prawa telekomunikacyjnego. *Postęp technologiczny a prawo unijne*, 12(231), 26–38.
- Klimas, T., Vaiciukaite, J. (2008). The law of recitals in European Community legislation. *ILSA Journal of International & Comparative Law*, 15, 1–33.
- McCollough, J. (2006). The effect of income growth on the mix of purchases between disposable goods and reusable goods. *International Journal of Consumer Studies*, 31(3), 213–219.
- Miltiades, G. (2012). Consumption-led growth: A worldwide panel data analysis (2006–2011). *SSRN Electronic Journal*, 1–9.
- Olszewska, K. (2024; 2025, 12 stycznia). *Dyrektywa o prawie do naprawy (R2R): jakie zmiany czekają producentów, sprzedawców i punkty naprawy sprzętu?*, LEX/el. 2024. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/#/publication/470277656>.
- Idream (2025, 12 stycznia). *Oficjalny sklep Apple Premium Reseller*. Pozyskano z: <https://idream.pl/>.

Jerzy Bolesław Kawka, student prawa na Uniwersytecie Jagiellońskim, zainteresowany ekonomiczną analizą prawa oraz komparatystyką prawniczą, ze szczególnym uwzględnieniem systemu francuskiego. W ramach jego obszarów badawczych mieszczą się również ekonomiczne aspekty regulacji rynku oraz prawo Unii Europejskiej. W swoich analizach koncentruje się na wpływie regulacji prawnych na funkcjonowanie rynków oraz poszukiwaniu optymalnych rozwiązań legislacyjnych na styku prawa i ekonomii.

Jerzy Bolesław Kawka is a law student at Jagiellonian University, with a keen interest in the economic analysis of laws and comparative law, particularly the French legal system. His research areas also include the economic aspects of market regulation and European Union law. His work focuses on analyzing the impact of legal regulations on market functioning and exploring optimal legislative solutions at the intersection of law and economics.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1476-2619>

Adres/Address

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Prawa i Administracji
ul. Gołębia 24
31-007 Kraków, Poland
e-mail: jerzy.kawka@student.uj.edu.pl

POLITOLOGICZNA PROBLEMATYKA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

POLITICAL ISSUES OF ENTREPRENEURSHIP

Agata Tasak

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Przedsiębiorczość w wybranych koncepcjach życia społecznego: libertarianizm i katolicka nauka społeczna

Entrepreneurship in selected conceptions of social life: libertarianism and Catholic social teaching

Streszczenie: Przedsiębiorczość jest pojęciem niejednoznacznie definiowanym. Libertarianizm i katolicka nauka społeczna to odmienne koncepcje życia społecznego, zatem interesujące jest, jak w tych koncepcjach interpretuje się kwestie związane z przedsiębiorczością. Zasadniczymi celami opracowania są wyjaśnienie, jak definiuje się przedsiębiorczość we wskazanych koncepcjach, określenie, który sposób postrzegania przedsiębiorczości jest wybierany jako właściwy, wreszcie wskazanie podobieństw oraz różnic wraz z wyjaśnieniem ich źródeł. Podstawową metodą badawczą była analiza wskazanych koncepcji w dostępnych źródłach i opracowaniach. W obu analizowanych koncepcjach przedsiębiorczość jest ważną kwestią, ale w katolickiej nauce społecznej proponuje się inne niż w libertarianizmie jej uzasadnienie, jako włączanie możliwie wielu osób w kreowanie dobra wspólnego oraz jako realizację celów wspólnotowych, zmniejszające tym samym liczbę osób zmarginalizowanych i wykluczonych – dominuje zatem akcentowanie przedsiębiorczości społecznej, w przeciwieństwie do libertarianizmu, a jednoznacznie wskazuje się granice aktywności indywidualnej wraz z podkreśleniem konieczności uwzględnienia w działaniach etyki katolickiej i zasady solidaryzmu społecznego. Libertarianie, akcentując indywidualizm, nieskrępowaną wolność osobistą i własność prywatną, wskazują całkowicie wolną konkurencję jako fundamentalny sposób rozwiązywania problemów i kryzysów świata. Zasadniczym podmiotem aktywności w ich koncepcji jest wolna i racjonalna jednostka, w efekcie krytykują postrzeganie społeczeństwa jako czegoś więcej niż tylko suma jednostek.

Abstract: Entrepreneurship is a concept that is ambiguously defined. It is therefore interesting to point out the differences and possible similarities in the perception of the essence of entrepreneurship from two different conceptions of community life: libertarianism and Catholic social teaching. The basic research methods that allowed explanations to be obtained were critical analysis and comparison of the conceptions in available sources and research. In the light of documents of Catholic social teaching, entrepreneurship is an important factor in the development of communities, with emphasis on the necessity of taking ethical foundations into account. By pointing to the common good and the dignity of the human person as the overriding principles, qualities such as skilful community building, solidarity and action on behalf of the poor play a fundamental role in assessing entrepreneurship. Libertarians are ontological, ethical

and methodological individualists emphasising personal freedom and private property, and stressing the correlation between the right to property and the right to freedom. Sharing the conviction of the important role of entrepreneurship and the free market, they place emphasis on certain ideas they specifically define, such as the concept of self-ownership and the principle of non-aggression; they describe freedom and self-realisation as acting at one's own discretion, for one's own purposes with the only limitation being the non-violation of the rights of other individuals. In effect, they criticise the view of society as being more than just the sum of individuals. In Catholic social teaching a different justification for entrepreneurship is proposed, as an opportunity to include as many people as possible in the creation of the common good, thereby reducing the number of those marginalised and excluded.

Słowa kluczowe: katolicka nauka społeczna; libertarianizm; przedsiębiorczość; wolność; wspólnota

Keywords: Catholic social teaching; community; entrepreneurship; freedom; libertarianism

Otrzymano: 13 stycznia 2025

Received: 13 January 2025

Zaakceptowano: 24 kwietnia 2025

Accepted: 24 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Tasak, A. (2025). Przedsiębiorczość w wybranych koncepcjach życia społecznego: libertarianizm i katolicka nauka społeczna. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 97–109. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.8>

Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najciekawszych pojęć we współczesnym dyskursie naukowym, niezwykle złożone i analizowane z różnych perspektyw badawczych – jest też pojęciem wieloaspektowym i niejednoznacznym. Ta wielowątkowość problematyki związanej z przedsiębiorczością zdeterminowała multidyscyplinarność i interdyscyplinarność analiz naukowych oraz różnorodność nurtów definicyjnych.

Trzeba również stwierdzić, że termin przedsiębiorczość jest niejednoznacznie interpretowany w różnych projektach społeczno-politycznych. Libertarianizm i katolicka nauka społeczna to koncepcje życia społecznego, które bardzo się różnią postulowanym obszarem indywidualnej wolności człowieka, postrzeganiem dobra wspólnego, proponowaną formą państwa czy akceptowalnym modelem relacji jednostka–wspólnota. Interesujące jest zatem wyjaśnienie, jak w tych koncepcjach interpretuje się kwestie związane z przedsiębiorczością. Zasadniczymi celami niniejszego opracowania są wyjaśnienie jak definiuje się przedsiębiorczość w katolickiej nauce społecznej oraz libertarianizmie, oraz określenie, która z definicji przedsiębiorczości przyjętych w dyskursie naukowym jest wybierana w tych koncepcjach jako właściwa i trafna. Istotne jest wskazanie podobieństw i różnic w postrzeganiu przedsiębiorczości w koncepcjach wybranych do analizy, wraz z wyjaśnieniem ich źródeł. Podstawową metodą badawczą, która umożliwiła wyjaśnienia w tak sformułowanej problematyce, była analiza wskazanych koncepcji w dostępnych źródłach i opracowaniach.

Przedsiębiorczość i przedsiębiorczość społeczna

Badania przedsiębiorczości i namysł związany z tą problematyką mają długą historię – wskazuje się połowę XVIII i początek XIX w. jako początek analiz. Przywołuje się prace

J.A. Schumpetera, jednego z prekursorów teorii przedsiębiorczości z pierwszej połowy XX w., jako ważny etap rozwoju tych badań. Trzeba zaznaczyć, że w wielu współczesnych definicjach można odnaleźć nawiązanie do klasycznej koncepcji Schumpetera, w której wskazano pięć zasadniczych funkcji przedsiębiorczości: kreowanie nowych metod wytwarzania, wprowadzanie nowych form gospodarczych, opracowanie i rozpowszechnianie nowych wyrobów, organizowanie i odkrywanie nowych rynków zbytu, znajdowanie nowych źródeł zaopatrzenia (Pach, 2020). Warto dodać, że często cytowana jest również definicja przedsiębiorczości opracowana przez ekspertów Komisji Europejskiej, według których przedsiębiorczość oznacza „zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn. Obejmuje ona twórczość, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów. Stanowi ona wsparcie dla wszystkich w codziennym życiu prywatnym i społecznym” (Wach, 2022: 15).

Zatem w podstawowym ujęciu przedsiębiorczość należy analizować na dwóch głównych płaszczyznach: jako zorganizowany proces działań z wykorzystaniem w danych okolicznościach nowatorskiego pomysłu w celu osiągnięcia maksymalnej korzyści oraz jako zespół cech opisujących szczególnie sposób postępowania człowieka. W ramach pierwszego ujęcia podkreśla się m.in. umiejętność wykorzystania pomysłów, okazji, często w sytuacji niepewności. W drugiej perspektywie podkreśla się dynamizm, aktywność, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność przystosowywania się do zmieniających się warunków, dostrzeganie szans i ich wykorzystywanie oraz innowacyjność i kreatywność. W porównaniu do wskazanego powyżej podstawowego rozumienia przedsiębiorczości we współczesnym podejściu naukowym zaznacza się trzy wymiary – poza przedsiębiorczością opisywaną w kontekście cech osobowościowych oraz procesualności wskazuje się również kontekst rezultatu działań (Wach, 2022). Zasygnalizowana wcześniej wielość ujęć, analiz i perspektyw badawczych w obszarze badań nad przedsiębiorczością doprowadziła do wyodrębnienia różnych nurtów definicyjnych, za pomocą których badacze porządkują propozycje wyjaśnienia tego pojęcia, podkreślając inne aspekty analizowanego zagadnienia oraz wyróżniając cztery punkty odniesienia działań przedsiębiorczych i związanych z nimi funkcji przedsiębiorczości: funkcji osobowości, funkcji indywidualnego przedsiębiorcy, funkcji czynności menedżerskich oraz funkcji rynku (Siuta-Tokarska, 2022).

W wielu analizach termin przedsiębiorczość jest przywoływany przede wszystkim na oznaczenie postawy, zachowania i kompetencji składających się na efektywność w zarządzaniu dostępnymi zasobami, wybór najlepszej strategii działań w danych okolicznościach oraz katalog cech charakterystycznych dla postępowania przedsiębiorcy, takich jak odwaga w działaniu, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka, elastyczność czy pomysłowość. Podkreśla się równocześnie, że przedsiębiorczość współcześnie jest nierozzerwalnie związana z innowacyjnością i oznacza „poszukiwanie, dostrzeganie, tworzenie oraz skuteczne wykorzystywanie okazji i możliwości w celu kreowania nowych wartości” (Augustyńczyk, 2020: 25). Przywołując różne perspektywy badawcze, można wskazać, podkreślając pewne uproszczenie, że w naukach ekonomicznych dominuje pojęcie przedsiębiorczości rozpatrywane jako funkcja rynku, w naukach behawioralnych przedsiębiorczość analizuje się jako funkcje przypisywane przedsiębiorcy, czyli jednostce dysponującej określonymi cechami, a w naukach o zarządzaniu przedsiębiorczość postrzega się jako proces (Augustyńczyk, 2020). Interesująca i ważna w kontekście problematyki niniejszego opracowania jest propozycja wyjaśnienia istoty przedsiębiorczości w perspektywie personalistycznej, w której podkreśla się „uwzględnianie czynnika humanistycznego w zarządzaniu opartym

na autonomii podmiotów w nim uczestniczących” (Siuta-Tokarska, 2022: 34). Analiza w tej perspektywie badań koncentruje się na trzech kategoriach wartości określających działania przedsiębiorcze: po pierwsze, wartości, które przyczyniają się do rozwoju osobistego, po drugie, wartości humanistycznych wykształcanych w relacjach społecznych, a po trzecie wartości mieszanych związanych z realizacją takich zasad jak personalizm, subsydiarność, solidarność czy sprawiedliwość społeczna (Siuta-Tokarska, 2022).

Współcześnie szczególną rolę odgrywa przedsiębiorczość społeczna. W rozumieniu tego pojęcia – również niejednoznacznie definiowanego – mocno zaznacza się kwestię konieczności integracji celów ekonomicznych i społecznych w procesach uzyskiwania pozytywnych zmian społecznych. To podejście jest związane z mocno akcentowaną tezę, że we współczesnym świecie – wielkich dysproporcji ekonomicznych i licznych kryzysów – należy podkreślać potrzebę prowadzenia takiej działalności gospodarczej, w której łącząc cele ekonomiczne i społeczne, zmniejsza się niedomagania rynku i niedostatki w funkcjonowaniu państwa oraz wspomaga łagodzenie konfliktów pomiędzy rynkiem, państwem i społeczeństwem (Pach, 2020). Przedsiębiorczość społeczna powinna zatem znajdować rozwiązania trudnych problemów społecznych, a przez to wspomagać wprowadzanie pożądaných zmian dzięki wykorzystaniu innowacyjnych, nowatorskich metod (Pacut, 2022a). Mocno akcentuje się, że istotą przedsiębiorczości społecznej są szeroko rozumiane aktywności, których nadrzędną zasadą funkcjonowania należy uczynić solidaryzm społeczny (Pach, 2020). Podkreśla się, że taka innowacyjna aktywność podejmowana przez jednostki i organizacje w celu realizacji misji społecznych powinna się mieścić w ramach mechanizmów rynkowych, ale nie koncentrować jedynie na maksymalizacji zysku – zawsze z podkreśleniem konieczności pracy na rzecz wspólnego celu społecznego. Badania związane z przedsiębiorczością społeczną koncentrowały się na początku na osobie przedsiębiorcy społecznego, następnie poszerzono analizy do badań działań zbiorowych – także ruchów społecznych. Przedsiębiorcy społeczni to ludzie, którzy potrafią kreować innowacyjne rozwiązania problemów społecznych, działać w sposób etyczny, odkrywać i realizować nowe możliwości działań wspólnotowych, a ich funkcjonowanie nie jest ograniczane wielkością posiadanych zasobów (Pacut, 2022b).

Przedsiębiorczość z perspektywy katolickiej nauki społecznej

Refleksje odnoszące się do zagadnień społecznych zajmują ważne miejsce w historii Kościoła katolickiego i są określane jako integralna część misji ewangelizacyjnej. Kwestie związane z przedsiębiorczością były analizowane w dokumentach katolickiej nauki społecznej już od drugiej połowy XIX w., choć trzeba zaznaczyć, że początkowo bez użycia tego pojęcia, które zostało przywołane w dokumentach papieskich w drugiej połowie XX w. Należy podkreślić, że wolność w zakresie ekonomii jest określana jako podstawowa wartość i „niepodważalne prawo, które należy rozpowszechniać i chronić” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 336). Zaznacza się i równocześnie przestrzega, że zanegowanie lub ograniczenie prawa do inicjatywy ekonomicznej może znacząco obniżyć lub nawet zniszczyć przedsiębiorczość rozumianą jako „twórczą podmiotowość obywatela” (Jan Paweł II, 1988; 2007: 15).

Przedsiębiorczość jest wskazywana jako bardzo ważny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, zawsze jednak z bardzo mocnym zaznaczeniem konieczności uwzględnienia podstaw etycznych. Idea przedsiębiorczości jest nierozdzielnie związana z zasadą

personalizmu katolickiego, z uznaniem, że postawa przedsiębiorcza człowieka oznacza prawo i możliwość podejmowania aktywności gospodarczych z wykorzystaniem własności prywatnej, ale zawsze z poszanowaniem powinności przedsiębiorców, które są zakreślone w katolickiej etyce (Rachwał, 2022). Wskazując dobro wspólne i dbałość o godność osoby ludzkiej jako zasady nadrzędne w działaniach uczestników procesów gospodarczych, przyznaje się, że fundamentalną rolę w ocenie przedsiębiorczości odgrywają takie cechy osobowościowe jak umiejętność budowania wspólnoty, solidarność oraz działania na rzecz ubogich (Kochański, 2012).

W dokumentach katolickiej nauki społecznej podkreśla się, że należy docenić korzyści płynące z efektów funkcjonowania wolnego rynku: „wolny rynek jest instytucją ważną społecznie ze względu na możliwość zagwarantowania skutecznych rezultatów w produkcji dóbr i usług” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 347). Potwierdzając, że instytucjonalną podstawą przedsiębiorczości jest wolny rynek, akcentuje się, że nie może być on utożsamiany z całkowicie wolną konkurencją, i zdecydowanie stwierdza konieczność oparcia mechanizmów wolnorynkowych na podstawach moralnych z respektowaniem podmiotowości ludzi. Zaznacza się również, że odpowiedzialność nierozzerwalnie związana z aktywnością ekonomiczną powinna być postrzegana nie tylko jako „cnota indywidualna”, lecz także zawsze jako „cnota społeczna” – postrzegana jako niezbędna dla rozwoju solidarnej wspólnoty. Przypomina się, że efektem działań przedsiębiorczych są nie tylko skutki ekonomiczne, lecz także zawsze skutki społeczne. W związku z tym aktywność przedsiębiorcza wymaga nieustannego samodoskonalenia, a przedsiębiorcy powinni wykazywać „stałą refleksję nad moralnymi pobudkami, którymi się kierują w swych decyzjach” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 344).

W nauczaniu społecznym Kościoła katolickiego podkreślono wagę kreatywności z zaznaczeniem, że jest to ważna i cenna cecha ludzkiej aktywności w zakresie przedsiębiorczości, zwłaszcza w kontekście umiejętności planowania i podejmowania działań innowacyjnych również z umiejętnością podejmowania koniecznego ryzyka (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005). Równocześnie jednak przestrzega się, że błędną wizją przedsiębiorczości jest koncepcja nieograniczonej kreatywności ludzi, w której to koncepcji „myli się wolność z zezwoleniem na jakikolwiek wybór, głosząc w imię wolności pewien rodzaj powszechnej amoralności” (Szlachta, 2008: 246).

Zatem zgodnie ze wskazaniami autorów katolickiej nauki społecznej przedsiębiorczość nie powinna wykraczać poza granice wskazane przez etykę chrześcijańską, a w konsekwencji działania niezgodne z kryteriami etycznymi nie mogą być usprawiedliwiane zyskiem. Przedsiębiorczość stanowi „swego rodzaju uprawnienie wynikające z obowiązku produktywnego wykorzystania własności posiadanej przez człowieka jako depozytariusza majątku należącego ostatecznie do Boga. Na przedsiębiorcy ciąży tedy nakaz współdziałania z innymi, a szczególnie obowiązek dzielenia się owocami pracy z tymi, którzy potrzebują” (Szlachta, 2008: 243).

Podkreślał to już Leon XIII, który postrzegał jednostkę w perspektywie społeczności, a państwo jako zobowiązane do czuwania nad ładem społecznym i w konsekwencji mające możliwość ograniczania aktywności ludzi ze względu na dobro wspólne. Aspekt etyczny ekonomii jest też podkreślony w nauczaniu Piusa XI z podkreśleniem podwójnego charakteru własności – indywidualnego i społecznego – oraz przestrogi przed niebezpieczeństwami zarówno nadmiernego indywidualizmu, jak i kolektywizmu. Z kolei w encyklice *Mater et Magistra* z 1961 roku Jan XXIII przywoływał określenie „przedsiębiorczość

społeczna” z zaakcentowaniem potrzeby włączania pracowników przedsiębiorstw w procesy zarządzania (Jan XXIII 1961; 2025, 6 marca: 91).

Jan Paweł II mocno zaznaczał podstawy personalistyczne kwestii ekonomicznych z podkreśleniem, że pożądany kształt rozwoju społeczno-ekonomicznego nie może być ukierunkowany jedynie na wzrost ekonomiczny, ale zawsze również powinien mieć na względzie właściwy rozwój jednostek, godność osoby ludzkiej oraz dobro wspólne. W *Centesimus annus* papież, podkreślając znaczenie przedsiębiorczości we wskazanych wcześniej wymiarach, napisał, że człowiek pozbawiony „możliwości zarabiania na życie dzięki własnej przedsiębiorczości, staje się zależny od machiny społecznej i od tych, którzy sprawują nad nią kontrolę, co utrudnia mu znacznie zrozumienie swej godności jako osoby i zamyka drogę do tworzenia autentycznej ludzkiej wspólnoty” (Jan Paweł II, 1991; 2007: 13). Także Benedykt XVI przestrzegał w encyklice *Caritas in veritate*, że choć zysk ekonomiczny jest pożyteczny jako warunek niezbędny do rozwoju przedsiębiorstw, to przedsiębiorcy nie powinni ulegać pokusie nadmiernej koncentracji na poszukiwaniu zysków. Papież podkreślał, że należy zabiegać, „aby cała gospodarka i system finansów były etyczne” (Benedykt XVI, 2009; 2025, 6 marca: 45). Podobnie papież Franciszek wielokrotnie akcentował rolę przedsiębiorczości jako narzędzia na rzecz dobra wspólnego, m.in. poprzez wspieranie inicjatyw wspomagających tworzenie nowych miejsc pracy (Franciszek, 2020; 2025, 6 marca).

W rozważaniach wielu autorów katolickiej nauki społecznej akcentowane jest ważne uzasadnienie działań przedsiębiorczych jako możliwości włączania w realizację dobra wspólnego maksymalnie wielu osób, co tym samym przyczynia się do zmniejszania liczby osób zmarginalizowanych i wykluczonych. W związku z tym wielokrotnie podkreślono powinność ciążącą na przedsiębiorcach, by poszerzać krąg współpracowników, oraz zasadność i potrzebę partycypacji pracowników w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwach. Zaznacza się wyraźnie, że „przedsiębiorstwo musi być solidarną wspólnotą” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 340).

Określając rolę aparatu państwa w obszarze ekonomii i wolnego rynku w dokumentach katolickiej nauki społecznej, przywołuje się zasady pomocniczości i solidarności z zaznaczeniem, że działanie państwa powinno: „tworzyć warunki sprzyjające swobodnej działalności gospodarczej [...] zgodnie z zasadą solidarności ustalając w obronie słabszego pewne ograniczenia autonomii tych, którzy ustalają warunki pracy” (Jan Paweł II, 1991; 2007: 15). Zaznaczając dopuszczalność interwencji państwa w zakres ekonomii, podkreśla się, że te działania powinny być wyważone, ponieważ „solidarność bez pomocniczości może łatwo zostać zredukowana do opiekuńczości, z drugiej strony zaś pomocniczość bez solidarności może wzmacniać formy egoistycznego preferowania interesów” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 351). Jan Paweł II przypominał, że analiza doświadczeń historycznych – także w Polsce – udowodniła, że negowanie prawa do przedsiębiorczości powoduje zależność i podporządkowanie wobec aparatu władzy oraz w efekcie bierność społeczną, poczucie beznadziejności i brak zaangażowania w życie wspólnotowe (Sępczyńska, 2008). W nauczaniu społecznym Kościoła katolickiego podkreśla się, że najważniejszą rolą państwa w obszarze ekonomii jest określenie ram prawnych regulujących funkcjonowanie stosunków ekonomicznych, i zaznacza się, że „istnieje potrzeba, aby rynek i państwo konkretnie ze sobą współdziałały i wzajemnie się dopełniały” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 353). Wśród zadań państwa w dziedzinie gospodarki przywołuje się również funkcję zapewnienia bezpieczeństwa, stabilności pieniądza i sprawności służb publicznych (Dylus, 1994).

Własność prywatna jest określana w dokumentach społecznej nauki Kościoła jako istotny element „prawdziwie społecznej i demokratycznej polityki ekonomicznej, a także gwarancja[a] właściwego porządku społecznego” (Papieska Rada „Iustitia et Pax”, 2005: 176). Bardzo mocno jednak podkreśla się pierwszeństwo powszechnego przeznaczenia dóbr przed prywatnym ich posiadaniem. Zaznacza się jednocześnie, że właściciel zawsze powinien pamiętać, że własność prywatna nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem, który powinien przynieść korzyści właścicielom, ale również innym osobom.

W sferze polityczno-społecznej wskazuje się demokrację jako system dobry do rozwoju przedsiębiorczości, oczywiście z postulatem respektowania odpowiedniego katalogu wartości oraz możliwością aktywnego działania ciał pośredniczących. Zaznacza się również możliwości ingerencji państwa w celu pomocy grupom słabszym oraz obowiązki państwa w obszarze działań ochrony „takich dóbr zbiorowych, jak środowisko naturalne” (Jan Paweł II, 1991; 2007: 40).

Trzeba również odnotować, że w dokumentach katolickiej nauki społecznej zaznacza się mocno ważną rolę środowiska kulturowego w określeniu kontekstu, sensu i skuteczności aktywności gospodarczej z podkreśleniem, że wyjaśnianie kryzysów ekonomicznych musi być rozpatrywane również w tym kontekście (Jan Paweł II, 1991; 2007).

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorczość w myśli katolickiej jest uznawana również za swe-go rodzaju powołanie. Wskazuje się, że przedsiębiorca i pracownicy nie tylko wpływają na świat zewnętrzny, lecz także w ramach podejmowanej aktywności zmieniają samych siebie. Podkreśla się zatem, że w aktywności przedsiębiorczej nie można zapomnieć również o samorozwoju duchowym, a w związku z tym zaleca unikanie tych aktywności, które są szkodliwe społecznie – wymienia się w tym obszarze np. produkcję narkotyków i innych używek czy działalność niszczącą środowisko naturalne (Kochański, 2012). Autorzy katolickiej nauki społecznej zwracają w tym kontekście uwagę na rolę cech osobowościowych, które powinny wyróżniać przedsiębiorców, z podkreśleniem tych, które są wzmacniane dzięki wierze. Wspominają takie przymioty jak odwaga w podejmowaniu ryzyka w sprawach ważnych oraz wytrwałość w dążeniu do dobrych celów i przywołują argument, że „wiera sprawia, że niektóre rzeczy, które wydają się niemożliwe dla niechrześcijanina, są dla chrześcijanina możliwe. Nawet więc w konkretnych sprawach i przy analogicznych zapatrywaniach moralnych chrześcijanin może podjąć większe ryzyko, o ile ma za motywację dobry cel. Dodatkowo, chrześcijanin rozumie, że doświadczenie niesprawiedliwości, głodu, prześladowania czy upokorzenia nie jest przeciwne prawdziwej samorealizacji i szczęściu” (Kochański, 2012: 21).

Przedsiębiorczość w libertarianizmie

Libertarianizm, którego podstawy są wskazywane w klasycznym liberalizmie, to niezwykle różnorodna i wielowątkowa wizja życia społecznego. Terminem tym określa się ideologię, doktrynę, ruchy polityczne, koncepcje życia społecznego, a także różne nurty kulturowe i filozoficzne. Przedstawiciele libertarianizmu w swoich koncepcjach odwołują się do wielu źródeł i inspiracji, w efekcie czego widoczne są rozbieżności i niespójności pomiędzy poszczególnymi środowiskami i koncepcjami – niektóre oceniane są jako umiarkowane, inne jako radykalne. Długą historię mają też terminy „libertarianizm” i „libertariański” wywodzące się z łacińskiego słowa *libertas* oznaczającego wolność. Słowo „libertarianizm” w rozumieniu filozoficznym zostało przywołane w Anglii w XVIII w. na oznaczenie

przekonań uznających istnienie wolnej woli i możliwości wolnego wyboru jako przeciwności konieczności. Łącząc libertarianizm z wolną wolą, przeciwstawiano go determinizmowi i fatalizmowi w ludzkich działaniach. W znaczeniu politycznym termin ten został użyty na określenie osoby „afirmującej wolność i występującej przeciwko rozległej władzy rządu” (Jasiński, 2022: 8). Następnie opisywano tak osoby, które postulowały ograniczanie działań państwa jedynie do obszaru ochrony praw jednostkowych, zatem – przeciwników regulacji w sferze ekonomicznej i społecznej. Trzeba zaznaczyć, że wielowątkowość i różnorodność współczesnego libertarianizmu uzasadnia często przywoływaną tezę, iż nie ma jednej teorii, którą można byłoby jednoznacznie zidentyfikować jako libertariańską. Pomimo tych zastrzeżeń można jednak i należy przywołać katalog tych zasad, które mimo różnic, są fundamentalne w każdym nurcie libertarianizmu. Podkreślić trzeba zatem, że libertarianie są indywidualistami ontologicznymi, etycznymi i metodologicznymi.

Przedstawiciele libertarianizmu, akcentując skrajny indywidualizm, wolność osobistą i własność prywatną, podkreślają korelację między prawem do własności a prawem do wolności oraz podzielają przekonanie o pozytywnej i bardzo ważnej roli przedsiębiorczości i wolnego rynku (Modrzejewska, 2010). Bez wątpliwości w libertarianizmie centralnym pojęciem jest koncepcja wolności i autonomii. Wolność postrzegana jest jako działanie „według własnego uznania, dla własnych celów i z własnego wyboru [...] z wyjątkiem jednego – powstrzymania się od naruszania praw innych jednostek” (Jasiński, 2022: 9). Zasadniczym podmiotem aktywności jest dla libertarian racjonalna jednostka, która w sposób autonomiczny, wolny od przymusu zewnętrznego, inicjuje działania i podejmuje interakcje z innymi jednostkami, z mocnym zaznaczeniem, że inni ludzie powinni być postrzegani jako cel, a nie jako środek wiodący do celu.

Libertarianie kładą nacisk na specyficznie określone i rozumiane przez nich idee – koncepcję samoposiadania i zasadę nieagresji. Idea samoposiadania (autowłasność, *self-ownership*) jest jedną z podstawowych i zasadniczych idei w określeniu przez libertarian podmiotowości człowieka. W analizowanej koncepcji jest to główna motywacja działania jednostek. Dookreślając tę kategorię, libertarianie wskazują, że być człowiekiem oznacza mieć prawo posiadać siebie – „jednostka, dla skutecznego realizowania własnych celów oraz spełnionego przeżycia swojego życia w najlepszy z możliwych sposobów, powinna być wyłącznym posiadaczem samego siebie” (Modrzejewska, 2010: 127). Każdy człowiek powinien mieć możliwość decydowania o swoim życiu oraz dysponowania swoją własnością bez ograniczeń i wpływów narzucanych przez innych ludzi. Trzeba jednak dodać, że libertarianie, podkreślając niezwykle mocno autonomię jednostki, przypominają również o poczuciu odpowiedzialności za skutki działań. Antycypując dalsze rozważania, trzeba zaznaczyć, że w szczególnych okolicznościach w ujęciu libertariańskim dopuszczalne i akceptowalne jest działanie, w którym przedmiotem może być także dobro innych ludzi (Sikora, 2012).

W koncepcjach przedstawicieli libertarianizmu – tak jak to już zostało wskazane – najważniejszym podmiotem działań jest indywidualny człowiek. W efekcie libertarianie postrzegają społeczeństwo jedynie jako sumę jednostek oraz krytykują wszelkie formy kolektywizmu. Jednostkę postrzegają jako racjonalną oraz również egoistyczną, ale egoizm jest opisywany w kategoriach neutralnego faktu, bez znaczenia moralnego, argumentują bowiem, że jedynie takie działania, skoncentrowane na skutecznej realizacji celów, mogą być podstawą sprawnej ekonomii wolnorynkowej (Maciejowski, 2019). Przyjmując, że jednostka jest wartością samą w sobie, libertarianie postulują taką formułę życia polityczno-ekonomicznego, która nie będzie ograniczać realizacji celów indywidualnych w zgodzie

z kreatywnością i przedsiębiorczością jednostkową.

Istotnym elementem libertarianizmu jest krytyka państwa, której podstawą jest przekonanie o dobrej naturze człowieka i złym wpływie niewłaściwych uwarunkowań społeczno-politycznych na ludzi (Jasiński, 2022). Poszczególne nurty libertarianizmu różnią się jednak zakresem zgody co do potrzeby istnienia państwa: od różnych prób jego uzasadnienia w formie minimalnej, nieograniczającej wolności indywidualnej, przez głęboki sceptycyzm aż po negację potrzeby jego istnienia i zbliżenie do idei anarchistycznej. R. Nozick określał dopuszczalne funkcje państwa w następujący sposób: „usprawiedliwione jest pewnego rodzaju państwo minimalne, ograniczone do wąskich funkcji ochrony przeciwko przemoc, kradzieży, oszustwu, narzucaniu zobowiązań itd.; jakiegokolwiek bardziej rozbudowane państwo musi naruszać prawa jednostek do swobody robienia pewnych rzeczy i jest nieusprawiedliwione” (Nozick, 2010: 5). Trzeba też dodać, że w koncepcjach libertarian pojawia się krytyka systemu demokratycznego wraz z argumentem o częstych nadużyciach władzy (Jasiński, 2022). Postrzegając jednostki jako istoty racjonalne oraz postulując szeroki zakres praw indywidualnych i wolność od wszelkiego zewnętrznego przymusu, postulują libertarianie oparcie relacji między jednostkami, przede wszystkim, na zasadzie dobrowolności (Modrzejewska, 2010).

Ufność w rozumność i kreatywną przedsiębiorczość człowieka jest w libertarianizmie akcentowana bardzo mocno wraz z zaznaczeniem głębokiego sceptycyzmu co do możliwości ustalenia treści dobra wspólnego oraz przywoływaniem następującego argumentu: „w sensie moralnym życie innych nigdy nie przeważa nad naszym życiem tak, aby można było mówić o jakimś większym ogólnym dobru społecznym. Nie ma czegoś takiego jak uzasadnione poświęcenie niektórych z nas dla dobra innych” (Nozick, 2010: 51). Libertarianie podkreślają, że jeżeli nie można określić treści dobra wspólnego, to wolność i interesy jednostek oraz ich przedsiębiorczość nie mogą być ograniczane i uzasadniane próbami jego osiągnięcia.

Trzeba jednak zaznaczyć, że w myśli libertarianizmu należy odróżnić koncepcję indywidualizmu od atomizmu społecznego. Indywidualizm jest rozumiany jako podkreślenie odrębności i przedsiębiorczości każdej jednostki żyjącej w społeczeństwie, atomizm zaś wyjaśnia się jako błędną formę indywidualizmu: „całkowity brak związków jednostki z innymi ludźmi, realizację jedynie interesów jednostkowych oraz instrumentalne traktowanie społeczeństwa” (Jasiński, 2022: 11). Wskazuje się, że choć koncepcja libertarian jest jednoznacznie, a nawet skrajnie indywidualistyczna, to niekoniecznie atomistyczna, ponieważ dopuszcza dobrowolne formy więzi społecznych. Podkreśla się, że w ramach tych relacji jednostki mogą współpracować, ale warunkiem koniecznym jest całkowita dobrowolność w podejmowanej aktywności – nieakceptowalne jest jakiegokolwiek przymuszanie do działania. Konsekwencją podejmowanych przedsiębiorczych działań ludzi – w opinii libertarian – jest spontaniczny ład „tworzony przez ludzi nastawionych pokojowo, produktywnych, współdziałających z sobą, szukających własnej korzyści, lecz jednocześnie współpracujących z innymi w jej uzyskaniu” (Jasiński, 2022: 12). Efektem tej dobrowolnej współpracy między jednostkami oraz w konsekwencji posiadania własności jest istnienie wolnego rynku.

Libertarianie mocno podkreślają racjonalność wolnego rynku, którego działanie opiera się na mechanizmach cenowych oraz wolnej konkurencji. Wolna konkurencja jako najlepszy sposób działania jest też zalecana przez przedstawicieli libertarianizmu w innych sferach życia społecznego, a wolny rynek jest wskazywany jako właściwy sposób rozwiązywania problemów i kryzysów świata (Jasiński, 2022). Jednostka i jej przedsiębiorczość są zatem

w libertarianizmie podstawą oraz źródłem kreacji ładu politycznego i ekonomicznego.

Jak zostało to już podkreślone, libertarianie mocno zaznaczają silny związek między prawem do wolności a prawem własności. Gwarancja tych praw oraz przekonanie o racjonalności wolnych, kreatywnych i odpowiedzialnych jednostek są podstawą tezy, że w efekcie wolnej konkurencji i w warunkach ograniczenia wpływu państwa jednostki mają możliwość tworzenia relacji społecznych, które byłyby całkowicie dobrowolne, satysfakcjonujące i oparte na równości wobec prawa (Szewczyk, 2012). Tak konstruowane życie społeczne, w opinii libertarian, będzie najlepsze, ponieważ ufają oni, że ludzie: „obdarzeni są indywidualnym rozumem i sumieniem i korzystając z ich osądu zdolni są do odróżnienia dobra od zła; że mogą działać w sposób świadomy i ponosić pełne konsekwencje swoich czynów; że życie nieodłącznie wiąże się z własnością i wolnością a wolność musi iść w parze z odpowiedzialnością; że płacąc cenę należy zawsze liczyć się z jej wysokością” (Szewczyk, 2012: 118).

Podsumowanie

Mimo wewnętrznego zróżnicowania w doktrynie libertarianiskiej niewątpliwie fundamentalną wartością jest wolność, czego konsekwencjami są postulat maksymalizacji indywidualnej sfery wolności każdego człowieka i swobody w działaniach przedsiębiorczych oraz minimalizacja zakresu władzy. Przedstawiciele libertarianizmu postulują funkcjonowanie życia społecznego opartego na indywidualnej wolności swobodnie działających, racjonalnych jednostek. Uznają bowiem i ufają, że wszelkie normy mogą stać się przedmiotem deliberacji, „uzyskują moc wiążącą poprzez to, że ludzie zostali do nich przekonani i zaakceptowali je lub umówili się co do nich” (Sepczyńska, 2013: 145). W katolickiej nauce społecznej podstawą refleksji o kwestiach wspólnotowych są niezienne normy moralne i antropologia katolicka, zatem podkreśla się konieczność uznania etycznego wymiaru działań przedsiębiorczych. Ekspozuje się komplementarność oraz fundamentalne znaczenie zasad pomocniczości, sprawiedliwości i solidarności oparte na godności osoby ludzkiej – również w działalności ekonomicznej. Uznając pozytywne znaczenie wolnego rynku, gwarancji własności prywatnej i akcentując ważną rolę indywidualnej przedsiębiorczości, podkreśla się jednak, że wolny rynek nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb ludzi i zapewnić dobrego działania wspólnoty: „posiada bowiem swoje naturalne ograniczenia, do których należy zaliczyć przede wszystkim ludzką niedoskonałość i skłonność do zła” (Zadroga, 2018: 237). Konieczne jest zatem w tej perspektywie wsparcie aktywności ekonomicznej na fundamencie zasad moralnych.

Przedstawiciele libertarianizmu postrzegający ludzi jako racjonalnych, wolnych i zdolnych do ponoszenia odpowiedzialności za swoje działania zalecają całkowicie wolny rynek i całkowicie wolną konkurencję we wszystkich sferach życia społecznego jako najlepszy i najbardziej właściwy sposób układania relacji międzyludzkich z maksymalnie podkreśloną autonomią i swobodą w działaniach przedsiębiorczych. W katolickiej nauce społecznej przedsiębiorczość jest związana z zasadą personalizmu katolickiego, a postawa przedsiębiorcza człowieka jest określana jako dyspozycja do kreatywnej aktywności i podejmowania inicjatyw ekonomicznych z zagwarantowaniem własności prywatnej, ale z mocnym podkreśleniem powinności wskazanych w katolickiej etyce i z wyraźnym zaznaczeniem granic. Nie jest to wizja całkowicie wolnych i nieskrępowanych wyborów przedsiębiorczych.

W katolickiej nauce społecznej zasada dobra wspólnego jest wskazywana jako jedna z fundamentalnych, w związku z czym postuluje się, żeby w działaniach przedsiębiorczych wzmacniać poczucie wspólnoty, włączać do współpracy maksymalnie wiele osób, oraz apeluje o pomoc dla najuboższych. W libertarianizmie podkreśla się głęboki i zdecydowany sceptycyzm co do ustalenia treści dobra wspólnego, zatem nie ma zgody na jakiegokolwiek ograniczanie wolności uzasadniane próbami jego osiągnięcia. W katolickiej nauce społecznej wraz z akcentowaniem wagi więzi wspólnotowych postrzega się funkcjonowanie przedsiębiorstw nie tylko w kontekście wytwarzania dóbr i pomnażania zysku, lecz także jako miejsc tworzenia i podtrzymywania więzi wspólnotowych z poszanowaniem godności i praw każdego pracownika z mocno artykułowanym postulatem włączania pracowników w proces zarządzania (Kupny, 2003). Autorzy katolickiej nauki społecznej podkreślają, że sprawnego systemu ekonomicznego i dobrze działającej gospodarki rynkowej nie można utworzyć bez „ethosu pracy i ethosu przedsiębiorczości” (Dylus, 1994: 123).

Znaczące różnice w analizowanych koncepcjach znajdujemy w odniesieniu do postrzegania roli państwa w życiu społecznym i działalności przedsiębiorczej. Tak jak zostało to wcześniej wskazane, choć poszczególne nurty libertarianizmu różnią się stopniem dezaprobaty dla funkcjonowania aparatu państwa, to krytykują jego skutki. Przywołując różne argumenty, manifestują sceptycyzm co do potrzeby istnienia państwa – od dopuszczalności w formie minimalnej aż po negację potrzeby jego istnienia i zbliżenie do idei anarchistycznej. W katolickiej nauce społecznej podkreśla się ważną rolę państwa w obszarze ekonomii polegającą na określeniu ram prawnych regulujących funkcjonowanie stosunków ekonomicznych, zapewnieniu bezpieczeństwa, pomocy w stabilizacji rynku finansowego czy sprawności służb publicznych. Zaznacza się również możliwość, a czasem konieczność, interwencjonizmu państwowego z mocnym podkreśleniem wymogu działań w zgodzie z zasadą subsydiaryzmu. Zatem w katolickiej nauce społecznej działania indywidualne są zawsze postrzegane w perspektywie wspólnotowej z mocno akcentowaną tezę, że we współczesnym świecie – wielkich dysproporcji ekonomicznych i licznych kryzysów – należy podkreślać konieczność prowadzenia takiej działalności gospodarczej, w której nadrzędną zasadą funkcjonowania jest solidaryzm społeczny.

W refleksjach filozoficznych i historii myśli ekonomicznej przywoływanych jest wiele różnych argumentów na rzecz zasadności wolnego rynku, własności prywatnej i indywidualnej przedsiębiorczości. Uzasadnienie przedsiębiorczości formułowane na kartach katolickiej nauki społecznej mocno odwołuje się do perspektywy przedsiębiorczości społecznej i personalistycznej – zawsze postrzeganej w perspektywie dobra wspólnego, z koniecznym zaznaczeniem granic aktywności indywidualnej oraz ze wskazaniem koniecznych powinności na rzecz innych ludzi. W libertarianizmie podstawą uzasadnienia przedsiębiorczości jest założenie o naturze człowieka, który kierując się subiektywnym postrzeganiem szczęścia i samorealizacji, podejmuje działania motywowane jedynie indywidualną korzyścią. Maksymalnie zakreślona wolność osobista, autonomia i swoboda działań są podstawą realizacji indywidualnych planów życiowych, ale również źródłem kreacji spontanicznego ładu zbiorowego.

W obu koncepcjach wybranych do analizy postrzeganie roli przedsiębiorczości w życiu społecznym ewoluuje, przez co dopisuje nowe wątki do tych rozważań. Ze względu na dopuszczalną objętość tekstu nie było jednak możliwe przywołanie kolejnych kwestii, które powinny stać się przedmiotem odrębnych analiz.

Literatura

References

- Augustyniarczyk, J. (2020). Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych. W: E. Gruszevska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, t. 4. *Teoria i praktyka*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 18–27.
- Benedykt XVI, (2009; 2025, 6 marca). *Caritas in veritate*. *Vatican.va*. Pozyskano z: https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pl/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html.
- Dylus, A. (1994). *Gospodarka. Moralność. Chrześcijaństwo*. Warszawa: Kontrast.
- Franciszek (2020; 2025, 6 marca). *Fratelli tutti*. *Vatican.va*. Pozyskano z: https://www.vatican.va/content/francesco/pl/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html.
- Jan XXIII (1961; 2025, 6 marca). *Mater et Magistra*. *Mop.pl*. Pozyskano z: <https://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Mater%20et%20Magistra.htm>.
- Jan Paweł II. *Sollicitudo rei socialis* (1988; 2007). W: *Encykliki Ojca świętego Jana Pawła II*. Kraków: Znak.
- Jan Paweł II (1991; 2007). *Centesimus annus*. W: *Encykliki Ojca świętego Jana Pawła II*. Kraków: Znak.
- Jasiński, K. (2022). Główne idee libertarianizmu. *Studia Warmińskie*, 59, 7–24.
- Kochański, B. (2012). Przedsiębiorczość a współczesna myśl katolicka. *Pieniądze i Wieg*, 15(3), 17–23.
- Kupny, J. (2003). Przedsiębiorstwo wspólnotą osób pracujących. W: J. Kupny, S. Fel (red.), *Katolicka nauka społeczna. Podstawowe zagadnienia z życia gospodarczego*. Katowice: Księgarnia Świętego Jacka, 89–102.
- Maciejowski, E. (2019). *Libertariańska filozofia polityczna w świetle koncepcji państwa minimalnego Roberta Nozicka. Próba analizy krytycznej*. Rozprawa doktorska. Lublin: UMCS.
- Modrzejewska, M. (2010). *Libertariańskie koncepcje jednostki i państwa we współczesnej amerykańskiej myśli politycznej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nozick, R. (2010). *Anarchia, państwo i utopia*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Pach, J. (2020). Główne stymulatory i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce. W: M. Czyżewska, J. Pach, K. Sala (red.), *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość. Innowacje – środowisko*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, 91–108.
- Pacut, A. (2022a). *Przedsiębiorczość społeczna – pojęcia, trendy i podejścia badawcze*. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 331–349.
- Pacut, A. (2022b). *Rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Papieska Rada „Iustitia et Pax”. (2005). *Kompendium nauki społecznej Kościoła*. Kielce: Wydawnictwo Jedność.
- Rachwał, T. (2022). Przedsiębiorczość w katolickiej nauce społecznej. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 87–106.
- Sepczyńska, D. (2008). *Katolicyzm a liberalizm. Szkic z filozofii społecznej*. Kraków: Nomos.
- Sepczyńska, D. (2013). *Libertarianizm. Mało znane dzieje pojęcia zakończone próbą definicji*. Olsztyn: Instytut Filozofii UWM.
- Sikora, P. (2012). Libertariańska koncepcja „self-ownership” wobec zagadnienia dopuszczalności stosowania przymusu. W: T. Słupik, S. Górka, G. Szewczyk (red.), *Oblicza wolności. Od klasycznego liberalizmu do libertarianizmu*. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach, 119–128.
- Siuta-Tokarska, B. (2022). Istota przedsiębiorczości i jej funkcje. Ujęcie personalistyczne w świetle holizmu. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 2, 19–40.
- Szewczyk, G. (2012). Libertariański marsz ku wolności – geneza, rozwój, pryncypia. W: T. Słupik, S. Górka, G. Szewczyk (red.), *Oblicza wolności. Od klasycznego liberalizmu do libertarianizmu*. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach, 89–118.
- Szlachta, B. (2008). *Wokół katolickiej myśli politycznej*. Kraków: Wydawnictwo WAM.

- Wach, K. (2022). *Przedsiębiorczość – delimitacja pojęcia i obszary badań*. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 13–28.
- Zadroga, A. (2018). *Katolicka myśl ekonomiczno-społeczna wobec fundamentalnych założeń ekonomii głównego nurtu*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Agata Tasak, dr, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji. Adiunkta, doktora nauk humanistycznych w zakresie nauk o polityce. Absolwentka studiów doktoranckich w Instytucie Nauk Politycznych na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

Agata Tasak, PhD, University of the Commission of National Education in Krakow, Institute of Law, Economics and Administration. Assistant Professor, holds a doctorate in the humanities in the field of political science. Graduate of the doctoral program at the Institute of Political Science, Faculty of Law and Administration, Jagiellonian University in Krakow.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7200-2193>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
e-mail: agata.tasak@uken.krakow.pl

Barbara Węglarz

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – podstawy formalno-prawne

Social entrepreneurship in Poland: its formal and legal foundations

Streszczenie: Nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorczości społecznej. Zróżnicowany jest także sam sposób podejścia do tytułowego zagadnienia. Studia porównawcze pokazują też, że różne są geneza i sposób rozumienia przedsiębiorczości społecznej oraz uregulowania prawne z nią związane. Jednak mimo że przedsiębiorczość społeczna może być różnie rozumiana, m.in. w zależności od kontekstu kulturowego, prawnego i historycznego, to istnieją pewne elementy, które uważa się za wspólne. Najczęściej wymienia się cel społeczny jako priorytet, działalność ekonomiczną (biznesową) oraz innowacyjność. Celem artykułu, poza wyjaśnieniem, czym jest przedsiębiorczość społeczna, jest próba przybliżenia tego zagadnienia w Polsce, w szczególności pod kątem aktualnego stanu prawnego.

Abstract: There is no single generally accepted definition of social entrepreneurship and approaches to this issue are diverse. Comparative studies also show that the genesis, understanding and legal regulation related to social entrepreneurship are different as well. However, although it may be understood differently, depending on cultural, legal and historical contexts, there are certain elements that are considered common. The most frequently mentioned are social purpose as a priority, economic (business) activity and innovation. The aim of this article, apart from explaining the nature of social entrepreneurship, is to try to narrow this issue down, in particular in terms of its current legal status in Poland.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna; przedsiębiorca społeczny; przedsiębiorczość społeczna; przedsiębiorstwo społeczne

Keywords: social economy; social entrepreneur; social entrepreneurship; social enterprise

Otrzymano: 18 stycznia 2025

Received: 18 January 2025

Zaakceptowano: 28 marca 2025

Accepted: 28 March 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Węglarz, B. (2025). Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – podstawy formalno-prawne. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 111–121, <https://doi.org/10.24917/20833296.211.9>

Wstęp

Wzrost zainteresowania przedsiębiorczością społeczną tłumaczy się zmianami społecznymi, ekonomicznymi i politycznymi, a ponadto problemami sektora publicznego w zaspokajaniu i finansowaniu potrzeb społecznych i zmianami w sposobie świadczenia usług publicznych na przełomie XX i XXI w. Samo pojawienie się przedsiębiorczości społecznej wynikało przede wszystkim ze wzrostu nierówności społecznych i problemów społecznych połączonych ze spadkiem finansowania publicznego i z koncentracją na mechanizmach rynkowych w dystrybucji i redystrybucji zasobów. Spowodowało to wzrost zapotrzebowania na usługi socjalne oraz stanowiło przesłankę do poszukiwania nowych form i metod działania, jak również ich wykonawców, bez zwiększania interwencji decydentów publicznych oraz w sposób, który byłby także możliwy do zaakceptowania przez sektor prywatny.

Nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorczości społecznej. Zróżnicowany jest także sam sposób podejścia do tytułowego zagadnienia. Studia porównawcze pokazują też, że różne są geneza i sposób rozumienia przedsiębiorczości społecznej oraz uregulowania prawne z nią związane. Jednak mimo że przedsiębiorczość społeczna może być różnie rozumiana, m.in. w zależności od kontekstu kulturowego, prawnego i historycznego, to istnieją pewne elementy, które uważa się za wspólne. Najczęściej wymienia się cel społeczny jako priorytet, działalność ekonomiczną (biznesową) oraz innowacyjność.

Celem artykułu, poza wyjaśnieniem, czym jest przedsiębiorczość społeczna, jest próba przybliżenia tego zagadnienia w Polsce, w szczególności pod kątem aktualnego stanu prawnego. W tym celu dokonano przeglądu i analizy wybranych pozycji z literatury przedmiotu, wykorzystując monografie, artykuły, akty prawne i dokumenty dotyczące przedsiębiorczości społecznej.

Przedsiębiorczość społeczna – podstawowe zagadnienia

Od drugiej połowy XX w. w krajach rozwiniętych obserwuje się tendencję do kwestionowania dychotomicznego podziału gospodarczo-instytucjonalnego, w którym głównymi podmiotami są rynek i państwo. Dominująca po II wojnie światowej koncepcja kształtowania życia społeczno-politycznego często pomijała lub marginalizowała rolę aktywności obywatelskiej w budowaniu potencjału społeczno-gospodarczego państw.

Procesy globalizacji i deregulacji, a także niedawne kryzysy finansowe, obnażyły szereg ograniczeń modelu, w którym rynek odgrywa rolę głównego regulatora produkcji, alokacji dóbr i dystrybucji zasobów. Okazało się, że rynek sam w sobie nie gwarantuje stabilnego wzrostu gospodarczego ani spokoju społecznego, a tym bardziej nie zapobiega problemom, takim jak ubóstwo, wykluczenie społeczne itp. Państwo, zgodnie z klasycznymi koncepcjami liberalnymi, miało produkować dobra publiczne i działać tam, gdzie rynek był nieskuteczny, po to by zapewniać obywatelom bezpieczeństwo oraz minimalizować nierówności.

W ramach tej dwubiegunowej struktury wykształciły się trzy podstawowe modele relacji między rynkiem a państwem:

1. model skandynawski – cechujący się silnym zaangażowaniem państwa, które dostarcza usług publicznych i redystrybuuje świadczenia, by niwelować nierówności społeczne. Mimo rosnącej roli rynku model ten pozostaje wyróżnikiem państw nordyckich;

2. model mieszany – charakterystyczny dla Niemiec, Francji i Włoch, gdzie państwo odgrywa rolę gwaranta świadczeń i moderatora zmian. Wydarzenia kryzysu finansowego z 2008 r. wymusiły w tych krajach większy interwencjonizm, włącznie z nacjonalizacją wybranych sektorów gospodarki;
3. model amerykański – oparty głównie na mechanizmach rynkowych, z minimalną rolą państwa. Jednak kryzys finansowy za prezydentury G.W. Busha doprowadził do redefinicji roli państwa jako stabilizatora sytuacji ekonomicznej i zwiększył interwencjonizm gospodarczy.

Dotychczasowe modele nie uwzględniały jednak roli sektora obywatelskiego w budowaniu zadowolenia społecznego, bezpieczeństwa społecznego i stabilności społecznej. Tymczasem praktyka polityczna wielu państw pokazuje, że zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego – zarówno jednostek, jak i społeczności lokalnych – może przynieść wymierne korzyści pod względem społecznym i gospodarczym (Mendel, 2008).

Przedsiębiorczość odnosi się do sposobu zarządzania zarówno ekonomicznymi, jak i pozaekonomicznymi zasobami. Chociaż zwykle mierzy się ją za pomocą ekonomicznego zysku, istnieją także inne miary przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość społeczna to szczególny rodzaj działalności ekonomicznej prowadzący do akumulacji zarówno dóbr materialnych, jak i niematerialnych, takich jak kapitał społeczny. Jednak mierniki akumulacji tych drugich nie są już tak łatwe do określenia, co prowadzi do dyskusji oraz prób tworzenia modeli, które pozwalają na wskazanie wielowymiarowego zysku wynikającego z przedsiębiorczości społecznej (Waligóra, 2015).

Chociaż przedsiębiorczość społeczna nie jest nowym zjawiskiem, to terminologia jej dotycząca zaczęła się pojawiać w literaturze naukowej w latach 90. XX w. (Brock i in., 2011). Badacze wskazują na obecność tego terminu w pracach takich autorów jak J. Banks, N. Chamberlain, A. Etzioni (Nicholls, 2006) czy w opracowaniach D.R. Younga (Bacq, Janssen, 2011). Przedsiębiorczość społeczna jest opisywana w literaturze za pomocą różnych terminów. Najczęściej używanymi są *social entrepreneurship*, *social entrepreneurship organization*, *social entrepreneur*. Oprócz tego w literaturze funkcjonują także inne terminy, takie jak *green entrepreneurship*, *nonprofit startups*, *environmental entrepreneurship*, *social justice*, *social innovation*, *sustainable entrepreneurship*, *social venture* (H. Neck), *social business* (M. Yunus, K. Weber, P. Villotti), *societal entrepreneurship* (V. Ratten, I.M. Welp), *social firms* (E. Gilbert), *social venture* (J. Mair, E. Noboa), *nonprofit entrepreneurship* (S.T. Helm, F.O. Andersson), *social economy enterprise* (M. Vézina) (Pacut, 2022).

Innym problemem związanym z przedsiębiorczością społeczną jest brak jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Badacze zajmujący się tą kwestią wskazują na złożony charakter oraz wielopłaszczyznowość pojęcia, a także dużą liczbę definicji. W literaturze przedmiotu można znaleźć próby ich uporządkowania i klasyfikacji. Najczęstsza jest wyodrębnienie definicji podmiotowych, przedmiotowych i procesowych (Pacut, 2015).

Istotę przedsiębiorczości społecznej w perspektywie podmiotowej stanowi przedsiębiorca społeczny – osoba o wizjonerskim podejściu, zdolna do rozpoznawania i wykorzystywania okazji w celu realizacji misji społecznej oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla problemów społecznych w społeczności (Hoogendoorn, Pennings, Thurik, 2010; 2025, 7 kwietnia). W ujęciu przedmiotowym uwaga skupia się na organizacjach, czyli przedsiębiorstwach społecznych. Definiuje się je najczęściej jako organizacje, które działają dla realizacji celów społecznych. Mogą one przyjmować różne formy prawne, jednak łączy je wspólny element polegający na poszukiwaniu rozwiązań opartych na doświadczeniach

biznesowych dla osiągnięcia celów społecznych i możliwości przeznaczania zysków z działalności na realizację działań korzystnych dla społeczności (Haugh, 2010). Istotą tego podejścia stanowi dualna natura tego typu przedsiębiorstw. Z jednej strony podmioty te przejawiają orientację rynkową, czyli nastawienie na osiągnięcie zysku, z drugiej zaś są nastawione na realizację celów społecznych (Weerawardena, Mort, 2006).

Definicje procesowe koncentrują się na opisie działań i procesów podejmowanych w celu realizowania działań społecznych, ukierunkowanych na nowe i coraz skuteczniejsze sposoby rozwiązywania problemów społecznych lub zaspokajania potrzeb społecznych. W tym przypadku analizuje się m.in. proces uwzględniający identyfikację określonego problemu społecznego i znalezienie dla niego konkretnego rozwiązania, ocenę oddziaływania społecznego, model biznesowy i trwałość przedsięwzięcia (Robinson, 2006).

Jeszcze inną próbę klasyfikacji możemy odnaleźć w raporcie Komisji Europejskiej. Zgodnie z nią wyróżnia się definicje organizacyjne oraz sektorowe. Definicje organizacyjne koncentrują się na cechach przedsiębiorstwa społecznego. Z kolei definicje sektorowe odnoszą się jedynie do niektórych przedsiębiorstw. Chodzi przede wszystkim o te, które koncentrują się na tzw. społecznym włączaniu osób wykluczonych z rynku pracy (Borzaga i in., 2020).

Przedsiębiorczość społeczna w Polsce

Problemy terminologiczne i definicyjne występujące w literaturze światowej można znaleźć także w piśmiennictwie polskim. Do najczęściej stosowanych określeń, które pojawiają się w polskich publikacjach, należą „społeczna przedsiębiorczość”, „ekonomia społeczna”, „gospodarka społeczna”, „przedsiębiorstwa ekonomii społecznej”, „przedsiębiorstwa społeczne” i „sektor ekonomii społecznej” (Praszkier, Nowak, 2012).

Wśród polskich badaczy zajmujących się tytułową tematyką są tacy, którzy utożsamiają lub łączą przedsiębiorczość społeczną z ekonomią społeczną. Według H. Zboroń przedsiębiorczość społeczna polega na aktywności podmiotów ekonomii społecznej (Zboroń, 2015). J. Herbst i J.J. Wygnański uważają z kolei, że przejawem ekonomii społecznej jest przedsiębiorczość społeczna rozumiana jako umiejętność, gotowość i chęć wzięcia odpowiedzialności za podejmowane działania (Herbst, Wygnański, 2011). J. Hausner, N. Laurisz i S. Mazur dowodzą z kolei, że przedsiębiorstwo społeczne jest kluczowym ogniwem ekonomii społecznej. Koncentruje się ono jednak nie tylko na wytwarzaniu określonych dóbr i usług, lecz także na mobilizacji kapitału społecznego i generowaniu innowacyjności. Mimo że przedsiębiorstwo społeczne jest częścią gospodarki rynkowej, to jednak lokuje swoją misję i swoje cele poza rynkiem (Hausner, Laurisz, Mazur, 2008).

Niektórzy przedsiębiorczość społeczną odnoszą do trzeciego sektora, czyli organizacji non-profit. W opinii E. Leś przedsiębiorczość społeczna jest rozumiana jako działalność organizacji non-profit, przede wszystkim stowarzyszeń i fundacji (Leś, 2013). Zdaniem T. Kaźmierczaka pojawienie się przedsiębiorczości społecznej jest zaś konsekwencją zmian w obrębie trzeciego sektora. Istotą tych zmian jest różnicowanie się jego struktury i funkcji (Kaźmierczak, 2007).

Dominującym podejściem do przedsiębiorczości społecznej jest natomiast jej rozumienie jako jednego z rodzajów przedsiębiorczości. W opinii M.H. Kurlęto przedsiębiorstwo społeczne to zorganizowana forma działalności pomocowej, dla której realizacja wyznaczonych misji społecznych ma większe znaczenie niż osiągnięcie zysków ekonomicznych.

Tak określone przedsiębiorstwo społeczne stosuje metody biznesu, funkcjonując rynkowo w otoczeniu mikro-, mezo- i makro- na podstawie ściśle ustalonych przepisów prawa obowiązujących w danym państwie (Kurleto, 2016). Do zwolenników takiego podejścia, tj. rozumienia przedsiębiorczości społecznej jako jednego z rodzajów przedsiębiorczości, należą m.in. B. Glinka, J. Duraj, A. Kurczewska, M. Nawojczyk, T. Kraśnicka, M. Łaguna, M. Papiernik-Wojdera, M. Wronka (Pacut, 2022). Istotne jest też to, że zwolennicy takiego ujęcia przedsiębiorczości społecznej nie przeciwstawiają jej przedsiębiorczości biznesowej. Można się spotkać z opinią, że ta ostatnia jest wkomponowana w przedsiębiorczość społeczną, ponieważ przedsiębiorstwo społeczne wykorzystuje biznesowe strategie uzyskiwania dochodu do realizacji celu społecznego (Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010). Nie ma jednak wątpliwości, że obydwa typy przedsiębiorczości różnią się między sobą celem, motywacjami, metodami pracy, rodzajem klientów, stosunkiem do wypracowanego dochodu, podejściem do ryzyka czy osiąganymi rezultatami (Boschee, 2008).

Niektórzy badacze doszukują się początków przedsiębiorczości społecznej w Polsce w XVII w., czyli w okresie, kiedy obywatele zaczęli tworzyć organizacje w celu rozwiązywania różnorodnych problemów społecznych. To wtedy powstawały organizacje wzajemnej pomocy przeciwpożarowej, nazywane „porządkami ogniowymi”, następnie spółki sąsiedzkie, wspólnoty agrarne, cechy rzemieślnicze, a w okresie zaborów powstał i prężnie się rozwijał aż do okresu PRL-u ruch spółdzielczy (Omen, Pankiv, Duranowski, 2015). Z kolei przedsiębiorczość społeczna jako forma przedsiębiorczości kształtuje się w Polsce od około 20 lat i jest modelem, który stanowi odbicie polskiego rozwoju aktywności społecznej i ekonomicznej. Kluczową rolę w stymulowaniu działalności przedsiębiorstw społecznych odegrały fundusze unijne (Ofierska, 2020). Ważnym krokiem wspierającym działalność przedsiębiorstw społecznych i ujednolicającym zasady ich funkcjonowania było wejście w życie *Ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej* (Dz.U. z 2022 r. poz. 1812).

Do 2022 r. przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim nie była uregulowana ustawowo. Zmieniło się to wraz z wejściem w życie *Ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej*. Jest to pierwszy w Polsce akt rangi ustawowej, który odnosi się do zagadnień ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej. Celem rządowego projektu ustawy o ekonomii społecznej było przede wszystkim aktywne włączenie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak osoby bezrobotne czy niepełnosprawne, poprzez tworzenie stabilnych miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych. Ekonomia społeczna, zgodnie z zamysłem, miała służyć jako narzędzie reintegracji społecznej i zawodowej, wspierać cele związane z zatrudnieniem, a także promować rozwój lokalny na poziomie jednostek samorządu terytorialnego. Uznano także, że niezwykle istotne jest wspieranie lokalnego rozwoju w kontekście rosnącego zapotrzebowania na usługi społeczne, wynikającego przede wszystkim ze zmian demograficznych w Polsce. Zdaniem projektodawców przygotowany dokument miał uzupełnić istniejącą lukę prawną i kompleksowo regulować sferę ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych zaliczanych do podmiotów ekonomii społecznej. Wśród cech tych ostatnich wymieniono nadrzędność celów społecznych nad ekonomicznymi; nadrzędność świadczenia usług dla członków, pracowników lub wspólnoty nad kategoriami bezwzględnego zysku; partycypacyjny proces podejmowania decyzji; autonomiczne zarządzanie; prowadzenie działalności w sposób regularny przy użyciu instrumentów ekonomicznych oraz ponoszenie w związku z tą działalnością ryzyka biznesowego. Podkreślono także, że według definicji EMES (International Research Network) inicjatywy wpisujące się w przedsiębiorczość społeczną powinny spełniać zarówno kryteria

ekonomiczne, jak i społeczne. Do tych pierwszych zaliczono prowadzenie w sposób względnie ciągły i regularny działalności opartej na instrumentach ekonomicznych; ponoszenie ryzyka ekonomicznego; zatrudnianie choćby nielicznego płatnego personelu. Z kolei wśród tych drugich wymieniono skupienie się na społecznie użytecznym celu przedsięwzięcia; oddolny, obywatelski charakter inicjatywy; system zarządzania zbliżony jak najbardziej do demokratycznego i ograniczoną dystrybucję zysków. Powyższe założenia rozwinięto i ujęto w konkretne przepisy ustawowe (*Rządowy projekt*).

Zgodnie z ustalonym w procesie legislacyjnym tekstem *Ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej*, poza kwestiami odnoszącymi się do ekonomii społecznej, reguluje ona m.in. organizację i zasady działania przedsiębiorstwa społecznego, zasady uzyskiwania i utraty statusu przedsiębiorstwa społecznego, nadzór nad przedsiębiorstwem społecznym, a także instrumenty wsparcia przedsiębiorstwa społecznego.

Zgodnie z aktualnymi przepisami o status przedsiębiorstwa społecznego mogą się ubiegać następujące podmioty:

- spółdzielnie socjalne,
- spółdzielnie pracy, w tym spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych oraz spółdzielnie produkcji rolnej,
- organizacje pozarządowe (z wyłączeniem partii politycznych, europejskich partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne i europejskie fundacje polityczne),
- stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego,
- spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników,
- podmioty takie jak centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej (*Ustawa...*, art. 3).

Powyższe podmioty będą mogły uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego, o ile spełnią określone warunki. Jednym z nich jest rodzaj prowadzonej działalności. Musi ona dotyczyć jednej w poniższych dziedzin:

- polityki prorodzinnej,
- wspierania rodziny,
- systemu pieczy zastępczej,
- pomocy społecznej,
- promocji i ochrony zdrowia,
- wspierania osób niepełnosprawnych,
- edukacji publicznej,
- przeciwdziałania bezrobociu,
- kultury,
- kultury fizycznej i turystyki,
- pobudzania aktywności obywatelskiej,
- mieszkalnictwa,
- ochrony środowiska,
- reintegracji zawodowej i społecznej.

Zgodnie z ustawą działalność przedsiębiorstwa społecznego musi służyć także rozwojowi lokalnemu i mieć na celu reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych

wykluczeniem społecznym lub realizację usług społecznych. Warunkiem uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego będzie także prowadzenie przez nie działalności odpłatnej pożytku publicznego lub działalności gospodarczej, lub innej działalności o charakterze odpłatnym. Kolejnym warunkiem jest konieczność zatrudnienia w podmiocie określonej liczby osób. Tutaj ustawa mówi konkretnie o co najmniej trzech osobach zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę, z czego każda z tych osób musi być zatrudniona w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy (*Ustawa...*, art. 4–5).

Na przedsiębiorstwa społeczne, których działalność koncentruje się na reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, nałożono dodatkowe obowiązki. Co najmniej 30% ogółu osób zatrudnionych muszą stanowić osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, wykonujące pracę na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę, przy czym każda z osób zagrożonych wykluczeniem społecznym musi być zatrudniona w wymiarze co najmniej 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy. Przedsiębiorstwo społeczne w przypadku każdej zatrudnionej osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym, na której zatrudnienie otrzymało wsparcie w celu utworzenia miejsca pracy, opracowuje i realizuje indywidualny plan reintegracji. Dokument jest opracowywany przy aktywnym uczestnictwie osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym i ma na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych i kompetencji społecznych tej osoby. Plan powinien zawierać w szczególności informacje o:

- sytuacji społecznej i zawodowej osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym oraz planowanych działaniach z zakresu reintegracji społecznej oraz zawodowej,
- zakładanych efektach powyższych działań i sposobie ich oceny.

Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego wiąże się też z nowymi, dodatkowymi obowiązkami sprawozdawczymi. Przedsiębiorstwo społeczne sporządza roczne sprawozdanie i przekazuje je w formie elektronicznej wojewodzie. Wzór tego sprawozdania jest określony rozporządzeniem. Elektroniczny wykaz przedsiębiorstw społecznych jest udostępniany na stronie ministerstwa właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego w Biuletynie Informacji Publicznej (*Ustawa...*, art. 5–6).

Przedsiębiorstwo społeczne musi mieć także organ konsultacyjno-doradczy, w którego skład wchodzi wszystkie osoby zatrudnione w tym przedsiębiorstwie. W sytuacji gdy liczba zatrudnionych osób przekracza 10, organ konsultacyjno-doradczy może się składać z przedstawicieli tych osób w liczbie nie mniejszej niż 3. W przypadku spółdzielni socjalnej, która uzyskała status przedsiębiorstwa społecznego i której założycielem jest osoba prawna, lub w przypadku gdy liczba członków spółdzielni socjalnej jest mniejsza niż liczba pracowników niebędących jej członkami, funkcję organu konsultacyjno-doradczego pełni spotkanie konsultacyjne z pracownikami. Z kolei w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością non profit funkcję organu konsultacyjno-doradczego pełni rada nadzorcza lub komisja rewizyjna (*Ustawa...*, art. 7).

Kolejną zasadą jest zakaz przeznaczania przez przedsiębiorstwo społeczne zysku albo nadwyżki bilansowej uzyskanych z działalności zarobkowej do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i osoby w nim zatrudnione. Podmioty te obowiązują również przejrzystością finansową. Wiąże się to z wdrożeniem szczególnych rozwiązań dotyczących współpracy z osobami oraz podmiotami powiązanymi i łączy z zakazem:

- udzielania pożyczek osobom prawnym organizacyjnie z nim powiązanym ani swoim członkom, członkom organów tego przedsiębiorstwa, osobom zatrudnionym w tym

przedsiębiorstwie ani osobom, z którymi osoby zatrudnione w tym przedsiębiorstwie pozostają w związku małżeńskim, we wspólnym pożyciu albo w stosunku pokrewieństwa lub powinowactwa w linii prostej, pokrewieństwa lub powinowactwa w linii bocznej do drugiego stopnia albo są związane z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli, ani zabezpieczania ich zobowiązań mieniem przedsiębiorstwa społecznego;

- przekazywania majątku na rzecz osób powiązanych na zasadach innych niż w przypadku osób trzecich, w szczególności jeżeli przekazanie to następuje nieodpłatnie lub na preferencyjnych warunkach;
- wykorzystywania majątku na rzecz osób powiązanych na zasadach innych niż w przypadku osób trzecich, chyba że to wykorzystanie wynika bezpośrednio z celu statutowego;
- dokonywania zakupu towarów lub usług od osób prawnych organizacyjnie z nim powiązanych lub podmiotów, w których uczestniczą osoby powiązane na zasadach innych niż w przypadku osób trzecich lub po cenach wyższych niż rynkowe (*Ustawa...*, art. 8).

Samo spełnienie powyższych warunków nie wystarcza, aby otrzymać status przedsiębiorstwa społecznego. Uzyskuje się go w drodze decyzji administracyjnej wojewody właściwego ze względu na siedzibę podmiotu ubiegającego się o ten status. W tym celu należy wystąpić z wnioskiem do wojewody właściwego ze względu na siedzibę podmiotu. We wniosku o nadanie statusu przedsiębiorstwa społecznego powinny się znaleźć następujące dane: nazwa, forma prawna podmiotu, adres siedziby oraz miejsce wykonywanej działalności, numery NIP i REGON, numer KRS lub numer z innej ewidencji, określenie celu działalności podmiotu (realizacja usług społecznych lub reintegracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym), a także planowany przedmiot głównej działalności. Dodatkowo należy załączyć oświadczenie do wniosku o przyznanie statusu przedsiębiorstwa społecznego, dokumenty potwierdzające spełnienie kryteriów wymaganych do nadania statusu przedsiębiorstwa społecznego oraz potwierdzenie uiszczenia opłaty skarbowej za dokonanie czynności urzędowej. Organ prowadzący rejestr ma obowiązek rozpatrzenia wniosku o przyznanie statusu przedsiębiorstwa społecznego w terminie 30 dni od dnia jego wpływu. Termin ten zostaje wydłużony do dwóch miesięcy (od dnia wszczęcia postępowania) w przypadku sprawy szczególnie skomplikowanej. Po weryfikacji wniosku wojewoda wyda decyzję odmowną, jeżeli podmiot nie spełnia przesłanek pozwalających na nadanie mu statusu przedsiębiorstwa społecznego. Od decyzji przysługuje odwołanie, które wnosi się do ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego za pośrednictwem wojewody (*Ustawa...*, art. 10–11).

Poza koniecznością spełnienia wymogów nałożonych przez ustawę pozwalających uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego wskazuje się na trudności, z którymi muszą sobie radzić przedsiębiorstwa społeczne. Przede wszystkim ten typ działalności nie jest popularny czy rozpoznawalny w polskim społeczeństwie. Dla najmniejszych podmiotów problemem jest dostęp do zewnętrznych środków finansowych. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że brakuje odpowiednich programów wsparcia, lecz także dlatego, że osoby prowadzące przedsiębiorstwa społeczne nie mają ani wiedzy menedżerskiej, ani umiejętności zdobywania funduszy. W badaniu przeprowadzonym w 2019 r. przez Eurofund zwrócono także uwagę na to, że mimo rosnącej liczby przedsiębiorstw społecznych w Polsce, istnieje duży problem z ich trwałością. Okazuje się, że wiele podmiotów działa dopóty, dopóki otrzymuje wsparcie finansowe (Borzaga i in., 2020).

Mimo wymogów formalnych, które trzeba spełnić, by otrzymać status przedsiębiorstwa społecznego, oraz problemów związanych z jego funkcjonowaniem można wskazać

wiele korzyści wynikających z takiego statusu. Do najczęściej wymienianych zalicza się rozwiązywanie różnorodnych problemów społecznych, takich jak bieda, bezrobocie, wykluczenie społeczne, opieka zdrowotna czy ochrona środowiska. Działalność tych podmiotów przyczynia się do poprawy jakości życia i dobrobytu społeczności lokalnych. Poza tworzeniem nowych miejsc pracy działają one na rzecz rozwoju osób niepełnosprawnych i wykluczonych. Dzieje się tak m.in. dlatego, że przedsiębiorstwa społeczne dążą do generowania pozytywnego społecznego wpływu, a nie tylko maksymalizacji zysków. Wiele z nich angażuje społeczność lokalną i promuje partycypację obywateli. Istotny jest także ich wkład w obszar związany z innowacjami społecznymi, ponieważ wprowadzają one innowacyjne rozwiązania, zarówno w zakresie produktów i usług, jak i modeli biznesowych. Ponadto stawiają na kreatywne podejście do rozwiązywania problemów społecznych i często działają jako katalizatory zmian społecznych i podmioty wspierające zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwa społeczne mają szansę na rozwój i realizację swoich celów dzięki dostępowi do różnorodnych form wsparcia, takich jak dotacje, ulgi podatkowe, preferencje w zamówieniach publicznych i konkursach (np. możliwość ubiegania się o dodatkowe punkty w konkursach dotacyjnych, takich jak program „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej” na lata 2022–2025), doradztwo, wsparcie merytoryczne i szkoleniowe (Żbik, 2023; 2025, 6 stycznia).

Podsumowanie

Poza czynnikami wskazanymi we wstępie (zmiany społeczne, ekonomiczne i polityczne, problemy sektora publicznego w zaspokajaniu i finansowaniu potrzeb społecznych oraz przemiany w sposobie świadczenia usług publicznych) w krajach członkowskich Unii Europejskiej do wzrostu zainteresowania tematyką przedsiębiorczości przyczyniły się także działania podejmowane przez instytucje unijne. Po wprowadzeniu przez Komisję Europejską w 2011 r. Inicjatywy na rzecz przedsiębiorczości społecznej jednym z głównych celów Komisji było wspieranie modelu biznesowego przedsiębiorstw społecznych. W wyniku tej inicjatywy niektóre kraje Unii Europejskiej nie ograniczyły się jedynie do korzystania z funduszy przeznaczonych na ten cel, ale wdrożyły ustawodawstwo w tej dziedzinie czy opracowały strategie ułatwiające rozwój przedsiębiorstw społecznych. Z jednej strony działania Komisji niewątpliwie przyczyniły się do rozwoju przedsiębiorczości społecznej, z drugiej zaś wdrażanie regulacji na poziomie krajowym przyczyniło się do dużego zróżnicowania zarówno w sposobie rozumienia, jak i w samej organizacji przedsiębiorczości społecznej w poszczególnych państwach członkowskich.

Także w Polsce bardzo wyraźnie widać, że funkcjonujące w literaturze przedmiotu definicje i koncepcje przedsiębiorczości społecznej oraz sama idea i rozumienie tego zagadnienia są zróżnicowane. Sytuacja ta zaczyna się normować dzięki wejściu w życie ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r., która uregulowała szereg opisanych w artykule kwestii. Jedną z nich jest obowiązek rejestracji przedsiębiorstw społecznych. Dzięki temu przepisowi można określić liczbę podmiotów zaliczanych do przedsiębiorstw społecznych. Na 25 marca 2025 r. jest ich 1399. Warto jednak pamiętać o tym, że mimo wejścia w życie ustawy i uregulowania wielu kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorczości społecznej działania te nie wyeliminowały niektórych problemów. Przedsiębiorczość społeczna jest nadal słabo rozpoznawana i rozumiana w społeczeństwie polskim. Istnieje potrzeba większej promocji i edukacji odnośnie do jej istoty i korzyści z niej wynikających. Warto byłoby zwrócić także

uwagę na to, że przedsiębiorstwa społeczne potrzebują lepszej współpracy z sektorem publicznym, sektorem prywatnym i trzecim sektorem. Tworzenie partnerstw umożliwia wymianę wiedzy i zasobów oraz zwiększa wpływ społeczny przedsiębiorstwa społecznej. Rozwiązanie powyższych problemów będzie wymagało większego zaangażowania samych przedsiębiorstw, ale także różnych interesariuszy, w tym rządu, organizacji pozarządowych, instytucji finansowych i społeczeństwa obywatelskiego, po to by stworzyć sprzyjające środowisko dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej.

Literatura

References

- Bacq, S., Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>.
- Boschee, J. (2008). Migracja od innowacyjności do przedsiębiorczości. W: J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 208–242.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. European Commission.
- Brock, D.D., Kim, M. (2011). *Social Entrepreneurship Education Resource Handbook*, University Division of Ashoka: Innovators for the Public.
- Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Haugh, H. (2010). Przedsiębiorstwo społeczne: więcej niż wynik ekonomiczny i indywidualny zysk. W: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Przedsiębiorczość społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, 180–205.
- Hausner, J., Laurisz, N., Mazur, S. (2018). Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja. W: J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, 9–20.
- Herbst, J., Wygnański, J.J. (2011). W stronę przedsiębiorczości społecznej – ekonomizacja organizacji pozarządowych. W: M. Grewiński, M. Rymśa (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi re-integracji w sektorze gospodarki społecznej*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, 145–179.
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., Thurik, R. (2010; 2025, 7 kwietnia). *What do We Know about Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research*, Erasmus Research Institute of Management. ERIM Report Series, Reference No. ERS-2009-044-ORG. Pozyskano z: <https://repub.eur.nl/pub/16558>.
- Kaźmierczak, T. (2007). Zrozumieć ekonomię społeczną. W: T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Gospodarka społeczna*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 93–126.
- Kurleto, M.H. (2016). *Model przedsiębiorstwa społecznego*, Warszawa: Difin.
- Leś, E. (2013). *Organizacje non profit w nowej polityce społecznej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Aspra-JR.
- Mendel, I. (2008). Przedsiębiorczość społeczna i jej wpływ na rozwój lokalnego kapitału społecznego. Zarys problematyki. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 101–113.
- Nicholls, A. (red.) (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Change*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Ofierska, M. (2020). *Przedsiębiorczość społeczna w praktyce*. Nidzica: Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w Nidzicy.

- Omen, M., Pankiv, O., Duranowski, W. (2014), Studium przypadków przedsiębiorczości społecznej w Polsce. W: O. Pankiv, W. Duranowski (red.), *Przedsiębiorczość społeczna a praca socjalna*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 138–151.
- Pacut, A. (2015). Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy. *Ekonomia Społeczna*, 1, 7–20.
- Pacut, A. (2022). *Rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Praszkier, R., Nowak, A. (2015). *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. W: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Social Entrepreneurship*. New York: Springer, 95–120.
- Rządowy projekt ustawy o ekonomii społecznej, druk nr 2321. Pozyskano z: www.sejm.gov.pl.
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (Dz.U. z 2022 r. poz. 1812).
- Waligóra, A. (2015). Społeczne umocowanie przedsiębiorczości społecznej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(7), 72–81.
- Weerawardena J., Mort G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35.
- Zboroń, H., (2015). Ekonomia społeczna a ekonomia rynku – alternatywa czy dopełnienie?. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(7), 7–19.
- Żbik, W. (2023, 2025, 6 stycznia). 8 wyzwań i problemów w PS. Pozyskano z: <https://przedsiębiorstwo-wspoleczne.pl/8-wyzwan-i-problemow-w-ps/?srsltid=AfmBOormFJHYKtJDFrh5tMCoYnow6UOC99rzJ1mv6lztQkJUhouGqy1s>.

Barbara Węglarz, dr, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Dziennikarstwa i Stosunków Międzynarodowych. Autorka publikacji na temat samorządu terytorialnego i partycypacji mieszkańców. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się przede wszystkim na administracji publicznej, polityce lokalnej i demokracji bezpośredniej.

Barbara Węglarz, PhD, University of the National Education Commission, Krakow; Faculty of Social Sciences, Institute of Journalism and International Relations. Author of publications on local government and residents' participation. Her research interests focus on public administration, local politics and direct democracy.

ORCID: 0000-0003-1159-6535

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Dziennikarstwa i Stosunków Międzynarodowych
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: barbara.weglarz@uken.krakow.pl

EKONOMICZNA I ZARZĄDCZA PROBLEMATYKA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ECONOMIC AND MANAGERIAL ISSUES OF
ENTREPRENEURSHIP

Zdzisław Ludziejewski

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Przedsiębiorczość jako determinanta sukcesu gospodarczego – ujęcie teoretyczne

Entrepreneurship as a determinant of business success: a theoretical approach

Streszczenie: Przedsiębiorczość odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu gospodarczego, łącząc innowacyjność, zarządzanie oraz strategiczne myślenie. Celem niniejszego artykułu jest analiza pojęcia przedsiębiorczości jako determinanty sukcesu ze szczególnym uwzględnieniem teorii zarządzania oraz praktycznych strategii i taktyk stosowanych przez liderów biznesu. Artykuł odnosi się do literatury przedmiotu oraz przedstawia przykłady skutecznych praktyk zarządzania w kontekście nowoczesnych wyzwań gospodarczych w dobie dynamicznych zmian ekonomicznych, technologicznych, politycznych i prawnych otoczenia ze wskazaniem na coraz mniejszą ilość czasu na działania adaptacyjne w drodze do biznesowych sukcesów.

Abstract: Entrepreneurship plays a key role in achieving business success, combining innovation, management and strategic thinking. The purpose of this article is to analyse the concept of entrepreneurship as a determinant of success, with a focus on management theory and practical strategies and tactics used by business leaders. The article refers to the literature on the subject and presents examples of successful management practices in the context of modern economic challenges in an era of dynamic economic, technological, political and legal changes of the environment, with an indication of the increasingly scarce time for adaptive actions on the way to business success.

Słowa kluczowe: gospodarka; innowacyjność; liderzy biznesu; przedsiębiorczość; strategie; sukces; zarządzanie

Keywords: business leaders; economy; entrepreneurship; innovation; management; strategies; success

Otrzymano: 7 marca 2025

Received: 7 March

Zaakceptowano: 20 maja 2025

Accepted: 20 May 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Ludziejewski, Z. (2025). Przedsiębiorczość jako determinanta sukcesu gospodarczego – ujęcie teoretyczne. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 125–134, <https://doi.org/10.24917/20833296.211.10>

Wstęp

Aktywne działanie jednostek, grup czy społeczności od samych początków nabierało różnej formy i skali w celu dostosowania się do potrzeb ogólnych i szczególnych w zależności od stopnia rozwoju cywilizacyjnego przestrzeni gospodarowania. Z czasem ukształtowało się pojęcie, które aktywność skutecznego gospodarowania określało mianem przedsiębiorczości. Przeprowadzone studia literaturowe w zakresie postrzegania przedsiębiorczości, jej relacji, miejsca i funkcji w układach zewnętrznych, mają przybliżyć jej znaczenie w gospodarce, nauce oraz edukacji akademickiej, uwzględniając w zarysie jej historyczny i dalej dynamiczny rozwój oraz znaczenie w osiąganiu sukcesów gospodarczych.

Przedsiębiorczość jest przede wszystkim jedną z kluczowych kategorii ekonomii i gospodarki, a w polskiej gospodarce niedocenianym i jaskrawo marnotrawionym zasobem (Kostka, 2015). To jeden z czterech fundamentalnych dochodotwórczych zasobów gospodarki, a jego znaczenie jest różnie postrzegane we współczesnej gospodarce rynkowej, tej światowej, europejskiej czy polskiej, oraz w teorii tej gospodarki. Przedsiębiorczość według klasyków ekonomii była historycznie definiowana jako wielokierunkowe działania osoby wykorzystującej trzy możliwe podejścia do otoczenia: dostosowanie, wykorzystanie i tworzenie. Rys historyczny definicji przedsiębiorczości ujęto poniżej, przypisując definicje odpowiednio ich autorom i okresom ich powstania:

- R. Cantillon (1730) – działalność oparta na wychwytywaniu okazji i podejmowaniu ryzyka;
- A. Smith (1776) – działalność osoby, która ma dużą skłonność do oszczędzania i wykorzystywania zaoszczędzonych środków do określonych przedsięwzięć;
- J.B. Say (ok. 1800) – zachowanie przedsiębiorcy, które przenosi zasoby z obszaru niższej wydajności do obszaru o wyższej wydajności, co pozwala mu na osiągnięcie zysku. Inne znaczenie przedsiębiorczości przyjmuje się według instytucjonalistów:
- T. Veblen (1904) – agresywna konkurencja i instrumentalne traktowanie wiedzy (oportunizm);
- F.H. Knight (1921) – zyski w zamian za odczuwanie niepewności i ponoszenie ryzyka;
- J.E. Schumpeter (1934) – wprowadzenie nowych kombinacji organizacji firmy: nowych produktów, usług, źródeł surowców, metod produkcji, rynków, form organizacji;
- B.F. Hoselitz (1952) – znoszenie niepewności, koordynacja zasobów produkcyjnych, wprowadzanie innowacji i dostarczanie kapitału;
- A.H. Cole (1959) – celowa działalność skierowana na założenie i rozwój firmy nastawionej na zysk (Piecuch, 2013).

Przedsiębiorczość jako proces obejmuje nie tylko postawy czy predyspozycje przedsiębiorcy, lecz także innowacyjne podejście gremiów decyzyjnych – liderów aktywności zbiorowej – do zarządzania, podejmowanie ryzyka oraz wdrażanie skutecznych strategii. W gremiach tych istotne miejsce zajmują i istotne funkcje pełnią nie tylko przedsiębiorcy, lecz także m.in. pracownicy naukowcy, nauczyciele akademicki, pracodawcy, politycy, samorządowcy i urzędnicy (Kostka, 2015). Jak zauważa P. Drucker: „przedsiębiorczość

to nie tylko cecha jednostek, ale również systematyczne podejście do prowadzenia biznesu” (Drucker, 2010: 25), wspierane silną potrzebą twórczą i różnorodnym charakterem pracy. Znajomość zróżnicowanych definicji przedsiębiorczości znacząco poszerza wiedzę o istocie, treści i funkcji tego terminu. Współczesne zarządzanie podkreśla rolę przywództwa i innowacji w osiąganiu sukcesu, szczególnie gdy konkurencja oparta na skali staje się koniecznością, a jej ramy zataczają coraz szersze kręgi. Przemiany cywilizacyjne dokonujące się pod koniec XX w., a dotyczące procesów globalizacji, znacznie przyspieszyły rozwój m.in. nowoczesnych technologii, w tym sieci komunikacyjnych i telekomunikacyjnych, czego najbardziej wyrazistym przejawem jest ogólnosiwiatowa sieć komputerowa oplatająca swym zasięgiem całą kulę ziemską. To znacząco wpłynęło nie tylko na szybkość i wielkość przepływu informacji, lecz także na możliwości dynamicznego reagowania na wszelkie wahania w przestrzeni gospodarczej i związane z tym coraz bardziej agresywne działania konkurencyjne. Przedsiębiorczość jest nie tylko zjawiskiem teoretycznym, lecz także praktycznym podejściem do prowadzenia działalności gospodarczej, która wymaga zarówno coraz większej wiedzy, jak i coraz to doskonalszych narzędzi do zbierania, gromadzenia, przetwarzania i analizy informacji na potrzeby wewnętrznych i zewnętrznych działań organizacji gospodarczych niezależnie od ich wielkości i zasięgu działalności. Jak podkreśla M. Koster: „przedsiębiorczość to proces ciągłego doskonalenia i poszukiwania nowych możliwości” (Koster, 2008: 421). Oznacza to, że przedsiębiorcy muszą oprócz wykazywania się inicjatywą także stale rozwijać swoje umiejętności i dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia rynkowego. W dobie dynamicznych zmian w dziedzinie technologii, nowych jej wytworów oraz wszechobecnej globalizacji przedsiębiorczość nabiera nowego wymiaru, zmusza przedsiębiorców do przyspieszenia w działaniu. Sprzyja temu dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji (ang. *artificial intelligence*, AI). Jej zauważalna już obecność w przestrzeni gospodarczej ma ogromny wpływ na reorientację wielu procesów związanych z działalnością gospodarczą. Algorytmizacja procesów biznesowych oraz sztuczna inteligencja wpływają na modele zarządzania, co zauważają K. Rybiński i J. Królewski w książce *Algokracja* (2023). Współczesne przedsiębiorstwa muszą nie tylko konkurować na poziomie innowacji, lecz także płynnie adaptować się do nowych technologii i wykorzystać je w swojej strategii działania. Należy też zwrócić uwagę na aspekt społeczny przedsiębiorczości. Henry Mintzberg zauważa, że: „zarządzanie nie polega wyłącznie na maksymalizacji zysków, ale na budowaniu wartości społecznej” (Mintzberg, 2019: 112). Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu, dostrzegają bowiem korzyści płynące z długoterminowego budowania wartości, a nie tylko krótkoterminowych wyników finansowych. Podsumowując – przedsiębiorczość jest szerokim pojęciem obejmującym zarówno aspekty strategiczne, jak i technologiczne i społeczne. Jest specyficznym zasobem mającym w sferze społeczno-gospodarczej określone cechy, miejsce i funkcje. Wpływa na nią wiele czynników, w tym umiejętność dostosowania się do zmian, kreatywność w podejściu do problemów oraz skuteczne przywództwo. Przedsiębiorczość jako zamierzone działanie sprzyja zapewnieniu racjonalnego i efektywnego wykorzystania zasobów gospodarczych firmy. Stanowi czwarty czynnik produkcji obok pracy, ziemi i kapitału, przez co przyczynia się w praktyce do sukcesu gospodarczego. Pełni ważną funkcję w teorii ekonomii, ale przede wszystkim w realnej gospodarce jest odzwierciedleniem ludzkich talentów w biznesie.

Przedsiębiorczość a sukces gospodarczy

Przedsiębiorczość i sukces gospodarczy są nierozzerwalnie ze sobą powiązane, a ich zależności wynikają z licznych czynników, takich jak innowacyjność, strategia zarządzania, zdolność adaptacyjna oraz przywództwo. J. Welch i S. Welch podkreślają, że: „skuteczne zarządzanie wymaga odwagi w podejmowaniu decyzji oraz zdolności do adaptacji” (Welch, Welch, 2010: 48). Jako szczególnie rodzaj organizowania zarządzanie polega na łączeniu jednostek i zasobów ze sobą w sposób skoordynowany dla osiągnięcia wyznaczonego celu lub wyznaczonych celów. W tym kontekście kluczowe znaczenie mają umiejętność przewidywania trendów rynkowych oraz elastyczność w reagowaniu na zmiany. Interesujący pogląd prezentują A. Vizjak i A. Kwiatkowski, którzy wskazują, że: „w nieustannie zmieniającym się krajobrazie biznesowym nie da się już stosować tradycyjnych koncepcji strategii. Przejście od strategicznych priorytetów do konkurencji opartej na skali wymaga przyjęcia nowych strategicznych ram działalności, które umożliwiają menedżerom dostrzeżenie nowych priorytetów i podjęcie odpowiednich działań” (Vizjak, Kwiatkowski, 2009: 14). Stąd jednym z kluczowych elementów sukcesu gospodarczego jest innowacyjność będąca mocnym fundamentem przewagi konkurencyjnej. Jak zauważa M. du Sautoy: „algorytmy i automatyzacja mogą wspierać procesy decyzyjne”, co oznacza, że wykorzystanie nowoczesnych technologii staje się nieodzownym elementem strategii zarządzania (Du Sautoy, 2020: 149). Współczesne organizacje muszą inwestować w rozwój technologii oraz poszukiwać nowych rozwiązań, które pozwolą im zachować przewagę konkurencyjną. Konieczność tę uzasadnia coraz większe znaczenie w gospodarkach rozwiniętych szybkości zmian ekonomicznych, technologicznych, prawnych i politycznych, zarówno w dalszym, jak i bliższym otoczeniu, oraz zdolności do szybkiego antycypowania tych zmian. Do tego należy uwzględnić m.in. wpływ globalizacji i różnicowania się rynków jako dwóch zachodzących równoległych tendencji, złożoność rosnącego ryzyka w lansowaniu nowych produktów, złożoność w przewidywaniu popytu i dynamiczny rozwój konkurencji.

L. Czarnecki wskazuje, że: „sukces biznesowy wynika z przemyślanej strategii oraz umiejętności dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych” (Czarnecki, 2012: 73). Oznacza to, że kluczowe jest mieć nie tylko wizję, lecz także elastyczność w jej realizacji. Przedsiębiorcy, którzy potrafią identyfikować okazje rynkowe i szybko na nie reagować, mają większe szanse na sukces, zwłaszcza gdy konieczne jest rozszerzanie rynku zbytu dóbr w związku z nasyceniem się rynków lokalnych, regionalnych czy ogólnokrajowych, co wymusza w ten sposób potrzebę ekspansji przestrzennej.

Współczesna teoria zarządzania, w tym podejście H. Mintzberga, akcentuje rolę menedżerów w kształtowaniu dynamicznych organizacji (Mintzberg, 2019). Menedżerowie muszą być zdolni do szybkiego podejmowania decyzji oraz elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe ze świadomym wykorzystaniem zrozumienia i akceptacji zmienności, złożoności i wieloaspektowości otaczającej rzeczywistości. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma również umiejętność budowania zespołów oraz inspirowania pracowników do osiągania wspólnych celów, które jako cele organizacji są powiązane z celami współtworzących je jednostek. Przedsiębiorczość jest szerokim pojęciem obejmującym aspekty strategiczne, technologiczne i społeczne powiązane z organizacyjnymi i ekonomicznymi. Wpływa na nią wiele czynników, w tym umiejętność dostosowania się do zmian, kreatywność w podejściu do problemów oraz skuteczne przywództwo. Dokładniejsze przeanalizowanie tych aspektów oraz przedstawienie, w jaki sposób przedsiębiorczość

przyczynia się do sukcesu gospodarczego, stanowią jedno z głównych zadań w obszarze aktywności gospodarczej i zarazem aktywności menedżerskiej, wspieranej źródłami teoretycznych rozwiązań w praktyce gospodarczej (Machaj, Gwiazdowski, 2021).

Strategie zarządzania w kontekście przedsiębiorczości

Strategiczne zarządzanie w kontekście przedsiębiorczości obejmuje planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie działań zmierzających do osiągnięcia celów biznesowych, co w rezultacie stanowi kluczowy czynnik w drodze do sukcesu. Opierając się na świadomym planowaniu, podejmowaniu decyzji oraz optymalizacji zasobów, menedżerowie wypracowują optymalne kierunki działania jako efekt z jednej strony zdobywania informacji o własnej jednostce (jej potencjale), a z drugiej – przekształcania jej na rzecz zachowania ciągłości jej funkcjonowania. A. Zakrzewska-Bielawska zauważa, że: „efektywne strategie zarządzania to te, które uwzględniają zmienność rynkową i elastyczność organizacji” (Zakrzewska-Bielawska, 2017: 56). Pośród strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa i przedsiębiorców wymieniane są takie jak:

- strategia wzrostu – koncentrująca się na ekspansji rynkowej, zwiększaniu produkcji i poszerzaniu asortymentu (może przybierać formę wzrostu organicznego, polegającą na stopniowym rozwijaniu działalności, lub wzrostu nieorganicznego, obejmującego przejęcia i fuzje),
- strategia konkurencyjna – wykorzystująca metody budowania przewagi rynkowej (strategia przywództwa kosztowego, strategia dyferencjacji, strategia koncentracji),
- strategia innowacji – związana z wdrażaniem nowych technologii, procesów i modeli biznesowych,
- strategia internacjonalizacji – dążenie przedsiębiorstw w dobie wszechobecnej globalizacji do ekspansji zagranicznej poprzez rozwój eksportu, franchisingu, joint ventures oraz inwestycji bezpośrednich.

Proces globalizacji zdefiniowany przez amerykańskiego socjologa R. Robertsona jako „zbiór procesów, które czynią świat społecznie jednym” (Sztompka, 2002: 582), i związane z tym procesem szeroko postępujące przemiany społeczne oraz znaczący wzrost świadomości społecznej przyczyniły się do przebudowy postrzegania działalności gospodarczej w obszarze stosunków międzyludzkich i środowiska. Dostrzeżono również potrzebę wdrażania kolejnej strategii w działaniach gospodarczych, tj. strategii zrównoważonego rozwoju uwzględniającej aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne z jednoczesnym naciskiem na zachowania etyczne jako elementy sprzyjające długotrwałemu biznesowi. Ważnym aspektem w procesie gospodarowania jest zarządzanie innowacjami, które według Druckera: „stanowi serce każdego dynamicznie rozwijającego się biznesu” (Drucker, 2010: 462). Organizacje, które inwestują w badania i rozwój, zwiększają swoją konkurencyjność i zdolność adaptacyjną oraz są odporniejsze na zmienność rynku, na którym działają, i bezpośredniego otoczenia.

Kolejnym kluczowym elementem jest umiejętność dostrzegania nowych nisz do wykorzystania i pojawiających się zagrożeń lub ich dostrzegania w przyszłości, podejmowania decyzji w warunkach ryzyka. Jak wskazuje Kostera: „przedsiębiorcy muszą wykazywać się nie tylko intuicją, ale także zdolnością analizy danych” (Kostera, 2008: 421), tych o znaczeniu archiwalnym i gromadzonych na bieżąco, cyklicznie lub w sposób ciągły. Dynamiczny wzrost możliwości dostępu do informacji, ich zbierania, gromadzenia i przetwarzania

już z baz danych jawnoźródłowych pozwala na podjęcie ważnych decyzji dla celów biznesowych. Nowoczesne obecnie metody analityczne dzięki narzędziom informatycznym i wysoko specjalistycznym programom oraz największe w tym zakresie osiągnięcie techniki światowej – sztuczna inteligencja – jeszcze bardziej i skuteczniej wspierają zarządzających w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Przywództwo jest kolejnym aspektem strategii zarządzania, ale też rozpatrywane jest jako zbiór pewnych wartości, zachowań czy kompetencji w kontekście autorytetu. Jak piszą B. Szulc i K. Pierzchała: „przywództwo możemy traktować jako jedną z czterech zasadniczych funkcji zarządzania, obok organizowania, planowania i kontrolowania. O ile bowiem pozostałe trzy funkcje odnoszą się do kwestii czysto technicznych zarządzania, o tyle przywództwo odnosi się do ludzi, a konkretnie do działań kierownika w stosunku do podwładnych. Tu należy... wyjaśnić, iż z reguły funkcji tej przypisuje się nazwę motywowanie” (Szulc, Pierzchała, 2022: 185). Jack Welch zwraca uwagę na fakt, że: „silne przywództwo opiera się na inspirowaniu zespołu i budowaniu zaangażowania” (Welch, Welch, 2010: 86), w tym relacji z podwładnymi oraz często kultury organizacyjnej. Firmy, które mają skutecznych liderów, mogą skuteczniej realizować swoje cele i dostosowywać się do dynamicznie rozwijającego się otoczenia.

Podsumowując – strategiczne zarządzanie w kontekście przedsiębiorczości obejmuje zarówno innowacyjność oraz elastyczność, jak i skuteczne przywództwo. Organizacje, które skutecznie implementują te strategie, mają większą szansę na osiągnięcie długoterminowego sukcesu.

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój gospodarczy

Przedsiębiorczość odgrywa kluczową rolę w rozwoju gospodarczym, wpływa na kreowanie nowych miejsc pracy i wzrost zatrudnienia, pobudza innowacyjność oraz wzrost konkurencyjności. Jest czynnikiem napędzającym gospodarkę w aspekcie nie tylko ekonomicznym czy technologicznym, lecz także społecznym. Przyczynia się w ten sposób aktywnie do wzrostu dobrobytu społecznego, który jest celem wszystkich społeczności. Badania naukowe (Juszczak i in., 2024) pokazują, że dynamiczne sektory gospodarki opierają się w dużym stopniu na działalności małych i średnich przedsiębiorstw, które dzięki sprawności organizacyjnej tworzą relatywnie szybciej nowe miejsca pracy oraz stymulują rozwój technologiczny (Dębkowska i in., 2024). Chociaż duże przedsiębiorstwa korporacyjne mają również swoje przewagi nie tylko ze względu na wielkość, strukturę czy posiadane zasoby kapitałowe wykorzystywane w znaczącym stopniu na badania i rozwój (Święcicki, 2025). Przedsiębiorczość jako proces, stan, aktywność jest rezultatem, którego nieodłącznym elementem jest przedsiębiorca – sprawca czy wytwórca tego rezultatu, osoba podejmująca ryzyko w celu realizacji nowych przedsięwzięć biznesowych, wprowadzania innowacji oraz wykorzystywania dostępnych zasobów w sposób jak najbardziej efektywny. Szeroko rozumiana przedsiębiorczość jest motorem wzrostu gospodarczego. Nowe przedsiębiorstwa niezależnie od swojej wielkości, generując nowe miejsca pracy, wpływają na zmniejszenie bezrobocia. Rozwój sektorów gospodarczych przekłada się na wzrost wskaźników makroekonomicznych (np. PKB) obrazujących stan gospodarki. Przedsiębiorstwa przez inwestowanie w badania i rozwój przyczyniają się stale do postępu technologicznego. Rozwój technologii informatycznych i informacyjnych oraz sztucznej inteligencji będącej supernarzędziem wspomagającym, automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych

i usługowych przyczyniają się do zwiększenia efektywności przedsiębiorstw i tym samym wzrostu gospodarczego. Dynamicznie się rozwijające firmy w ramach zmagania konkurencyjnych wywierają nacisk na inne podmioty, przez co zmuszają je do innowacji i efektywniejszego wykorzystywania zasobów. Rosnąca świadomość społeczna wymusza wdrażanie systemów społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej i przestrzegania zachowań etycznych z tym związanych. Dzięki rozwojowi przedsiębiorczości rosną dochody budżetowe państwa mające przełożenie na wspieranie finansowania sektora publicznego. Również praca człowieka staje się o wiele lżejsza dzięki wykorzystywanym nowoczesnym maszynom i technologiom. Przedsiębiorczość ze względu na swoje znaczenie i swój pozytywny wpływ na gospodarkę i jej rozwój jest przedmiotem zainteresowania rządów i instytucji, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, które w ramach polityki wspierania przedsiębiorczości podejmują na jej rzecz działania wspomagające. W tym celu są tworzone różnego rodzaju programy wsparcia finansowego (dotacje, kredyty preferencyjne i fundusze venture capital), inwestycje w infrastrukturę (tworzenie parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości), uproszczenia w procedurach rejestracji firm (cyfryzacja administracji i ograniczanie biurokracji) czy organizowane są działania edukacyjne i szkoleniowe (rozwój programów edukacyjnych wspierających kompetencje biznesowe). Niestety mimo pozytywnego wpływu przedsiębiorczości na gospodarkę istnieje wiele barier utrudniających jej rozwój, z których można wymienić m.in. występowanie barier prawnych i biurokratycznych (skomplikowane regulacje i wysokie podatki zniechęcające do zakładania firm), brak dostępu do kapitału (trudności w uzyskiwaniu finansowania stoją na drodze rozwojowi przedsiębiorstw), niedobór wykwalifikowanej siły roboczej (brak specjalistów mogący hamować innowacyjność i rozwój technologiczny). Istotną barierą jest również niska skłonność do podejmowania ryzyka – kultura biznesowa może nie sprzyjać inicjowaniu nowych przedsięwzięć. Niemniej jednak pomimo wielu barier przedsiębiorczość dla przedsiębiorcy to nie zawód, lecz coś więcej (Barber, 2023). Jedną z inspiracji jest powiedzenie „kupić można wszystko z wyjątkiem pasji” (Barber, 2023: 407). Dzięki pasji do pracy twórczej rodzi się, rozwija i kształtuje przedsiębiorczość jednostki, a przedsiębiorczość jednostki i jej efekty przekładają się na korzyści przedsiębiorstwa i jego pracowników oraz gospodarki w skali mikro- i znajdując również miejsce w skali makroekonomicznej.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość i związane z nią zagadnienia są przedmiotem ciągłych rozważań zarówno teoretyków nauki, jak i praktyków biznesu. Pojęcie określone krótkim hasłem w istocie świadczy o ogromnym bogactwie i ogromnej dynamice zmian treści i form, które się pod nim kryją, i o jego umiejscowieniu zarówno w teorii, jak i w konkretach gospodarczej aktywności. Zarówno interdyscyplinarność pojęcia, jak i jego znaczenie w praktyce gospodarczej wywołują wiele dyskusji dotyczących granic między przedsiębiorczością a zarządzaniem, aktywnością gospodarczą czy przywództwem albo kierowaniem (Manjon i in., 2022). Niemniej jednak: „przedsiębiorczość czerpie z niepewności, traktuje ją jako zasób, dzięki któremu staje się możliwe zdobycie przez organizację innych potrzebnych jej zasobów. Dzieje się tak przez podważanie i zmienianie starych instytucji, przełamywanie utartych wzorców w celu testowania granic, sprawdzania, co jest możliwe, eksplorowania nowych terytoriów, tworzenia nowych instytucji” (Kostera, 2008: 23). Rozwijanie i wspieranie

przedsiębiorczości, systemowe i indywidualne jako zadania rządów i organizacji do tego celu powołanych sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczych działań i tworzeniu kolejnych podmiotów gospodarczych. Sprzyjające warunki do przedsiębiorczych działań zachęcają nie tylko do ich podejmowania, lecz także do podnoszenia kwalifikacji, odważnego uczestnictwa w rozwijaniu działalności gospodarczych z wykorzystaniem nowoczesnych światowych źródeł wiedzy i praktyk. Przedsiębiorstwa przyszłości, w których płynność i niestabilność są powszednie, a nawet przyjmowane jako oczywistość, przestają stanowić istotny problem w dążeniu do gospodarczego sukcesu (Alerasoul, Tiberius, Bouncken, 2022). Wybiegając w daleką perspektywę, możemy zauważyć, że: „być może zmierzamy ku nowym sposobom prowadzenia przedsiębiorstwa i działania w jego ramach. Nie tylko ku przedsiębiorstwom, którym udaje się optymalnie łączyć innowacje i zyskowność. Ale także ku sposobowi zarządzania, gdzie granice między innowacją i zyskiem, zabawą i powagą, oraz pracą i czasem wolnym zostaną wymazane” (Kostera, 2008: 25), a przynajmniej coraz bardziej zawężane.

Literatura

References

- Alerasoul, S.A., Tiberius, V., Bouncken, R.B. (2022). Entrepreneurship and innovation: The co-evolution of two fields. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 128–151. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.29968>.
- Barber, L. (2023). *Lunch z liderami. Drugie danie. 51 nowych spotkań z tymi, którzy zmieniają bieg historii*. Kraków: Znak.
- Czarnecki, L. (2012). *Biznes po prostu. Następny krok*. Warszawa: Muza.
- Dębowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A., Zybertowicz, K. (2024). *Mikrofirmy pod lupą w latach 2019–2023*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Drucker, P.F. (2010). *Praktyka zarządzania*. Warszawa–Rzym: New Media.
- Juszczak, A., Kruczkowska, E., Maślanka, Ł., Michalski, B., Pszczółkowska, D., Sobkiewicz, M., Strzelecki, J., Szymański, P., Święcicki, I., Wąsiński, M. (2024). *What Policies for a Secure and Competitive Europe? 10 Ideas for the European Commission*. Warsaw: Polish Economic Institute.
- Kostera, M. (red.). (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kostka, M.S. (2015). Przedsiębiorczość jako kategoria ekonomii. *Przedsiębiorstwo & Finanse*, 4, 81–94.
- Machaj, M., Gwiazdowski, R. (2021). *Wolna przedsiębiorczość. Podręcznik do nauki podstaw przedsiębiorczości*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- Manjon, M.-J., Merino, A., Cairns, J. (2022). Business as not usual: A systematic literature review of social entrepreneurship, social innovation, and energy poverty to accelerate the just energy transition. *Energy Research & Social Science*, 90, 102624. DOI <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102624>.
- Mintzberg, H. (2019). *Zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rybiński, K., Królewski, J. (2023). *Algokracja. Jak i dlaczego sztuczna inteligencja zmienia wszystko?*. Warszawa: PWN.
- Sautoy, M. du (2020). *Kod kreatywności. Sztuka i innowacje w epoce sztucznej inteligencji*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Szulc, B.M., Pierzchała, K. (2022). *Człowiek we współczesnym społeczeństwie. Wybrane problemy*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Święcicki, I. (2024). *Europejski rynek telekomunikacyjny – wyzwania czasu transformacji*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.

Vizjak, A., Kwiatkowski, A. (2009). *Walka z rekinami biznesu. Sześcienn wzrostu w konkurencji opartej na skali*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Welch, J., Welch, S. (2010). *Winning znaczy zwyciężać*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Siedliska: Wydawnictwo Nieoczywiste.

Zdzisław Ludziejewski, dr, absolwent studiów magisterskich na Wydziale Mechaniczno-Technologicznym Politechniki Śląskiej. Wiele lat przepracował w jednostce badawczej przemysłu samochodowego (JZS), wykonując badania pilotażowe i eksploatacyjne pojazdów samochodowych (samochodów ciężarowych i autobusów). Twórca wielu projektów racjonalizatorskich technicznych oraz z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Awansował na stanowiska kierownicze i zarządcze w przemyśle, a równolegle podwyższał swoje kwalifikacje m.in. na studiach podyplomowych na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, studiach podyplomowych na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego w zakresie prawa gospodarczego i handlowego. Jako czynny uczestnik procesów gospodarczych zdał w Ministerstwie Sprawiedliwości egzamin i otrzymał licencję doradcy restrukturyzacyjnego. Ukończył czteroletnie studia doktoranckie w Instytucie Socjologii na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego i obronił pracę doktorską w specjalności socjologia organizacji. Przedmiotem jego rozprawy doktorskiej były badania naukowe uwarunkowań komunikacyjnych w wybranych korporacjach zachodnich Dolnego Śląska. Uczestniczył w wielu konferencjach naukowych w kraju i za granicą. Jest autorem wielu artykułów naukowych w języku polskim i angielskim m.in. z zakresu przedsiębiorczości, bezpieczeństwa informacyjnego, ekonomicznego. Wieloletni przedsiębiorca specjalizujący się audytach i doradztwie gospodarczym, restrukturyzacjach przedsiębiorstw. Wieloletni wykładowca w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania i Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Obecnie pracownik naukowo-badawczy Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Uczestniczy w pracach międzynarodowego zespołu w projekcie wyszehradzkim „Development and perspectives of modern technologies in education in the field of civil protection”.

Zdzisław Ludziejewski, Master's degree at the Faculty of Mechanical Engineering and Technology, Silesian University of Technology. Worked for many years at the automotive industry research unit (JZS), carrying out pilot and operational tests on motor vehicles (trucks and buses). He is the author of numerous technical rationalisation projects and projects in the field of company organisation and management. While advancing to managerial and executive positions in industry, he simultaneously improved his qualifications by undertaking, inter alia, post-graduate studies at the Faculty of Organisation and Management of Wrocław University of Technology in the field of enterprise management, post-graduate studies at the Faculty of Law, Administration and Economics of Wrocław University in the field of economic and commercial law and subsequently obtained the relevant diplomas. Actively participating in economic processes, he passed the examination at the Ministry of Justice and was granted a licence of a restructuring advisor. He completed a four-year doctoral course at the Institute of Sociology, Faculty of Social Sciences, University of Wrocław and defended his doctoral thesis in the specialisation of organisation sociology, the subject of which was scientific research on communication conditions in selected western corporations of Lower Silesia. Participant of many scientific conferences at home and abroad. Author of numerous scientific articles in Polish and English, e.g. in the field of entrepreneurship, information security, economics. Long-time entrepreneur specialising in auditing and economic consultancy, company restructuring. Long-term lecturer at the University of Information Technology and Management and the Wrocław School of Banking. Currently a researcher at the University of the Commission of National Education in Kraków. Participates in the work of an international team in the Wyshegrad project „Development and perspectives of modern technologies in education in the field of civil protection”.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9616-0492>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
e-mail: zdzislaw.ludziejewski@uken.krakow.pl

Ireneusz Drabik

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa na współczesnym rynku

The essence of enterprise internationalization in the modern market

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie problematyki internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) przedsiębiorstwa w aspekcie teoretycznym, z uwzględnieniem jej różnorodnych przejawów w warunkach postępującej zmienności i złożoności, czyli turbulencji współczesnego otoczenia. Przyjęto, że rozumienie pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa powinno wykraczać poza jego utożsamianie wyłącznie z ekspansją zagraniczną, a więc takimi zagadnieniami jak motywy podejmowania działalności poza krajem macierzystym, formy wejścia na rynki zagraniczne i sposoby konkutowania na tych rynkach. W podejściu przedstawionym w artykule do szeroko rozumianej internacjonalizacji zaliczają się bardzo zróżnicowane działania, będące podstawą rozróżnienia internacjonalizacji czynnej i biernej. Przyjęto, że problematyka umiędzynarodowienia nie dotyczy wyłącznie podmiotów realizujących strategie internacjonalizacji czynnej, których opisy dominują w literaturze przedmiotu, ale powinna uwzględniać również np. zachowania podmiotów krajowych w sytuacji wzrostu konkurencji zagranicznej na rynku macierzystym czy ich udział w międzynarodowych powiązaniach kooperacyjnych bez aktywnej obsługi rynków zagranicznych. W ramach problematyki umiędzynarodowienia na znaczeniu zyskują także zjawiska dezinternacjonalizacji, w znaczeniu ograniczania zakresu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, oraz reinternacjonalizacji, czyli jego ponownego umiędzynarodowienia, co dotyczy przedsiębiorstw mających już wiedzę i doświadczenie w obsłudze rynków zagranicznych.

Abstract: The aim of the article is to present issues related to enterprise internationalization in the theoretical aspect, taking account of its various manifestations under conditions of increasing variability and complexity, i.e. the turbulence of today's environment. It is assumed that an understanding of the concept of enterprise internationalization should go beyond identifying it solely with foreign expansion, i.e. with issues such as the motives for taking up business outside the home country, the forms of entry, and the ways of competing on foreign markets. The approach to broadly understood internationalization as presented here includes very diverse activities setting up the basis for the distinction between active and passive internationalization. It is further assumed that internationalization issues do not only concern the entities implementing strategies of active internationalization, the descriptions of which dominate in the literature, but among other things, they should take into account the behavior of domestic entities

concerning increased foreign competition on the home market, or their participation in international cooperation relations with no active servicing of foreign markets. Phenomena that are also gaining importance in the context of internationalization are de-internationalization, in the sense of downsizing the scope of enterprise international activity, and re-internationalization, i.e. re-entry into international operations which concerns enterprises already having knowledge and experience in servicing foreign markets.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstwa; otoczenie międzynarodowe; zarządzanie międzynarodowe; zarządzanie przedsiębiorstwem

Keywords: enterprise internationalization; enterprise management; international environment; international management

Otrzymano: 8 lutego 2025

Received: 8 February

Zaakceptowano: 6 kwietnia 2025

Accepted: 6 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Drabik, I. (2025). Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa na współczesnym rynku. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 135–148. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.11>

Wstęp

Termin „internacjonalizacja” jest bezpośrednim tłumaczeniem określenia *internationalization* powszechnie stosowanego w anglojęzycznej literaturze przedmiotu z zakresu ekonomii i zarządzania, w tym w odniesieniu do problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Czinkota, Ronkainen, Gupta, 2021; Daniels i in., 2022; Hamilton, Webster, 2019). Internacjonalizacja oznacza umiędzynarodowienie, uznanie czegoś za międzynarodowe. W związku z powyższym w polskojęzycznej literaturze używa się zamiennie pojęć internacjonalizacji i umiędzynarodowienia (Gorynia, 2021; Rymarczyk, 2004; Rymarczyk, 2012; Wach, 2012). Poznawczy i praktyczny sens wyodrębnienia pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest tym większy, im bardziej uwarunkowania jego funkcjonowania w znaczeniu otoczenia zagranicznego (rynków zagranicznych) są odmienne od otoczenia kraju macierzystego, czyli kraju pochodzenia przedsiębiorstwa (rynek krajowy). W takim przypadku zachowania przedsiębiorstwa w warunkach otoczenia zagranicznego mogą się znacząco różnić w porównaniu z zachowaniami na rynku krajowym, innymi słowy, charakteryzują się określoną specyfiką, w tym znacznie większym ryzykiem (Deresky, 2016; Drabik, 2016; Fuchs, 2022; Gorynia, 2021). Jednocześnie należy zwrócić uwagę na przedsiębiorstwa, które nie wychodzą ze swoją działalnością poza rynek krajowy, jednak stykają się z powszechną intensyfikacją konkurencji zagranicznej na rynku macierzystym czy też w związku z pojawiającymi się możliwościami wchodzą w powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi, ale bez rozważania, przynajmniej początkowo, czynnej aktywności na rynkach zagranicznych w postaci sprzedaży własnych produktów (Gorynia, 2005).

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstwa w aspekcie teoretycznym, z uwzględnieniem jej różnorodnych przejawów w warunkach postępującej zmienności i złożoności, czyli turbulencji współczesnego otoczenia. W artykule wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Przyjęto założenie,

że zjawisko internacjonalizacji jest ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku, które podlega przeobrażeniom i różnicowaniu działań w jej ramach. Nie wystarczające jest przy tym wyjaśnianie istoty internacjonalizacji w kontekście wyłącznie motywów podejmowania działalności poza krajem macierzystym, form wejścia na rynki zagraniczne i sposobów konkurowania przedsiębiorstwa na tych rynkach. Konieczne jest rozpoznanie zachowań przedsiębiorstw krajowych, które wprawdzie nie wychodzą ze swoją działalnością na rynki zagraniczne, ale konkurują z podmiotami zagranicznymi na rynku macierzystym oraz angażują się w międzynarodowe powiązania kooperacyjne, np. jako poddostawcy.

W artykule rozróżniono internacjonalizację czynną i bierną, w tym scharakteryzowano możliwe sposoby rozumienia tych pojęć z uwzględnieniem następujących kryteriów:

1. stopień zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i w realizowaniu strategii internacjonalizacji,
2. zmiana warunków działania i miejsca konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi w znaczeniu rynków: krajowego i zagranicznych,
3. stopień umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

Zwrócono również uwagę na słabo rozpoznane w literaturze przedmiotu zjawiska dezinternacjonalizacji i reinternacjonalizacji rozumiane jako coraz częściej występujące zachowania w przypadku przedsiębiorstw, które już weszły na ścieżkę internacjonalizacji działalności w znaczeniu aktywnego operowania na rynkach zagranicznych, ale muszą ją modyfikować w warunkach turbulencji współczesnego otoczenia.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – problemy definicyjne

Literatura przedmiotu zawiera wiele różnych definicji pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co wynika przede wszystkim z podkreślania odmiennych aspektów przez poszczególnych autorów. Przykładowo J. Rymarczyk (2004: 19) definiuje to pojęcie w sensie ogólnym jako „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą”. Powyższe odnosi się do różnych form umiędzynarodowienia, wśród których zasadniczo można wyróżnić eksport, powiązania kooperacyjne i samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (Barłożewski, 2017; Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Duliniec, 2009; Gorynia, 2007; Gorynia, 2021; Green, Keegan, 2019; Grzegorzczak, 2009; Limański, Drabik, 2010; Oczkowska, 2013; Rozkwitalska, 2007; Rymarczyk, 2004; Rymarczyk, 2012; Wach, 2012; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008). W podobnym rozumieniu P. Pietrasieński (2005: 15) określa internacjonalizację jako „proces oparty na eksportowaniu produktów, a coraz częściej także na przenoszeniu ich produkcji do innych krajów”. Z kolei M. Strzyżewska (2005: 419) podkreśla aspekt przestrzenny i stwierdza, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa polega na „geograficznym poszerzaniu zakresu działania firm i w konsekwencji prowadzi do globalizacji tych działań”.

Przedsiębiorstwo wchodzące na rynek zagraniczny napotyka zarówno na obce – odmienne od krajowego – elementy otoczenia polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, techniczno-technologicznego i naturalnego, jak i obce środowisko oraz obcy charakter różnego rodzaju podmiotów (nabywców, dostawców, konkurentów itp.). Można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwo, które się decyduje na internacjonalizację działalności, powinno dysponować nie tylko określoną wiedzą na temat otoczenia

zagranicznego, lecz także innymi szczególnymi zasobami, które umożliwiają wybór formy wejścia i funkcjonowania na rynkach zagranicznych (Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Green, Keegan, 2019; Griffin, Pustay, 2020; Verbeke, Lee, 2021).

Wspomniana wcześniej globalizacja działalności przedsiębiorstwa odnosi się przede wszystkim do podmiotów o charakterze ponadnarodowym, które osiągnęły najwyższy poziom internacjonalizacji działalności. Można przyjąć, że globalizacja przedsiębiorstwa oznacza wysoko zaawansowane, kompleksowe umiędzynarodowienie polegające z jednej strony na ekspansji na światowe rynki zbytu, a z drugiej – na pełnym wykorzystaniu światowych czynników produkcji. Główną przesłanką globalnego podejścia do rynku światowego, zakładającą wewnętrzne zależności i powiązania poszczególnych rynków zagranicznych, jest większa szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wśród głównych charakterystyk przedsiębiorstwa globalnego należy wymienić kształtowanie strategii działania z perspektywy rynku globalnego, globalne wykorzystanie zasobów, globalną organizację działalności oraz wybór rynków i kształtowanie marketingu-mix z perspektywy konkurencji na całym rynku globalnym (Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Green, Keegan, 2019; Strzyżewska, 2005).

W tym miejscu pojawia się wątpliwość o charakterze definicyjnym. Dotyczy ona kwestii, czy pojęcie internacjonalizacji należy ograniczyć tylko do przedsiębiorstw dokonujących ekspansji zagranicznej, czyli wchodzących na rynki zagraniczne i sprzedających tam wytwarzane przez siebie produkty z wykorzystaniem różnych form internacjonalizacji (Gorynia, 2021). Powstaje pytanie, w jaki sposób traktować np. przedsiębiorstwa, które są importerami surowców i/lub półfabrykatów wykorzystywanych do wytworzenia produktu gotowego (finalnego) sprzedawanego wyłącznie na ich rynku krajowym czy też przedsiębiorstwa wchodzące w różne powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi (licencje, franchising, joint venture), w sytuacji gdy celem ich działania pozostaje obsługa rynku krajowego. Co więcej, produkty i/lub półprodukty danego przedsiębiorstwa mogą być sprzedawane podmiotom zagranicznym bez jego bezpośredniej styczności z rynkami zagranicznymi (np. w formie eksportu pośredniego z wykorzystaniem pośredników krajowych i/lub zagranicznych), które następnie wykorzystują je w procesie wytwarzania produktu gotowego i oferowanego pod własną marką na różnych rynkach (Hill, 2022; Luthans, Doh, Gaur, 2023; Meyer, Peng, 2023; Wild, Wild, 2021).

Mając na uwadze powyższe wątpliwości, warto wskazać konieczność szerokiego podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstwa i przytoczyć definicję Z. Pierścionka (2003: 454), który proponuje rozumienie tego pojęcia jako „każdej formy i zakresu powiązań jego [przedsiębiorstwa] różnych działalności z rynkami zagranicznymi”. W tym przypadku może chodzić nie tylko o aktywne wejście na rynki zagraniczne i sprzedaż produktów na tych rynkach, w rozumieniu form internacjonalizacji akcentowanych przez wymienionych wcześniej autorów, lecz także o wszelkie możliwe powiązania przedsiębiorstw operujących wyłącznie na rynku krajowym (macierzystym) z tymi rynkami i podmiotami stamtąd pochodzącymi. Aspekt powiązań z rynkami zagranicznymi podkreśla również M. Jarosiński (2013: 19) określający internacjonalizację przedsiębiorstwa jako „proces, w którym przedsiębiorstwo nawiązuje relacje z innymi podmiotami w celu sprzedaży lub zakupu produktów na rynkach zagranicznych, lub w innych celach związanych z poprawą swojej konkurencyjności międzynarodowej, osiągając w wyniku tego procesu pewien stan (poziom) umiędzynarodowienia”.

Zwrócenie uwagi na powiązania i relacje z rynkami zagranicznymi jest podstawą swoistego dwutorowego podejścia do pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, czego konieczność potwierdzają kolejni autorzy. E. Duliniec (2009) stwierdza, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa to nie tylko zwiększanie eksportu w znaczeniu sprzedaży własnych produktów za granicą czy podejmowanie innych działalności (np. produkcyjnych) na rynkach zagranicznych, co oznacza wykorzystanie form internacjonalizacji wymagających coraz większych zasobów. Jednocześnie podkreśla, że „analizując umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, należy uwzględnić te jego aspekty, które polegają na zaangażowaniu w działania importowe (np. import surowców, materiałów, technologii), oraz inne formy zaopatrzenia zagranicznego (np. zatrudnianie zagranicznych pracowników, pozyskiwanie wyników zagranicznych badań rynku) i kooperacji międzynarodowej w sferze produkcji, marketingu i innych” (Duliniec, 2009: 15).

J.W. Wiktor (2008: 14) także wyraźnie zwraca uwagę, że na płaszczyźnie przedsiębiorstwa „pojęcie internacjonalizacji wypełnia się określoną, konkretną treścią o podwójnym charakterze. Z jednej strony oznacza ona każdą formę działalności przedsiębiorstwa podejmowaną poza granicami kraju macierzystego, bez względu na stopień (zakres) zagranicznego zaangażowania zasobów. [...] Z drugiej strony internacjonalizację należy widzieć także i szerzej. Jej wyrazem staje się swoiste »umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa« na rynku krajowym poprzez współpracę z partnerami zagranicznymi w formie np. dostaw zaopatrzeniowych (import), przyjęcie funkcji przedstawiciela handlowego i pośrednika tworzącego kanały dystrybucji zagranicznej korporacji transnarodowej na danym rynku lokalnym, zakup licencji, usług doradczych itp. W tych bowiem warunkach przedsiębiorstwo krajowe, nie opuszczając rynku wewnętrznego wchodzi w orbitę problematyki międzynarodowej: spotyka się z odmiennymi produktami, technikami i technologiami produkcji, z odmienną kulturą organizacyjną, innym podejściem do formułowania celów, strategii i kształtowania warunków współpracy z partnerem zagranicznym”.

Zdaniem K. Fonfary (2009: 11): „nie zawsze interpretowanie internacjonalizacji firmy jako ekspansji poza rynek lokalny oznacza bezpośredni kontakt przedsiębiorstwa z obcym, zagranicznym otoczeniem. Firmy bowiem mogą rozwijać na szeroką skalę eksport i nie działać bezpośrednio na rynkach zagranicznych. [...] Rozszerzeniem w pełni »zagranicznej« interpretacji internacjonalizacji firmy (zagraniczny partner biznesowy i zagraniczny rynek docelowy) jest uwzględnienie wagi angażowania się firmy w działania importowe czy też kooperację międzynarodową. Rozpatruje się wtedy relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi w kontekście rynku lokalnego (i np. potrzeb zaopatrzeniowych firmy), a nie tylko wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagranicznych”. Fonfara (2009) jako przykład podaje podwykonawców (subkontraktorów) wytwarzających określone komponenty na rynku lokalnym, które są następnie na tym rynku kupowane przez pośredników krajowych lub zagranicznych, przemieszczane za granicę i wykorzystane przez kolejny podmiot do wytworzenia produktu finalnego oferowanego na rynkach zagranicznych. Zdarza się, że taki produkt finalny jest oferowany również na rynku macierzystym wytwórcy jego komponentów. Kontakt przedsiębiorstwa krajowego z zagranicą ogranicza się w tym przypadku tylko do formalnych powiązań transakcyjnych o charakterze kooperacyjnym, których znaczenie we współczesnej gospodarce rośnie w związku z dekompozycją łańcucha tworzenia wartości w międzynarodowym otoczeniu (Deresky, 2016; Griffin, Pustay, 2020; Hill, 2022; Luthans, Doh, Gaur, 2023).

Internacjonalizacja czynna i bierna

Konieczność dwutorowego podejścia do pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w rozróżnieniu internacjonalizacji czynnej i internacjonalizacji biernej (Gorynia, 2007; Gorynia, 2021). Impulsem do ich wyodrębnienia były pojęcia internacjonalizacji zewnętrznej i internacjonalizacji wewnętrznej. Internacjonalizacja zewnętrzna (*outward*) oznacza wchodzenie przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne z wykorzystaniem różnych form umiędzynarodowienia działalności. Z kolei internacjonalizacja wewnętrzna (*inward*) sprowadza się do importu czynników produkcji i dotyczy przedsiębiorstwa, które nie jest zainteresowane obecnością na rynkach zagranicznych, a swoją działalność ogranicza wyłącznie do obsługi rynku krajowego (macierzystego). Możliwa jest sytuacja polegająca na tym, że przedsiębiorstwo znajduje się na początkowym etapie procesu internacjonalizacji i dopiero zdobywa wiedzę i doświadczenie w tym zakresie, które będą w przyszłości wykorzystane do aktywnego operowania na rynkach zagranicznych. Z powyższego wynika, że internacjonalizację wewnętrzną można traktować jako poprzedzającą, a następnie wzmacniającą internacjonalizację zewnętrzną lub nawet przez nią zastępowaną (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Czinkota, Ronkainen, Gupta, 2021; Duliniec, 2009; Hill, 2022; Wild, Wild, 2021).

Problematyka internacjonalizacji czynnej i biernej może być charakteryzowana z uwzględnieniem różnych kryteriów, wśród których należy wymienić:

1. stopień zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i w realizowaniu strategii internacjonalizacji (chodzi o formy internacjonalizacji oraz rodzaj i zakres współpracy z partnerami zagranicznymi),
2. zmianę warunków działania i miejsca konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi w znaczeniu rynków: krajowego i zagranicznych,
3. stopień umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie (Limański, Drabik, 2010).

Nawiązując do pierwszego i jednocześnie najczęściej wskazywanego kryterium stopnia zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i realizowaniu strategii internacjonalizacji, Fonfara (2009: 12) określa internacjonalizację czynną jako ekspansję zagraniczną w znaczeniu wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne i sprzedaży własnych produktów na tych rynkach, z kolei przez internacjonalizację bierną rozumie „rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy”. M. Gorynia (2021: 228) definiuje internacjonalizację czynną jako „ekspansję zagraniczną w różnych możliwych formach [...]. Innymi słowy, jest to wychodzenie z prowadzeniem działalności gospodarczej za granicę”. Z kolei internacjonalizacja bierna to w ujęciu tego autora „wchodzenie w różnorodne związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy”. Podobnie M. Rozkwitalska (2007: 122) uważa, że internacjonalizacja czynna to „ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach z przekraczaniem granic kraju lokalizacji danej firmy”, a internacjonalizacja bierna oznacza „wchodzenie w różnorodne związki ekonomiczne z partnerami zagranicznymi bez podejmowania działalności gospodarczej poza granicami kraju lokalizacji danej firmy”. Jak można zauważyć, powyższe rozumienie internacjonalizacji czynnej przedsiębiorstwa jest zbieżne z wcześniej przytoczonymi ogólnymi definicjami pojęcia umiędzynarodowienia autorstwa Rymarczyka i Pietrasieńskiego.

Internacjonalizacja bierna oznacza międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi partnerami, czemu nie towarzyszy wchodzenie z własnymi operacjami na rynki zagraniczne. Przykładami biernego umiędzynarodowienia mogą być:

1. importowanie surowców i półfabrykatów w celu wytwarzania i sprzedaży produktu na rynku krajowym,
2. korzystanie z licencji zagranicznej w celu obsługi rynku krajowego,
3. prowadzenie działalności na terytorium własnego kraju na podstawie umowy franczyzy z zagranicznym podmiotem,
4. uczestniczenie z partnerem zagranicznym w spółce joint venture prowadzącej działalność w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa,
5. realizowanie umów poddostawy czy podwykonawstwa dla zagranicznego kontrahenta,
6. eksport pośredni, a więc z udziałem pośrednika krajowego lub zagranicznego, który zajmuje się sprzedażą produktów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (przedsiębiorstwo nie ma w tym przypadku bezpośredniej styczności z tymi rynkami) (Rozkwitalska, 2007).

Analizując pojęcie internacjonalizacji w powyższym ujęciu, należy rozróżnić czynne (aktywne) i bierne (pasywne) formy internacjonalizacji i współpracy z partnerami zagranicznymi oraz zwrócić uwagę na sferę decyzji strategicznych, które dotyczą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jako wyodrębnionej jednostki organizacyjnej (eksport bezpośredni, bezpośrednie inwestycje zagraniczne) i/lub w znaczeniu jego związków z rynkami zagranicznymi, w tym z innymi przedsiębiorstwami, np. powiązania kooperacyjne o charakterze kapitałowym i niekapitałowym, sieci przedsiębiorstw (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Daniels i in., 2022; Green, Keegan, 2019; Griffin, Pustay, 2020; Luthans, Doh, Gaur, 2023; Meyer, Peng, 2023.). Stopień samodzielności przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji jest podstawą wyróżnienia strategii umiędzynarodowienia: realizowanych samodzielnie, realizowanych z innymi podmiotami lub realizowanych przez inne podmioty. W powyższym kontekście internacjonalizacja czynna oznacza samodzielną ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach z wykorzystaniem zasobów własnych. Z kolei internacjonalizacja bierna to wchodzenie w różnorodne związki z partnerami zagranicznymi (Limański, Drabik, 2010). R. Oczkowska (2013) nie wyklucza przy tym podejmowania działalności za granicą w przypadku internacjonalizacji biernej. Píše ona, że „międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw może być przez nie podejmowana samodzielnie i aktywnie (tzw. internacjonalizacja czynna) lub też stanowić odpowiedź na propozycję zagranicznych partnerów gospodarczych (tzw. internacjonalizacja bierna)” (Oczkowska, 2013: 65).

Nieco inaczej do internacjonalizacji przedsiębiorstwa w znaczeniu internacjonalizacji czynnej (określanej w tym przypadku jako aktywna) i internacjonalizacji biernej podchodzi Strzyżewska (2005). Zwraca ona uwagę na zmianę warunków działania i miejsce konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi, co można traktować jako drugie kryterium rozróżnienia analizowanych pojęć. Jak pisze wspomniana autorka: „funkcjonowanie firm na rynkach zagranicznych wpływa przede wszystkim na nie same, ale także zmienia reguły i warunki funkcjonowania firm, które ograniczają swoją działalność do rynku krajowego. W procesie internacjonalizacji są one, niezależnie od swej woli, włączane do gry firm w burzliwym międzynarodowym otoczeniu. Taką sytuację, w której przedsiębiorstwa krajowe są zmuszane do konkurowania na własnych rynkach

z przedsiębiorstwami zagranicznymi, można określić jako internacjonalizację bierną, zaś konkutowanie na rynkach zagranicznych – jako internacjonalizację aktywną” (Strzyżewska, 2005: 419).

Zgodnie z powyższym wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne (bez względu na rodzaj i zakres zagranicznego zaangażowania zasobów) zmienia warunki jego działania i oznacza konkutowanie przez poszerzenie działania na rynki zagraniczne (internacjonalizacja aktywna). W tym przypadku internacjonalizacja jest określonym złożonym zjawiskiem charakteryzującym się dążeniem do poszerzania obszaru rynkowych interesów przedsiębiorstwa. Jej wyróżnikiem jest dynamiczny i aktywny charakter, zwłaszcza w aspekcie potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych w przyszłości. Jednak w warunkach globalizacji zmieniają się także warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa ograniczającego swoją działalność do rynku krajowego, który jest przedmiotem ekspansji podmiotów zagranicznych. Sytuację, w której przedsiębiorstwo krajowe jest zmuszone do konkutowania na rynku macierzystym z przedsiębiorstwami zagranicznymi, można więc określić jako internacjonalizację bierną. Jest to przypadek niewymagający szczególnej aktywności danego przedsiębiorstwa związanej z internacjonalizacją, ponieważ konkurencja zagraniczna na jego rynku macierzystym pojawia się niezależnie od działań tego przedsiębiorstwa (Limański, Drabik, 2010).

Rozróżnienie internacjonalizacji czynnej i biernej jest możliwe z uwzględnieniem trzeciego kryterium – stopnia umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Jak pisze Pierścionek (2003: 455): „powiązania przedsiębiorstwa z zagranicznymi rynkami mogą dotyczyć różnych dziedzin jego działalności, inaczej: różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości. Podstawowe ogniwa w tym łańcuchu to: (1) badania rozwojowe i wdrożeniowe; (2) projektowanie technologiczne i przemysłowe; (3) zakupy maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów; (4) produkcja; (5) marketing; (6) sprzedaż i dystrybucja; (7) serwis. Biorąc pod uwagę powyższy podział, można mówić o umiędzynarodowieniu działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa, projektowej, umiędzynarodowieniu zaopatrzenia, produkcji, działalności marketingowej, rynków zbytu i serwisu”. Ponadto Pierścionek (2003: 455) zauważa, że „umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa dotyczy z jednej strony rynków zbytu, a z drugiej – powiązań z rynkami czynników produkcji. Są to dwie integralne strony zjawiska umiędzynarodowienia”. Wprawdzie wspomniany autor nie posługuje się pojęciami internacjonalizacji czynnej i biernej, jednak można przyjąć, że internacjonalizacja czynna będzie u niego utożsamiana ze sprzedażą produktów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, której towarzyszą określone działania marketingowe (internacjonalizacja rynków zbytu). Z kolei w sytuacji gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje tylko na rynku krajowym (macierzystym), ale wchodzi w relacje z rynkami zagranicznymi w trakcie kształtowania pozostałych ogniw łańcucha tworzenia wartości, np. w zakresie badań i rozwoju czy zakupów maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów, można mówić o internacjonalizacji biernej (internacjonalizacji rynków czynników produkcji) (Limański, Drabik, 2010).

Dezinternacjonalizacja i reinternacjonalizacja

Zjawisko internacjonalizacji jest postrzegane jako ważne uwarunkowanie sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku. Wśród różnorodnych grup czynników internacjonalizacji można wymienić zarówno stymulanty wpływające pozytywnie na decyzje

o umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa (np. czynniki związane z rozwojem rynków zagranicznych), jak i destymulanty o negatywnym wpływie (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Czinkota, Ronkainen, Gupta, 2021; Daniels i in., 2022; Green, Keegan, 2019; Griffin, Pustay, 2020; Hamilton, Webster, 2019; Verbeke, Lee, 2021). Pojawia się więc wątpliwość, czy internacjonalizacja działalności ma charakter jednokierunkowy i czy kontynuowanie rozpoczętego już procesu jest rzeczywiście nieuchronne i w każdym przypadku gwarantuje sukces przedsiębiorstwa.

Jak obrazowo piszą K. Mellahi, J.G. Frynas i P. Finlay (2005), internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest „drogą dwukierunkową” – można nie tylko wchodzić na rynki zagraniczne, lecz także ograniczać takie operacje, co jest określane jako dezinternacjonalizacja. Problematyka dezinternacjonalizacji przedsiębiorstwa, w polskiej literaturze określanej również jako deinternacjonalizacja (Doryń, 2014; Mińska-Struzik, Nowara, 2014) lub de-internacjonalizacja (Żak, 2017), jak dotąd nie była przedmiotem intensywnego zainteresowania badaczy i nie doczekała się zbyt wielu publikacji naukowych. W pierwotnym ujęciu dezinternacjonalizacja postrzegana była jako zjawisko niepożądane i oznaczające porażkę przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, efekt niepowodzenia podjętych działań internacjonalizacyjnych, co w części tłumaczy, dlaczego brakuje zainteresowania środowiska badawczego problemem ograniczania umiędzynarodowienia. Wyjaśnienia owego braku zainteresowania można upatrywać także w stosunkowo niewielkiej skali występowania zjawiska w porównaniu do internacjonalizacji (Drabik, 2018).

Pojęcie dezinternacjonalizacji przedsiębiorstwa pojawiło się w literaturze przedmiotu w połowie lat 90. XX w. G.R. Benito i L.S. Welch zdefiniowali to pojęcie jako dobrowolne lub przymusowe działania mające na celu zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w bieżącą działalność międzynarodową (Trąpczyński, 2013; Żak, 2017). Dezinternacjonalizacja dobrowolna jest efektem autonomicznych decyzji podjętych przez przedsiębiorstwo w ramach realizowanej strategii, które mają na celu optymalizację całkowitego portfela działalności, w znaczeniu oferowanych produktów i obsługiwanych rynków, w dłuższej perspektywie czasowej. Z kolei dezinternacjonalizacja wymuszona stanowi element ryzyka działalności w otoczeniu międzynarodowym i jest uwarunkowana przede wszystkim kształtowaniem się klimatu inwestycyjnego, a decydujące znaczenie mają w tym przypadku uwarunkowania otoczenia polityczno-prawnego, np. ograniczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa zagraniczne w danym kraju (Drabik, 2018).

Zakres dezinternacjonalizacji może być bardzo zróżnicowany. Gorynia (2021: 229), definiując pojęcie dezinternacjonalizacji, podkreśla, że: „o ile internacjonalizację wiąże się z podejmowaniem i rozwojem działalności na rynkach zagranicznych (albo w szerszym znaczeniu: w powiązaniu z rynkami zagranicznymi – wówczas bowiem zakresem pojęcia objęta zostanie zarówno internacjonalizacja czynna, jak i bierna), o tyle dezinternacjonalizacja może być rozumiana jako zmniejszanie zaangażowania w działalność z rynkami zagranicznymi (w wersji słabszej) albo też jako rezygnacja, wycofanie się z działalności prowadzonej z rynkami zagranicznymi”. W skrajnym przypadku możemy więc mieć do czynienia z definitywnym wycofaniem się przedsiębiorstwa z rynków zagranicznych (dezinternacjonalizacja całkowita), co w praktyce występuje stosunkowo rzadko, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw, które osiągnęły już określony poziom umiędzynarodowienia działalności. Dominujące znaczenie ma zaś ograniczenie operacji na rynkach zagranicznych (dezinternacjonalizacja częściowa), które może się przejawiać poprzez np. wycofanie się z niektórych rynków zagranicznych lub ograniczenie działań na tych rynkach, zmianę

formy działalności zagranicznej na charakteryzującą się niższym poziomem zaangażowania zasobów czy zmniejszenie udziału własnościowego w zagranicznej spółce.

Zjawisko dezinternacjonalizacji może nastąpić w dowolnym momencie funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno na początkowym etapie jego internacjonalizacji, jak i na etapie zaawansowanym, przy czym etap początkowy jest bardziej narażony na dezinternacjonalizację całkowitą, a zaawansowany – na częściową (Mińska-Struzik, Nowara, 2014). Wraz ze wzrostem zaangażowania zasobów na rynkach zagranicznych prawdopodobieństwo całkowitej rezygnacji z ich obsługi maleje, co się wiąże z pojęciem barier wyjścia, takich jak dokonane inwestycje kapitałowe, wewnętrzny opór pracowników czy uzależnienie przychodów od rynków zagranicznych. Od pewnego stopnia umiędzynarodowienia działalności rośnie natomiast prawdopodobieństwo częściowej dezinternacjonalizacji z uwagi na wzrost elastyczności i umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie alokacji zasobów między obsługiwanyimi rynkami, np. poprzez przeniesienie wytwarzania danego produktu do kraju o niższych kosztach pracy, co ma na celu poprawę konkurencyjności w skali całego przedsiębiorstwa i wszystkich obsługiwanych rynków zagranicznych (Trąpczyński, 2013).

W literaturze można znaleźć rozróżnienie internacjonalizacji absolutnej i względnej. Dezinternacjonalizacja związana z zarządzaniem międzynarodowym portfelem rynków i produktów danego przedsiębiorstwa oraz wynikająca z jego strategicznych i dobrowolnych decyzji określana jest jako absolutna (*sensu stricto*). Przedsiębiorstwo regularnie ocenia swoje zaangażowanie w operacje zagraniczne, monitoruje międzynarodowy portfel rynków i produktów oraz na tej podstawie podejmuje decyzje o charakterze strategicznym o ograniczaniu działań oraz wycofywaniu się z nierentownych przedsięwzięć w celu optymalnej alokacji zasobów. Tak rozumiana absolutna dezinternacjonalizacja oznacza więc faktyczne całkowite lub częściowe ograniczenie operacji zagranicznych na poziomie całego przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Z kolei w przypadku dezinternacjonalizacji względnej (*sensu largo*) ograniczenie operacji zagranicznych przez przedsiębiorstwo interpretuje się bardzo szeroko. Każda modyfikacja działalności, nie tylko o charakterze strategicznym, lecz także taktycznym lub operacyjnym na poziomie całego przedsiębiorstwa lub jego jednostki biznesowej, jest traktowana w kategoriach działań dezinternacjonalizacyjnych. Impuls do jej podejmowania jest związany z bieżącymi niepowodzeniami bądź wydarzeniami na rynkach zagranicznych. W szczególności może tu chodzić o czasowe wycofanie się z określonego regionu lub rynku zagranicznego, wycofanie produktu lub marki, zmianę formy funkcjonowania na danym rynku wymagającej dużych zasobów na charakteryzującą się mniejszymi wymaganiami w tym zakresie, np. ograniczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich na rzecz eksportu (Fonfara, 2014).

Trzeba zauważyć, że podjęte jednostkowe działania dezinternacjonalizacyjne w jakimś obszarze mogą prowadzić do dalszego rozwoju internacjonalizacji na poziomie całego przedsiębiorstwa, a nie do jej ograniczania (Fonfara, 2014; Gorynia, 2021; Mińska-Struzik, Nowara, 2014). Przykładowo zjawisko dezinternacjonalizacji może polegać na wycofaniu się z działalności (lub jej ograniczeniu) na jednym rynku zagranicznym w celu podjęcia działalności (lub rozszerzenia dotychczasowego jej zakresu) na innych, bardziej atrakcyjnych rynkach. Przedsiębiorstwo może zrezygnować z działalności produkcyjnej na danym rynku zagranicznym, a jednocześnie podnosić nakłady na produkcję w kraju macierzystym i zwiększać wolumen eksportu, co w efekcie skutkuje wyższymi przychodami ze sprzedaży na wszystkich obsługiwanych rynkach zagranicznych. W zakresie decyzji o szerokości oferty produktowej może nastąpić wycofanie określonego typu i rodzaju produktu przy

jednoczesnym wprowadzeniu czy rozwoju innego, znacznie bardziej zróżnicowanego asortymentu. Jak zauważa P. Trąpczyński (2013: 3): „wydaje się, że stwierdzenie dokonania przez przedsiębiorstwo dezinternacjonalizacji wymaga jednoczesnej analizy działań podjętych w różnych aspektach jego międzynarodowej strategii. Uwzględnienie pojedynczych wymiarów w izolacji może bowiem prowadzić do niepełnych wniosków”. Jeśli więc interesuje nas internacjonalizacja przedsiębiorstwa jako całości, to przy określaniu zakresu i poziomu działań dezinternacjonalizacyjnych warto się skupić na rezultacie końcowym podejmowanych przez nie różnorodnych decyzji w dłuższym czasie (Mińska-Struzik, Nowara, 2014).

Dezinternacjonalizacja może być zjawiskiem nie tylko częściowym, ograniczonym do wybranych aspektów operacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, lecz także przejściowym. W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw występują bowiem fazy o różnej intensywności ekspansji zagranicznej, tj. po spadku aktywności zagranicznej, w tym jej całkowitym zaniechaniu, może nastąpić jej ponowne podjęcie określane jako reinternacjonalizacja. C. Welch i L. Welch zdefiniowali to pojęcie jako proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, w którym to procesie następuje czasowe opuszczenie rynku zagranicznego, zakończone udanym na niego powrotem (Mińska-Struzik, Nowara, 2014; Żak, 2017). Chodzi tutaj o przedsiębiorstwa, które najpierw podjęły decyzję o umiędzynarodowieniu swojej działalności, następnie z różnych powodów ograniczyły swoją działalność na rynkach zagranicznych lub wręcz zaprzęstały jej prowadzenia na tych rynkach, by po jakimś czasie ponownie podjąć wyzwania internacjonalizacyjne (Gorynia, 2021).

Należy podkreślić, że problematyka reinternacjonalizacji przedsiębiorstwa, czyli ponownego wzrostu zakresu jego umiędzynarodowienia, jest słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu (Barłózewski, 2017; Gorynia, 2021). Można się spotkać z opinią, że prawdopodobieństwo reinternacjonalizacji wzrasta w przypadku przedsiębiorstw, które przed ograniczeniem operacji zagranicznych były już silnie umiędzynarodowione. Zgodnie z podejściem procesowym do internacjonalizacji takie przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od tych słabiej zinternacjonalizowanych, zgromadziły już określone zasoby wiedzy i doświadczenia, a także nawiązały relacje w otoczeniu międzynarodowym, które mogą ułatwić decyzję o ponownym umiędzynarodowieniu. Znaczącym czynnikiem wydaje się przy tym czas. Z jednej strony im więcej go upłynęło, tym trudniejszy będzie powrót do obsługi rynków zagranicznych z powodu dynamicznych zmian otoczenia międzynarodowego oraz jednoczesnych: dezaktualizacji i zanikania elementów w postaci zgromadzonej wcześniej przez przedsiębiorstwo wiedzy i uzyskanego przez nie doświadczenia. Z drugiej strony, dłuższy czas pozwala pokonać trudności i ograniczenia, które pierwotnie spowodowały konieczność dezinternacjonalizacji, a więc dokonać modyfikacji działań mających na celu ponowne zaistnienie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Mińska-Struzik, Nowara, 2014; Żak, 2017).

Zakończenie

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że problematykę internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy traktować w sposób wielowątkowy. W literaturze przedmiotu dominuje podejście traktujące internacjonalizację w kategoriach ekspansji zagranicznej, a więc postępującego wzrostu zakresu i intensywności działań poza granicami kraju macierzystego z wykorzystaniem coraz bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia działalności na coraz liczniejszych rynkach zagranicznych, co można określić jako internacjonalizację zewnętrzną

i czynną. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na zjawisko internacjonalizacji wewnętrznej i biernej. Dotyczy ono przedsiębiorstw, które nie angażują się w aktywność w postaci sprzedaży produktów poza granicami kraju macierzystego, ale funkcjonują wyłącznie na rynku krajowym i znajdują się pod wpływem oddziaływania czynników międzynarodowego otoczenia, zarówno o charakterze zagrożeń (np. konkurencja zagraniczna na rynku macierzystym), jak i korzyści (np. możliwość zaopatrzenia w środki produkcji pochodzące z zagranicy, wchodzenie w międzynarodowe sieci powiązań).

Pojęcie internacjonalizacji biernej może być analizowane z uwzględnieniem różnych kryteriów, w tym stopnia zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i realizowaniu strategii internacjonalizacji, zmiany warunków działania i miejsca konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi w znaczeniu rynków krajowego i zagranicznych, a także stopnia umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. W pierwszym przypadku internacjonalizacja bierna oznacza międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi partnerami, czemu nie towarzyszy wchodzenie w własnymi operacjami na rynki zagraniczne. W drugim jest traktowana jako konkurowanie z przedsiębiorstwami zagranicznymi na rynku macierzystym. Z kolei w trzecim jest związana z umiędzynarodowieniem wybranych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w zakresie badań i rozwoju czy zakupów maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów.

Niedostatecznie rozpoznane są w literaturze przedmiotu zjawiska dezinternacjonalizacji i reinternacjonalizacji, które należy traktować jako integralne zagadnienia problematyki umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Dezinternacjonalizacja oznacza dobrowolne lub przymusowe działania mające na celu zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w bieżącą działalność międzynarodową. Może mieć charakter absolutny lub względny, definitywny (rzadko występujący) i przejściowy. Z kolei reinternacjonalizacja to ponowna intensyfikacja działań na rynkach zagranicznych po czasowym ich ograniczeniu. Dalsze i pogłębione badania powinny dotyczyć m.in. uwarunkowań i motywów podejmowania decyzji związanych z ograniczaniem działalności na rynkach zagranicznych oraz ponownego wkraczania na ścieżkę umiędzynarodowienia.

Literatura

References

- Barłózewski, K. (2017). *Wpływ ekspansji zagranicznej na efektywność przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R. (2019). *International Business: The New Realities*. Harlow: Pearson.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Cui, A. (2021). *International Marketing*. Boston: Cengage.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Gupta, S. (2021). *International Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P., Click, R.W. (2022). *International Business: Environments and Operations*. Harlow: Pearson.
- Deresky, H. (2016). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Harlow: Pearson.
- Doryń, W. (2014). Finansowe determinanty deinternacjonalizacji polskich spółek akcyjnych w latach 2008–2011. *Ekonomia Międzynarodowa*, 7, 111–125.
- Drabik, I. (2016). Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa w warunkach turbulencji otoczenia. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia*, 47(1), 73–91. DOI: https://doi.org/10.12775/AUNC_ECON.2016.005.

- Drabik, I. (2018). Dezinternacjonalizacja przedsiębiorstwa w warunkach niepewności otoczenia. W: H. Kromolowski, K. Kukowska, A. Kwiatek (red.), *Bezpieczeństwo pozamilitarne w XX–XXI wieku. Zagrożenia – wyzwania – koncepcje*. Częstochowa: Politechnika Częstochowska, 186–199.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Fonfara, K. (2009). Istota i zakres internacjonalizacji firmy. W: K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. Warszawa: PWE, 11–26.
- Fonfara, K. (2014). Współczesne procesy internacjonalizacji firmy. W: K. Fonfara (red.), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*. Warszawa: PWN, 39–66.
- Fuchs, M. (2022). *International Management: The Process of Internationalization and Market Entry Strategies*. Berlin: Springer Gabler.
- Gorynia, M. (red.). (2005). *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (2021). *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*. Warszawa: PWN.
- Green, M.C., Keegan, W.J. (2019). *Global Marketing*. Harlow: Pearson.
- Griffin, R.W., Pustay, M.W. (2020). *International Business: A Managerial Perspective*. Harlow: Pearson.
- Grzegorzczak, W. (2009). *Marketing na rynku międzynarodowym*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Hamilton, L., Webster, Ph. (2019). *The International Business Environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, Ch.W.L. (2022). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Boston: McGraw-Hill.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH.
- Limański, A., Drabik, I. (2010). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: Difin.
- Luthans, F., Doh, J.P., Gaur, A.S. (2023). *International Management: Culture Strategy and Behavior*. New York: McGraw-Hill Education Ltd.
- Mellahi, K., Frynas, J.G., Finlay, P. (2005). *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, K., Peng, M. (2023). *International Business*. Andover: Cengage.
- Mińska-Struzik, E., Nowara, W. (2014). Dylematy badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstwa. *International Business and Global Economy*, 33, 394–405.
- Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – strategie – tendencje*. Warszawa: Difin.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Pietrasieński, P. (2005). *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Difin.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Strzyżewska, M. (2005). Marketing na rynkach zagranicznych. W: M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*. Warszawa: SGH, 417–454.
- Trąpczyński, P. (2013). Dezinternacjonalizacja – wyzwanie dla teorii marketingu międzynarodowego?. *Marketing i Rynek*, 20(9), 2–9.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: PWN.
- Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE.
- Wild, J.J., Wild, K.L. (2021). *International Business: The Challenges of Globalization*. Harlow: Pearson.
- Verbeke, A., Lee, I.H.I. (2021). *International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Żak, K. (2017). De-internacjonalizacja i bezpośrednie dezinwestycje zagraniczne – nowe wektory zmian. *Marketing i Rynek*, 10, 808–823.

Ireneusz Drabik, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, adiunkt, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Administracji i Zarządzania Publicznego. Zainteresowania naukowe skupia na zagadnieniach dotyczących zarządzania, marketingu, ekonomii, międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Ireneusz Drabik, PhD in economics; University of the National Education Commission, Krakow; Faculty of Social Sciences, Institute of Law, Economics and Administration; Department of Public Administration and Management. His academic interests focus on issues related to management, marketing, economics and international economic relations.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8830-1681>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Administracji i Zarządzania Publicznego
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: ireneusz.drabik@uken.krakow.pl

Tomasz Zactona

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska ■ State of Applied Sciences in Nowy Sącz, Poland

Monika Danielska

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska ■ State of Applied Sciences in Nowy Sącz, Poland

Mariusz Cembruch-Nowakowski

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission Krakow, Poland

Audiowizualne narzędzia dydaktyczne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób z zaburzeniami słuchu

Innovative educational tools for the development of entrepreneurial competences, as well as knowledge of economics, in those with hearing disorders

Streszczenie: Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób z zaburzeniami słuchu jest trudne i wymagające ze względu na bariery komunikacyjne oraz specyficzne potrzeby edukacyjne tej grupy uczniów. Głównym celem artykułu jest empiryczna weryfikacja skuteczności audiowizualnych narzędzi dydaktycznych opracowanych w ramach projektu „Innowacyjne narzędzia edukacyjne” jako instrumentu kształtowania kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej uczniów z zaburzeniami słuchu, z oceną użyteczności dydaktycznej tych narzędzi oraz poziomu ich akceptacji wśród użytkowników. Hipoteza główna zakłada, że zastosowanie w trakcie lekcji audiowizualnych narzędzi dydaktycznych współtworzonych przez osoby niesłyszące sprzyja kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych oraz poszerzaniu wiedzy ekonomicznej uczniów z zaburzeniami słuchu, a także wzmacnia ich zaangażowanie i pozytywną percepcję procesu nauczania. Przeprowadzone badania potwierdziły, że przygotowane materiały filmowe są wartościowym narzędziem w edukacji osób z zaburzeniami słuchu, w tym kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych oraz poszerzaniu wiedzy ekonomicznej. Efektywne wykorzystanie tych materiałów wymaga jednak elastycznego i indywidualnego podejścia, dostosowanego do potrzeb i możliwości poszczególnych osób niesłyszących.

Abstract: Shaping entrepreneurial competences, as well as knowledge of economics, of those with hearing impairments is difficult and demanding due to communication barriers and the specific educational needs of this group of students. The main objective of the article is to empirically verify the effectiveness of audio? *with the deaf?* visual teaching tools developed within the „Innovative educational tools” project as an instrument for shaping such competences and developing such knowledge, along with an assessment of their didactic usefulness and user acceptance. The main hypothesis assumes that the use of audiovisual

teaching tools co-created by the deaf during lessons promotes this, and to see if they strengthen engagement and positive perception of the teaching process. The research confirmed that the prepared visual materials are a valuable tool. Their effective use, however, requires a flexible and individual approach, adapted to the needs and capabilities of individual deaf people.

Słowa kluczowe: innowacyjne narzędzia edukacyjne; kompetencje kluczowe; kompetencje przedsiębiorcze; materiały dydaktyczne; osoby niesłyszące; osoby słabosłyszące; osoby z zaburzeniami słuchu

Keywords: entrepreneurial competences; innovative educational tools; key competences; people with hearing disorders; teaching materials; the deaf; those hard of hearing

Otrzymano: 12 lutego 2025

Received: 12 February 2025

Zaakceptowano: 30 kwietnia 2025

Accepted: 30 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Żałona, T., Danielska, M., Cembruch-Nowakowski, M. (2025). Audiowizualne narzędzia dydaktyczne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób z zaburzeniami słuchu. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 149–174. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.12>

Wstęp

Kształcenie osób z zaburzeniami słuchu, mieszczące się w ramach pedagogiki specjalnej, przeszło na przełomie XX i XXI w. szereg przemian i lokuje się jako subdyscyplina w obszarze nauk społecznych oraz humanistycznych (*Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych*, Dz.U. z 2018 r. poz. 1818). Podejście do kształcenia osób ze wskazaną niepełnosprawnością jest kojarzone z pojęciem pedagogiki emancypacyjnej, związanej z budowaniem silnego poczucia podmiotowości¹. Potrzeba wyrównywania szans osób z tego rodzaju niepełnosprawnością wynika w szczególności ze zmiany globalnego podejścia do niniejszego zagadnienia, z większej samoświadomości osób dotkniętych tą niepełnosprawnością i podejmowania przez nie istotnej aktywności w celu urzeczywistnienia własnych aspiracji (również zawodowych).

Przeobrażenia te w istotny sposób wpłynęły (pomimo pojawiających się trudności i ograniczeń) na stworzenie odpowiednich możliwości rozwojowych oraz na pojawienie się nowych przestrzeni partycypacji społecznej uwzględniających potrzeby edukacyjne oraz zawodowe osób z zaburzeniami słuchu (Krause, 2004).

Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób niesłyszących i osób z zaburzeniami słuchu wiąże się z szeregiem wyzwań, które wynikają zarówno z barier komunikacyjnych, jak i z potrzeb edukacyjnych tej grupy uczniów oraz ze specyfiki samego zakresu tematycznego. Uwarunkowania te wskazują na potrzebę tworzenia i testowania innowacji edukacyjnych dających szansę na skuteczniejsze i bardziej efektywne osiągnięcie założonych celów edukacyjnych w kształceniu osób niesłyszących i osób niedosłyszących.

¹ Czynniki podmiotowości składające się na poczucie własnej podmiotowości. Należą do nich własne preferencje, ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a także moc sprawcza (Czerepaniak-Walczak, 2006).

W ramach projektu „Innowacyjne narzędzia edukacyjne” opracowano 30 kompleksowych zestawów dydaktycznych zawierających krótkie filmy współtworzone i odgrywane przez osoby niesłyszące. Zgodnie z założeniami materiały te mają wyrównywać szanse, kształtować wieloaspektową postawę przedsiębiorczą i niwelować bariery poprzez wzmacnianie zaradności, aktywności, zaangażowania, pomysłowości oraz kreatywności uczniów z wadami słuchu. Na tym tle za główny cel badawczy przyjęto empiryczną weryfikację skuteczności opracowanych audiowizualnych narzędzi dydaktycznych jako instrumentu kształtowania kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej uczniów z zaburzeniami słuchu, wraz z oceną użyteczności dydaktycznej tych narzędzi oraz poziomowi ich akceptacji w gronie odbiorców. Przyjęta w artykule hipoteza badawcza zakłada, że zastosowanie w trakcie lekcji audiowizualnych narzędzi dydaktycznych współtworzonych przez osoby niesłyszące sprzyja kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych oraz poszerzaniu wiedzy ekonomicznej uczniów z zaburzeniami słuchu, a także wzmacnia ich zaangażowanie i pozytywne nastawienie do procesu nauczania.

Wykonawcy niniejszego projektu testowali hipotezę badawczą zakładającą, że wykorzystanie w edukacji materiałów wideo będzie optymalnym narzędziem umożliwiającym realizację założeń edukacyjnych. Badaniami objęto proces kształcenia uczniów niedosłyszących i niesłyszących realizowany na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, Republiki Czeskiej i Republiki Słowackiej.

Specyfika kształcenia osób z zaburzeniami słuchu: Polska, Czechy, Słowacja

W polskiej literaturze przedmiotu na temat kształcenia osób z zaburzeniami słuchu można odnaleźć szereg odwołań do publikacji prezentujących doświadczenia w tym zakresie krajów zachodniej części Unii Europejskiej czy Stanów Zjednoczonych. Niewiele jest natomiast opracowań odnoszących się bezpośrednio do problematyki kształcenia osób z tego rodzaju specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w Polsce i krajach ościennych, takich jak Czechy czy Słowacja. Przeprowadzone badania wypełniają lukę badawczą, której znielowanie wymaga jednak uwzględnienia uwarunkowań edukacyjnych w Polsce i krajach sąsiadujących.

Zarówno Polska, jak i Czechy i Słowacja dysponują szeregiem regulacji prawnych, z uwzględnieniem dokumentów wspólnych dla tych krajów: Powszechnej deklaracji praw człowieka (*Powszechna deklaracja praw człowieka – przyjęta i proklamowana rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ 217 A (III) w dniu 10 grudnia 1948 r.*), Deklaracji praw dziecka (*Deklaracja Praw Dziecka, uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 20 listopada 1959 r.*), Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych (*Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r.*, Dz.U. z 2012 r. poz. 1169, ze sprostowaniem), gwarantujących równy dostęp do edukacji osób ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi. Niemniej jednak obowiązujące na tych obszarach systemy kształcenia oraz efektywność ich funkcjonowania różnią się od siebie.

System oświaty w Rzeczypospolitej Polskiej umożliwia kształcenie osób z zaburzeniami słuchu² (w zależności od stopnia jego uszkodzenia) we wszystkich typach szkół, na każdym

² Osoby niesłyszące definiuje się jako głuche – są to osoby ze znaczną wadą słuchu, która uniemożliwia odbieranie mowy za pomocą słuchu, w sposób naturalny. Osoba niesłysząca odbiera informacje w szczególności z wykorzystaniem wzroku. Osoby słabosłyszące określane są jako niedosłyszące – uznaje się za nie osoby, u których wada słuchu ogranicza odbiór mowy drogą słuchową. Pełniejszy odbiór informacji słownej możliwy jest przy stosowaniu aparatu słuchowego (Eckert, 2005).

poziomie edukacji, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb edukacyjnych, a także predyspozycji uczniów. Zapewniają to w szczególności *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.), *Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (t.j. Dz.U. z 2021 r. poz. 1082, ze zm.), *Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela* (Dz.U. z 2021 r. poz. 1762 ze zm.), *Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami* (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1062 ze zm.) oraz inne obowiązujące przepisy prawa (*Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się*, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 1824 ze zm.; *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 sierpnia 2017 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli*, t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1289; *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół*, Dz.U. z 2019 r. poz. 639 ze zm.; *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym*, t.j. Dz.U. 2020 r. poz. 1309; *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 września 2017 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych*, Dz.U. z 2017 r. poz. 1743 ze zm.).

Pomimo istnienia zagwarantowanej prawem ścieżki edukacyjnej osób z zaburzeniami słuchu można zaobserwować istotne wady systemu edukacji widoczne w szkołach publicznych ogólnodostępnych, w których nierzadko nie są spełnione wymogi związane z przygotowaniem środowiska szkolnego do przyjęcia ucznia z tymi szczególnymi potrzebami edukacyjnymi.

Poważnym problemem, na który warto zwrócić uwagę, są zbyt obszerne i przeładowane treściami podstawy programowe, których opanowanie – w związku z chociażby niedostosowaniem procesu dydaktycznego do uczniów niesłyszących czy niedosłyszących – zajmuje im zdecydowanie więcej czasu, a obowiązujące w Polsce przepisy prawa nie umożliwiają elastycznego podejścia do ich realizacji. Niepokojący (w kontekście równych szans w jakości uzyskiwanych efektów uczenia się osób z zaburzeniami słuchu) jest brak oficjalnych programów do nauki polskiego języka migowego (PJM), który w dalszym ciągu nie ma rangi przedmiotu nauczania i nie widnieje na świadectwie, a w szkołach specjalnych kwalifikacje nauczycieli oraz personelu pod kątem jego znajomości często nadal nie są w stanie zaspokoić językowych potrzeb uczniów (Komisja Ekspertów ds. Głuchych przy Rzeczniku Praw Obywatelskich, 2020). Stanowi to pewien rodzaj dyskryminacji językowej. Co więcej, w szkołach dla uczniów z tego rodzaju specjalnymi potrzebami edukacyjnymi pracuje stosunkowo niewielki odsetek osób niesłyszących. Dodatkowo należy zaznaczyć, że istotnym problemem w kontekście nauki języka jest niewystarczająca znajomość języka ojczystego wśród nauczycieli z zaburzeniami słuchu. Ten fakt sprawia, że największą barierą w dalszym (ponadpodstawowym) kształceniu uczniów z zaburzeniami słuchu jest bariera językowa (Najwyższa Izba Kontroli, 2022). Obecnej sytuacji w zakresie realizacji procesu uczenia się osób niesłyszących i niedosłyszących nie poprawia także niewystarczająca liczba placówek szkolnych (w tym specjalnych) przystosowanych do kształcenia osób niesłyszących i niedosłyszących.

Stąd system kształcenia zawodowego jest oceniany jako słabo dostosowany do predyspozycji czy zdolności ucznia z tego typu dysfunkcją, a także jego przygotowania do rynku pracy. Szansę na poprawę warunków i jakości uczenia się osób z zaburzeniami słuchu dają

bezwzględne stosowanie przepisów prawa oraz realizacja wszelkich zaleceń zawartych w opracowywanych raportach (Komisja Ekspertów ds. Głuchych przy Rzeczniku Praw Obywatelskich, 2020; Najwyższa Izba Kontroli, 2022) traktujących o osobach niesłyszących i niedosłyszących w Polsce.

Odmienny od polskiego (cechujący się większą sprawnością, a tym samym skutecznością) system kształcenia podstawowego i ponadpodstawowego osób z zaburzeniami słuchu funkcjonuje w Republice Czeskiej. Na kształt realizowanej w Czechach polityki edukacyjnej miały wpływ nie tylko wydarzenia o newralgicznym znaczeniu geopolitycznym, lecz także (poza dokumentami wspólnymi dla Polski, Czech i Słowacji) Narodowy plan przedsięwzięcia środków w celu zmniejszenia negatywnych skutków niepełnosprawności (*Národní plán opatření pro snížení negativních důsledků zdravotního postižení, schválen v roce 1993 usnesením vlády, ČR č. 493*). Niemniej jednak dopiero ustawa o czeskim języku migowym (*Zákon o znakové řeči č. 155/1998 Sb.*), znowelizowana w 2008 r. (*Zákon o komunikačních systémech, č. 384/2008 Sb.*, v úplném znění vyhlášen pod č. 423/2008 Sb.), w sposób uregulowany zapewniła osobom niesłyszącym posługiwanie się językiem migowym i zdobywanie wykształcenia z jego wykorzystaniem (Wiśniewska, 2011).

System kształcenia specjalnego dla osób z zaburzeniami słuchu w Republice Czeskiej jest tożsamy z przyjętymi uregulowaniami w pozostałych typach szkół, z uwzględnieniem możliwości opracowania indywidualnego planu nauczania dla uczniów w szkołach publicznych i ich integrowania w tych placówkach. Co więcej, przy uwzględnieniu możliwości danej szkoły mogą oni indywidualnie wybierać metodę kształcenia (program dwujęzyczny, werbalny lub zintegrowana metoda komunikacji). Dodatkowo warto zaznaczyć, że osoby niesłyszące i niedosłyszące oraz ich rodziny mają dostęp (już od wczesnych lat) do wspomagania rozwoju ukierunkowanego na wskazaną niepełnosprawność. Takiego wsparcia udzielają organy specjalnie powołane do tego celu³.

Pomimo zapewnionej prawem ścieżki edukacyjnej (podobnie jak w Polsce) dla osób niesłyszących i niedosłyszących można zaobserwować istotne wady systemu edukacji w kontekście specjalnych kwalifikacji nauczycieli oraz personelu pod względem znajomości czeskiego języka migowego⁴. Okazuje się bowiem, że jest on wykorzystywany w szczególności przez niesłyszącą kadrę nauczycielską. Istotnym problemem w tym względzie jest także brak przepisów prawa regulujących kwestię uzyskania przez placówki edukacyjne funduszy na zatrudnienie wykształconych tłumaczy, co znacznie usprawniłoby funkcjonowanie uczniów w szkołach. Brakuje ponadto szczegółowych wytycznych odnoszących się do edukacji dwujęzycznej względem uczniów z zaburzeniami słuchu.

Problematyka kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym przypadku osób z zaburzeniami słuchu, została także objęta badaniem w Republice Słowackiej, której rząd już w 1995 r. (trzy lata wcześniej niż w Czechach) przyjął ustawę o słowackim języku migowym (*Zákon Národnej rady Slovenskej republiky o posunkovej reči nepočujúcich osôb č. 149/1995 Z. z.*). W Słowacji obecnie obowiązującym programem kształcenia osób z zaburzeniami słuchu jest państwowy program kształcenia uczniów z upośledzeniem słuchu. Zawiera on w swojej podstawie nauczanie słowackiego języka

³ Střediska rané péče Tamtam (ośrodki wczesnego wspomagania Tamtam) oraz Speciální pedagogická centra pro sluchové postižení, tzw. SPC (ośrodki pedagogiki specjalnej dla osób z uszkodzonym narządem słuchu).

⁴ Od 2004 r. czeska izba tłumaczy języka migowego umożliwia zwiększenie kompetencji komunikacyjnych poprzez udział w Certifikačním vzdělávacím programu CVP (Certyfikowanym programie kształcenia w zakresie komunikacji z osobami z uszkodzonym narządem słuchu).

migowego we wszystkich szkołach podstawowych i gimnazjalnych, z uwzględnieniem potrzeb i możliwości uczniów. Z kolei (biorąc pod uwagę czas trwania nauki) uczniowie niesłyszący lub niedosłyszący uczęszczający do specjalnych szkół podstawowych, a także do klas integracyjnych (w szkołach ogólnodostępnych) uczą się słowackiego języka migowego na poziomach od A1 do B1.

Niestety pomimo obowiązujących regulacji prawnych dwujęzyczne kształcenie uczniów słyszących oraz osób z zaburzeniami słuchu jest realizowane jedynie w szkołach specjalnych i obejmuje uczniów z uszkodzonym słuchem. Wybiórczo natomiast odbywa się ono w szkołach ogólnodostępnych.

Osoby z zaburzeniami słuchu (niesłyszące lub niedosłyszące) mają spore trudności w rozumieniu języka mówionego, a także języka pisanego. W każdym zaś z analizowanych krajów (w związku z ukazaniem problemem braku lub sporadycznego stosowania języka migowego w kształceniu) nieodzowne jest przygotowywanie i zastosowanie w kształceniu materiałów edukacyjnych, które byłyby w pełni dostosowane do potrzeb edukacyjnych tych osób.

Wykorzystanie filmów i materiałów wideo w edukacji – ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia osób z zaburzeniami słuchu

Współczesna edukacja coraz częściej sięga po filmy i materiały wideo jako narzędzia wspierające proces uczenia się. Multimedialne treści potrafią zainteresować uczniów, ułatwiają zrozumienie trudnych pojęć poprzez obraz i dźwięk, a także angażują emocjonalnie. W przypadku osób z zaburzeniami słuchu wykorzystanie mediów audiowizualnych nabiera jednak dodatkowego, szczególnego znaczenia. Społeczność osób niesłyszących i niedosłyszących stanowi mniejszość językowo-kulturową posługującą się naturalnym językiem migowym, podczas gdy język narodowy (foniczny) bywa dla nich często językiem drugim lub nawet obcym (Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, 2014). Dlatego w edukacji osób z zaburzeniami słuchu kluczowe wydaje się wykorzystanie materiałów wizualnych mogących skutecznie wspierać ich procesy poznawcze.

Film i wideo to media silnie oddziałujące na zmysł wzroku – podstawowy kanał percepcji osób niesłyszących. Odpowiednio przygotowane materiały filmowe mogą stać się bezcennym narzędziem dydaktycznym dla osób z zaburzeniami słuchu, pod warunkiem jednak, że zostaną udostępnione w formie dla nich zrozumiałej. Kluczowe znaczenie ma w tym względzie dostępność: filmy wykorzystywane w edukacji osób z zaburzeniami słuchu powinny być zaopatrzone w napisy dla niesłyszących w odpowiednim języku (np. polskie napisy dla osób narodowości polskiej) lub tłumaczenie na język migowy (np. nagrany tłumacz migowy w rogu ekranu). Bez takich udogodnień nawet najciekawszy materiał wideo może okazać się niezrozumiały dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (jakimi są osoby z zaburzeniami słuchu), a więc bezużyteczny dydaktycznie. Jak zauważa E. Domagała-Zyśk, filmy i inne materiały audiowizualne są w obecnych czasach coraz powszechniej wykorzystywane na lekcjach, ale jeśli nie zawierają napisów, stają się bezużyteczne w edukacji osób z uszkodzeniami słuchu. Innymi słowy, brak zapewnienia napisów lub tłumaczenia migowego skutkuje wykluczeniem ucznia słabosłyszącego lub niesłyszącego z przekazu edukacyjnego (Domagała-Zyśk, 2016).

Formy dostosowania materiałów wideo do potrzeb osób z wadą słuchu mogą być różne. Najczęściej są stosowane napisy z transkrypcją dialogów i dźwięków (napisy dla

niesłyszących uwzględniające także informacje o odgłosach otoczenia czy muzyce) oraz tłumaczenia na język migowy. Tłumaczenie migowe polega na umieszczeniu w filmie dodatkowego okienka, w którym tłumacz przekłada kwestie mówione na język migowy⁵. Czasem tworzy się też filmy edukacyjne bezpośrednio w języku migowym, prowadzone przez migających lektorów lub nauczycieli. Przykładem mogą być nagrania lekcyjne dla uczniów tworzone przez nauczycieli osób niesłyszących i niedosłyszących (np. objaśnienia pojęć matematycznych). Z kolei napisy pozwalają tym osobom na śledzenie wypowiedzi lektora czy dialogów postaci poprzez tekst. Co ważne, wielu uczniów z wadą słuchu uczy się czytać już we wczesnym wieku⁶. Oglądanie programów i filmów z napisami staje się dla nich okazją nie tylko do zrozumienia treści, lecz także do nauki języka ojczystego, ponieważ tworzy atrakcyjny kontekst do poszerzania słownictwa i doskonalenia gramatyki. Napisy spełniają więc podwójną funkcję: przekazują wiedzę merytoryczną oraz wspierają rozwój kompetencji językowych uczniów z zaburzeniami słuchu.

Skuteczność filmów edukacyjnych dostępnych w języku migowym lub z napisami potwierdzają wyniki licznych badań przeprowadzonych w różnych krajach⁷. Dla wielu uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi film z tłumaczem migowym bywa łatwiejszy do zrozumienia niż np. tradycyjny wykład z tłumaczem na żywo. Na ekranie mogą oni bowiem skupić wzrok na całości przekazu (obrazie i migającej osobie) bez konieczności dzielenia uwagi między nauczyciela a osobnego tłumacza. Kolejnym argumentem przemawiającym za wykorzystaniem filmów w edukacji jest to, że osoby z zaburzeniami słuchu są wrokojcami (myślą i uczą się przede wszystkim poprzez obraz). Dobrze zaprojektowany materiał wideo (np. film edukacyjny z eksperymentem chemicznym, ilustrowaną opowieścią historyczną czy wizualizacją zjawiska fizycznego) może rozbudzić wyobraźnię ucznia znacznie silniej niż tekst w podręczniku. Jeśli dołączy się do tego napisy lub migową narrację, otrzyma się przekaz kompletny, zrozumiały i angażujący.

W dobie nauczania zdalnego (wymuszonego choćby przez pandemię COVID-19) znaczenie takich materiałów jeszcze wzrosło. Zauważa się także, że kształcenie na odległość wymaga od nauczycieli sięgania po multimedia, aby utrzymać uwagę uczniów, a w przypadku osób niesłyszących i niedosłyszących – by zniwelować bariery komunikacyjne. Choć stosowanie wideo w edukacji niesłyszących wiąże się z pewnymi wyzwaniem technicznymi i metodycznymi, to pedagodzy starają się te przeszkody pokonywać, jako że widzą w filmach ogromny potencjał edukacyjny (Khasawneh, 2023). Warunkiem jest oczywiście zapewnienie odpowiedniej jakości przekazu wizualnego i ewentualnych tłumaczeń. Podsumowując – film jako narzędzie dydaktyczne w edukacji osób z zaburzeniami

⁵ W Polsce: polski język migowy, w Republice Czeskiej: czeski język migowy, w Republice Słowackiej: słowacki język migowy.

⁶ Dzieci niesłyszące często zdobywają umiejętność czytania wcześniej niż dzieci słyszące, dlatego że muszą polegać na tekście.

⁷ Przykładowo w Brazylii przeprowadzono randomizowane badanie kontrolne, aby sprawdzić, czy film instruktażowy z tłumaczeniem na język migowy poprawi wiedzę i umiejętności osób niesłyszących i niedosłyszących w zakresie udzielania pierwszej pomocy (resuscytacji krążeniowo-oddechowej). Wyniki okazały się jednoznaczne – grupa osób z zaburzeniami słuchu, która obejrzała edukacyjny film w formie animacji z narracją audio oraz tłumaczeniem na brazylijski język migowy (Libras), osiągnęła istotnie lepsze wyniki w teście wiedzy i umiejętności CPR niż grupa ucząca się tradycyjnie. Co ważne, podwyższony poziom wiedzy utrzymywał się także po 15 dniach od obejrzenia filmu. Badanie to potwierdziło, że dostępne multimedialne materiały (łącznie dźwięk, obraz, animację i język migowy) mogą być bardzo efektywnym narzędziem nauczania ważnych umiejętności (Galindo i in., 2023).

słuchu może być niezwykle efektywny – umożliwia bowiem przekaz wiedzy w atrakcyjnej, wizualnej formie, zrozumiałej dzięki wykorzystaniu ich naturalnego języka lub napisów.

Warto podkreślić, że dobrze przygotowane napisy i tłumaczenia migowe przynoszą szereg korzyści nie tylko samym uczniom z wadą słuchu, lecz także ich otoczeniu. Rodzice, rodzeństwo czy nauczyciele słyszący rozumieją dzięki nim lepiej potrzeby komunikacyjne swoich podopiecznych. Tłumaczenia migowe przyczyniają się zaś do popularyzacji języka migowego. Gdy osoby słyszące (np. koledzy z klasy) widzą migającego lektora na ekranie, zapoznają się z ojczystym językiem migowym i mogą nauczyć się podstawowych znaków. Takie działania zbliżają do siebie społeczność osób z zaburzeniami słuchu oraz słyszących, przez co sprzyjają ich wzajemnemu zrozumieniu.

Wykorzystanie filmów edukacyjnych ma istotne znaczenie również w edukacji inkluzyjnej (także dla osób słyszących)⁸, ponieważ są one atrakcyjne dla wszystkich uczniów (zarówno niesłyszących, jak i słyszących), a ponadto umożliwiają przekaz treści na wiele sposobów jednocześnie (wielokanałowo). Dzięki filmom uczniowie o różnych stylach uczenia się mogą przyswajać wiedzę w preferowany dla siebie sposób: wzrokowcy poprzez obraz, słuchowcy poprzez dźwięk, a osoby z trudnościami w jednym kanale mogą wesprzeć się innym⁹. Dostępne multimedia stanowią więc praktyczną realizację idei projektowania uniwersalnego dla uczenia się (UDL)¹⁰. Jeśli film edukacyjny zawiera zarówno ścieżkę dźwiękową, jak i napisy oraz ewentualnie tłumacza migowego, to dostarcza wiedzy w formie korzystnej dla wszystkich. Uczniowie słyszący również odnoszą korzyści z takich udogodnień: napisy mogą poprawić rozumienie trudnych terminów (są one widoczne w tekście, co ułatwia ich zapisanie i zapamiętanie), a także wspomagają naukę języków obcych. Ponadto napisy mogą poprawić zrozumiałość przekazu w niesprzyjających warunkach (np. hałas tła) oraz wspierać osoby z ubytkami słuchu związanymi z wiekiem. Zatem obecność napisów wpływa korzystnie na jakość odbioru treści dla szerokiego grona odbiorców, nie tylko dla osób z zaburzeniami słuchu.

Filmy edukacyjne wykorzystywane w trybie inkluzyjnym pełnią też funkcję integrującą grupę. Wspólne projekcje i dyskusje filmowe w klasie, w której są uczniowie niesłyszący i słyszący, stwarzają przestrzeń do ich wzajemnej współpracy. Jeżeli film został przygotowany z myślą o dostępności, uczniowie z wadą słuchu mogą swobodnie śledzić jego treść (np. czytając napisy) i brać aktywny udział w omówieniu. Z kolei uczniowie słyszący, oglądając film w towarzystwie niesłyszących kolegów, uczą się uważności na potrzeby innych.

Należy podkreślić, że filmy edukacyjne wzbogacają proces kształcenia wszystkich uczniów nie tylko poprzez swoją formę, lecz także dzięki wartościom merytorycznym i wychowawczym. Dobrze dobrany film jest w stanie zobrazować skomplikowane zjawisko lepiej niż wykład nauczyciela (np. film popularnonaukowy o kosmosie zabierze całą klasę w podróż po galaktyce, czego nie da się osiągnąć samym słowem mówionym). Edukacja

⁸ Edukacja inkluzyjna zakłada, że uczniowie o zróżnicowanych potrzebach (w tym z niepełnosprawnościami) uczą się razem w szkołach ogólnodostępnych, korzystając z odpowiedniego wsparcia.

⁹ Uczeń słyszący słabiej skorzysta z napisów, a uczeń z dysleksją – z narracji dźwiękowej i ilustracji.

¹⁰ Koncepcja projektowania uniwersalnego dla uczenia się (Universal Design for Learning, UDL) została opracowana w latach 90. XX w. przez dr. Davida H. Rose'a i dr Anne Meyer, współzałożycieli organizacji CAST (Center for Applied Special Technology). Ich celem było stworzenie elastycznych środowisk edukacyjnych, które uwzględniają różnorodność uczniów i eliminują bariery w nauce. W 2014 r., wspólnie z Davidem Gordonem, opublikowali książkę *Universal Design for Learning: Theory and Practice*, która stanowi kluczowe źródło wiedzy na temat UDL.

inkluzyjna zakłada równy dostęp do takich inspirujących przeżyć. Jeśli szkoła decyduje się na projekcję filmu edukacyjnego, to powinna zadbać, by nikt nie został pominięty. Ważne, by idea inkluzji była konsekwentnie realizowana (Forlin, Chambers, 2011).

Aby w pełni wykorzystać potencjał filmów w edukacji osób z zaburzeniami słuchu, potrzebne są dalsze działania: szkolenia dla nauczycieli z zakresu dydaktyki migowej i wykorzystania mediów, rozwój banków filmów edukacyjnych z uwzględnieniem języka migowego oraz z napisami, finansowanie innowacyjnych projektów, a także prace nad udoskonaleniem automatycznych systemów napisów¹¹. Ważne jest również promowanie w społeczeństwie postawy szacunku dla języka migowego i prawa osób niesłyszących do informacji. Tylko wówczas filmy i media staną się narzędziem prawdziwie egalitarnym, służącym wszystkim uczniom, niezależnie od tego, czy odbierają świat za pomocą słuchu, czy wzroku. Edukacja wspierana filmem, prowadzona w dwóch językach (migowym i fonicznym), jest szansą na pełniejsze zrozumienie świata przez osoby z zaburzeniami słuchu oraz na bogatszą, bardziej empatyczną wspólnotę szkolną, w której różnorodność jest traktowana jak wartość, a nie jak przeszkoda. W ten sposób rola filmów i mediów w edukacji wykracza poza funkcję dydaktyczną i staje się elementem budowania społeczeństwa inkluzywnego i sprawiedliwego.

Kompetencje przedsiębiorcze i wiedza ekonomiczna jako podstawa kariery zawodowej i zaradności życiowej

Systemy oświaty w wielu krajach Unii Europejskiej zmagają się obecnie z wieloma wyzwaniami edukacyjnymi, wśród których za jedno z najistotniejszych uznaje się skuteczne przygotowanie uczniów (przyszłych absolwentów szkół) do życia zawodowego, a także życia dorosłego *sensu stricte* w niezwykle trudnych, nieustannie zmieniających się warunkach otoczenia. Wyzwania te zdają się szczególnie istotne w krajach, które przeszły w ostatnich kilkudziesięciu latach procesy transformacyjne oraz przemiany o charakterze cywilizacyjnym (Rachwał, 2019).

Przykładami takich krajów bez wątplenia są te, które w niniejszym artykule zostały objęte obserwacją pod kątem wykorzystania innowacyjnych narzędzi edukacyjnych w nauczaniu (Rzeczpospolita Polska, Republika Czeska, Republika Słowacka). W tych krajach (według danych Eurostatu) pomimo dostatecznie dobrej sytuacji w zakresie miejsc pracy satysfakcjonujące zatrudnienie pod względem warunków pracy i płacy jest dostępne dla osób wykazujących wysokie kompetencje ogólne i zawodowe.

Punktem wyjścia do zagadnienia kompetencji kluczowych w europejskim systemie edukacji są dwa dokumenty: *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie 2006/962/WE* (Dz.Urz. UE z 30.12.2006 r. L 394/10) oraz *Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG)* (Dz.Urz. UE z 4.6.2018 r. C 189/01). Mimo że wskazane zalecenia Rady z założenia są jedynie wskazówkami (są „miękkim” dokumentem wspólnotowym), to ich koncepcja jest od 2006 r. wdrażana, zarówno w krajach członkowskich Unii Europejskiej, jak i w innych krajach europejskich i pozaeuropejskich.

¹¹ Na przykład techniki respeaking łączącej rozpoznawanie mowy z korektą ludzką.

Wskazane w zaleceniach Rady Unii Europejskiej kompetencje kluczowe stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne każdej osobie do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej, a także do zatrudnienia (*Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r.*). Wśród ośmiu kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, wyodrębnionych w niniejszych zaleceniach, znalazła się przedsiębiorczość¹²; zagadnienie, które w ostatnich latach zyskało na znaczeniu, a tym samym na popularności. Zestawienie kompetencji kluczowych w ramach obydwu dokumentów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Kompetencje kluczowe według *Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r.* oraz *Zalecenia Rady z dnia 22 maja 2018 r.*

Kompetencje kluczowe według Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r.		Kompetencje kluczowe według Zalecenia Rady z dnia 22 maja 2018 r.	
1.	porozumiewanie się w języku ojczystym	1.	kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji
2.	porozumiewanie się w językach obcych	2.	kompetencje w zakresie wielojęzyczności
3.	kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne	3.	kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii
4.	kompetencje informatyczne	4.	kompetencje cyfrowe
5.	umiejętność uczenia się	5.	kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się
6.	kompetencje społeczne i obywatelskie	6.	kompetencje obywatelskie
7.	inicjatywność i przedsiębiorczość	7.	kompetencje w zakresie przedsiębiorczości
8.	świadomość i ekspresja kulturalna	8.	kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r.* oraz *Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r.*

Dla celów edukacyjnych niezbędne jest jednolite (spójne) rozumienie kompetencji przedsiębiorczych. Stąd w aktualnym *Zaleceniu Rady* wskazano, że: „Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości to między innymi zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób. Przedsiębiorczość opiera się na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, wytrwałości oraz na zdolności do wspólnego działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzaniu nimi” (*Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r.*: 11).

Z kolei postawa przedsiębiorcza cechuje się podejmowaniem inicjatywy, poczuciem własnej sprawczości, proaktywnością, odwagą, otwartością na przyszłość. Istotnym jej przymiotem jest także wytrwałość w dążeniu do osiągania celów. Zakres postrzegania postawy przedsiębiorczej według *Zalecenia Rady* uwzględnia także silną potrzebę motywowania innych osób oraz doceniania ich pomysłów, odczuwanie empatii i troskę o innych ludzi

¹² Przedsiębiorczość jest wielowymiarowym zjawiskiem, które wymaga interdyscyplinarnego podejścia i przez to zmusza przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych do zawarcia pewnego kompromisu w formułowaniu swojej definicji (Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010).

i świat, jak również przyjmowanie odpowiedzialności i postaw etycznych w całym procesie (*Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r.*).

Z uwagi na to, że formułowanie kompetencji przedsiębiorczych ma swoje odzwierciedlenie w osiągniętych poprzez nie korzyściach osobistych oraz wpływa na podejmowanie działań przedsiębiorczych (przez co przyczynia się do podnoszenia poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego), powinno być przedmiotem uwagi i wsparcia ze strony państwa.

Niezwykle istotna w tym względzie jest świadomość znaczenia wiedzy ekonomicznej (w tym zarządzania finansami, zakładania działalności gospodarczej, bankowości, bankowości elektronicznej, zarządzania, sprzedaży, marketingu, ubezpieczeń etc.), przyczyniającej się zarówno do rozwoju przedsiębiorczości, jak i do usprawnienia w funkcjonowaniu gospodarstw domowych (Pietraszkiewicz, 2019).

Metodologia badań

Aby zrealizować cel główny wskazany we wstępie artykułu, sformułowano cele szczegółowe, m.in.:

- porównanie przez testujących nauczycieli efektywności lekcji prowadzonych z wykorzystaniem filmów edukacyjnych z zajęciami opartymi na metodach tradycyjnych w edukacji uczniów z zaburzeniami słuchu;
- ocena przez testujących nauczycieli materiałów filmowych opracowanych w ramach projektu jako narzędzia budowania wiedzy oraz rozwijania określonych umiejętności i kompetencji uczniów;
- ewaluacja oddziaływania testowanych materiałów na wybrane parametry procesu dydaktycznego;
- określenie poziomu akceptacji filmów przez uczniów oraz ich zadowolenia i zaangażowania podczas lekcji opartych na testowanych materiałach;
- zbadanie, czy wykorzystanie opracowanych materiałów filmowych zwiększa zaangażowanie i aktywność uczniów w trakcie lekcji oraz sprzyja zrozumieniu nauczanych treści.

Aby zrealizować powyższe cele, kierując się zasadą triangulacji metodologicznej i triangulacji danych, wybrano metody i techniki badawcze oraz opracowano adekwatne do nich narzędzia. Głównym założeniem badawczym było testowanie opracowanych narzędzi edukacyjnych w placówkach szkolnych kształcących osoby niesłyszące i niedosłyszące. Badanie bazowało na metodach: obserwacji uczniów przez nauczycieli i sondażu diagnostycznym. Aby zebrać standaryzowane dane, przeprowadzono ankietyzację w grupach uczniów i nauczycieli. Dodatkowo w ramach obserwacji uczestniczącej nauczyciele wypełniali arkusz obserwacji dla zrealizowanych tematów (jedna lekcja – jeden arkusz obserwacji).

Testowanymi narzędziami było 30 zestawów edukacyjnych, które zostały przeznaczone do realizacji kształcenia osób niesłyszących i niedosłyszących i miały rozwijać wielowymiarową postawę przedsiębiorczą uczniów. Zestawy te będą w artykule nazywane zestawami, narzędziami edukacyjnymi i metodą kształcenia bazującą na prowadzeniu zajęć opartych na materiałach wideo. Opracowane w ramach projektu zestawy edukacyjne miały być komplementarne względem treści kształcenia, z którymi stykają się osoby niesłyszące i słabo słyszące kształcące się w placówkach edukacyjnych na poziomie nauczania ISCED 2. Celem opracowanych narzędzi edukacyjnych były wyrównywanie szans poprzez niwelowanie barier i opóźnień oraz wspieranie zaradności, aktywności, inicjatywności, pomysłowości i kreatywności osób z wadami słuchu. Projekt został zrealizowany przy współpracy

międzynarodowej z organizacjami z Czech, ze Słowacji i z Polski. Liderem projektu była Fundacja Rozwoju Regionalnego Viribus Unitis, która pełniła funkcję koordynatora wdrożenia, a partnerami – trzy szkoły specjalne kształcące uczniów z zaburzeniami słuchu zlokalizowane w Czechach, na Słowacji i w Polsce. Główną innowacją testowaną w projekcie były opracowane zestawy dydaktyczne składające się z filmu, konspektu lekcji i materiałów w formie prezentacji w trzech językach narodowych. Najważniejszym elementem materiałów był edukacyjny film, w którym zagrali migający aktorzy rekrutujący się z grona osób niesłyszących i surdopedagogów. Materiały filmowe były wzbogacone transkrypcją treści na języki narodowe. Tematami opracowanych materiałów dydaktycznych były:

- zarządzanie finansami osobistymi,
- radzenie sobie ze stresem,
- zarządzanie czasem,
- bankowość elektroniczna i korzystanie z różnych form płatności,
- bezpieczeństwo w sieci,
- podstawowe pojęcia dotyczące konsumentów,
- gwarancja, rękojmia, zwrot i wymiana,
- ochrona konsumenta,
- posługiwanie się kryptowalutami,
- metody poszukiwania pomysłu na biznes,
- transakcje w internecie,
- skuteczne poszukiwanie pracy,
- techniki sprzedaży,
- racjonalne podejmowanie decyzji o zakupie,
- etyka w biznesie,
- wygląd zewnętrzny,
- podstawy marketingu,
- zarządzanie przedsiębiorstwem,
- wolontariat,
- zaznajomienie się z prawami i instytucjami chroniącymi konsumenta,
- rozumienie znaczenia ubezpieczenia w działalności gospodarczej,
- wybór swojej drogi rozwoju,
- podejmowanie życiowych decyzji,
- korzyści z przygotowania biznesplanu,
- zakładanie działalności gospodarczej,
- oszczędzanie,
- karta debetowa vs karta kredytowa,
- hazard,
- gospodarowanie,
- pożyczki,
- inflacja.

Opracowane materiały zostały następnie przetestowane w Polsce, Czechach i na Słowacji w trzech placówkach: w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym dla Niesłyszących im. Janusza Korczaka w Krakowie, w przedszkolu, szkole podstawowej i szkole średniej dla osób z wadami słuchu w mieście Valašské Meziříčí (Mateřská škola, základní škola a střední škola pro sluchově postižené Valašské Meziříčí) a także w zespole szkół im. Pavla Sabadoša z internatem w Preszowie (Spojená škola Pavla Sabadoša internátna Prešov). Testowanie

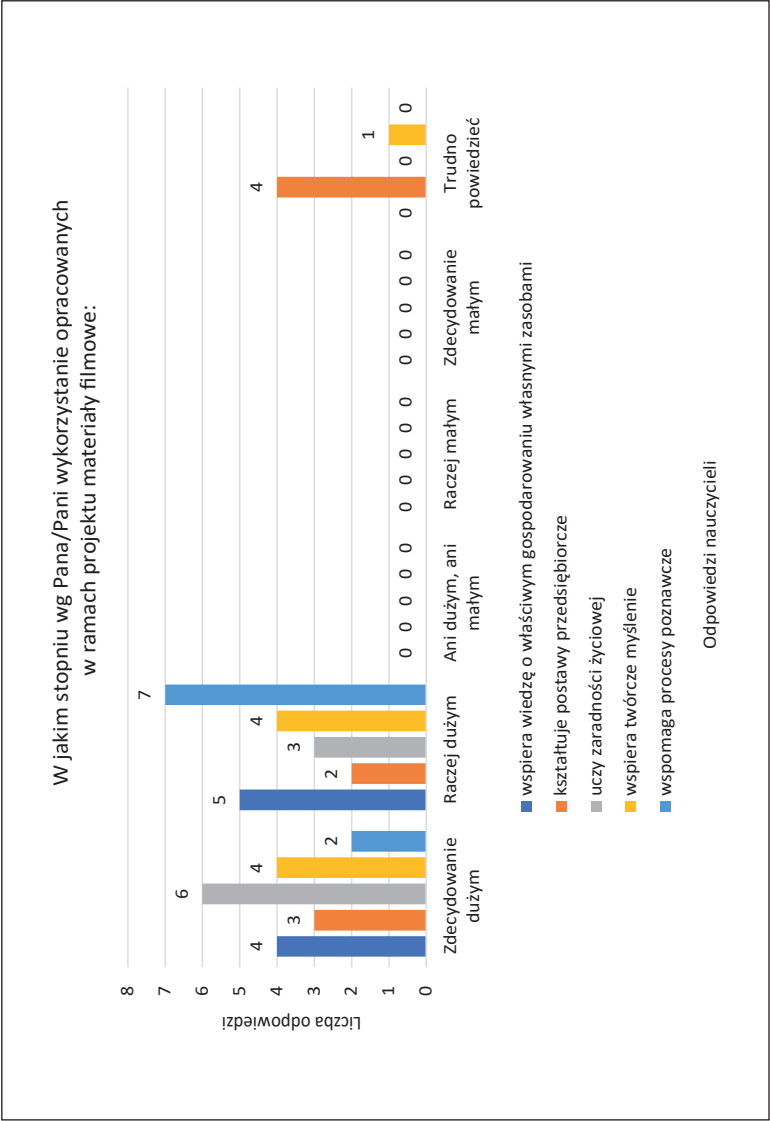
opracowanych materiałów zaczęło się od stycznia 2021 r. i w Polsce było realizowane do grudnia 2021 r., a w Czechach i na Słowacji zakończone w pierwszym kwartale 2022 r. Ze względu na ograniczenia związane z pandemią COVID-19 testowanie odbyło się za pomocą platform umożliwiających komunikację zdalną. Zajęcia z uczniami odbywały się w ramach godzin wychowawczych, doradztwa zawodowego lub zajęć pozalekcyjnych. Na realizację jednego tematu przeznaczano od 45 do 90 minut (w zależności od tematyki i indywidualnych potrzeb uczniów). Proces testowania służył ewaluacji opracowanych materiałów i wnioskowaniu naukowemu. Testowaniem opracowanych materiałów zajmowało się dziewięciu nauczycieli o zróżnicowanym stażu pracy. Trzech z nich pracowało z osobami niesłyszącymi krócej niż 5 lat, pięciu miało znacznie większe doświadczenie w przedziale 16–20 lat, a jeden nauczyciel mógł się pochwalić ponad 21-letnim stażem dydaktycznym. W ramach procesu badawczego, zgodnie z założeniami projektu, w Polsce zostały zrealizowane lekcje dotyczące wszystkich 30 tematów, na Słowacji i w Czechach zaś przetestowano ich po 15. W Polsce narzędzia testowano w siedmiu klasach, w Czechach w dziewięciu, a na Słowacji w pięciu. Uczniowie, którzy brali udział w lekcjach prowadzonych z wykorzystaniem materiałów przygotowanych w ramach projektu, byli poproszeni o wypełnienie ankiety ewaluacyjnej z pomocą nauczycieli lub opiekunów. W wyniku przeprowadzonej ankietyzacji zebrano 108 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, które zakwalifikowano do analizy i wnioskowania. Niestety ze względu na kształcenie zdalne oraz ograniczoną liczbę uczniów w klasach, a także brak możliwości wyegzekwowania od uczniów udziału w badaniu wystąpiły dysproporcje pomiędzy zebraną liczbą ankiet w poszczególnych krajach. Najwięcej poprawnie wypełnionych ankiet zebrano w Czechach (72), na Słowacji udało się uzyskać tylko 17 właściwie wypełnionych kwestionariuszy, a w Polsce 19. Uczniowie testujący przygotowane materiały byli zróżnicowani pod względem stopnia uszkodzenia słuchu, 37 z nich określiło się jako osoby „słyszące”, 32 uczniów wskazało, że są „niedosłyszający”, a uczniów zaklasyfikowanych jako „niesłyszący” wzięło udział w badaniu 39.

Ocena kształtowania kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób z zaburzeniami słuchu prowadzonego z użyciem przygotowanych zestawów edukacyjnych

Nauczyciele testujący narzędzia opracowane w ramach projektu wyrazili na podstawie swojego doświadczenia opinię na temat ogólnej efektywności zajęć prowadzonych z wykorzystaniem materiałów filmowych w porównaniu do tradycyjnych metod nauczania. Zdania dydaktyków w tym zakresie były podzielone. Ponad połowa nauczycieli (pięć osób) uznała, że wykorzystanie filmów edukacyjnych w nauczaniu osób z zaburzeniami słuchu jest efektywniejsze od tradycyjnych metod nauczania. Pozostali uczący nie mieli jednoznacznej opinii na ten temat.

Nauczyciele zostali również poproszeni o ocenę, w jakim zakresie materiały filmowe opracowane w ramach projektu wspierają wiedzę o właściwym gospodarowaniu zasobami, kształtują postawy przedsiębiorcze, uczą zaradności życiowej, wspierają twórcze myślenie i wspomagają procesy poznawcze uczniów. Zebrane odpowiedzi dotyczące tego zagadnienia przedstawiono na wykresie 1. Analiza materiału empirycznego przekonuje, że wszyscy badani nauczyciele docenili opracowane materiały jako narzędzie kształtowania tych kompetencji. Najwięcej uczących (sześć osób) zgodziło się, że przygotowane filmy w zdecydowanie dużym stopniu uczą zaradności życiowej. Nieco mniej – po czterech

Wykres 1. Opinie nauczycieli na temat opracowanych w ramach projektu materiałów filmowych jako narzędzia budowania wiedzy, rozwijania określonych umiejętności i kompetencji uczniów (N=9)



Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

nauczycieli – było przekonanych, że materiały te w bardzo dużym stopniu wspierają wiedzę o właściwym gospodarowaniu własnymi zasobami i wspomagają twórcze myślenie. Najwięcej wątpliwości w gronie badanych wzbudziła ocena, czy filmy te kształtują postawy przedsiębiorcze, aż czterech uczących uznało, że jest to trudne do oceny.

Wszyscy nauczyciele uznali, że praca z uczniami z użyciem opracowanych materiałów filmowych pozwala na efektywne wykorzystanie czasu lekcji, umożliwia dostosowanie tempa pracy do indywidualnych potrzeb i możliwości ucznia oraz koncentruje wysiłek ucznia na przetwarzaniu informacji. Nauczyciele prowadzący zajęcia w ramach projektu byli również zdecydowanie (trzy osoby) lub umiarkowanie (sześć osób) przekonani, że opracowane narzędzia edukacyjne kształtują przyjazną atmosferę na lekcji. Badani uznali również, że korzystanie z przygotowanych filmów edukacyjnych raczej pozytywnie przekłada się na organizację pracy w czasie lekcji. Respondenci wskazywali też na umiarkowane pozytywne oddziaływanie testowanych narzędzi na motywację uczniów do nauki. Pięciu z nauczycieli testujących przygotowane materiały uznało, że pozwalają one realizować cele dydaktyczne w aspekcie wiedzy, umiejętności i kompetencji, pozostali wyrazili neutralną opinię w tej kwestii (szczegółowy rozkład odpowiedzi ankietowanych jest zaprezentowany w tabeli 2). Zebrany materiał empiryczny wykazał jednak, że wszyscy zdecydowanie lub umiarkowanie uznali, że testowane materiały filmowe pozwalają lepiej realizować cele dydaktyczne w aspekcie zdobywania wiedzy, umiejętności i kompetencji niż metody tradycyjne. Zdecydowana większość badanych była także przekonana, że opracowane materiały filmowe pozwalają na skuteczną i lepszą niż tradycyjne metody rekapitulację treści kształcenia.

Tabela 2. Wpływ testowanych materiałów filmowych na skuteczne realizowanie celów dydaktycznych i rekapitulację treści w opinii badanych nauczycieli (N=9)

Opinia	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Testowane materiały filmowe pozwalają skutecznie realizować cele dydaktyczne w aspekcie wiedzy, umiejętności i kompetencji	3	2	4	0	0
Testowane materiały filmowe pozwalają lepiej realizować cele dydaktyczne w aspekcie wiedzy, umiejętności i kompetencji niż metody tradycyjne	1	8	0	0	0
Testowane materiały filmowe pozwalają na skuteczną rekapitulację materiału nauczania	2	6	1	0	0
Testowane materiały filmowe pozwalają lepiej dokonać rekapitulacji materiału niż metody tradycyjne	2	6	1	0	0

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

Prowadzący zajęcia ocenili także poziom akceptacji materiałów filmowych wśród uczniów oraz poziom ich zadowolenia z wykorzystania tych materiałów w trakcie lekcji. Zebrane dane (tabela 3) pokazują, że uczniowie przyjęli te materiały z aprobatą, a ich odbiór w porównaniu z tradycyjnymi metodami nauczania również był pozytywny. Nauczyciele zgodzili się, że testowane filmy angażują uczniów w omawianą tematykę, jednak ich porównanie w tym zakresie z metodami tradycyjnymi nie dało jednoznacznej odpowiedzi. Tylko czterech nauczycieli uznało, że materiały te bardziej efektywnie zainteresowały uczniów niż tradycyjne metody, podczas gdy pięciu udzieliło neutralnych odpowiedzi, sugerując brak różnicy między porównywanymi metodami. Większość badanych stwierdziła również, że testowane materiały filmowe zwiększają zadowolenie uczniów z uczestnictwa w lekcjach.

Tabela 3. Stopień akceptacji testowanych materiałów filmowych u uczniów i ich zadowolenia z wykorzystania tych materiałów w opinii nauczycieli (N=9)

Opinia	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Testowane materiały filmowe są akceptowane przez uczniów	3	6	0	0	0
Testowane materiały filmowe są w większym stopniu akceptowane przez uczniów niż tradycyjne metody dydaktyczne	0	9	0	0	0
Testowane materiały filmowe pozwalają zainteresować uczniów omawianą tematyką	4	5	0	0	0
Testowane materiały filmowe pozwalają zainteresować uczniów omawianą tematyką bardziej efektywnie niż metody tradycyjne	3	1	5	0	0
Testowane materiały filmowe przyczyniają się do zadowolenia uczniów z uczestnictwa w lekcji	3	4	1	0	0

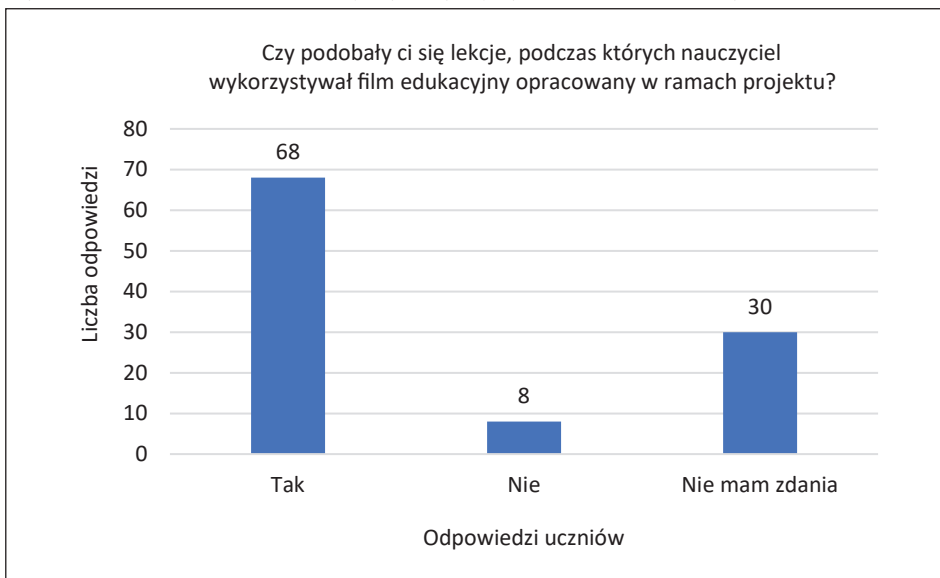
Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród uczniów przynoszą potwierdzenie opinii nauczycieli o testowanych narzędziach edukacyjnych.

Spośród 106 respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na zadane pytanie zdecydowana większość wyraziła zadowolenie z lekcji, podczas których wykorzystano testowane filmy edukacyjne. Jedynie ośmioro uczniów stwierdziło, że taka forma zajęć nie spełniła ich oczekiwań. Szczegółowy rozkład opinii uczniów w tym zakresie przedstawia wykres 2.

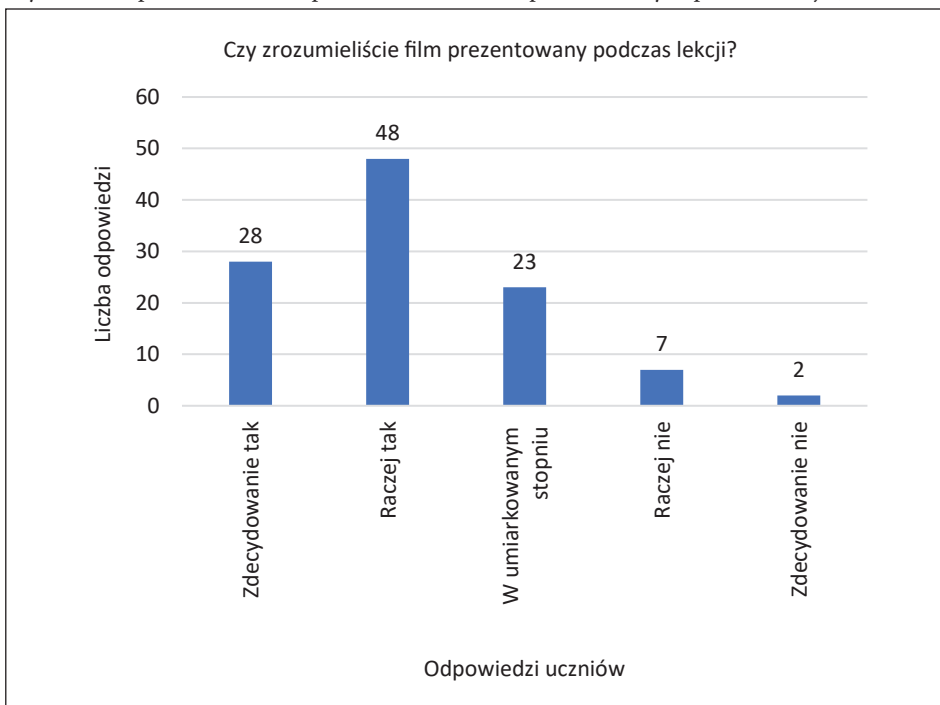
Przy ocenie adekwatności opracowanych narzędzi edukacyjnych przystosowanych do specyfiki kształcenia uczniów z zaburzeniami słuchu kluczowe jest zweryfikowanie, czy

Wykres 2. Ocena przez uczniów lekcji wykorzystujących testowane materiały filmowe (N=106)



Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

Wykres 3. Stopień zrozumienia przez uczniów filmów prezentowanych podczas lekcji (N=108)

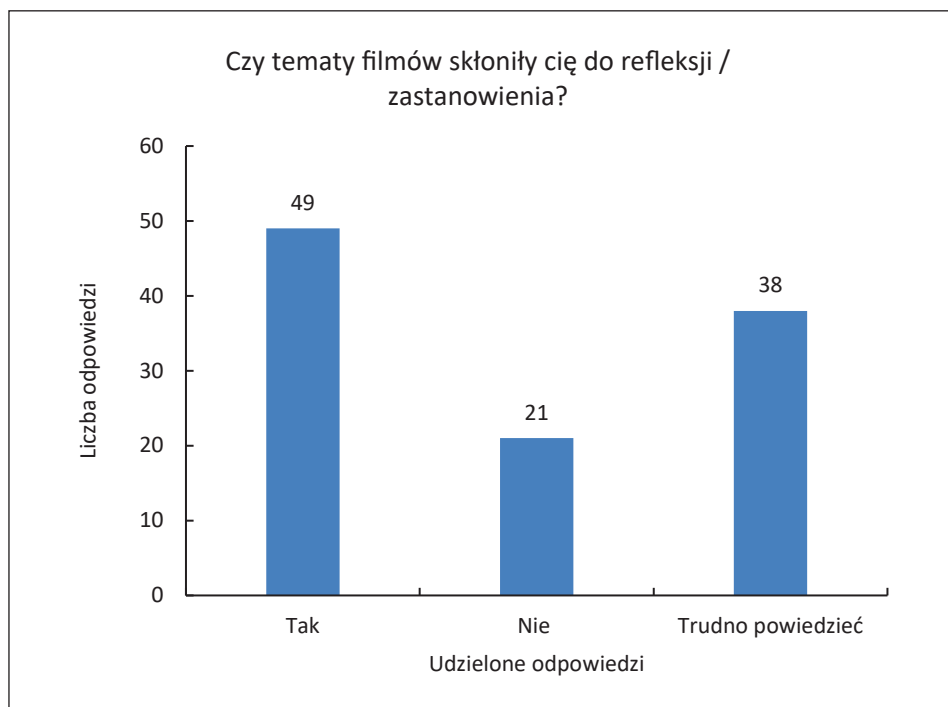


Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

treść przygotowanych filmów była zrozumiała dla uczących się. Większość uczestników zrozumiała filmy prezentowane podczas lekcji; jedynie dziewięć osób zadeklarowało brak ich zrozumienia. Badanie ujawniło także, że poziom rozumienia filmów był zróżnicowany pomimo ich prostoty oraz zaangażowania społeczności niesłyszących w proces ich tworzenia. Zebrane opinie uczniów na ten temat zostały zaprezentowane na wykresie 3.

Analiza wyników badań dotyczących wpływu edukacyjnych materiałów filmowych

Wykres 4. Wpływ testowanych materiałów filmowych na refleksje uczniów na temat poruszanych zagadnień (N=108)



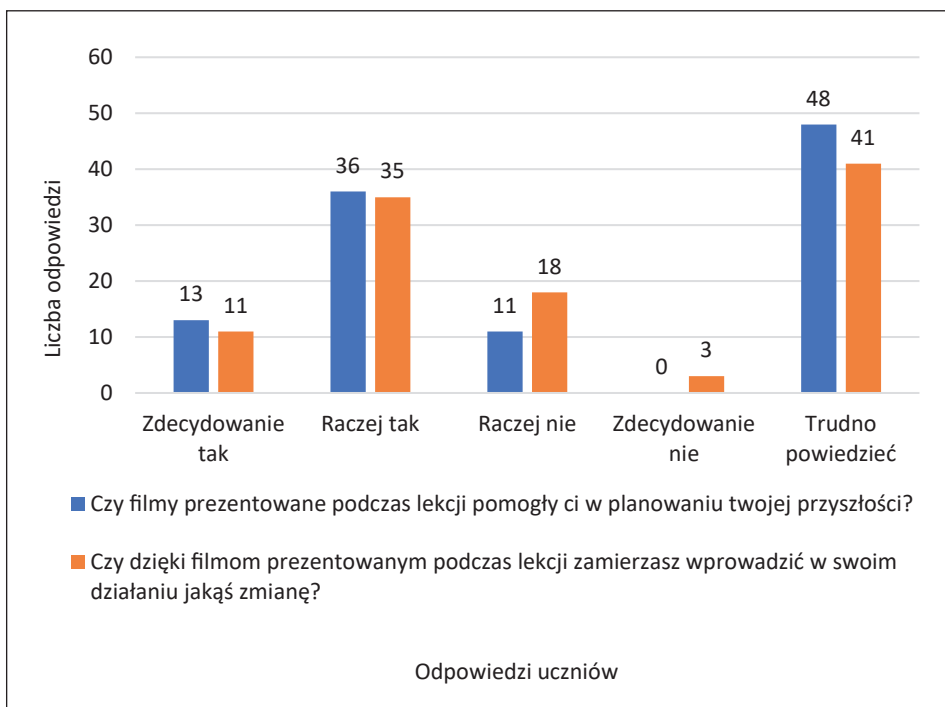
Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

na skłonność uczniów do refleksji ujawnia zróżnicowanie postaw respondentów w tym zakresie. Najwięcej uczniów (49 osób) stwierdziło, że filmy opracowane w ramach projektu skłoniły ich do refleksji i zastanowienia, aż 38 respondentów nie miało zdania w tym zakresie, a 21 uczniów nie zastanawiało się nad treścią przedstawionych materiałów filmowych (wykres 4).

W danych empirycznych dotyczących wpływu materiałów filmowych na planowanie przyszłości przez uczniów można dostrzec wyraźnie kreślące się dwie tendencje odpowiedzi. Najwięcej uczniów (49 osób) stwierdziło, że prezentowane podczas lekcji materiały filmowe pomogły im w planowaniu przyszłości, ale niewiele mniej respondentów (48 osób) nie potrafiło wyrazić zdecydowanego stanowiska w tym zakresie. Najmniejsza grupa badanych uczniów (11 osób) uznała, że te materiały edukacyjne nie mają wpływu na ich plany (wykres 5). Analogiczny rozkład odpowiedzi odnotowano w kwestii deklaracji respondentów dotyczących zamiaru wprowadzenia zmian w ich zachowaniu pod wpływem prezentowanych

treści filmowych. Najliczniejsza grupa respondentów, obejmująca 46 osób, wyraziła wolę („zdecydowanie tak” lub „raczej tak”) dokonania takich modyfikacji. Nieco mniejsza liczba (41 uczniów) nie miała sprecyzowanego stanowiska w tej kwestii, podczas gdy pozostali

Wykres 5. Deklaracje uczniów dotyczące wpływu filmów edukacyjnych na planowanie przyszłości oraz skłonności do wprowadzenia zmian (N=108)



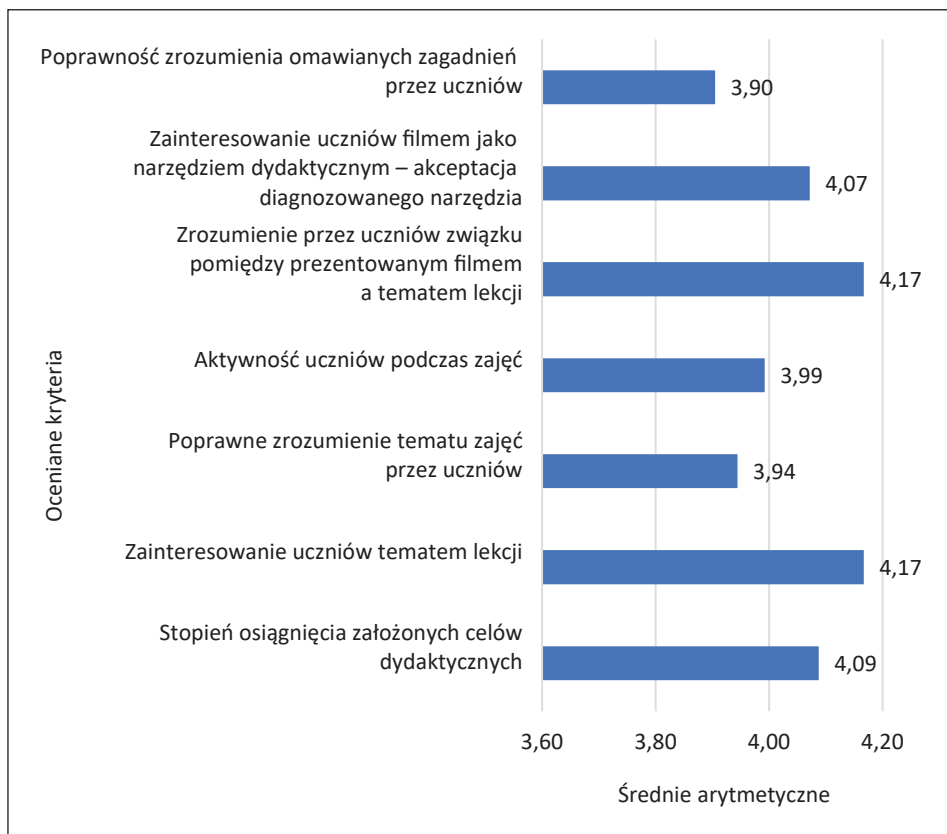
Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

uczestnicy badania uznali, że prezentowane filmy nie wpłyną na ich postępowanie (wykres 5). Warto jednak zauważyć, że brak deklaracji dotyczących zmiany zachowań nie musi oznaczać braku wpływu opracowanych filmów na postawy młodych ludzi. Z opinii nauczycieli, które zostały zebrane podczas obserwacji testowych zajęć, wynika, że część uczniów deklarowała już właściwe zachowania, zgodne z wzorcami prezentowanymi w filmach.

Ważnym aspektem przeprowadzonych badań była obserwacja uczniów podczas pracy z wykorzystaniem testowanych materiałów edukacyjnych. Nauczyciele oceniali uczestników zajęć w kilku aspektach, stosując pięciostopniową skalę ocen. Aby zrealizować cele badawcze, obliczono średnie arytmetyczne ocen pracy uczniów w poszczególnych kategoriach. Zestawienie tych średnich, zaokrąglonych do dwóch miejsc po przecinku, przedstawiono na wykresie 6 i wykresie 7.

Analizując materiał empiryczny, należy zauważyć, że w trakcie obserwacji najwyżej ocenione zostały aspekty związane z zainteresowaniem uczniów tematem lekcji (4,17) oraz ze zrozumieniem związku pomiędzy prezentowanym filmem a treścią zajęć (4,17), co może świadczyć o dużym potencjale edukacyjnym opracowanych materiałów. Równie wysoko oceniono stopień realizacji założonych celów dydaktycznych (4,09) oraz akceptację filmu

Wykres 6. Ocena uczniów na podstawie obserwacji nauczyciela w trakcie pracy z wykorzystaniem testowanych materiałów w wybranych aspektach (w skali od 1 do 5, N=60)



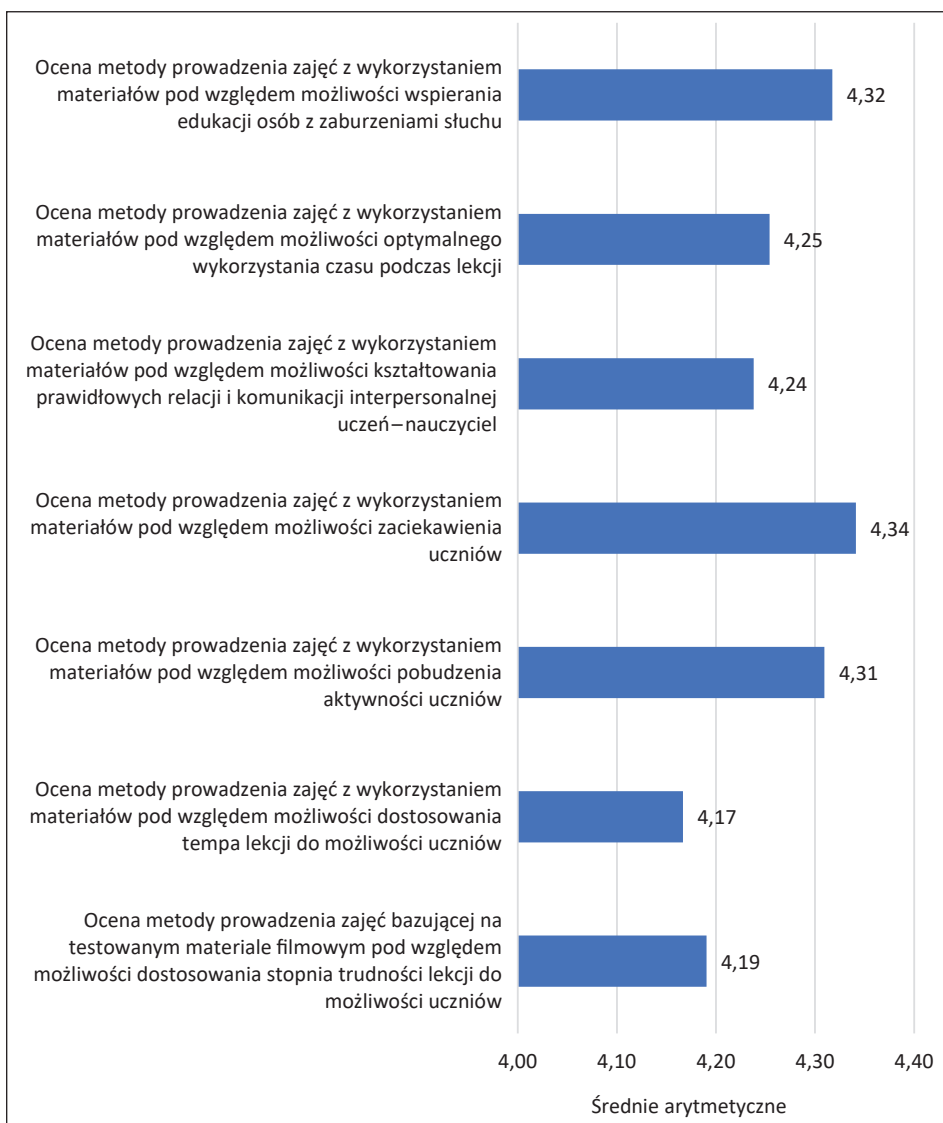
Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

jako narzędzia dydaktycznego (4,07). Nieco niższą wartość uzyskały kategorie dotyczące aktywności uczniów podczas zajęć (3,99) oraz poprawnego zrozumienia przez nich tematu lekcji (3,94). Najniższą, choć nadal pozytywną, ocenę otrzymała poprawność zrozumienia omawianych zagadnień (3,90), co może wskazywać na konieczność dodatkowego wsparcia w zakresie przyswajania treści merytorycznych.

Podczas obserwacji zajęć opartych na testowanych materiałach filmowych nauczyciele ocenili również pod różnorodnymi względami metodę prowadzenia zajęć bazującą na testowanym materiale filmowym.

Analiza ocen poszczególnych elementów obserwacji zajęć bazującej na testowanych materiałach filmowych wskazuje na wysoką efektywność tych materiałów w różnych aspektach dydaktycznych. Najwyżej oceniono zdolność metody do pobudzenia zainteresowania uczniów (4,34) oraz ich aktywności podczas zajęć (4,31), co świadczy o dużym potencjale angażującym testowanego podejścia. Równie wysoko oceniono możliwość wspierania edukacji osób z zaburzeniami słuchu (4,32) oraz kształtowania prawidłowych relacji i komunikacji interpersonalnej między nauczycielem a uczniem (4,24), co podkreśla jej wartość w kontekście inkluzyjnym i pedagogicznym. Wysoką średnią ocen uzyskały

Wykres 7. Ocena potencjału metod wykorzystujących testowane materiały do prowadzenia lekcji (w skali od 1 do 5; N=60)



Źródło: badania własne zrealizowane w ramach projektu.

również aspekty związane z optymalizacją czasu lekcji (4,25) oraz dostosowaniem stopnia trudności i tempa zajęć do możliwości uczniów (odpowiednio 4,19 i 4,17), co sugeruje, że metoda jest elastyczna i adekwatna do zróżnicowanych potrzeb edukacyjnych. Wyniki te potwierdzają skuteczność testowanych narzędzi w zakresie aktywizowania uczniów oraz wspierania efektywności procesu dydaktycznego.

W ramach odpowiedzi zawartych w kwestionariuszach obserwacji nauczyciele mieli wskazać własne opinie na temat zalet i ograniczeń wykorzystania opracowanych materiałów

filmowych w edukacji osób niesłyszących oraz sugestie mające na celu usprawnienie testowanych materiałów. Analizując materiał empiryczny w tym zakresie, można zauważyć, że w opinii nauczycieli testowane materiały edukacyjne skutecznie przyciągały uwagę większości uczniów, co sprowadzało się do ich aktywniejszego uczestnictwa w zajęciach. Wielu uczniów aktywnie uczestniczyło w zajęciach, z zainteresowaniem oglądało filmy i chętnie brało udział w lekcji. Przez większość nauczycieli filmy były oceniane jako zrozumiałe, przedstawiające omawiane tematy w przystępny sposób, co ułatwiała uczniom przyswajanie treści. Uczący zauważali także, że materiały filmowe odnosiły się do sytuacji z realnego życia, co pomagało uczniom lepiej zrozumieć omawiane zagadnienia i ich praktyczne zastosowanie. Prowadzący zajęcia wskazywali, że uczniowie bardziej angażowali się w tematy, które były dla nich osobiście istotne lub wiązały się z ich przyszłymi planami zawodowymi. W ramach zajęć niektórzy uczniowie, choć nie wszyscy, chętnie dzielili się własnymi doświadczeniami i wykorzystywali je podczas wykonywania ćwiczeń związanych z tematyką filmów. Nauczyciele docenili także obecność napisów w filmach. W tym kontekście zauważali, że dla uczniów niesłyszących były one ułatwieniem i wsparciem w zrozumieniu prezentowanych treści. W zgromadzonym materiale empirycznym pojawiły się także opinie wskazujące, że tempo prezentowania zagadnień w filmach, choć powolne, pozwalało uczniom lepiej zrozumieć prezentowane treści.

Niezależnie od pozytywnych opinii potwierdzających przydatność opracowanych materiałów w edukacji osób z zaburzeniami słuchu nauczyciele zauważyli również pewne ograniczenia oraz obszary wymagające dopracowania. Uwagi te dotyczyły dynamiki prezentacji materiałów filmowych. Według prowadzących zajęcia niektórzy uczniowie zgłaszali, że tempo akcji w filmach było zbyt wolne, co prowadziło do utraty zainteresowania. Inni zaś wskazywali na brak dynamiki i sztuczność w odgrywaniu ról przez aktorów. Jeszcze inni uznawali, że preferowaliby jeszcze spokojniejsze tempo i mniej skomplikowaną akcję, gdyż niektórym uczniom trudno było zrozumieć wszystkie poruszane aspekty filmu. Problemy z percepcją materiałów dotyczyły głównie uczniów ze sprzężonymi niepełnosprawnościami, tj. osób mających problemy ze wzrokiem (niedowidzenie), z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim oraz w spektrum autyzmu. Uczniowie z dodatkowymi dysfunkcjami mieli trudności z odbiorem materiałów, zwłaszcza gdy napisy były zbyt małe lub tempo ich wyświetlania na filmie było nieodpowiednie. Innym problemem było to, że niektórzy uczniowie nie byli zainteresowani pewnymi tematami, np. zakładaniem własnej działalności gospodarczej, gdyż nie zamierzali jej zakładać i prowadzić. Według nauczycieli słabe powiązanie tematu z zainteresowaniem ucznia wpływało na jego ograniczone zaangażowanie i aktywność podczas zajęć. Nauczyciele sugerowali potrzebę dostosowania wykorzystania testowanych materiałów, w tym adekwatnego ich odmówienia czy wyjaśnienia, do indywidualnych możliwości uczniów.

Podsumowanie

Trudna sytuacja zawodowa osób niesłyszących wynika z wielu czynników, w tym z ich niskiej samooceny oraz braku wiary we własne możliwości, co sprawia, że jest im trudniej aktywnie poszukiwać zatrudnienia czy zakładać i prowadzić działalność gospodarczą. W związku z tym niezwykle istotne są podejmowanie i testowanie różnorodnych

działań z wykorzystaniem innowacyjnych metod kształcenia rekompensujących te braki i ograniczenia, a tym samym zapewniających większe szanse osobom niesłyszącym oraz zapobiegających ich wykluczeniu społecznemu (Zaślona, Zaślona, 2014). Jak zauważyła K. Krakowiak, specjalne potrzeby edukacyjne osób z zaburzeniami słuchu cechują się znacznym zróżnicowaniem oraz wielorakim skomplikowaniem (Krakowiak, 2016). Oznacza to, że nie ma uniwersalnego podejścia edukacyjnego odpowiedniego dla całej społeczności osób z wadami słuchu. Każdy uczeń może wymagać indywidualnie dostosowanych metod nauczania, uwzględniających jego specyficzne potrzeby i możliwości.

Wyniki przeprowadzonych badań dostarczają dowodów na dydaktyczną wartość testowanych audiowizualnych materiałów edukacyjnych. Zrealizowane badania pozwalają również, w zakresie testowanych materiałów, na potwierdzenie hipotezy zakładającej, że wykorzystanie podczas lekcji audiowizualnych narzędzi dydaktycznych współtworzonych przez osoby niesłyszące sprzyja kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych oraz poszerzaniu wiedzy ekonomicznej uczniów z zaburzeniami słuchu, jak również wzmacnia ich zaangażowanie i pozytywne nastawienie do procesu nauczania.

Zebrany i przeanalizowany materiał empiryczny pozwolił także na osiągnięcie szczegółowych celów badawczych. W ramach badań wykazano, że lekcje z wykorzystaniem opracowanych filmów edukacyjnych stanowią adekwatne narzędzie do pracy z młodzieżą niesłyszącą i słabosłyszącą. Część ankietowanych pedagogów uznała je za skuteczniejsze od metod tradycyjnych i wskazała, że testowane filmy lepiej kształtują wiedzę o racjonalnym gospodarowaniu zasobami i rozwijają zaradność życiową uczniów. Większość nauczycieli stwierdziła, że materiał filmowy ułatwia realizację celów dydaktycznych w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji oraz sprzyja efektywnemu wprowadzaniu nowego materiału, podsumowaniu treści i optymalnemu wykorzystaniu czasu lekcyjnego poprzez skupienie uczniów na przetwarzaniu informacji. Zrealizowane badania wykazały również, że większość uczniów pracujących na lekcji opartej na opracowanych materiałach filmowych była zadowolona i akceptowała taką formę realizacji materiału dydaktycznego. Przeprowadzone badania potwierdziły również, że wykorzystanie opracowanych materiałów filmowych zwiększyło zaangażowanie i aktywność uczniów w czasie lekcji oraz sprzyjało zrozumieniu nauczanych treści.

Należy podkreślić, że uzyskane wyniki nie mają charakteru reprezentatywnego ze względu na istotne ograniczenia metodologiczne. Po pierwsze, badanie przeprowadzono w niewielkiej liczbie wyspecjalizowanych placówek, co zawężyło możliwości uogólniania rezultatów. Po drugie, istotnym czynnikiem zakłócającym była sytuacja pandemiczna: zajęcia realizowano głównie w formule zdalnej, co wpłynęło zarówno na dobór i liczebność próby, jak i na specyfikę procesu dydaktycznego. Ograniczenia te należy brać pod uwagę przy interpretacji uzyskanych wyników oraz odnoszeniu ich do szerszego obszaru badań nad edukacyjnymi materiałami filmowymi przeznaczonymi do kształcenia osób z niepełnosprawnością słuchu.

Literatura i akty prawne

References and legal acts

Czerepaniak-Walczak, M. (2006). *Pedagogika emancypacyjna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Domagała-Zyśk, E. (2016). Napisy jako forma wspierania edukacji i funkcjonowania społecznego osób niesłyszących i słabosłyszących. W: W. Otrębski, K. Mariańczyk (red.), *Przepis na rehabilitację. Dzieci i młodzież z niepełnosprawnościami*. Gdańsk: Harmonia Universalis, 41–53.
- Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Difin.
- Eckert, U. (2005). Pedagogika niesłyszących i niedosłyszących – surdopedagogika. W: W. Dykcik (red.), *Pedagogika specjalna*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 149–158.
- Forlin, C., Chambers, D. (2011). Teacher preparation for inclusive education: Increasing knowledge but raising concerns. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 39(1), 17–32.
- Galindo, N.M., de Moura Sá, G.G., Barros, L.M., de Sousa Lima, M.M., dos Santos S.M.J., Caetano, J.Á. (2023). Effectiveness of educational video on deaf people's knowledge and skills for cardiopulmonary resuscitation: a randomized controlled trial. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 57, e20220227. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0227en>.
- Khasawneh M.A.S. (2023). The use of video as media in distance learning for deaf students. *Contemporary Educational Technology*, 15(2), ep418.
- Komisja Ekspertów ds. Głuchych przy Rzeczniku Praw Obywatelskich (2020). *Osoby Głuche w Polsce 2020. Wyzwania i rekomendacje. Raport Komisji Ekspertów ds. Osób Głuchych*. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.
- Krakowiak, K. (2016). Propozycje zmian systemowych w zakresie kształcenia dzieci i młodzieży ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi spowodowanymi przez uszkodzenia słuchu (niesłyszących, słabosłyszących, niedosłyszących). *Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo*, 2, 49–66.
- Krause, A. (2004). *Człowiek niepełnosprawny wobec przeobrażeń społecznych*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Najwyższa Izba Kontroli (2022): *Edukacja głuchych i niedosłyszących dzieci i młodzieży*, LPO.430.001.2022, Nr ewid. 117/2022/P/22/075/LPO, Warszawa: NIK.
- Pietraszkiewicz, K. (2019). Znaczenie wiedzy finansowej dla rozwoju przedsiębiorczości. W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE, 80–95.
- Rachwał, T. (red.) (2019). *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE.
- Wiśniewska, A. (2011). Czeska droga ku dwujęzycznemu nauczaniu niesłyszących. W: *Edukacja niesłyszących. Publikacja pokonferencyjna*. Łódź: Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki, 171–191.
- Załona, Z., Załona, T. (2014). Early social intervention as a preventing tool against the social exclusion of deaf youth. *Specjalny Pedagog*, 3(1), 3–9.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, ze zm.).
- Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r.* (Dz.U. z 2012 r. poz. 1169, ze sprostowaniem).
- Deklaracja Praw Dziecka, uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 20 listopada 1959 r.*, Nowy Jork, Stany Zjednoczone.
- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka – przyjęta i proklamowana rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ 217 A (III) w dniu 10 grudnia 1948 r.*
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela* (Dz.U. z 2021 r. poz. 1762 ze zm.).
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się* (t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 1824 ze zm.).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe* (t.j. Dz.U. z 2021 r. poz. 1082, ze zm.).
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami* (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1062 ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 sierpnia 2017 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli* (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1289).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym (t.j. Dz.U. 2020 r. poz. 1309).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 września 2017 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 1743 ze zm.).

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. z 2018 r. poz. 1818).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz.U. z 2019 r. poz. 639 ze zm.).

Národný plán opatrení pro snížení negativních důsledků zdravotního postižení, schválen v roce 1993 usnesením vlády, ČR č. 493.

Zakon o znakové řeči, č. 155/1998 Sb.

Zákon o komunikačných systémoch, č. 384/2008 Sb., v úplném znění vyhlášen pod č. 423/2008 Sb.

Zákon Národnej rady Slovenskej republiky o posunkovej reči nepočujúcich osôb, č. 149/1995 Z. z.

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie 2006/962/WE (Dz.Urz. UE z 30.12.2006 r. L 394/10).

Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE z 4.6.2018 r. C 189/01).

Podziękowanie. Autorzy dziękują Narodowej Agencji Programu Erasmus + Edukacja Szkolna za grant w ramach konkursu „Partnerstwa strategiczne na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk” (KA201) umożliwiającą realizację badań przedstawionych w niniejszej pracy.

Tomasz Zaclona, dr, adiunkt na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu. Obronił doktorat na Uniwersytecie Jagiellońskim, z którym współpracuje dydaktycznie. Od wielu lat szkoli w obszarach negocjacji, technik sprzedaży i public relations. Jego zainteresowania naukowe obejmują kształtowanie wizerunku, komunikację interpersonalną, negocjacje, edukację osób niesłyszących oraz zarządzanie.

Tomasz Zaclona, PhD, is an assistant professor at the Faculty of Applied Sciences at the Academy of Applied Sciences in Nowy Sącz. He earned his doctorate at the Jagiellonian University, where he continues to collaborate by conducting lectures. With extensive experience as a business trainer, he specializes in negotiations, sales techniques and public relations. His academic interests encompass image formation, interpersonal communication, negotiation, education for the deaf and management.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7729-1289>

Adres/Address

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Wydział Nauk Ekonomicznych

Aleje Wolności 38

33-300 Nowy Sącz, Poland

e-mail: tzaclona@ans-ns.edu.pl

Monika Danielska, dr nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Absolwentka studiów magisterskich w zakresie nauk Ekonomicznych na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Wykładowczyni przedmiotów z dyscypliny finansów w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu z kierunkowym doświadczeniem zawodowym zdobytym również poza uczelnią. Podejmowana przez nią problematyka badawcza ułatwia jej pogłębianie zdobytej wiedzy w szczególności z zakresu funkcjonowania i możliwości rozwoju przedsiębiorstw w tzw. trudnych warunkach otoczenia. Pozwala jej także stać się ekspertką w dziedzinie finansów przedsiębiorstw,

m.in. w kontekście przeprowadzania analiz ekonomicznych umożliwiających kreowanie procesów i zjawisk gospodarczych w wyodrębnionych sferach działalności bieżącej oraz działalności rozwojowej przedsiębiorstw.

Monika Danielska, doctor of social sciences in the discipline of economics and finance (University of Economics in Krakow). A Master's graduate in economic sciences at the Faculty of Economics and International Relations of the Krakow University of Economics. Lecturer in finance subjects at the Economic Institute of the State Higher Vocational School in Nowy Sącz with professional experience gained outside the university. The research issues she undertakes help her deepen her knowledge, in particular regarding the functioning and development opportunities for enterprises in so-called „difficult” environmental conditions. It has also allowed her to become an expert in corporate finance, including in the context of conducting economic analyses – enabling the creation of economic processes and phenomena in different spheres of current and development activities of enterprises.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6286-0765>

Adres/Address

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Aleje Wolności 38
33-300 Nowy Sącz, Poland
e-mail: mdanielska@ans-ns.edu.pl

Mariusz Cembruch-Nowakowski, dr inż., adiunkt w Katedrze Logistyki Geografii Usług i Rynku Pracy w Instytucie Prawa, Ekonomii i Administracji Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jest także ekspertem w Ośrodku Statystyki Kultury w Urzędzie Statystycznym w Krakowie. Jego zainteresowania badawcze obejmują problematykę zarządzania, przedsiębiorczości w turystyce, sektorach kultury i kreatywnych oraz logistyce. Głównym punktem odniesienia w prowadzonych przez niego rozważaniach są zagadnienia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej biznesu.

Mariusz Cembruch-Nowakowski, Dr. Eng., an assistant professor at the Department of Logistics, Service Geography and the Labor Market at the Institute of Law, Economics and Administration, University of the National Education Commission in Krakow. He is also an expert at the Centre for Cultural Statistics at the Statistical Office in Krakow. His research interests include management, entrepreneurship in tourism, the cultural and creative sectors and logistics. His main reference points throughout are issues of sustainable development and corporate social responsibility.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8443-9915>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
e-mail: mariusz.cembruch-nowakowski@uken.krakow.pl

Agnieszka Świętek

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Danuta Piróg

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Kinga Bargieł

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Piotr Cybul

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Kompetencje osobiste, społeczne i menedżerskie w edukacji podstaw przedsiębiorczości oraz biznesu i zarządzania w polskiej szkole: analiza porównawcza

Personal, social and managerial competences in the subjects of 'Basics of Entrepreneurship' and 'Business and Management' in Polish schools: a comparative analysis

Streszczenie: Kompetencje przedsiębiorcze, intensywnie badane dopiero w ostatnich kilkunastu latach, są zaliczane do kluczowych umiejętności w europejskim obszarze edukacyjnym. Ich doniosłe znaczenie dla przygotowania młodych ludzi do pomyślnego wejścia w dorosłe życie, w tym na rynek pracy, prowokuje zmiany w europejskich systemach edukacji zapewniające dogodne warunki do ich nabywania w procesie obowiązkowego kształcenia. Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych w polskim systemie oświaty do 2023 r. odbywało się w szkołach ponadpodstawowych (liceach, technikach, szkołach zawodowych) w ramach przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Od 1 września 2023 r. podstawy przedsiębiorczości zastąpiono nowym przedmiotem o nazwie biznes i zarządzanie. Celem artykułu jest ocena zmian zestawu kompetencji i warunków stworzonych do ich kształtowania w polskim systemie oświaty, które to zmiany zostały spowodowane likwidacją przedmiotu podstawy przedsiębiorczości i zastąpieniem ich przedmiotem biznes i zarządzanie. W badaniach zastosowano kwerendę literatury poświęconej koncepcjom kompetencyjnym edukacji przedsiębiorczości oraz analizę porównawczą obowiązującej podstawy programowej biznesu i zarządzania z wcześniej realizowaną podstawą przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Badania wykazały, że w polskich szkołach po reformie przedmiotowej zakres zmian kształconych kompetencji jest niewielki i nadal dla kilku z nich nie stworzono dogodnych warunków do ich nabycia przez uczniów. Niepokojący jest dodatkowo fakt, że ograniczono te treści kształcenia, które są predysponowane do wyposażania młodzieży w te umiejętności.

Abstract: Entrepreneurial competences, intensively studied in the last dozen or so years, are classified as key competences in European education. Their importance in the process of educating young people has forced changes in European education systems. The development of entrepreneurial competences in the Polish education system by 2023 had taken place in upper secondary schools (high, technical and vocational) in the subject Basics of Entrepreneurship. Since September 1, 2023, Basics of Entrepreneurship has been eliminated and replaced by a new subject: Business and Management. The aim of the article is an assessment of changes in the competences shaped in the Polish education system by the elimination of Basics of Entrepreneurship and replacing it with the new subject. The research used a literature search in the field of competency concepts of entrepreneurship education and a comparative analysis of the current core curriculum of Business and Management and the former Basics of Entrepreneurship. The research has shown that the scope of changes in the competences taught is small, but in Polish schools after the reform, several of them have still not been developed. An additional concern is the fact that some sections of the educational content, particularly predisposed to their development, have been limited.

Słowa kluczowe: biznes i zarządzanie; kompetencje przedsiębiorcze; podstawa programowa; podstawy przedsiębiorczości; przedsiębiorczość; reforma systemu oświaty

Keywords: Basics of Entrepreneurship, Business and management, entrepreneurship, entrepreneurial competences, core curriculum, reform of the education system

Otrzymano: 10 lutego 2025

Received: 10 February 2025

Zaakceptowano: 6 marca 2025

Accepted: 6 March 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Świętek, A., Piróg, D., Bargieł, K., Cybul, P. (2025). Kompetencje przedsiębiorcze: osobiste, społeczne i menedżerskie w kształceniu formalnym w Polsce, *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 175–193. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.13>

Wstęp

Turbulentny rozwój społeczno-gospodarczy krajów europejskich w ostatnich kilkunastu latach, naznaczony dodatkowo następującymi po sobie zdarzeniami krytycznymi takimi jak kryzys gospodarczy, pandemia COVID-19, kryzys migracyjny i wojna w Ukrainie, stawia rządy i systemy edukacji tych państw przed kolejnymi wyzwaniami. Jednym z nich są niska aktywność zawodowa i relatywnie wysokie bezrobocie wśród młodych ludzi, występujące równolegle z niedoborem pracowników w wielu sektorach gospodarki (Kilar i in., 2016). Zdaniem europejskich decydentów politycznych jedną z recept na przyszłe wyzwania społeczno-gospodarcze Europy jest pobudzanie ducha przedsiębiorczości wśród młodego pokolenia (Schelfhout i in., 2016). Istotną przyczyną trudności młodych ludzi w adaptowaniu się do wyzwań rynku pracy są bowiem ich braki lub niedostosowanie w stosunku do kompetencyjnych wymagań pracodawców. W Polsce dowodzą tego np. raporty monitorujące rynek pracy i oczekiwania pracodawców, publikowane przez GUS i PARP (Świętek, 2012).

W europejskim obszarze edukacyjnym za jedną z kluczowych kompetencji młodego pokolenia, na której podnoszenie należy kłaść nacisk w procesie kształcenia, uznano przedsiębiorczość, gdyż przyczynia się ona do zrównoważonego rozwoju gospodarczego (Birch, 1987). Od początku podjęcia badań, które dotyczą roli kompetencji w jakości funkcjonowania człowieka w społeczeństwie w różnych sferach życia publicznego i prywatnego,

dużą wagę – zwłaszcza w aspekcie poruszania się przez niego na rynku pracy – przypisywano kompetencjom z zakresu przedsiębiorczości. Kompetencje te są bowiem kluczowym czynnikiem powstawania oraz rozwoju indywidualnej działalności gospodarczej, kreowania nowych miejsc pracy, pomyślnego wejścia na rynek pracy najmniejszej czy budowania kariery zawodowej. Ponadto badania empiryczne wskazują, że są one w dużej mierze odpowiedzialne za jakość funkcjonowania jednostki na rynku pracy (Piróg, 2015) oraz mają szczególne znaczenie dla przygotowania przyszłych praktyków rynkowych (Brzozowski, 2013; Lans i in., 2008; Sánchez, 2011; Skubiak, 2013; Taatila, 2010; Wach, 2013). Wyniki badań wskazują, że kompetencje te można rozwijać przez edukację w zakresie przedsiębiorczości (Dickson i in., 2008; Fayolle i in., 2005; Kuratko, 2005). Jej zadaniami są umożliwienie młodemu pokoleniu Europejczyków aktywnego uczestnictwa w życiu społeczno-ekonomicznym i rozwijanie ich karier zgodnie zarówno z ich indywidualnymi zainteresowaniami i umiejętnościami, jak i wymaganiami rynku pracy (European Commission/EACEA/Eurydice, 2016).

Wyniki badań dowodzą konieczności podnoszenia przedsiębiorczych kompetencji uczniów od najmłodszych lat, począwszy od edukacji podstawowej, a nawet przedszkolnej, i kontynuowania tego w szkołach średnich i wyższych (Kourilsky, Carlson, 1996; Rushing, 1990; Van der Kuip, Verheul, 2004), co prowokuje zmiany w europejskich systemach edukacji. *Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kluczowych kompetencji w zakresie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE)* (Dz.Urz. UE z 30.12.2006 L 394/10) zobowiązały kraje europejskie do wdrażania i rozwijania u uczniów inicjatywności i przedsiębiorczości na wszystkich poziomach edukacji. W szkolnictwie wyższym zmiany sprzyjające rozwojowi kompetencji, w tym kompetencji przedsiębiorczych, wprowadzono na początku XX w. poprzez system boloński (European Higher Education Area; EHEA). Jego głównym założeniem była zmiana modelu kształcenia skoncentrowanego na treściach w kierunku modelu opartego na kompetencjach, który stał się podstawowym elementem procesu uczenia się studentów (Fitó-Bertran i in., 2014; Hernández-Lara i in., 2018). Dla niższych etapów edukacyjnych zalecane zmiany Komisja Europejska określiła dopiero w ostatnich kilku latach w postaci teoretycznych ram kompetencji przedsiębiorczych EntreComp. Są one wykładnią dla edukacji w zakresie przedsiębiorczości w europejskich systemach kształcenia (Bacigalupo i in., 2016; 2025, 1 lutego).

Rozwijanie kompetencji przedsiębiorczych w polskim systemie oświaty do 2023 r. odbywało się głównie na lekcjach podstaw przedsiębiorczości – obowiązkowych dla wszystkich uczniów szkół ponadpodstawowych. Koncepcja przedsiębiorczości realizowana w polskich szkołach obejmowała jej szerokie rozumienie jako zespołu „cech osobowych, takich jak aktywność, zapał do pracy, inicjatywa, kreatywność [...]” (Rachwał, 2004: 169), i uwzględniała jednocześnie pragmatyczny mikroekonomiczny rodowód przedmiotu. Treści kształcenia zawarte w podstawie programowej podstaw przedsiębiorczości: „obejmowały wszystkie trzy komponenty edukacji w zakresie przedsiębiorczości, jakie wskazuje na podstawie badań literaturowych Wach (2013): przedsiębiorczość indywidualną i organizacyjną (komunikatywność, kreatywność, intraprzsiębiorczość), edukację biznesową (dostarczającą wiedzy i kształtującą umiejętności potrzebne do podejmowania przedsięwzięć biznesowych, komercyjnych i społecznych) oraz edukację ekonomiczną (dostarczającą wiedzy na temat otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorca i przedsiębiorstwo)” (Świątek, 2023: 146). Podstawa programowa przedmiotu zawierała więc zagadnienia dotyczące zdobywania przez ucznia podstawowej wiedzy makroekonomicznej, kształtowania praktycznych umiejętności

umożliwiających ubieganie się o pracę najemną, a także założenia własnej działalności gospodarczej, którą uczniowie projektowali, tworząc własne biznesplany.

W 2022 r. Ministerstwo Edukacji i Nauki podjęło decyzję o zlikwidowaniu przedmiotu podstawy przedsiębiorczości i zastąpieniu go nowym przedmiotem biznes i zarządzanie. Pierwsza diagnoza wprowadzonych zmian edukacji w zakresie przedsiębiorczości, dokonana na podstawie analizy porównawczej treści podstaw programowych obu przedmiotów przez A. Świętek (2023), przyniosła niepokojące wyniki. Wykazała ona zdecydowane zawężenie rozumienia przedsiębiorczości w założeniach nowego przedmiotu i powrót do wybiórczego utylitaryzmu edukacyjnego, tj. kładzenia nacisku na przygotowanie uczniów do pracy najemnej w korporacjach i ograniczenia treści dotyczących projektowania własnych przedsięwzięć gospodarczych. Wdrożone zmiany treściowe stoją w sprzeczności ze światowymi trendami rozwoju edukacji w zakresie przedsiębiorczości.

Obok rozpatrywania zmian zakresów treści i wyłaniających się z nich intencji wprowadzanych reform, zdaniem autorów równie istotnym zagadnieniem jest weryfikacja tego, jak te zmiany programowe wpłyną na zakres kompetencji przedsiębiorczych kształconych w polskich szkołach.

W niniejszym artykule autorzy poddają analizie nierozpoznany jak dotąd naukowo aspekt wdrożonej w 2023 r. reformy edukacji w zakresie przedsiębiorczości w Polsce: zmiany kompetencji przedsiębiorczych zakładanych do wykształcenia u uczniów. Przedmiotem badań były podstawy programowe obu przedmiotów (podstaw przedsiębiorczości oraz biznesu i zarządzania), będące formalnymi dokumentami obligującymi nauczycieli do rozwijania określonego wachlarza kompetencji przedsiębiorczych w trakcie obowiązkowej edukacji szkolnej w Polsce. Głównym celem analizy było udzielenie odpowiedzi na dwa pytania badawcze:

- Czy wraz z likwidacją podstaw przedsiębiorczości i zastąpieniem jej przedmiotem biznes i zarządzanie nastąpiła zmiana liczby i zakresu kompetencji kształtowanych u polskich uczniów?
- Czy, a jeśli tak, to na ile, zakres kompetencji przedsiębiorczych przewidzianych do wykształcenia u uczniów w toku edukacji formalnej na lekcjach przedmiotu biznes i zarządzanie jest zgodny z zaleceniami unijnymi i rekomendacjami płynącymi z aktualnych wyników badań naukowych nad edukacją w zakresie przedsiębiorczości?

Do udzielenia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze autorzy zastosowali dwie metody: kwerendę literatury dotyczącej koncepcji kompetencyjnych edukacji w zakresie przedsiębiorczości oraz analizę porównawczą zestawu kompetencji przedsiębiorczych zakładanych do realizacji w obowiązującej podstawie programowej biznesu i zarządzania oraz poprzedniej podstawie programowej podstaw przedsiębiorczości.

Kompetencje przedsiębiorcze w edukacji w zakresie przedsiębiorczości – ujęcie teoretyczne

Jak wskazuje kwerenda ilościowa, edukacja w zakresie przedsiębiorczości jest intensywnie eksplorowanym obszarem badawczym. W bazie Scopus można znaleźć 16 240 artykułów naukowych dotyczących edukacji w zakresie przedsiębiorczości oraz 1917 prac skupionych na kompetencjach przedsiębiorczych (stan na 5 lutego 2025 r.). Zdecydowana większość prowadzonych badań koncentruje się na praktycznych aspektach procesu nauczania-uczenia się przedsiębiorczości (Hägg, Gabrielsson, 2020). Wskazują one, że edukację

w zakresie przedsiębiorczości należy realizować poprzez wdrażanie podejścia społeczno-konstruktywistycznego (Löbler, 2006), a preferowanymi strategiami nauczania winny być te odchodzące od tradycyjnych metod nauczania i bazujące na uczeniu się poprzez doświadczanie (Bandera i in., 2018; Corbett, 2005; Lackéus 2020). Szczególnie zalecaną strategią kształcenia jest uczestnictwo uczniów w procesie tworzenia przedsięwzięć, co jest uznawane za kwintesencję uczenia się przedsiębiorczości (Cope, 2005; Dimov, 2007; Politis, 2005). Najpowszechniej stosowana jest metoda projektu obejmująca opracowywanie biznesplanów (Brinckmann i in., 2010; Honig, 2004). Na niej bazuje większość kursów przedsiębiorczości doświadczalnej na studiach wyższych (Mets i in., 2013) i programów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach średnich. Wykorzystywanie przedsiębiorstw studenckich czy uczniowskich i gier biznesowych zarówno na kursach uniwersyteckich, jak i w szkołach ponadpodstawowych cieszy się dużym powodzeniem (Pittz, 2014; Solomon i in., 2002). Szybki rozwój praktycznego wymiaru nauczania przedsiębiorczości w postaci nowoczesnych strategii, metod i środków dydaktycznych często nie szedł w parze z głębszą refleksją nad koncepcją przedmiotu.

A. Kurczewska (2023), podsumowując czterdziestoletni dorobek światowych badań naukowych nad edukacją w zakresie przedsiębiorczości, stwierdza, że: „Podejście do edukacji w zakresie przedsiębiorczości ewoluuje. Wyraźny kierunek zmian przebiega od rozumienia jej jako obszaru przede wszystkim powiązanego z biznesem i zarządzaniem w stronę przedsiębiorczego uczenia się. Tym samym przedmiotem zainteresowania są nie tylko treści i metody kształcenia, lecz także rozszyfrowanie samego procesu uczenia się [...]” (Kurczewska, 2023: 11).

W 2012 r. w Genewie grupa robocza przedstawicieli ETF, GIZ, ILO, UNESCO i UNEVOC wypracowała ogólne założenia edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Stwierdziła w nich, że:

- „Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości polega na rozwijaniu przez uczących się umiejętności i nastawienia, umożliwiających przekształcanie kreatywnych pomysłów w przedsiębiorcze działania.
- Przedsiębiorczość jest kompetencją kluczową dla wszystkich uczniów, wspierającą ich rozwój osobisty, aktywne obywatelstwo, inkluzję społeczną i zwiększającą szanse na zatrudnienie.
- Przedsiębiorczość jest istotna w całym procesie uczenia się [...] na wszystkich przedmiotach oraz we wszystkich formach kształcenia [...], które przyczyniają się do rozwoju ducha przedsiębiorczości i zachowań przedsiębiorczych, zarówno tych z celem komercyjnym, jak i bez niego” (European Commission/EACEA/Eurydice, 2016; 2025, 1 lutego: 19).

Wspólne europejskie rozumienie przedsiębiorczości jako kompetencji kluczowej ma dwa założenia:

- rozwój przedsiębiorczych postaw, umiejętności i wiedzy powinien umożliwić uczniowi wcielanie pomysłów w czyn;
- przedsiębiorczość jest związana zarówno z działalnością gospodarczą i tworzeniem przedsiębiorstw, jak i z innymi dziedzinami życia społeczeństwa. Działania innowacyjne i kreatywne mogą być podejmowane w ramach nowego przedsięwzięcia lub w ramach istniejących organizacji.

Poszukiwania odpowiedzi na fundamentalne pytania stawiane od lat 80. XX w., dotyczące celów edukacji przedsiębiorczej, która ma rozwijać ducha przedsiębiorczości młodych

ludzi (Ronstadt, 1987), doprowadziły do powstania wielu definicji i interpretacji pojęć ducha przedsiębiorczości oraz kompetencji przedsiębiorczych (Schelfhout i in., 2016). Lans i in. (2008) dowiedli, że nauczanie kompetencji przedsiębiorczych może rozwijać ducha przedsiębiorczości, który opisywany w kategoriach zdolności odpowiada pojęciu kompetencji (Fouad i in., 2009).

Szczegółowy opis różnorodności i ewolucji wielodziedzinowego pojęcia kompetencji przedsiębiorczych zawarła w swojej pracy D. Piróg (2015). Na potrzeby niniejszego opracowania autorzy przyjęli klasyczne ujęcie terminu *competentia* (łac.) za H. Kwiatkowską (2008), która kompetencję rozumie jako: „zdolność i gotowość podmiotu do wykonania zadań na określonym poziomie; [która] powstaje w wyniku zintegrowania wiedzy, dużej liczby drobnych umiejętności oraz sprawności w dokonywaniu wartościowań” (Kwiatkowska, 2008: 35). Definicja ta oddaje cechę wspólną rozumienia kompetencji przedsiębiorczych przez badaczy z różnorodnych dyscyplin naukowych – nawiązywanie do zachowań podmiotu, które są efektem współgrania ze sobą jego wiedzy, umiejętności i postaw (Piróg, 2015).

Przykładami takich definicji kompetencji przedsiębiorczych są:

- umiejętności osiągnięcia celów dzięki innowacyjnym sposobom postępowania, poszukiwanie nowych nieszablonowych i skutecznych metod działań dzięki kreatywności i zdolności trafnej predykcji (Lans i in., 2010);
- kompetencje przekrojowe, które odnoszą się do wszystkich sfer życia: od pielęgnowania rozwoju osobistego, przez aktywne uczestnictwo w społeczeństwie, po wejście na rynek pracy jako pracownik, samozatrudniony lub prowadzący działalność (kulturalną, społeczną, handlową, wytwórczą) (Bacigalupo i in., 2016; 2025, 1 lutego).

Powtarzającymi się elementami definicji kompetencji przedsiębiorczych są generowanie pomysłów i umiejętność ich realizacji (Fouad i in., 2009) oraz wskazywanie różnorodnych współtworzących je podkompetencji (Lans i in., 2014; Pittaway i in., 2009). Początkowo badacze przedsiębiorczości skupiali się tylko na podkompetencjach biznesowych i menedżerskich sprzyjających założeniu własnej działalności gospodarczej, ale wraz z postępem badań ich katalog był rozszerzany (por. Bartlett, Ghoshal, 1997; Bird, 1995; Man i in., 2002).

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych z czasem stała się nadrzędną konstrukcją teoretyczną, która może być powiązana z różnymi podkompetencjami (Edwards-Schachter i in., 2015; Gibb, 2002, 2008; Lans i in., 2014; Pittaway i in., 2009), w szczególności z podejmowaniem inicjatywy, kreatywnością, orientacją na wyniki, rozwiązywaniem problemów, gotowością do podejmowania ryzyka, ze zdolnością do refleksji czy z umiejętnościami komunikacyjnymi (Gibb, 2008; Van der Kuip, Verheul, 2004). Wśród polskich badaczy przedsiębiorczości I. Świłło (2012) do kompetencji przedsiębiorczych zaliczyła m.in. komunikację, współpracę, umiejętność rozwiązywania problemów, elastyczność, efektywność i niezależność. T. Rachwał (2005) nazywał kompetencje przedsiębiorcze: „cechami odpowiedzialnymi za wykształcenie postawy przedsiębiorczości”, za które uważał kreatywność, skłonność do wyważonego ryzyka i gotowość do podejmowania nowych wyzwań. M. Płaziak i A. Szymańska (2014) skonstruowały model kompetencji osoby przedsiębiorczej, będący jednocześnie próbą klasyfikacji kompetencji składowych przedsiębiorczości i analizy relacji występujących między nimi.

Przytoczone ustalenia poszczególnych autorów nie obejmują jednak wszystkich kompetencji przedsiębiorczych wskazywanych w literaturze. Próbę uporządkowania kompetencji przedsiębiorczych, które powinny być wykształcane w toku edukacji w zakresie

przedsiębiorczości, podjęła Komisja Europejska. W 2016 r. opublikowano teoretyczne ramy kompetencji przedsiębiorczych EntreComp (Bacigalupo i in., 2016; 2025, 1 lutego) stanowiące obecnie wytyczne dla projektowania edukacji w zakresie przedsiębiorczości w europejskich systemach kształcenia. Twórcy EntreComp wskazali 15 kluczowych kompetencji przedsiębiorczych i podzielili je na trzy obszary:

- pomysły i możliwości – obejmujące kompetencje behawioralne (podejmowanie inicjatywy; planowanie i zarządzanie; radzenie sobie z niejednoznacznością, niepewnością i ryzykiem; współpraca z innymi; nauka poprzez doświadczenie);
- zarządzanie zasobami – obejmujące kompetencje związane z postawami (samoświadomość i własna skuteczność; motywacja i wytrwałość; umiejętność wykorzystania zasobów; wiedza finansowa i ekonomiczna; umiejętność mobilizowania innych);
- działanie – obejmujące kompetencje związane z umiejętnościami (myślenie etyczne i zrównoważone; umiejętność oceny pomysłów; wizja; kreatywność; dostrzeganie okazji) (Mets i in., 2022).

Najpełniejszym zestawieniem podkompetencji przedsiębiorczych jest klasyfikacja opracowana przez D. Piróg (2015), oparta na badaniach S. Mitchelmore'a i J. Rowley'a (2010). Wyodrębniono w niej 25 kompetencji przedsiębiorczych (tabela 1) najczęściej wskazywanych w literaturze światowej i zaproponowano ich podział na trzy grupy: osobowościowe (społeczne), behawioralne (osobiste) i menedżerskie (Piróg, 2015).

Tabela 1. Klasyfikacja kompetencji przedsiębiorczych

Kompetencje		
osobowościowe (społeczne)	behawioralne (osobiste)	menedżerskie
PS – pewność siebie PUK – poczucie umiejęscowienia kontroli RST – radzenie sobie z trudnościami T – tolerancja TWJ – troska o wysoką jakość UA – umiejętność autoprezentacji US – umiejętność samooceny	A – asertywność GPR – gotowość do podejmowania ryzyka I – inicjatywność K – kreatywność PA – potrzeba autonomii UPWS – umiejętność poszukiwania i wykorzystywania szans UPR – umiejętność podejmowania ryzyka WE – witalność i energia WS – wola sukcesu W – wytrwałość	KI – komunikacja interpersonalna UFC – umiejętność formułowania celów UK – umiejętność komunikowania się UP – umiejętność perswazji UPI – umiejętność poszukiwania informacji URP – umiejętność rozwiązywania problemów USP – umiejętność systematycznego planowania OT – obycie techniczne

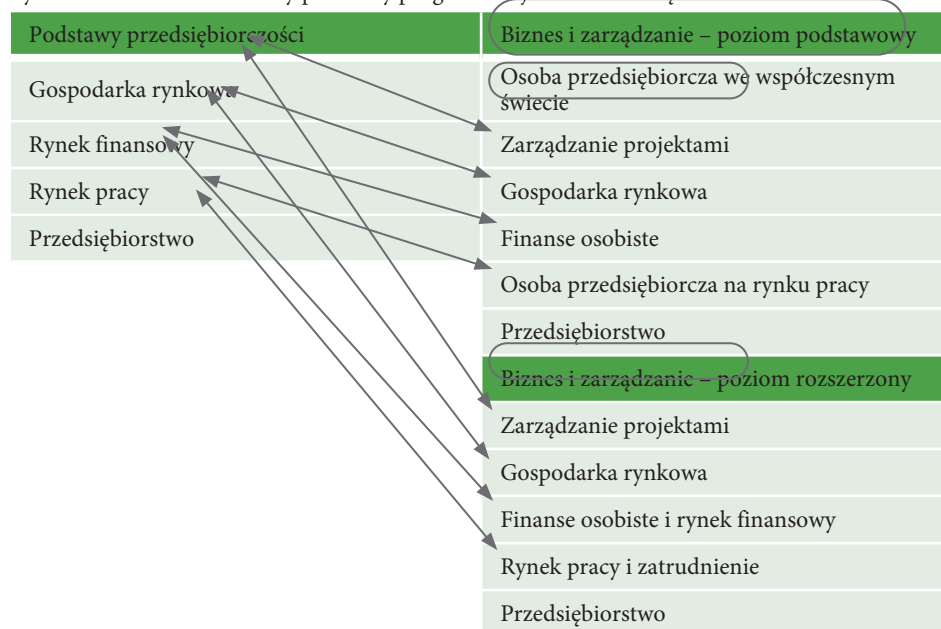
Źródło: Piróg, 2015: 321, z akronimami nazw dodanymi przez autorów.

Zmiany w formalnym kształceniu kompetencji przedsiębiorczych w Polsce

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości w polskim systemie oświaty w latach 2018–2023 była realizowana głównie w szkole ponadpodstawowej na lekcjach przedmiotu podstawy przedsiębiorczości (*Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018...*). Był on realizowany w wymiarze dwóch godzin w całym cyklu kształcenia (*Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017...*). Przedmiot obejmował

cztery działy treści kształcenia: Gospodarka rynkowa, Rynek finansowy, Rynek pracy oraz Przedsiębiorstwo. Od 1 września 2023 r. podstawy przedsiębiorczości zostały zlikwidowane, a edukacja w zakresie przedsiębiorczości w szkołach ponadpodstawowych odbywa się w ramach nowego przedmiotu o nazwie biznes i zarządzanie (*Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 17 lutego 2023...*). Uczniowie realizują go na obowiązkowym poziomie podstawowym w wymiarze dwóch godzin tygodniowo (*Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 10 lutego 2023...*), a niewielki odsetek tych, którzy postanowią się go uczyć na poziomie rozszerzonym, będzie realizować go w wymiarze aż ośmiu godzin tygodniowo. Treści kształcenia biznesu i zarządzania na poziomie podstawowym zawarte są w działach: Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie, Zarządzanie projektami, Gospodarka rynkowa, Finanse osobiste, Osoba przedsiębiorcza na rynku pracy oraz Przedsiębiorstwo. Na poziomie rozszerzonym są to działy: Zarządzanie projektami, Gospodarka rynkowa, Finanse osobiste i rynek finansowy, Rynek pracy i zatrudnienie oraz Przedsiębiorstwo. Zmiany treści kształcenia i ich potencjalne konsekwencje szczegółowo opisała Świętek (2023). Na rycinie 1 zaprezentowano główne działy treści kształcenia obu przedmiotów oraz kierunki ich migracji z dotychczas realizowanego przedmiotu do nowego. Większość treści podstaw przedsiębiorczości została rozdzielona między poziom podstawowy a poziom rozszerzony biznesu i zarządzania. W efekcie zdecydowana większość polskich uczniów zostanie zapoznana z węższym zakresem treści niż ci uczniowie, którzy uczyli się podstaw przedsiębiorczości, gdyż niewielki odsetek będzie realizować nowy przedmiot w wymiarze rozszerzonym. Biznes i zarządzanie rozszerzono w stosunku do podstaw przedsiębiorczości o dwa nowe działy kształcenia: Zarządzanie projektami i Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie.

Rycina 1. Powstanie struktury podstawy programowej biznesu i zarządzania



Źródło: Świętek, 2023.

Zmiany zakresu treści kształcenia prowadzą do zmian kompetencji, które w toku ich realizacji można i należy rozwijać. Deklarowanym celem zmian wprowadzonych przez MEN było ograniczenie treści teoretycznych na rzecz rozwoju kompetencji. Autorzy przeprowadzili szczegółową analizę treści kształcenia obu przedmiotów. Najpierw wybrali spośród nich te predysponowane do osiągania kompetencji przedsiębiorczych. Następnie dla każdej z wytypowanych treści określili rodzaj podkompetencji przedsiębiorczej, którą można w trakcie jej realizacji osiągnąć. W analizie zastosowano najszerszą klasyfikację kompetencji przedsiębiorczych autorstwa Piróg (2015). Szczegółowe wyniki analizy zestawiono w tabelach 2, 3 i 4.

Na lekcjach przedmiotu podstawy przedsiębiorczości predysponowane do wykształcenia kompetencji były treści w każdym z działów: Gospodarka rynkowa, Rynek pracy, Rynek finansowy i Przedsiębiorstwo. Najwięcej możliwości oferował dział Przedsiębiorstwo, w ramach którego uczniowie samodzielnie projektowali swoje biznesplany. Następnym istotnym działem w kształceniu kompetencji był Rynek pracy. Poprzez realizację treści tworzących merytoryczny zakres tych działów uczeń miał możliwość nabycia niemal wszystkich kompetencji menedżerskich (oprócz obycia technicznego), zdecydowanej większości kompetencji osobowościowych (może z wyjątkiem tolerancji i troski o wysoką jakość) i większości kompetencji behawioralnych (oprócz gotowości i umiejętności podejmowania ryzyka, witalności i energii).

Na poziomie podstawowym przedmiotu biznes i zarządzanie w działach Osoba przedsiębiorcza na rynku pracy i Przedsiębiorstwo zaplanowano realizację zbliżonych treści i możliwość wykształcenia niemal tych samych kompetencji co przy okazji dawnych działów Rynek pracy i Przedsiębiorstwo podstaw przedsiębiorczości. Znacząca różnica w tym ujęciu polega na tym, że w trakcie realizacji działu Przedsiębiorstwo uczniowie nie będą już projektować biznesplanu przedsięwzięcia, a jedynie przygotowywać jego wstępną koncepcję. Strata możliwości kształtowania tej kompetencji będzie więc znacząca. Czas przewidziany do tej pory na pisanie biznesplanu na lekcjach podstaw przedsiębiorczości zostanie w ramach przedmiotu biznes i zarządzanie poświęcony na realizację działów dotąd niewystępujących na podstawach przedsiębiorczości: Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie oraz Zarządzanie projektami. Pierwszy z nich daje możliwość rozwinięcia szeregu kompetencji, zgodnie z przyjętą klasyfikacją Piróg (2015) określaną głównie jako menedżerskie (zob. tabela 1 i tabela 3). Drugi zaś na omawianym poziomie podstawowym, zgodnie z zaplanowanym zakresem treści (zob. tabela 3), nie jest działem o potencjale do szerszego rozwijania ducha przedsiębiorczości, gdyż sprowadza się do zdobycia umiejętności podziału (niekoniecznie samodzielnie określonych) zadań, wyznaczania ról poszczególnych członków zespołu do ich realizacji oraz sporządzania z nich sprawozdań.

Łącznie wszystkie działy treści kształcenia biznesu i zarządzania na poziomie podstawowym rozwijają ten sam katalog kompetencji, który dotychczas oferowały podstawy przedsiębiorczości, i nie poszerzają go o kompetencje do tej pory niekształcone.

Na poziomie rozszerzonym biznesu i zarządzania działami szczególnie predysponowanymi do rozwoju kompetencji są Zarządzanie projektami i Przedsiębiorstwo. Pierwszy z nich jest poświęcony przygotowaniu uczniów do potencjalnej przyszłej pracy w zespołach projektowych dużych przedsiębiorstw. Przy okazji realizacji tych treści uczniowie mają warunki do nabycia szeregu kompetencji osobowościowych i behawioralnych, a przede wszystkim menedżerskich. Z kolei drugi ze wskazanych działów – Przedsiębiorstwo – na poziomie

Tabela 2. Kompetencje przedsiębiorcze kształtowane na lekcjach podstaw przedsiębiorczości do 2023 r.

Treść kształcenia zawarta w podstawie programowej podstaw przedsiębiorczości	Rodzaj kompetencji możliwej do wykształcenia wg klasyfikacji Pirog (2015)
I. Gospodarka rynkowa: [Uczeń] 1) identyfikuje cechy człowieka o postawie przedsiębiorczej, rozpoznaje je u siebie [...] 2) rozumie rolę umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej jako elementu postawy przedsiębiorczej oraz stosuje różne formy komunikacji werbalnej i niewerbalnej we współdziałaniu z innymi uczestnikami rynku; 3) dostrzega znaczenie przedsiębiorczości, w tym innowacyjności i kreatywności w życiu osobistym [...]	US KI, UK I, K
II. Rynek finansowy: [Uczeń] 3) rozróżnia formy oszczędzania i inwestowania, ocenia je z punktu widzenia ryzyka i przewidywanych zysków oraz przeprowadza symulowaną inwestycję w wybraną formę; 6) dostrzega konieczność wczesnego rozpoczęcia systematycznego oszczędzania i inwestowania [...] na emeryturę	UPWS, UPR, UPI, GPR, UPR USP
III. Rynek pracy: [Uczeń] 3) [...] analizuje szanse i możliwości rozwoju własnej kariery zawodowej, dostrzegając rolę procesu uczenia się przez całe życie; 5) analizuje własne kompetencje i możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego [...]; 7) przygotowuje się do rozmowy kwalifikacyjnej i uczestniczy w niej w warunkach symulowanych, eksponując swoje zalety, oraz dostrzega podstawowe błędy popełniane podczas rozmowy	UPWS, US, PS US, PUK, UPI UK, KI, UP, PS, US, A
IV. Przedsiębiorstwo: [Uczeń] 3) inspirując się doświadczeniami własnymi i znanych przedsiębiorców oraz bazując na zebranych informacjach z rynku, znajduje pomysł na własną działalność [...], oceniając go pod względem innowacyjności; 4) sporządza w postaci biznesplanu projekt własnego przedsiębiorstwa [...] oraz przedstawia go [...] w postaci prezentacji; 13) wykazując się kreatywnością, projektuje działania promocyjne [...]; 21) dostrzega możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu rynkowego [...]	UPI, URP, UPWS, PUK, WS, I, K, PA UFC, USP, UPI, W, WS, I, K, UA, RST, URP, UK, UFC, W, WS, K, I, UK, UP, WS, UPWS, UPI

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Kompetencje przedsiębiorcze kształtowane na lekcjach przedmiotu biznes i zarządzanie (zakres podstawowy) od 2023 r.

Treść kształcenia zawarta w podstawie programowej biznesu i zarządzania (poziom podstawowy)	Rodzaj kompetencji możliwej do wykształcenia wg klasyfikacji Piróg (2015)
I. Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie [Uczeń] 1) [...] identyfikuje cechy człowieka przedsiębiorczego, rozpoznaje je u siebie; 3) identyfikuje składowe kompetencji osoby przedsiębiorczej (w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw) [...], dokonuje analizy własnych kompetencji i przygotowuje plan rozwoju kompetencji przedsiębiorczych; 4) wyjaśnia rolę umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej [...], stosuje różne formy komunikacji werbalnej i niewerbalnej we współdziałaniu z innymi; 5) rozpoznaje techniki wywierania wpływu na ludzi i stosuje sposoby obrony przed manipulacją; 6) stosuje techniki zarządzania czasem w pracy indywidualnej i zespołowej; 7) charakteryzuje etapy podejmowania decyzji i stosuje metody wspomagające ten proces; 8) wyjaśnia znaczenie pracy zespołowej, charakteryzuje główne bariery w budowaniu zespołu i organizuje jego pracę w celu realizacji określonego zadania; 9) wyjaśnia, na czym polega kreatywne myślenie [...]; 10) charakteryzuje najważniejsze bariery oraz stosuje techniki pobudzające kreatywne myślenie w pracy indywidualnej i zespołowej	US, PS US, USP, UFC KI, UK KI, UK, UP, RST USP UFC, USP, URP PUK, KI, UFC, UK, URP K K, I, UK, URP,
II. Zarządzanie projektami: [Uczeń] 3) wyróżnia zadania w projekcie i określa role w projekcie poszczególnych członków zespołu; 6) sporządza [...] sprawozdania z [...] zadań projektowych, analizując powstałe problemy i zidentyfikowane ryzyka	PUK, UFC, URP USP, URP, UPI
IV. Finanse osobiste: [Uczeń] 8) rozróżnia formy oszczędzania i podstawowe formy inwestowania, ocenia je pod względem ryzyka, przewidywanych zysków i płynności; 12) dostrzega konieczność wczesnego rozpoczęcia systematycznego oszczędzania i inwestowania środków finansowych na emeryturę [...]; 16) jest świadomy, że należy korzystać z różnorodnych i wiarygodnych źródeł informacji przed podjęciem decyzji finansowych	UPWS, UPR, UPI USP UPI, URP
V. Osoba przedsiębiorcza na rynku pracy: [Uczeń] 2) formułuje własne cele zawodowe zgodnie z zasadą SMART, z zachowaniem równowagi z planami w życiu prywatnym, i opisuje możliwości ich realizacji; 4) analizuje swoje kompetencje i zestawia je z zapotrzebowaniem na rynku pracy; 7) dokonuje autoprezentacji jako kandydat do pracy [...]; 8) rozumie zasady prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej	US, PUK, UFC US, PUK, UPI KI, UA, UK, PS, UP KI, UA, UK, PS, UP

VI. Przedsiębiorstwo: [Uczeń]	
2) dyskutuje na tematy związane z prowadzeniem biznesu podczas spotkania z przedsiębiorcą;	KI, UK, UP
3) inspirując się doświadczeniami własnymi i znanych przedsiębiorców oraz bazując na zebranych informacjach z rynku [...], znajduje pomysły na własną działalność gospodarczą i ocenia je pod względem innowacyjności;	UPI, I, K, UPWS
4) w ramach pracy projektowej przygotowuje w zespole wstępną koncepcję własnego biznesu;	UPI, USP, UPWS, WS, RST, I, K, PA, WS, UFC, UK, W
10) dokonuje prezentacji koncepcji własnego biznesu i na podstawie komunikatów zwrotnych modyfikuje jej elementy	UA, URP, A, UK

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Kompetencje przedsiębiorcze kształtowane na lekcjach przedmiotu biznes i zarządzanie (zakres rozszerzony) od roku 2023

Treść kształcenia zawarta w podstawie programowej biznesu i zarządzania (zakres rozszerzony)	Rodzaj kompetencji możliwej do wykształcenia wg klasyfikacji Pirog (2015)
I. Zarządzanie projektami: [Uczeń]	
3) wykorzystując techniki kreatywnego myślenia, definiuje [...] problem oraz formułuje i uzasadnia cele przygotowywanego projektu;	K, UFC
4) określa role w projekcie (wewnętrzne i zewnętrzne);	PUK
5) dobiera członków zespołu projektowego;	PUK
7) analizuje otoczenie projektu [...] i na tej podstawie doprecyzowuje cele projektu oraz określa wskaźniki realizacji zadań projektowych (kamienie milowe);	UFC, URP, UPI
8) tworzy strukturę podziału prac dla zadań realizowanego projektu;	USP, URP
10) zarządza czasem w projekcie i organizuje prace zespołu projektowego;	URP, OT
11) wykorzystuje wybrane techniki zarządzania projektami [...] oraz narzędzia informatyczne wspomagające pracę projektową;	
12) stosuje proste techniki motywowania członków zespołu w czasie realizacji zadań;	
13) dostrzega ryzyka związane z zakresem, czasem i budżetem projektu i na ich podstawie wprowadza zmiany do wcześniejszego planu;	UK, KI, RST
14) krytycznie analizuje przebieg projektu, sporządza sprawozdania z przeprowadzonych prac projektowych, prezentuje ich wyniki i wyciąga wnioski co do modyfikacji obecnego projektu i realizacji przyszłych projektów;	URP, RST
15) skutecznie komunikuje się w ramach pracy projektowej;	RST, UA, US, UPWS, W
16) stosuje narzędzia myślenia projektowego (design thinking) w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań;	KI, UK, UP
17) określa kluczowe czynniki sukcesu realizacji projektu na podstawie doświadczeń ze zrealizowanego projektu	I, K, A
	WS, W
III. Finanse osobiste i rynek finansowy [Uczeń]	
1) [...] jest w stanie ocenić własny poziom skłonności do ryzyka inwestycyjnego	US, GPR

IV. Rynek pracy i zatrudnienie: [Uczeń] 5) analizuje swoje mocne i słabe strony oraz szanse i możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej [...]; 6) analizuje swoje kompetencje pod kątem możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego [...]	US, PUK US, PUK
V. Przedsiębiorstwo [Uczeń] 2) znajduje pomysł na własne przedsięwzięcie biznesowe lub społeczne, wykorzystując zebrane dane rynkowe [...] i wskazując sposoby wyróżnienia się na rynku; 3) udoskonala pomysł na przedsięwzięcie biznesowe lub społeczne na podstawie konstruktywnych informacji zwrotnych (uzyskiwanych od potencjalnych klientów, beneficjentów lub interesariuszy projektu) i opracowuje model biznesowy planowanego przedsięwzięcia; 4) opracowuje w zespole biznesplan przedsięwzięcia, zachowując jego właściwą strukturę; 5) zbiera, analizuje i prezentuje informacje o makrootoczeniu [...]; 15) rozumie rolę zarządzania zasobami ludzkimi i określa zasady wynagradzania, sposoby motywowania oraz oceny pracowników; 22) dostrzega możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu rynkowego [...]; 23) charakteryzuje czynniki ryzyka dla planowanego przedsięwzięcia biznesowego lub społecznego, wskazując prawdopodobieństwo ich wystąpienia i siłę wpływu; 24) prezentuje biznesplan planowanego przedsięwzięcia, uwypuklając jego walory i używając rzeczowych oraz logicznych argumentów; 25) wykorzystuje konstruktywną informację zwrotną uzyskaną podczas prezentacji biznesplanu i broni swojej koncepcji lub odpowiednio modyfikuje elementy biznesplanu	I, K, UPI, UPWS I, K, UPI, UPWS USP, URP, UPI, W, UPI USP, UK, URP UPWS, WS PUK, UPI, URP UA, UK, UP, K, URP, UA, A

Źródło: opracowanie własne.

rozszerzonym zakłada, jak dotychczas na podstawach przedsiębiorczości, przygotowanie kompletnego biznesplanu uczniowskiego przedsięwzięcia. Uczniowie uczący się biznesu i zarządzania na poziomie rozszerzonym będą mieli zdecydowanie najwięcej czasu i możliwości, by rozwinąć swoje kompetencje przedsiębiorcze, lecz ich katalog w porównaniu z podstawami przedsiębiorczości pozostał bez zmian.

Wnioski

Wśród badaczy edukacji w zakresie przedsiębiorczości jeszcze kilkanaście lat temu nie było konsensusu co do celów edukacyjnych, które należy w jej ramach realizować (Neck, Green, 2011). Do niedawna w pracach naukowych nie było również zgody co do zakresu treści i wizji optymalnej organizacji procesu kształcenia przedsiębiorczości, a jej koncepcja pozostawała w fazie krystalizacji (Schelfhout i in., 2016). Dopiero w ostatnich latach nastąpił znaczący rozwój koncepcji uczenia ducha przedsiębiorczości wśród młodych ludzi poprzez podnoszenie ich kompetencji przedsiębiorczych w trzech zakresach: osobowościowym, behawioralnym i menedżerskim. Tych kompetencji nie ograniczano do umiejętności zakładania własnej działalności gospodarczej, lecz czyniono z nich okazję do rozwoju szeregu innych umiejętności formalnych. Dotychczasowa realizacja edukacji w zakresie

przedsiębiorczości na lekcjach podstaw przedsiębiorczości była spójna z założeniami światowych wyników badań i unijnych regulacji w tym zakresie. Przedsiębiorczość była rozumiana szeroko, dawała uczniom możliwość zdobycia wiedzy makroekonomicznej oraz rozwinięcia praktycznych umiejętności i kompetencji potrzebnych przed wejściem na rynek pracy najemnej lub założeniem własnej działalności gospodarczej. Uczniowie zdobywali wszystkie podkompetencje przedsiębiorcze wg klasyfikacji Piróg (2015) oprócz obycia technicznego, tolerancji, troski o wysoką jakość, gotowości i umiejętności podejmowania ryzyka, witalności i energii. Zmiana programowa zastępująca podstawy przedsiębiorczości biznesem i zarządzaniem, wbrew zapowiedziom ministerialnym, nie rozszerzyła katalogu kompetencji nabywanych przez uczniów, ani na poziomie podstawowym, ani na poziomie rozszerzonym. Co więcej, uczniowie realizujący poziom podstawowy biznesu i zarządzania, którzy stanowią dominującą grupę, słabiej wykształcą swoje kompetencje przedsiębiorcze, ponieważ nie będą uczestniczyli w projektowaniu własnej działalności gospodarczej. Jedynie skromna populacja tych, którzy wybiorą poziom rozszerzony przedmiotu, będzie miała czas i możliwości do nabycia tych kompetencji, przy założeniu, że ich procesem kształcenia będzie kierował właściwie wykwalifikowany nauczyciel.

Literatura

References

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van Den Brande, L. (2016; 2025, 1 lutego). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. Pozyskano z: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>.
- Bandera, C., Collins, R., Passerini, K. (2018). Risky business: Experiential learning, information and communications technology, and risk-taking attitudes in entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 224–238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.02.006>.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165924>.
- Birch, D.L. (1987). *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York: The Free Press.
- Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. W: J.A. Katz, R.H. Brockhaus, Sr. (red.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 2, Greenwich: JAI Press, 51–72.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>.
- Brzozowski, T. (2013). Status przedsiębiorczości w warunkach kryzysu edukacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 258–272.
- Corbett, A.C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473–491. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00094.x>.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373–397. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>.
- Dickson, P.H., Solomon, G.T., Weaver, K.M. (2008). Entrepreneurial selection and success: Does education matter? *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 15(2), 239–258. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000810871655>.

- Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561–583. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00188.x>.
- Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H., Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 16, 27–39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.11.006>.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2797/301610>.
- Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2005). Capturing variations in attitudes and intentions: A longitudinal study to assess the pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programs. Paper presented at the International Council for Small Business (ICSB) World Conference, Washington DC, USA, 15–18 June.
- Fitó-Bertran, À., Hernández-Lara, A.B., Serradell-López, E. (2014). Comparing student competences in a face-to-face and online business game. *Computers in Human Behavior*, 30, 452–459. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.023>.
- Fouad, N.A., Grus, C.L., Hatcher, R.L., Kaslow, N.J., Hutchings, P.S., Madson, M.B., Frank, L., Crossman, R.E. (2009). Competency benchmarks: A model for understanding and measuring competence in professional psychology across training levels. *Training and Education in Professional Psychology*, 3(4), 5–26. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0015832>.
- Gibb, A.A. (2002). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: Living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry & Higher Education*, 16(3), 135–148. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000002101296234>.
- Gibb, A.A. (2008). Entrepreneurship and enterprise education in schools and colleges: Insights from UK practice. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 6(2), 101–144.
- Hägg, G., Gabriellson, J. (2020). A systematic literature review of the evolution of pedagogy in entrepreneurial education research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 829–861. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0272>.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 258–273. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.14242112>.
- Kilar, W., Kurek, S., Osuch, W., Rachwał, T., Świętek, A. (2016). Koncepcja oceny i kształtowania postaw przedsiębiorczych na podstawie narzędzi wypracowanych w ramach projektu RL.G. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 12, 426–443. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.12.32>.
- Kourilsky, M.L., Carlson, S.R. (1996). Mini-Society and Yess! Learning theory in action. *Citizenship, Social and Economics Education*, 1(2), 105–117. DOI: <https://doi.org/10.2304/csee.1996.1.2.105>.
- Kuratko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–597. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>.
- Kurczewska, A. (2023). Refleksje na temat edukacji w zakresie przedsiębiorczości z perspektywy ponad 40 lat badań naukowych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 19(1), 7–18. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.19.1>.
- Kwiatkowska, H. (2008). *Pedeutologia*. Warszawa: WAiP.
- Lackéus, M. (2020). Comparing the impact of three different experiential approaches to entrepreneurship in education. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 937–971. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0236>.
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M., Verstegen, J. (2010). Self-awareness of mastery and improvability of entrepreneurial competence in small businesses in the agrifood sector. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 147–168. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20041>.

- Lans, T., Blok, V., Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: Towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37–47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.036>.
- Lans, T., Hulsink, W., Baert, H., Mulder, M. (2008). Entrepreneurship education and training in a small business context: Insights from the competence-based approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 363–383. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218495808000193>.
- Löbler, H. (2006). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis and Strategic Management*, 18(1), 19–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537320500520460>.
- Man, T.W., Lau, T., Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6).
- Mets, T., Raudsaar, M., Summatavet, K. (2013). Experimenting social constructivist approach in entrepreneurial process-based training: Cases in social, creative and technology entrepreneurship. W: M. Curley, P. Formica (red.), *The Experimental Nature of New Venture Creation*. Cham: Springer, 107–125.
- Mets, T., Raudsaar M., Vahejõe K., Kaseorg M., Vettik-Leemet P. (2022). Putting entrepreneurial process competence into the focus in entrepreneurship education: Experience from Estonian Universities. *Administrative Sciences*, 12(2), 1–23. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12020067>.
- Mitchelmore, S., Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>.
- Neck, H.M., Greene, P.G. (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>.
- Piróg, D. (2015). Kompetencje z zakresu przedsiębiorczości: rozważania teoretyczne i ich ilustracje w obszarze szkolnictwa wyższego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 11, 364–376.
- Pittaway, L., Hannon, P., Gibb, A., Thompson, J.L. (2009). Assessment practice in enterprise education. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(1), 71–93. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552550910934468>.
- Pittz, T.G. (2014). A model for experiential entrepreneurship education. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(1), 179–192.
- Płaziak, M., Szymańska, A.I. (2014). Otwartość na innowacje jako przejaw przedsiębiorczości ludzi młodych na przykładzie studentów uczelni krakowskich. *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 267–286.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399–424. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>.
- Rachwał, T. (2004). *Podstawy przedsiębiorczości. Słownik dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum*, Warszawa: Nowa Era.
- Rachwał, T. (2005). Kształtowanie postaw u uczniów na lekcjach przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 1, 137–144. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.1.14>.
- Ronstadt, R. (1987). The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. *American Journal of Small Business*, 11(4), 37–54.
- Rushing, F.W. (1990). Economics and entrepreneurship in the elementary grades. W: C.A. Kent (red.), *Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions*. New York: Quorum Books, 153–164.
- Sánchez, J.C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 239–254. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0156-x>.

- Schelfhout, W., Bruggeman, K., De Maeyer, S. (2016). Evaluation of entrepreneurial competence through scaled behavioural indicators: Validation of an instrument. *Studies in Educational Evaluation*, 51, 29–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.09.001>.
- Skubiak, B. (2013). Edukacja jako czynnik wspierający rozwój gospodarczy. Implikacje dla Polski. *Studia Ekonomiczne*, 129, 195–203.
- Solomon, G.T., Duffy, S., Tarabishy, A. (2002). The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 65–86.
- Świątek, A. (2012). Oczekiwania a realia wejścia ludzi młodych na rynek pracy jako wyzwanie dla edukacji z przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 137–154. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.8.12>.
- Świątek, A. (2023). Biznes i zarządzanie – rachunek zysków i strat edukacji w zakresie przedsiębiorczości w Polsce. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 19(2), 144–159. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.19.2.10>.
- Świłło, I. (2012). Jestem przedsiębiorczy – kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży z wykorzystaniem innowacyjnych technik i narzędzi. Prezentacja projektu. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 71–77. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.8.7>.
- Tautila, V.P. (2010). Learning entrepreneurship in higher education. *Education + Training*, 52(1), 48–61. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400911011017672>.
- Van der Kuip, I., Verheul, I. (2004). Early development of entrepreneurial qualities: The role of initial education. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2(2), 203–226.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246–257. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.9.16>.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2016; 2025, 1 lutego). Entrepreneurship Education at School in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pozyskane z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/entrepreneurship-education-school-europe>.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz.U. z 2017 r. poz. 703).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 10 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz.U. z 2023 r. poz. 227).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 17 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).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz.U. z 2018 r. poz. 467).
- Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kluczowych kompetencji w zakresie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE) (Dz.Urz. UE z 30.12.2006 L 394/10).

Agnieszka Świątek, dr nauk o ziemi w zakresie geografii, absolwentka geografii na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie na specjalności przedsiębiorczość i gospodarka przestrzenna. Adiunkta w Instytucie Prawa, Ekonomii i Administracji Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jej zainteresowania badawcze skupiają się wokół tematyki usług edukacyjnych, kompetencji, edukacji geograficznej i w zakresie przedsiębiorczości, a w szczególności procesu zakładania własnej działalności gospodarczej oraz wchodzenia młodych ludzi na rynek pracy.

Agnieszka Świątek, PhD in Geography, graduated from the Pedagogical University of Krakow with an MA degree in Geography, and a specialisation in entrepreneurship and spatial planning. Associate Professor at the Institute of Law, Economics and Administration of the University of the National Education Commission in Krakow. Her research interests focus on different themes:

educational services, competences, geographical and entrepreneurship education, in particular the process of starting a business and young people entering the labour market.

ORCID: 0000-0002-5049-6476

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Logistyki, Geografii Usług i Rynku Pracy
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: agnieszka.swietek@uken.krakow.pl

Danuta Piróg, dr hab., prof. UKEN; geografka społeczno-ekonomiczna, kierowniczka Katedry Logistyki, Geografii Usług i Rynku Pracy na Uniwersytecie Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie; przewodnicząca zespołu ds. edukacji geograficznej Komitetu Nauk Geograficznych PAN; rzeczoznawczyni Ministerstwa Edukacji Narodowej w zakresie podręczników szkolnych; certyfikowana tutorka. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół tranzykcji absolwentów studiów wyższych na rynek pracy, realnego popytu na geografów, specyfiki karier zawodowych nauczycieli szkolnych i akademickich, procesów kształtujących rynek usług edukacyjnych. Jest autorką i współautorką 160 prac naukowych. Jej publikacje ukazały się m.in. w takich czasopismach jak: „Tertiary Education and Management”, „Higher Education”, „Studies in Higher Education”, „Journal of Geography in Higher Education”, „Educational Studies”, „Higher Education Quarterly”, „Geographia Polonica”, „Quaestiones Geographicae”, „Miscellanea Geographica – Regional Studies and Development”.

Danuta Piróg, socio-economic geographer; associate professor at the National Education Commission in Krakow; head of Department of Logistics, Geography of Services and Labour Market; chair of the Geographical Education Team in the Committee of Geographical Sciences of the Polish Academy of Sciences; an expert of the *Ministry of National Education* in the field of school textbooks; certified tutor. Her academic interests cover the following core areas: the transition of higher education graduates from academia to the labour market; real demand for geography experts; the specificity of teachers' careers; processes which are shaping the current situation on educational labour market. She is an author and co-author of 160 papers. Her articles have been published in such journals as *Tertiary Education and Management*, *Higher Education*, *Studies in Higher Education*, *Journal of Geography in Higher Education*, *Educational Studies*, *Higher Education Quarterly*, *Geographia Polonica*, *Quaestiones Geographicae*, *Miscellanea Geographica – Regional Studies and Development*.

ORCID: 0000-0001-6735-4928

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Logistyki, Geografii Usług i Rynku Pracy
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: danuta.pirog@uken.krakow.pl

Kinga Bargieł, mgr, absolwentka geografii na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie. Aktualnie zatrudniona jako asystentka naukowo-dydaktyczna w Instytucie Prawa, Ekonomii i Administracji Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół nowoczesnych metod nauczania, zdalnego nauczania oraz zdarzeń krytycznych w edukacji.

Kinga Bargieł, MSc, graduated geography from the Pedagogical University of Krakow. Currently serving as a research and teaching assistant at the Institute of Law, Economics and Administration of the University of the National Education Commission in Krakow. Research interests are concentrated on modern teaching methods, distance learning and critical incidents in education.

ORCID: 0000-0003-1608-7289

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji

Katedra Logistyki, Geografii Usług i Rynku Pracyul. Podchorążych 2

30-084 Kraków, Polska

e-mail: kinga.bargiel@uken.krakow.pl

Piotr Cybul, mgr geografii. Od 2020 roku pracuje jako pracownik naukowo-dydaktyczny na stanowisku asystenta w Katedrze Badań nad Edukacją Geograficzną, a obecnie w Katedrze Logistyki, Geografii Usług i Rynku Pracy w Instytucie Prawa, Ekonomii i Administracji na Uniwersytecie Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jego zainteresowania badawcze obejmują tematykę związaną z edukacją geograficzną, ze szczególnym uwzględnieniem metodyki zajęć terenowych oraz metodyki krajoznawstwa.

Piotr Cybul, MSc, a graduate in Geography, at the University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration. Since 2020, he has been working as a research and teaching assistant at the Department of Research in Geographical Education, now the Department of Logistics, Geography of Services and the Labor Market. His research interests relate to geographical education, with particular emphasis on the methodology of field work and the methodology of heritage tourism.

ORCID: 0000-0002-1714-0910

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji

Katedra Logistyki, Geografii Usług i Rynku Pracy

ul. Podchorążych 2

30-084 Kraków, Polska

e-mail: piotr.cybul@uken.krakow.pl

Joanna Żukowska, Karolina Lemieszkiewicz-Sosnowska
Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland

Karolina Lemieszkiewicz-Sosnowska
SGH Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland

Future-ready workforce: a 2023–2024 literature review of essential skills and competencies for the labor market

Abstract: Objective: The purpose of this study is to identify both the skills and competencies desired in the labor market. The paper's aim will be to point out what skills and competencies are required and to define trends in the coming years in terms of qualifications and skills. Research Design & Methods: A literature review method has been used, identifying and reviewing existing academic works in the field. The Scopus database was used with an applied timeframe of 2023–2024. Findings: More than 40 skills and competencies were identified divided into three main groups. The results revealed trends observed in the labor market and the research provides the framework of skills and competencies. Implications & Recommendations: The study's results highlight emerging competency gaps, providing valuable insights for the education sector to develop the necessary soft and hard skills of employees. For companies, it offers guidance on essential skills and competencies for employee development, training strategies and career planning.

Keywords: digitalization; employees; labor competencies; labor market; work skills

Received: 11 November 2024

Accepted: 11 March 2025

Suggested citation:

Żukowska, J., & Lemieszkiewicz-Sosnowska, K. (2025). Future-Ready Workforce: a 2023–2024 Literature Review of Essential Skills and Competencies for the Labor Market. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 195–210. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.14>

Introduction

Research on business and management defines flexibility as a sine qua non in today's workplaces (Bal & Izak, 2021). Today rapid response to change is an extremely important factor in the light of globalization and the rise of digitization (Kraus et al., 2022). The ability to adapt is not only required of companies but especially of employees or job seekers. In this perspective, workforce competencies become crucial, understood as a disposition in terms of skills, knowledge and fundamentals that allow one to perform professional tasks

at an adequate level (Filipowicz, 2019), while skills refer to specific abilities acquired through experience or training. Another approach defines competencies as a combination of interconnected knowledge, skills and attitudes, serving as a crucial aspect of an individual's job role and responsibilities (Parry, 1996). They are linked to job performance, measurable against established standards, and can be strengthened through training and development initiatives. Employees' competencies are significant in the professional environment, as they allow organizations to function and grow.

Currently, there is a lot of research focused solely on the analysis of skills or competencies in specific areas or sectors to better understand and respond more effectively to the needs of the workplace. The purpose of this study is to identify both skills and competencies desired in the labor market. The research goal will be to point out what workforce skills and competencies are required and to define trends in the coming years in terms of qualifications and skills, based on research presented in the literature. To achieve this, a literature review of the most up-to-date sources was conducted.

Labor market situation

Considering the 'new normal' perspective, not only companies but also the competencies of those who work for them must be updated, as the requirements of the market have changed (Staškeviča, 2019). The fourth revolution is influencing the adaptation of the concept of lifelong learning which will ensure the readiness of employees to meet the requirements of the future labor market (Li, 2022). Digital transformations have created dramatic changes (Liu et al., 2023) and now are leading to uncertainties in the workplace.

Rapid technological progress is challenging for the labor market, as it can both displace and create jobs (Petropoulos, 2021). The digital era may also influence the way specific tasks will be performed. New technologies like automation, digitalization and AI are fundamentally reshaping the employment structure and are key drivers for labor change (Gallego & Kurer, 2022). Thus, organizations also need employees with a new skill set to be successful (Jacobs et al., 2023) and as a result technological advancements and shifting economic conditions are causing increasing uncertainty in the labor market.

By 2025, half of the workforce will require retraining, mainly as a result of technological advances, as well as the development of machines and tools that increasingly replace humans in time-consuming and repetitive tasks (WEF, 2020; 2024, 20 stycznia). For this reason, it is important to note several important factors and trends that affect the current labor market. These include:

- The idea of sustainability.
- Urbanization.
- Social disparities.
- Political changes.
- Development of new technologies and digitalization.
- Globalization.
- Demographic changes (Pearson, 2023; 2024, 16 lutego).

All the above-mentioned elements influence and will continue to affect the labor market, causing changes in the demand for occupations and, consequently, in the competencies of workers. Digitization, the merging of systems and automation are leading to new ways of managing production and communication. These processes are triggering changes

in employment which relate to the nature of work, tasks, forms of work organization and competence profiles themselves (Shelest-Szumilas et al., 2023). Considering the challenges and advantages arising from globalization, it is essential to develop and sustain a skilled workforce (David et al., 2024). Another factor, the development of new technologies, including artificial intelligence, is already contributing to significant changes in companies. In a survey conducted by McKinsey (2023; 2024, 1 lutego), 87% of respondents said their organizations lacked AI-related skills or expected to face them in the next five years before generative artificial intelligence arrives on the scene in earnest.

Lifelong learning

The European Commission (2001) describes lifelong learning as any learning activities undertaken throughout a person's life to enhance their skills, knowledge and competencies for personal, social or professional development, the most common definition applied. A more up-to-date description was proposed by Thwe and Kálmán (2024) who, based on their systematic literature review, defined lifelong learning as the pursuit of knowledge and skills throughout one's life, characterized by flexibility, variety and availability at different times and places (Thwe & Kálmán, 2024). Because the types of skills and competencies needed in the labor market are changing rapidly, individual workers will need to be lifelong learners to achieve a rewarding career. For companies, transition and upskilling strategies will be crucial if they want to find the talent they need and contribute to a socially responsible approach to the future of work (WEF & BCG, 2018; 2024, 30 stycznia). In the 21st century, everyone needs to be a lifelong learner (Laal & Salamati, 2012) and skills must be constantly improved and updated to get ahead in what one does. According to the Future of Skills Report Employment in 2030:

- Only 10% of people have a profession for which there will be increased demand.
- 70% of people have an occupation that will exist, but the way of performing it will change.
- 20% of people have a job that will very likely be replaced by robots (Pearson, 2023; 2024, 16 lutego).

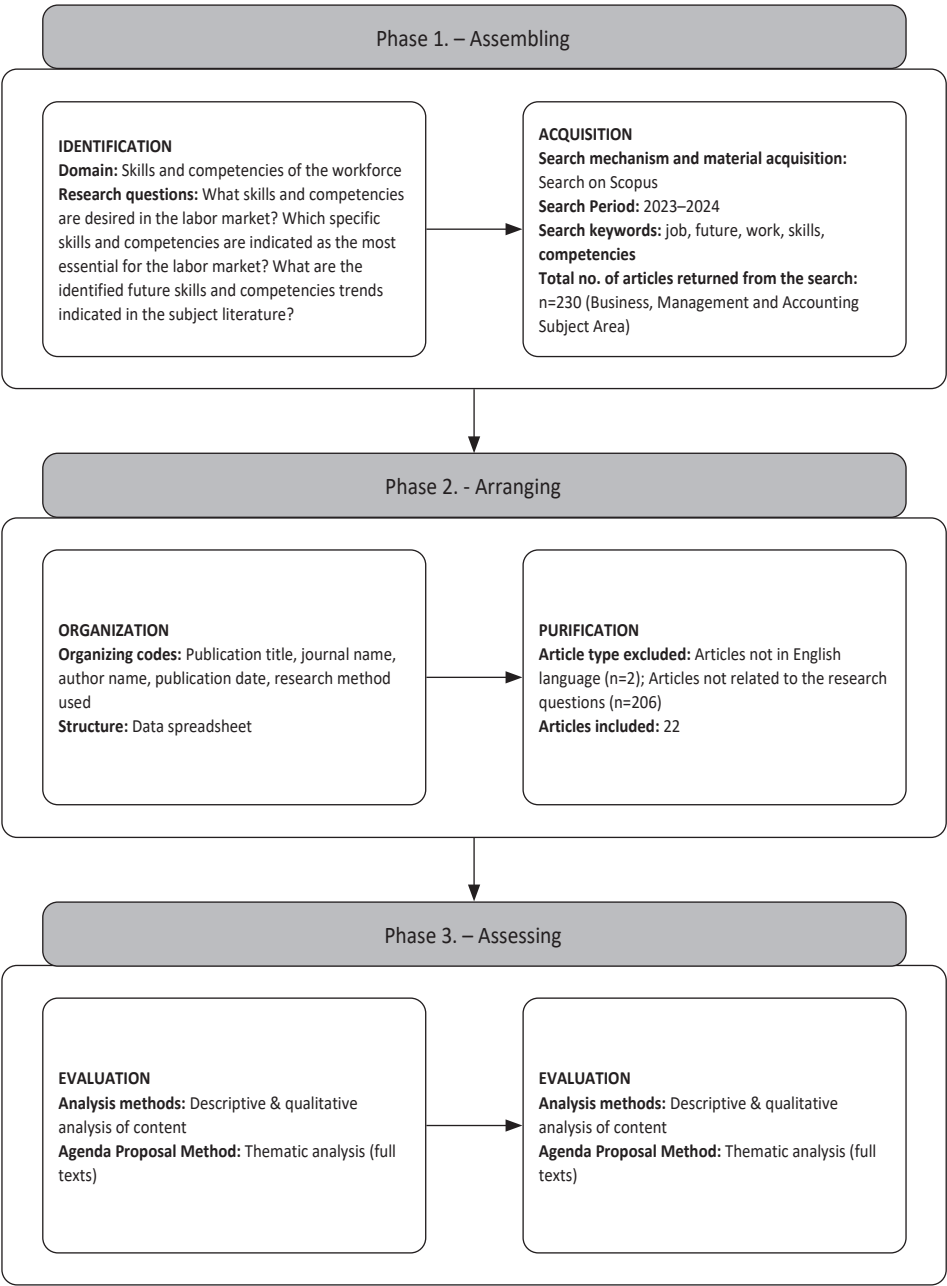
Current research shows that there is an emerging need to re-skill and acquire new skills to meet future market expectations. Even today, managers increasingly see investing in retraining and “up-skilling” existing employees as an urgent business priority that organizations must follow (Illanes et al., 2018; 2024, 30 stycznia).

Competencies of the future are a set of skills, qualities, and knowledge that individuals need to succeed in a dynamically changing socio-economic environment (Ciszewska-Mlinarič et al., 2023). It is significant to verify what skills and competencies will be key in the coming years and given the uncertainty and constant changes in the labor market, the concept of lifelong learning is essential. An in-depth analysis of the subject literature is necessary to synthesize what changes in the portfolio of competencies and skills of an organization's workforce are triggered by ongoing economic, social and technological developments.

Research method

The process of the study was conducted based on the identification of academic articles related to competencies and skills that are key to the labor market. It was important to identify research results in this area to synthesize the academic output in the field at a later stage and

Figure 1. SPAR-4-SLR Protocol



to achieve this goal, a literature review method has been used, identifying and reviewing existing academic works in the field. The use of a narrow range of keywords was necessary to ensure the thoroughness and high quality of the study. The result of the literature review was creating a set of skills and competencies identified by various researchers considered key for the future labor market.

The study proceeded as follows:

7. Defining the research question: What skills and competencies are desired in the labor market? Which specific skills and competencies are indicated as the most essential for the labor market? What are the identified future skill and competency trends indicated in the subject literature?
8. Selection of sources and formulation of review criteria.
9. Partial review of publications based on the defined requirements.
10. Detailed qualitative analysis of the final sample.
11. Data summary and presentation.

The data source used was Scopus, chosen due to its high-quality standards, extensive information collection (Herrera-Franco et al., 2020), ease of data download (Harzing & Alkangas, 2016), and comprehensive coverage of business administration journals. The research was conducted in January–February 2024. The limitations of the sample included: time, subject area, document type and language aspects and the final sample included 22 articles published between 2023 and 2024.

In March 2020, the World Health Organization officially declared COVID-19 a pandemic. The pandemic situation caused major disruptions in businesses, which may take years to recover from if recovery is possible at all (Kaushik & Guleria, 2020). Considering the serious impact of the COVID-19 pandemic on firms, the aim was to exclude data from this period in our study. What is more, the mean timespan from submission to publication may take 18 months in the discipline of management and economy (Björk & Solomon, 2013). Aligning with average publishing timelines, to ensure the most current findings without pandemic-effects burdens, we focused solely on articles published in 2023 and 2024.

We selected the SPAR-4-SLR review approach to create a research protocol instead of alternatives like PRISMA, which originated in the natural sciences, due to its stronger methodological rigor (Raman et al., 2022). This protocol involves three main phases: assembling, arranging and assessing (as shown in Figure 1).

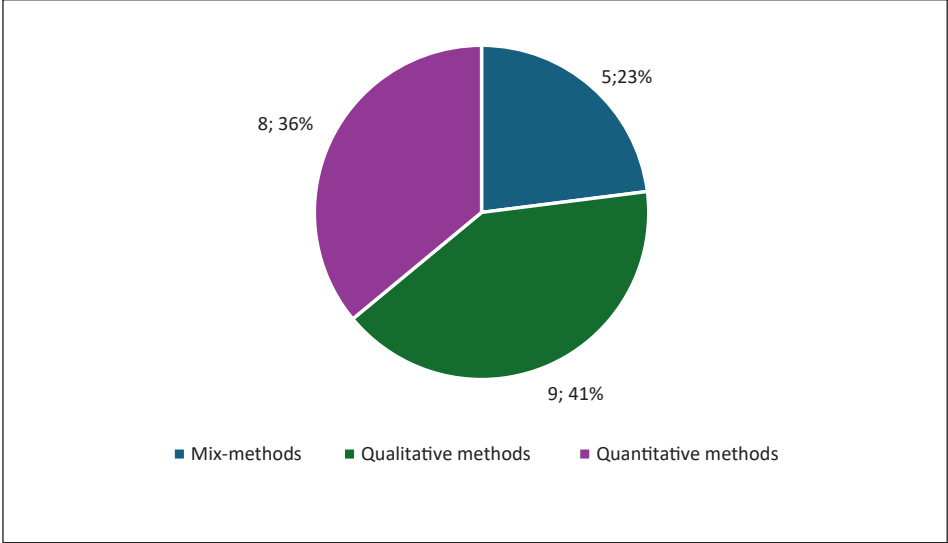
Results

The primary sample included 31 articles; nine articles were rejected due to a lack of compliance with the research goal of identifying crucial skills and competencies of a future labor market but 22 articles were deeply verified. The final sample contained the articles in which the authors indicated skills and competencies that are essential in the labor market, but also those that will be in high demand. These include skills and competencies in which supply does not cover the demand existing in the market.

In the analyzed articles, a diverse range of research methods were used by the authors to ensure comprehensive analysis and understanding of the subject matter. Researchers employed varied methodologies to provide meaningful insights and several used a mix of methods. There was no predominant trend towards either quantitative or qualitative research methods: when authors applied a quantitative approach, the most popular

method was a questionnaire (4 out of 8; also used in 3 out of 5 mix-methods approach studies), and in qualitative – interviews (3 out of 9; also used in 4 out of 5 mix-methods approach studies).

Figure 2. Summary of the methods used in analysed articles



Source: authors based on the literature review conducted on the Scopus database (2023–2024)

Based on the final sample and its qualitative analysis, more than 40 skills and competencies were identified grouped into three main groups. The three dimensions were personal, interpersonal and hard (including methodological and technical) skills and competencies. In Table 1 presenting the summary of the collected data and including only the skills and competencies quoted in analyzed articles, we distinguish between skills (S), which represent more technical, specific (Montanari, Agostini & Francesconi, 2023) and mostly learned abilities, and competencies (C) which encompass broader context, including knowledge, behaviors and attitudes.

Table 1. Summary of the review

Group	Skills and Competencies	Sources indicating specific skills / competencies
Personal	soft skills (general group) (C)	(Ramos-Monge et al., 2023) (Timea et al., 2023) (Shah et al., 2023) (Elhajjar et al., 2023) (Elhajjar, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	continuous, active learning (C)	(Hliheli et al., 2024) (Conceição et al., 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	multitasking (S)	(Hliheli et al., 2024)

Personal	adaptability and flexibility (C)	(Hlihel et al., 2024) (Vuchkovski et al., 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Jacobs et al., 2023) (Brasse et al., 2023)
	integrity (C)	(Hlihel et al., 2024)
	cognitive skills (S)	(Weerasombat et al., 2024)
	growth mindset (C)	(Weerasombat et al., 2024)
	self-management and development (C)	(Vuchkovski et al., 2023) (Weerasombat et al., 2024) (Jacobs et al., 2023) (Razmak et al., 2023)
	creativity and innovation (C)	(Weerasombat et al., 2024) (Verma, Singh, 2024) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Brasse et al., 2023) (Conceição et al., 2023) (Hlihel et al., 2024) (Vuchkovski et al., 2023)
	emotional intelligence (C)	(Weerasombat et al., 2024) (Kelan, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Conceição et al., 2023)
	decision-making (S)	(Hlihel et al., 2024)
	stress management and resilience (C)	(Ramos-Monge et al., 2023) (Brasse et al., 2023) (Conceição et al., 2023)
	trust building (C)	(Bukartaite, Hooper, 2023)
	goal-orientation (C)	(Brasse et al., 2023)
	organizational skills (S)	(Jacobs et al., 2023) (Brasse et al., 2023) (Hlihel et al., 2024)
	problem solving (S)	(Shtembari, Elgün, 2023) (Jacobs et al., 2023) (Brasse et al., 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	responsibility (C)	(Hlihel et al., 2024)
	originality (C)	(Conceição et al., 2023)
Social/ Interpersonal	social/interpersonal skills (general group) (C)	(Kelan, 2023) (Razmak et al., 2023) (Ram, 2023) (Elhajjar et al., 2023) (Elhajjar, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	cooperation and teamwork (C)	(Hlihel et al., 2024) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Jacobs et al., 2023)

Social/ Interpersonal	transfer knowledge abilities (C)	(Hliheli et al., 2024)
	language skills (S)	(Hliheli et al., 2024) (Weerasombat et al., 2024)
	communication skills (S)	(Weerasombat et al., 2024) (Shtembari, Elgün, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Jacobs et al., 2023) (Brasse et al., 2023) (Razmak et al., 2023) (Elhajjar et al., 2023)
	reliability (C)	(Hliheli et al., 2024)
	social influence (influencing) (C)	(Bukartaite, Hooper, 2023) (Conceição et al., 2023)
	management skills (C)	(Hliheli et al., 2024) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Ram, 2023)
	leadership (C)	(Hliheli et al., 2024) (Brasse et al., 2023) (Razmak et al., 2023) (Conceição et al., 2023) (Ram, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	openness (C)	(Vuchkovski et al., 2023)
	social intelligence (C)	(Ramos-Monge et al., 2023)
	relationship building/management (C)	(Shtembari, Elgün, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	diversity and inclusion awareness (C)	(Weerasombat et al., 2024) (Ram, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
Methodological and technical	efficiency orientation (C)	(Hliheli et al., 2024)
	digital/technological skills (S)	(Stephany, Teuloff, 2024) (Vuchkovski et al., 2023) (Grosu et al., 2023) (David et al., 2024) (Webb, Layton, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Jacobs et al., 2023) (Brasse et al., 2023) (Razmak et al., 2023) (Conceição et al., 2023) (Elhajjar et al., 2023) (Elhajjar, 2023)
	analytical (incl. data analysis) and critical thinking (S)	(Hliheli et al., 2024) (Chettah, Farhi, 2023) (Shtembari, Elgün, 2023) (Webb, Layton, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Conceição et al., 2023) (Elhajjar et al., 2023) (Elhajjar, 2023)

Methodological and technical	AI-related skills (S)	(Stephany, Teuloff, 2024) (Grosu et al., 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Brasse et al., 2023)
	change management (C)	(Vuchkovski et al., 2023)
	data and information adoption and management (S)	(Grosu et al., 2023) (Chettah, Farhi, 2023) (Weerasombat et al., 2024) (Webb, Layton, 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023) (Elhajjar et al., 2023)
	system thinking (S)	(Weerasombat et al., 2024)
	metacognition (C)	(Jacobs et al., 2023)
	cybersecurity-related skills (S)	(Brasse et al., 2023) (Bukartaite, Hooper, 2023)
	project management (S)	(Elhajjar, 2023)

Source: authors based on a literature review conducted on the Scopus database (2023–2024)

Discussion

Personal skills and competencies

The ability to generate creative ideas and being innovative are the most important workforce skills perceived to be highly demanded. In the group of personal skills and competencies, adaptation and flexibility were the next most often quoted traits that are crucial in the labor market. In today’s world, these are key skills that enable employees to quickly adapt to changing conditions, technologies and environmental challenges. People with these characteristics are valuable to employers because they effectively cope with the challenges of the modern business environment and are strongly connected with traits like problem solving, self-management and development, which are also considered extremely important. Self-management may include traits such as being disciplined, self-motivated, accountable and having stress-tolerance (Jacobs et.al., 2023). The constant need for change and adaptation will require adequate skills from employees to enable workers to adjust to new processes, economic, social and political changes. As such, they are essential for operating in an environment that is characterized by constant change and uncertainty.

Also, according to the conducted research, there is a discernible demand for soft skills (Poláková et al., 2023) which are as important as technical ones in the labor market. Having strong soft skills not only promotes effective teamwork but also makes candidates more attractive in the job market.

Interpersonal skills and competencies

In the interpersonal skills and competencies group, the ability to communicate effectively seems to be most valuable. Communication skills were most often identified as important for the current job market and seven of the 22 articles that have been analyzed put aspects of communication as significant. According to Suarta (2017), communication skills are the

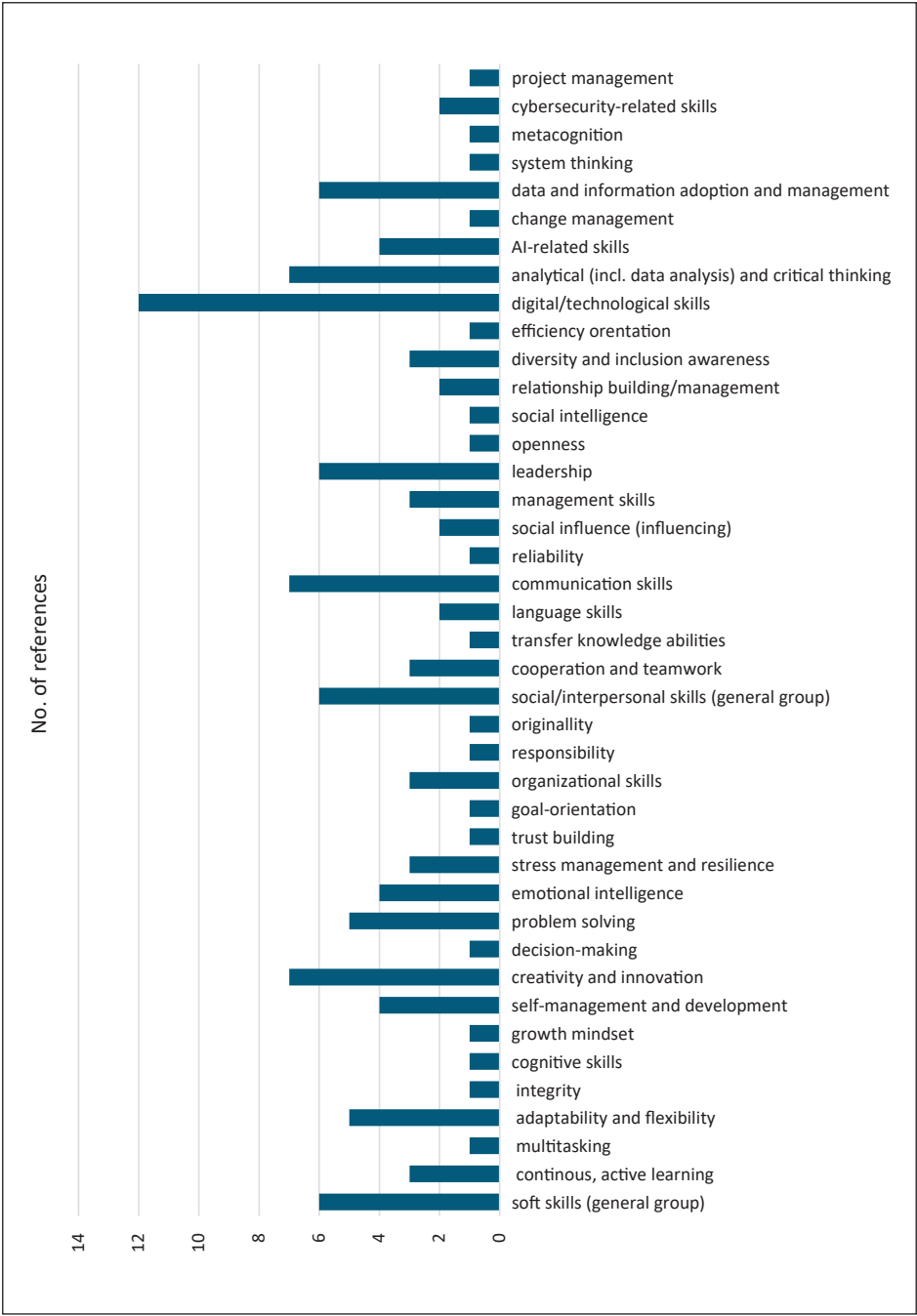


Figure 3. Skills and competencies presented in the analyzed articles

Source: authors based on a literature review conducted on the Scopus database (2023–2024)

attributes of employability with the highest level of importance. What is more, the future skill clusters contain those that go beyond the typical professional skills and competencies that include leadership (Brasse et al., 2023). During hard times, especially after the COVID-19 pandemic, companies need real leaders with a strong set of leadership skills and competencies required by dynamic environments. Leadership skills enable employees to stand out, promote teamwork and protect the brand value of the company (Kajwang, 2021), which is crucial in a dynamically changing world.

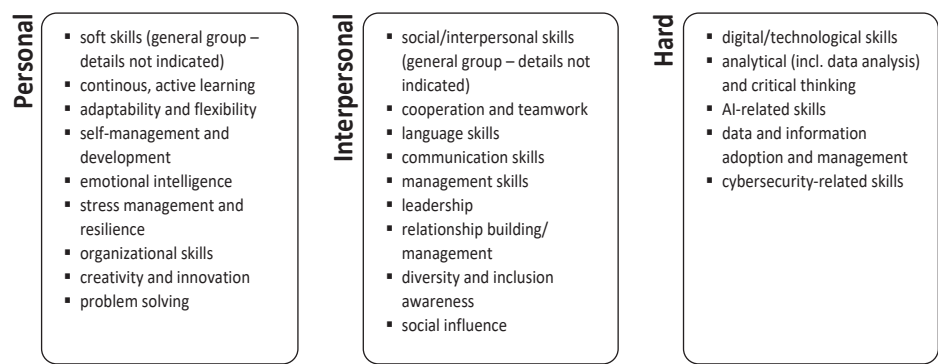
Hard skills and competencies

Despite the importance of personal and interpersonal competencies, hard skills seem to be at the forefront with more than half of the publications reviewed highlighting the value of digital/technological skills. In a dynamic job market, digital skills are critical to career success and as businesses digitize more and more, having competence in the area of technology becomes not just beneficial, but essential. Individuals who can effectively use digital tools can adapt to changing professional conditions, making them highly valued by employers seeking modern talent capable of competing effectively in today’s automated and digital work era. Digital competencies were found to have a great impact on employee readiness for the future work environment (David et al., 2024).

According to the study, critical and analytical thinking are the foundations for the skills of the current and future workforce. Critical thinking enables employees to evaluate information, identify relevant issues and analyze the situations they are in. Analytical thinking, on the other hand, allows for the examination of data, the drawing of conclusions and formulating strategies based on data. These two skills combined are key to effective performance in a complex business environment, enabling employees to deal effectively with challenges and achieve professional success.

Figure 3 presents all the skills and competencies presented in the analyzed articles.

Figure 4. Framework: key work skills and competencies



Source: authors based on a literature review conducted on the Scopus database (2023–2024)

The existing literature has been synthesized, and a theoretical model (Figure 4) has been created to understand the key competencies and skills that are in demand within the labor market. The model includes the skills and competencies most frequently quoted in specific categories.

Conclusions

A review of the literature on workforce skills and competencies confirms that a key element of success in the current labor market is the possession of soft and hard skills and a variety of competencies. There were three groups identified: personal, interpersonal and hard skills and competencies. Soft skills, flexibility, self-management and development are perceived as the key personal features of the employees of the future while innovation, creativity, adaptation and flexibility are crucial traits for the labor market. These skills are indispensable in today's changing world, enabling employees to effectively navigate shifting conditions, new technologies and various environmental challenges that are affecting the labor market. AI and automation will also lead to a greater emphasis on unique human competencies that means mostly soft skills (Gallagher, 2019). According to the interpersonal skills and competencies group, as confirmed in the study, communication skills are highly desired by employers and will continue to play a crucial role. Also, leadership skills and competencies will be gaining even greater value in the labor market. Uncertainties can arise from various sources, including economic, geopolitical, technological and unexpected market changes (Ali, 2023), which means that the need for leadership to navigate teams and organizations is even greater.

Research highlights the growing importance of adaptability to technological change and the ability to think critically as key determinants of successful performance in the modern labor market. Digital skills are the most critical competencies identified in the study as digitization and automation transform management, production and communication, the ability to adapt to these technological advancements becomes increasingly essential for employees. Investing in the development of digital performance provides many opportunities (Webb & Layton, 2023) thus, companies and individuals should be focused on improvement in the area of technological skills. Using citation frequency as a measure of the essence of data skills and competence, data analysis, information, and data management are also very important and expected from the employees of the future. Willingness to innovate and being creative are the traits that are highly demanded, as much research emphasized.

Implications

The results of the conducted literature review help answer the research questions that have been posed while outcomes provide new information for the literature on the subject. The results of the study made it possible to verify what skills and competencies are necessary in the labor market and for which of them the demand will grow. Analyzing more than 20 of the most recent publications on skills and competencies, the study has made it possible to designate those identified by numerous studies as highly desirable.

The results can certainly be helpful to the education sector illustrating the competency gaps that are emerging. It is crucial to focus on the development of both indicated soft and hard competencies in young talent so that it can respond to the demands of the labor market. For companies and their leaders, it is also a compendium of knowledge on which

skills and competencies they should focus on when it comes to developing their employees, training strategies and career paths.

Limitations

The study certainly illustrates the key skills and competencies of employees. However, it should be emphasized that the research has its limitations. The study covered only articles from the Scopus database published between 2023–2024 and this temporal limitation may result in other key characteristics of the labor market not being included. In addition, some publications in the study were related to a specific sector, industry or geographic area. Therefore, authors should be cautious when it comes to applying the results to the general workforce.

Future directions

Certainly, the area of skills and competencies should be further explored due to its great importance. Researchers should conduct complex research that is not limited to specific sectors, geographical areas or job positions. Further qualitative and quantitative research is required in three areas of skills and competencies: soft, interpersonal, and hard skills and competencies. It is crucial to define the level of those skills in today's workforce, but also to indicate the most effective ways to improve and develop them.

References

- Ali, M. (2023). Strategic leadership in the digital age: Navigating uncertainty. *Journal of Management & Social Science*, 1(1), 1–8.
- Bal, P.M., Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37–50. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12423>.
- Björk, B.-C., Solomon, D. (2013). The publishing delay in scholarly peer-reviewed journals. *Journal of Informetrics*, 7(4), 914–923. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2013.09.001>.
- Brasse, J., Förster, M., Hühn, P., Klier, J., Klier, M., Moestue, L. (2023). Preparing for the future of work: A novel data-driven approach for the identification of future skills. *Journal of Business Economics*, 94, 467–500. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01169-1>.
- Bukartaite, R., Hooper, D. (2023). Automation, artificial intelligence, and future skills needs: An Irish perspective. *European Journal of Training and Development*, 47(10) 163–185. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2023-0045>.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Hałas-Dej, S., Mazurek, G. (2023). Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji. W: M. Ciszewska-Mlinarič (red.) *Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego, 451–467.
- Chettah, M., Farhi, F. (2023). The future of the journalism profession from the perspective of professionals following the COVID-19 pandemic. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(3), 179. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0070>.
- Commission of the European Communities. (2001). *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality* (COM(2001) 678 final). Brussels, 21 November 2001. Received from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0678>.
- Conceição, L.C., Pereira, L.F., Dias, Á.L. (2023). The key competencies for the future of work: A bibliometric study. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 14(1), 3–37. DOI: <https://doi.org/10.42727/wspchrmWSP2040-800501.20231401>.

- David, S., Zinica, D., Bărbuță-Mișu, N., Savga, L., Virlanuta, F.O. (2024). Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under "the future of work" paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088>.
- Elhajjar, S. (2023). The current and future state of the marketing management profession. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(2), 233–250. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2023.2166535>.
- Elhajjar, S., Yacoub, L., Ouaida, F. (2023). The present and future of the B2B sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(2), 128–141. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2183214>.
- Filipowicz, G. (2019). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gallagher, S. (2019). *Peak human potential: Preparing Australia's workforce for the digital future*. Melbourne: Swinburne University of Technology.
- Gallego, A., Kurer, T. (2022). Automation, digitalization, and artificial intelligence in the workplace: Implications for political behavior. *Annual Review of Political Science*, 25, 463–484. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-104535>.
- Grosu, V., Cosmulese, C.G., Socoliuc, M., Ciubotariu, M.S., Mihaila, S. (2023). Testing accountants' perceptions of the digitization of the profession and profiling the future professional. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122630. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122630>.
- Harzing, A.-W., Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: A longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106, 787–804. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9>.
- Herrera-Franco, G., Montalván-Burbano, N., Carrión-Mero, P., Apolo-Masache, B., Jaya-Montalvo, M. (2020). Research trends in geotourism: A bibliometric analysis using the Scopus database. *Geosciences*, 10(10), 1–29. DOI: <https://doi.org/10.3390/geosciences10100379>.
- Hliheli, F.B., Chater, Y., Boumane, A. (2024). Developing a competency model for maintenance 4.0 stakeholders. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(6), 1519–1549. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2023-0151>.
- Illanes, P., Lund, P., Mourshed, M., Rutherford, S., Tyreman M. (2018; 2024, 30 stycznia). *Retraining and reskilling workers in the age of automation*. Received from: https://www.echs-nm.com/wp-content/uploads/2019/10/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation_-_mckinsey-company.pdf
- Jacobs, B., Taljaard-Swart, H., Marx-Pienaar, N., Diedericks, L., Sonnenberg, N., Donoghue, S., Pretorius, A., du Rand, G. (2023). Preparing students for the future workplace: How online teaching and learning during the COVID-19 pandemic hone required transferable skills. *Education + Training*, 65, 10, 81–97. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-09-2022-0371>.
- Kajwang, B. (2021). An analysis of crucial skills required in the modern workplace by insurance sector employers. *European Journal of Technology*, 5(1), 35–41. DOI: <https://doi.org/10.47672/ejt.892>.
- Kaushik, M., Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9–18. DOI: <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>.
- Kelan, E.K. (2023). Automation anxiety and augmentation aspiration: Subtexts of the future of work. *British Journal of Management*, 34(4), 2057–2074. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12679>.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26, 1697–1712. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>.
- Laal, M., Salamati, P. (2012). Lifelong learning: Why do we need it?. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 31, 399–403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.073>.

- Liu, N.-C., Wang, Y.-C., Lin, Y.-T. (2023). Employees' adaptation to technology uncertainty in the digital era: An exploration through the lens of job demands–resources theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7286–7297. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3264293>.
- McKinsey & Company (2023; 2024, 1 lutego). *Leading Off. Essentials for leaders and those they lead*. Received from: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2023/10/02/2023-10-02b.html>.
- Montanari, S., Agostini, E., Francesconi, D. (2023). Are we talking about green skills or sustainability competences? A scoping review using scientometric analysis of two apparently similar topics in the field of sustainability. *Sustainability*, 15(19), 14142. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914142>.
- Parry, S.B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48–57.
- Pearson (2023; 2024, 16 lutego). *The future of skills. Employment in 2030*. Received from: <http://umiejtnosci2030.pl/#rynek-pracy>.
- Petropoulos, G. (2021). Automation, COVID-19, and labor markets, *ADB Working Paper Series*, 1229, Tokyo: Asian Development Bank Institute (ADB).
- Poláková, M., Suleimanová, J.H., Madzik, P., Copuš, L., Molnárová, I., Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labor market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8), e18670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.101670>.
- Ram, J. (2023). Investigating staff capabilities to make projects resilient: A systematic literature review and future directions. *International Journal of Production Economics*, 255, 108687. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108687>.
- Raman, R., Subramaniam, N., Nair, V.K., Shivdas, A., Achuthan, K., Nedungadi, P. (2022). Women entrepreneurship and sustainable development: Bibliometric analysis and emerging research trends. *Sustainability*, 14(15), article 9160. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159160>.
- Ramos-Monge, E., Fox, P., Garcia-Piquer, A. (2023). Addressing soft skill gaps in the digital employment market: The case of Spanish students in a technology-based university. *Education + Training*, 65(6/7). DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-04-2023-0165>.
- Razmak, J., Pitzel, J.W., Belanger, C., Farhan, W. (2023). Brushing up on time-honored sales skills to excel in tomorrow's environment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 701–723. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0533>.
- Shah, N., Bano, S., Saraih, U.N., Abdelmegeed Abdelwahed, N.A., Soomro, B.A. (2023). Leading towards the students' career development and career intentions through using multidimensional soft skills in the digital age. *Education + Training*, 65(6/7), 848–870. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-12-2022-0470>.
- Shtembari, E., Elgün, R.F. (2023). Generation Z “life skills” acquired and enhanced through internships before and during COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 13(2), 38. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020038>.
- Shelest-Szumilas, O., Trąpczyński, P., Fazlagić, J., Jasiczak, J., Kuźmar, S., Lis, K., Rydzak, W., Szymkowiak, A., Woźniak-Jęchorek, B. (2023; 2024, October 15). Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce. Warszawa: Konferencja Lewiatan. Received from: <https://open.icm.edu.pl/items/185a5436-e562-4915-96ed-1a82d079b99e>.
- Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62–71. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>.
- Stephany, F., Teutloff, O. (2024). What is the price of a skill? The value of complementarity. *Research Policy*, 53(1), 104898. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104898>.
- Suarta, I.M., Suwintana, I.K., Pranadi, F., Hariyanti, N.K. (2017). Employability skills required by the 21st century workplace: A literature review of labor market demand. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 102, 337–342. DOI: <https://doi.org/10.2991/ictvt-17.2017.58>.
- Thwe, W.P., Kálmán, A. (2024). Lifelong learning in the educational setting: A systematic literature review. *Asia-Pacific Education Researcher*, 33, 407–417. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00738-w>.

- Tímea, J., Horváth-Csikós, G., Gáspár, T. (2023). Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*, 42(5), 527–542. DOI: <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.
- Verma, S., Singh, V. (2024). The Employees Intention to Work in Artificial Intelligence-Based Hybrid Environments. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3266–3277, DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3193664>.
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreġa, M., Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>.
- Webb, A., Layton, J. (2023). Digital skills for performance: A framework for assessing current and future digital skills needs in the performing arts sector. *Arts and the Market*, 13(1), 33–47. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAM-09-2021-0054>.
- Weerasombat, T., Pumipatyothin, P., Napathorn, C. (2024). Skill redefinition and classification, capitalism, and labor process theory of work: Evidence from Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 153–182. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3394>.
- World Economic Forum & Boston Consulting Group (2018; 2024, 30 stycznia). *Towards a reskilling revolution: a future of jobs for all*. Received from: <https://www.weforum.org/reports/towards-a-reskilling-revolution>.
- World Economic Forum (2020; 2024, 20 stycznia). *The Future of Jobs Report*. Received from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

Joanna Żukowska, Deputy Director of the Institute of Enterprise at SGH. Head of the Postgraduate Studies Program “Academy of Professional Coaching.” Accredited Coach (ACC) by the International Coaching Federation (ICF). Holds an International Trainer Certificate in training. Tutor. Mentor. She has been a scholarship recipient at the University of Bologna and Fordham University in New York. She specializes in strategic personnel management, coaching, employee competency development, design thinking and building client relationships.

ORCID: 0000-0001-9589-3056

Address

Warsaw School of Economics
Collegium of Business Administration
Institute of Enterprise
al. Niepodległości 162
02-554 Warsaw, Poland
e-mail: joanna.zukowska@sgh.waw.pl

Karolina Lemieszkiewicz-Sosnowska, a graduate of the Warsaw School of Economics (SGH) and a doctoral student at the SGH Doctoral School. Her interests focus particularly on leadership and the field of management. Her research explores new trends in leadership, including virtual leadership, as well as emerging phenomena and directions in human resource management. Professionally, she has been developing her career for several years in international companies within the FMCG sector.

ORCID: 0000-0002-6504-5942

Address

Warsaw School of Economics
Collegium of Business Administration
al. Niepodległości 162
02-554 Warsaw, Poland
e-mail: kl77430@doktorant.sgh.waw.pl

Michael Segun Ogunmuyiwa
Olabisi Onabanjo University, Nigeria
John Olarenwaju Oni
Olabisi Onabanjo University, Nigeria

Physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria

Abstract: Business incubation is one of the mechanisms to reduce the rate of small business failure and support vibrant start-up businesses in developing countries like Nigeria. This study therefore aims to investigate the impact of physical and virtual incubators on early-stage start-up businesses in Ogun state, Nigeria. A descriptive research design and purposive sampling technique were employed for this study with 152 early-stage start-up businesses within the Ijebu-North Local Government area of Ogun state covering the major towns of Oru, Ilaporu, Awa, Ago-Iwoye, Ijebu-Igbo and Mamu forming the sample for the study. Empirical findings show that a positive and significant relationship exists individually between physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria. Furthermore, the combined effect of physical and virtual incubators has also revealed a positive and significant relationship with respect to these start-ups. The study concluded that physical and virtual incubators have significantly transformed the landscape in Nigeria, playing instrumental roles in nurturing and accelerating their growth. It is recommended that stakeholders, including government agencies, private investors and corporate entities should continue to invest in physical and virtual incubators to expand their reach and capacity. In addition, those providing incubators should tailor their support services to the specific needs of Nigerian start-ups, taking into account the unique challenges they face, such as limited access to funding, infrastructural deficits and regulatory hurdles.

Keywords: incubation; innovation; micro-scale enterprises; physical; start-ups; virtual

Received: 20 January 2025

Accepted: 30 May 2025

Suggested citation:

Ogunmuyiwa, M.S. & Oni, J.O., (2025). Physical and Virtual Incubators and Early-Stage Start-Ups in Ogun State, Nigeria. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 211–227. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.15>

Introduction

In recent years, Nigeria has witnessed a burgeoning start-up ecosystem, fueled by a wave of innovation and entrepreneurship across various sectors. Central to the support

structure for these early-stage ventures are physical and virtual business incubators which serve as nurturing grounds, providing essential resources, mentorship and networking opportunities to nascent start-ups. In Nigeria, where the entrepreneurial spirit runs deep but infrastructural and systemic challenges persist, the role and impact of these incubators are paramount in shaping the success trajectories of budding ventures. For example in Poland, an organization named Weexpert provides a platform for budding entrepreneurs to overcome legal and institutional challenges faced by start-ups. Their services include providing legal and tax advice, helping to reduce expenses on payment and administration for IT and digital specialists as well as out-staffing services to firms of all sizes. Another Polish organization, BiznesExpert, provides comprehensive services for relocating businesses to Poland and legalizing freelancing. Their own services include collaborating to nurture business ideas, provision of services for the legalization of foreigners residing in Poland, and the registration of legal entities, foreign company branches and entrepreneurship.

Business incubation is one of the strategies employed to curtail small business failure and supports vibrant businesses that help drive the national economic development (Wonglimpiyarat, 2016). The incubation program has been widely seen as a significant policy mechanism to support regional innovation and economy (Wonglimpiyarat, 2016; Lukeš et al., 2019; Pustovrh et al., 2020). Business incubators are important platforms to support incubation programs (Baraldi & Havenvid, 2016; Diez-Vial & Montoro-Sanchez, 2017; Xiao & North, 2018) and are seen as important facilitators for innovation by providing office space, equipment and mentoring services, as well as financial, legal and administrative support for technology entrepreneurs and start-up companies (Wang et al., 2020).

A number of studies in the literature have emphasized the role of incubators in entrepreneurial activity (Theodoraki, 2020; Audretsch et al., Belitski & Cherkas, 2021; Sohail et al., 2023), and on the impact of the incubation process (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2016; Mas-Verdú et al., 2015). With the number of business incubators worldwide growing exponentially, it is essential to understand the processes which have resulted in an increase in survival and growth, and which can become an effective mechanism for knowledge spillover for entrepreneurship, creativity and innovation (Belitski & Desai, 2016; Audretsch & Belitski, 2022; Ogunmuyiwa & Onanuga 2022; Startupblink, 2023; 2023, 26 January). Business incubators are recognized as essential for promoting social development and sustainable economic growth across a range of industries (Zahra & Wright, 2016; Sansone et al., 2020). These structures hold the ability to increase entrepreneurship, technology and innovation, as well as creating new employment opportunities that lead to wealth generation (Ririh et al., 2020) allowing a variety of support and offering a range of services to bolster new ventures, established companies or entrepreneurs, while safeguarding their survival and expansion during challenging times (Vaz et al., 2023).

Nonetheless, incubators refer not only to the provision of office buildings and infrastructure but also include networks of individuals and organizations, including incubator managers and staff, marketing specialists, venture capitalists, incubatee companies and employees, industry contacts, professional services, local universities and volunteers (Raflis et al., 2022). Business incubators serve as a mechanism for the creation of new ventures, provide legitimacy and networks, increase community support and offer platforms for building a client-based environment, creating perceptions of reduced risk and increased security within the given physical space (Hewitt & van Rensburg, 2020).

The emergence of physical and virtual incubators has significantly influenced the landscape of early-stage start-ups in Nigeria. However, despite their proliferation, there remains a gap in understanding their precise role and impact these incubators have on the success and growth trajectories of start-ups in the Nigerian ecosystem. Micro-entrepreneurs play a crucial role in Nigeria's economy, contributing significantly to employment generation, poverty reduction and overall economic growth. However, micro-entrepreneurs' businesses often face challenges in terms of limited access to resources, low levels of innovation, and insufficient support systems. Innovation in incubation has emerged as a potential solution to address these challenges by providing a nurturing environment, mentorship, and access to resources for start-ups and small businesses. Despite the potential benefits of business incubators, there is a lack of comprehensive research on their impact on the performance of micro-businesses in Nigeria.

Micro-entrepreneurs, comprising a substantial portion of most economies, particularly in developing countries, face significant obstacles to growth, productivity and competitiveness due to limited access to resources, inadequate infrastructure and minimal skill development. Meanwhile, business incubation and innovation, proven catalysts for economic advancement in the formal sector, have received limited attention and application within the informal economy. This critical gap in understanding the effectiveness of business incubation and innovation as drivers of micro-entrepreneurial performance hampers the realization of inclusive and sustainable economic development.

Thus, the objective of this study is to investigate the impact of physical and virtual incubators on early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria. The rest of the work is broken down into three sections: section two (2) is a review of relevant past studies, while section three (3) is focused on the methodology and empirical results. Section four (4) is dedicated to the conclusion and recommendations.

Review of relevant literature

Concept of business incubation

The incubation concept is founded on the objective of increasing the growth and survival of firms by formulating mechanisms to ensure the early identification of those with great success potential that are restricted by the various typical constraints. Thus, the incubator concept ensures that targeted firms are able to overcome the liabilities derived from being new and small. Inevitably, profitable and sustainable ventures can be developed in the future (Ayatse et al., 2017). Hausberg and Korrecks (2018) defined business incubators as business-incubating organizations that support the establishment and growth of new businesses with tangible and intangible resources throughout a flexible period with funding by a sponsor (government or corporation). Meanwhile, Pauwels et al. (2016) had defined incubation models as the way an incubation entity provides support to start-ups to improve the survival probability of portfolio companies and accelerate their development.

In 1988, however, it had been defined as being a link to technology, capital and knowledge to accelerate the growth of new companies and speed up technology transfers. Thus, a business incubator was defined as the physical location that provided a specific set of services to individuals, entrepreneurs and small companies. Originally, business incubators were defined as facilities that assist the early-stage growth of new start-ups through different services (Hassan, 2020) helping to foster innovation among start-up enterprises

and enhance entrepreneurial activities. In addition, the incubator was recognized as a type of organization specifically designed to accelerate growth and ensure the success of entrepreneurial projects through a wide range of resources and business services, usually based in educational institutions (Zapata-Guerrero et al., 2021).

The concept of business incubation also refers to a concerted, systematic effort to nurture new firms in the early stages of their activity in a controlled environment. It offers the combination of infrastructure, development-support processes and the expertise needed to protect against failure and steer incubatee firms' growth performance (Theodorakopoulos et al., 2014). Hackett and Dilts (2004) developed the business incubation process based on the "black box concept." The emphasis was on the relation between the events occurring inside the incubator (the internal dynamism) and its external environment. Business incubation involves a selection of incubatees from a pool of prospective candidates to enter the black box of incubation. The incubatees would undergo value-added activities in three ways: selection performance (select weak but promising firms), monitoring and business assistance intensity, and resource support. Later, the incubatees would be released from the black box as financially viable and resilient firms on the market (Sohail et al., 2023).

As a result, incubators become a tool for policymakers to promote economic development and innovativeness and to catalyze the growth of new technology-based firms through the provision of services such as: (i) access to debt and equity capital to launch and sustain the growth of clients; (ii) the establishment of linkages with venture capital and corporate equity investors through capital networks, brokers and personal contacts; (iii) provision of quality in-house equity and debt funds to seed deals and financing gaps; (iv) creating relationships with corporations willing to provide services e.g. manufacturing, product development, sales and distribution (Dhochak et al., 2019).

Virtual and physical incubators

The term virtual incubator was firstly initiated by Nowak and Grantham (2000) and further used as a theoretical lens by Mian et al. (2016) as an one that provides knowledge brokering to develop innovative start-ups. In Persada et al.'s (2019) research, they further contributed to the virtual incubator framework, with a developed holistic approach to an online platform as the electronic incubator (e-incubator). The virtual incubator does not necessarily have to be in the same geographic area as the program participants, and frequently provides a more cost-efficient program with more significant flexibility. Specifically, in rural areas or larger cities where commuting is troublesome, the virtual incubator can act as a good substitute.

The virtual incubator, according to Bonacina Roldan et al. (2018), comes with some challenges, however. It is more challenging to encourage networking amongst participants, which may lead to less knowledge sharing, with a lower number of collaborations and future partnerships.

Virtual incubators extend services to those outside the physical incubator through electronic networks. Thus, electronic payment systems have become new channels for financial transactions driving business around the world (Ogunmuyiwa & Amida, 2022). For example in Poland, the Polish government through its websites has allowed start-ups and upcoming businesses the opportunity to link up with gov.pl. With this, businesses can reinforce their reputation as legitimate entities operating within the country. This credibility is especially important for industries such as finance, healthcare, legal services,

or any sector where trust plays a significant role in consumer decision-making. Another key benefit of utilizing gov.pl in Poland is the enhanced visibility it provides to businesses within Poland. Government websites often receive high traffic due to their authority and relevance to citizens' needs. By listing your business on gov.pl or linking back to your website from relevant government pages, you can tap into this existing source.

Physical incubators have, however, been observed to be more successful than virtual incubators (Sanga & Mselle, 2018) and their strength lies on their spatial proximity to universities and research institutions (Vyakarnam & Myint, 2011). The services offered in the physical incubators could be likened to the moral and spiritual willingness of skilled craftsmen to work with unskilled and semi-skilled workers though the unskilled may not necessarily be interested in acquiring knowledge (Sanga & Mselle, 2018).

Technologically, an incubator covers physical or virtual spaces upon which newly discovered technology is nurtured before being transferred to industries for commercial application and in terms of entrepreneurship. The term business incubator is generally used in relation to nurturing entrepreneurial skills whether in physical or virtual spaces or otherwise. Business incubators therefore, describe a wide range of ubiquitous and heterogeneous institutions that operate in different contexts and with diverse objectives (Scillitoe & Chakrabarti, 2010; Schwartz, 2013).

In summary, virtual incubators do not offer the positive effects of local synergy between similar start-up companies obtained through face-to-face networking and problem-solution sharing. Also, start-ups do not have a running start to their business life involving secretarial or infrastructure support. However, virtual incubators are able to offer a greater advisory network to their incubatees, better matching the supply and demand of management and technical talent.

Empirical studies on business incubators

The incubator concept is different from the industrial park (Hewitt & van Rensburg, 2020), in fact, some large industrial parks include them. Business incubators promote the idea of shared administrative services, management support, linkages to capital funding sources and a conducive environment for small business cooperation and growth (Shepard, 2013). Business incubators provide support, especially to MSEs in the intermediate technology sector that require certain resources and capabilities to support the generation of competitive advantages and ensure sufficient sales levels (Zapata-Guerrero et al., 2021).

In addition, in a study conducted by Zapata-Guerrero et al. (2021) in Mexico on the efficiency of the incubators, from a double-managerial approach (incubator and start-ups), measured the efficiency oriented to the survival growth in employment using 25 business incubators at a university between 2012 and 2014. The study found that just one of the three years was found to be the most efficient and, in addition, 13 of the start-ups were found to be the most efficient.

In another study was conducted by Sansone et al. (2020) in Italy on incubators that mainly support start-ups with a significant social impact. The work employed a survey of 162 incubators active in Italy, and a total of 88 responses were received. From their analysis, three types of incubator were found (business, mixed and social). It found that social incubators perceive social impact measurement, training/consulting on business ethics and CSR as being more important than in other incubator types.

Theodoraki et al. (2020) also studied the effects of the entrepreneurial ecosystem and co-opetition strategy on incubator performance in France sourcing data from 156 incubators. Empirical findings revealed that co-opetition significantly improves incubator performance and that the entrepreneurial ecosystem has a moderating role between incubator strategy and performance.

As business incubators are among the important mechanisms to support entrepreneurship and develop entrepreneurial projects, entrepreneurship calls for innovation and change and is considered a real engine for economic and social development, still the best hope for any country to prosper. With societies seeking to meet the requirements of employment, the importance of caring for a new generation of entrepreneurs, where young talents and creative ideas abound, just looking for someone to take and develop them (El Talla et al., 2017).

Shehada et al. (2020) believe that the importance of a business incubator lies in its prominent role in economic and social development through: (i) encouraging and developing small and emerging projects, business incubators were mainly established with the aim of helping these projects and providing the necessary support to them. This helps them to overcome the difficulties facing projects at the beginning of their establishment, due to lack of experience and the absence of the planning and advisory side; (ii) economic and social development, where business incubators contribute to the revitalization of a local community through setting up projects and supporting the business environment, and considered as a center for spreading entrepreneurial thought among young people. We do not lose sight of the fact that activating self-employment and setting up projects in any city or region contributes to promoting economic development. By reducing unemployment rates, increasing the number of companies that pay taxes to the state, they also stimulate production, and import and export operations, all of which ultimately are in the interest of the state.

Xiao and North (2018), while conducting a study on the extent to which both the support services of technological business incubators (TBIs) and exogenous local factors, facilitate the innovation activity of incubated new ventures using data on all 215 surviving Chinese incubators and their incubated firms. The study found that technical service support from an incubator was found to have had a positive influence on all levels of innovation activity across all regions. Also, incubator financial support had a positive effect on the making of more advanced innovations. In addition, the availability of venture capital had a significant impact on making lower order innovations whereas the availability of scientific knowledge resources influenced more advanced innovation activity.

Methodology and empirical findings

The method

This study has employed a descriptive research design, ideal because it allows researchers to determine the impact of independent variables (physical and virtual incubators) on the dependent variable (early-stage start-ups). The participants in the research are members of specifically chosen early-stage start-up businesses in Ijebu-North Local Government Area of Ogun State, Nigeria. The total number of participants in the selected early-stage start-up businesses (152) cover the major towns of Oru, Ilaporu, Awa, Ago-Iwoye,

Figure 1. Map of Ijebu North LGA, Ogun State, Nigeria showing the study area



To ensure that the questionnaire had validity in terms of contrast, substance, criteria and readability, and was appropriate for the study's aims, draft copies were made available to specialists and colleagues for their comments and opinions. The accuracy of the measuring tool was evaluated using the Cronbach alpha coefficient between 0 and 1 where a coefficient value that is close to 1 indicates that the instrument has a high level of reliability, whereas a value that is close to 0 indicates that it has either no reliability or a very poor level.

Table 1. Reliability statistics

Cronbach's Alpha	No of Items
0.884	15

Source: authors 2024

The model

The model for this study is stated in behavioral form as presented below:

$PESS = \beta_0 + \beta_1PI + \mu$ (i)

$PESS = \beta_1 + \beta_1VI + \mu$ (ii)

$PESS = \beta_0 + \beta_1PI + \mu \beta_2PI + \mu$ (iii)

Where PES = Performance of Erly – Stage Start – upd;
PI = Phisical Incubator;
VI = Virtual Incubators;
= constant; β_1 and β_2 are the slopes of the regression equation and μ is the error term

In a-priori terms, , and are expected to be positive i.e. > O (iv)

Empirical results

Descriptive analysis

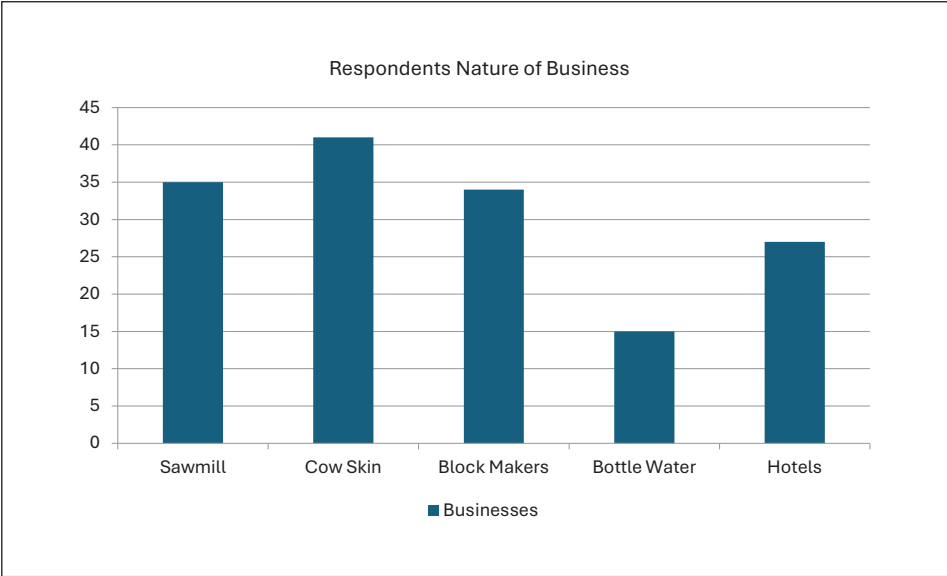
Table 2. Table of respondents according to area and nature of business

Areas/ Nature of Business	Oru	Awa	Ilaporu	Ago-Iwoye	Ijebu-Igbo	Mamu	TOTAL
Sawmill	5	3	2	6	18	1	35
Cow Skin	7	2	2	3	25	2	41
Block Makers	6	4	4	9	8	3	34
Bottled Water Firms	2	1	1	5	6	–	15
Hotels & Eateries	2	2	1	12	9	1	27
TOTAL	22	12	10	35	66	7	152

Source: authors, 2024

Arising from Table 2 are the purposively chosen respondents and their nature of business in the chosen areas. Sawmill and cow skin businesses, being staple in Ijebu-Igbo, accounting for 51.42 and 60.9% of the total while other towns accounted for less than 50 and 40% respectively. For block making and bottled water firms, entrepreneurs are evenly spread according to the population with Ijebu-Igbo and the university town of Ago-Iwoye

Figure 2. Respondents nature of business



Source: authors, 2024

having a larger percentage. More than 44% of the hotels and eateries in the sample area are concentrated in the university town of Ago-Iwoye because of the huge student population and beehive of activities in this area. The pictorial representation of the respondent’s nature of business is presented below in a bar chart.

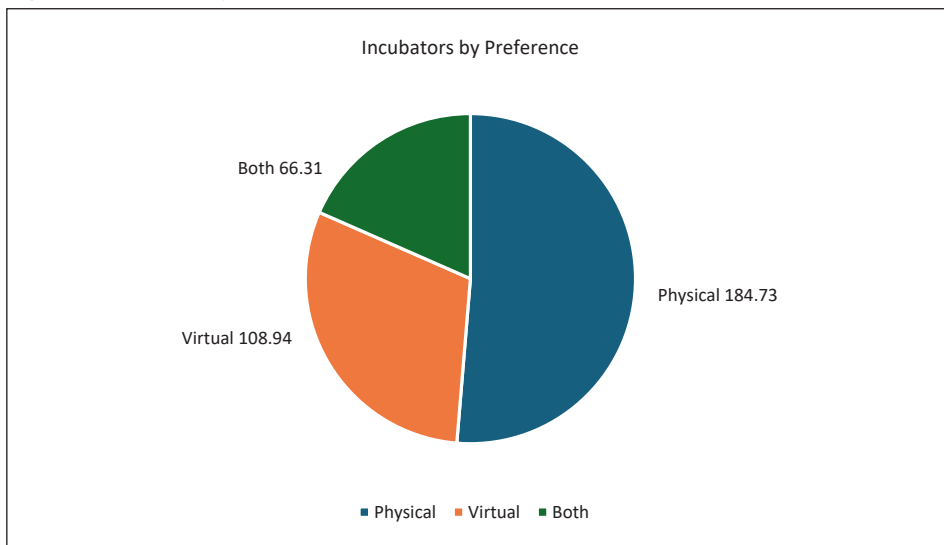
Table 3. Preferences of respondents by incubator type

Areas/ Nature of Business	Physical Incubators	Virtual Incubators	Both	TOTAL
Sawmill	19	10	6	35
Cow Skin	25	8	8	41
Block Makers	20	9	5	34
Bottled Water Firms	8	3	4	15
Hotels & Eateries	6	16	5	27
TOTAL	78	46	28	152

Source: authors, 2024

Table 3 shows the preferences of early stage start-up entrepreneurs in the sample areas and the outcomes show that almost all the respondents across businesses prefer physical incubators with the exception of hotels and eateries. This preference may not be unconnected to the huge capital investments in such businesses and prevention of undue control from outsiders. In aggregate, 51.3% prefer physical incubator facilities, 30.2% prefer virtual while 18.42% prefer both. A pictorial representation of the aggregate preferences of early stage start-up entrepreneurs in the sampled areas is shown in a pie graph below.

Figure 3. Incubators by preference of respondents



Source: authors, 2024

Testing of hypotheses

H01: There is no significant relationship between physical incubators and the performance of early-stage start-ups in Nigeria

Table 4: Physical incubators and early-stage start-ups in Nigeria Dependent variable: performance of early-stage start-up

Model	B	Std Error	Beta	t-stat	Sig
Constant	11.556	0.927	–	12.465	0.000
Physical Incubator	0.222	0.083	0.238	2.663	0.009
	R= 0.238	R2 = 0.057	F-statistic = 7.091 Prob = 0.009		

Source: authors, 2024

Arising from Table 4 the coefficient of the physical incubator is correctly found in line with theory and a-priori expectation. This confirms the positive relationship between physical incubator and performance of early-stage start-up in Ogun State, Nigeria. The R2 of 0.057, shows that 5.7 per cent variation in performance is explained by physical incubation. This however may be due to the influence of other factors not considered in this model such as inflation, interest and exchange rates. These macroeconomic fundamentals have a strong influence on early-stage start-up performance as well as for mature firms. The significance of the beta estimate is confirmed at both 1 and 5% with a t-value of 2.663 and a probability value of 0.009. The F-statistic of 7.091 further confirms the significance of the regression equation and other parameter estimates.

Ho2: There is no significant relationship between virtual incubators and the performance of early-stage start-ups in Nigeria

Table 5. Virtual incubators and early-stage start-ups in Nigeria Dependent variable: early-stage start-up performance

Model	B	Std Error	Beta	t-stat	Sig
Constant	5.043	.662	-	7.618	.000
Virtual Incubator	.348	.059	.474	5.851	.000
	R = 0.474	R ² = 0.225	F-statistic = 34.230 Prob = 0.000		

Source: authors, 2024

From Table 5, there is a significant relationship between virtual incubators and the performance of early-stage start-ups in Nigeria. With an R² value of 0.225, it shows that there is a moderate level of interdependence between virtual incubators and the performance of early-stage start-ups. The low R² may well be due to the non-inclusion of some macroeconomic indicators which exert a strong influence on firms. The t-statistic value of 5.851 with a probability of 0.000 is also statistically significant at both 0.01 and 0.05 levels of significance. This implies that a positive and significant relationship exists between virtual incubators and the performance of early-stage start-ups in Nigeria. Thus, the null hypothesis is rejected and alternative hypothesis is accepted. From table 3, the F-value is 34.230 with a significant value of 0.000 which is less than 0.05. The significance of the F-statistic further confirms the significance of the regression equation and all the parameter estimates.

Ho3: There is no significant combined effect of physical and virtual incubators on the performance of early-stage start-ups in Nigeria

Table 6. Virtual and physical incubators and early-stage start-ups in Nigeria

Dependent variable: early-stage start-up performance

Model	B	Std Error	Beta	t-stat	Sig
Constant	6.204	1.149	-	5.401	0.000
Physical Incubator	0.603	0.111	0.384	5.444	0.000
Virtual Incubator	0.165	0.47	0.650	3.089	0.000
	R = 0.380	R ² = 0.145 Adjusted R ² = 0.135	F-statistic = 14.973 Prob = 0.000		

Source: authors, 2024

From Table 6 above, it is evident that both physical and virtual incubators are in line with theory and a-priori expectations. This portends a strong and positive relationship between physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria. The t-statistics and the respective probabilities of the explanatory variables confirm the significance of the beta estimates at 1 and 5% respectively. While the adjusted R² value

of 0.135 only shows that 13.5% of the variation in the performance of early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria can be explained by the joint influence of both physical and virtual incubators. The F-value of 14.973 and probability of 0.000 confirms the significance of all the parameter estimates in the model.

Discussion of findings

From the empirical results, the descriptive analysis revealed that from the sampled respondents, the six major towns in Ijebu-Igbo were dominated sawmill and cow skin businesses with more than 50 and 60% respectively. The Ijebu-Igbo community no doubt, has a lot of early-stage start-up entrepreneurs in sawmilling, cow slaughtering and cow skin businesses and these vocations have become their areas of comparative advantage over the years.

Other early-stage start-up entrepreneurs in the block making and bottled water businesses are fairly evenly distributed across the sampled towns. Hotels and eateries again are dominated by Ago-Iwoye entrepreneurs and most of them in their early stages. Their dominance in this area is largely due to the proximity to Olabisi Onabanjo University main and mini campuses.

The preferences of the early-stage start-up entrepreneurs across the six towns revealed that more than 50% of them favored physical incubators with the exception of those engaged in hotels and eateries. While 30.2% of the sampled respondents prefer virtual incubators, only about 18% actually embraced both physical and virtual incubators. By implication, those in hotel and eatery businesses who must have put in basic facilities and infrastructure at the inception of their business start-ups prefer virtual incubators and less control and dominance of their business. Those that actually preferred physical incubators from our sample are those in dire need of basic facilities and equipment to take them to the next level. Thus, the choice of incubators is a function of business and vocational issues.

On the testing of hypotheses, it is evident that the three hypotheses in their null form were not accepted. Instead, the alternative hypotheses were accepted based on the significance of the t-statistics at permissible levels of 1 and 5%. Regression results for Hypothesis 1 confirm the strong connection between physical incubators and the performance of early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria. This is indicative of the fact that the physical incubator is a driver to effective performance and the survival of early-stage start-ups in Nigeria. This outcome is in agreement with the findings of Sansone et al. (2020) in Italy whose study revealed a social connection between incubators and early-stage start-ups, as well as Theodoraki et al. (2020) in France.

In a similar vein, the regression outcome on virtual incubators confirmed the existence of a significant relationship between virtual incubators and the performance of early stage start-ups in the study area. This informed the rejection of the null hypothesis and the acceptance of the alternative hypothesis, emphasizing the importance of virtual incubators through the mentoring, nurturing and provision of financial and managerial advice in developing early-stage enterprises in Nigeria. This finding agrees with that of Xiao and North (2018) in their study on the extent to which support and technical services could promote the development of early-stage firms in China.

The joint influence of both physical and virtual incubators on the performance of early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria also affirmed the existence of a strong connection between both variables. Thus, the alternative hypothesis of a significant relationship was

upheld. The implication of this outcome is that both physical infrastructure and advisory services online as well as on the spot, nurturing and mentoring are what the incubates need to take their nascent enterprises to the next level. This finding is also supported by those of Zapata-Guerrero et al. (2021) in Mexico. These outcomes, individually and jointly could be extended to similar economies like the Polish one as well as in other developing economies.

Conclusions and policy recommendations

Conclusions

The study concluded that physical incubators are more preferred by early-stage start-up entrepreneurs and the choice of incubators (physical, virtual or both) could be determined along business and vocational lines. Physical and virtual incubators have significantly transformed the landscape for early-stage start-ups in Nigeria, playing instrumental roles in nurturing and accelerating their growth. These incubators serve as crucial ecosystems that provide a supportive environment, resources and mentorship to nascent entrepreneurs, enabling them to overcome initial challenges and thrive in the competitive business environment. The impact of physical and virtual incubators on Nigerian start-ups is profound, as evidenced by the emergence of successful ventures across various sectors. These start-ups have not only driven innovation but have also created employment opportunities, contributed to economic growth, and positioned Nigeria as a hub for entrepreneurial activity within the African continent.

The study therefore concluded that physical and virtual incubators have democratized entrepreneurship by breaking down barriers to entry, particularly for individuals from underserved communities and those with limited access to traditional funding sources. By offering inclusive programs, mentorship and resources, these incubators have empowered a diverse range of entrepreneurs to pursue their business ideas and aspirations. Looking ahead, the role of physical and virtual incubators in Nigeria's start-up ecosystem is poised to grow even further. With continued investment, strategic partnerships, and supportive government policies, these incubators can continue to serve as catalysts for innovation, job creation and economic development in Nigeria, ultimately driving sustainable growth and prosperity for the nation as a whole.

Recommendations

The following recommendations are made in the light of the findings of this study: firstly; incubator providers should concentrate more on the provision of physical incubators to promote capital formation among early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria. Also, stakeholders, including government agencies, private investors and corporate entities should continue to invest in physical and virtual incubators to expand their reach and capacity. This investment should focus on improving infrastructure, providing access to capital, and enhancing support services for start-ups.

In addition, those providing incubators should tailor their support services to the specific needs of Nigerian start-ups, taking into account the unique challenges they face, such as limited access to funding, infrastructural deficits and regulatory hurdles. This may

involve providing targeted mentorship, training programs and access to networks both locally and internationally. Finally, the government should create an enabling environment for incubators and start-ups to thrive by implementing policies that promote entrepreneurship, innovation and investment. This may include tax incentives, regulatory reforms and initiatives to improve access to finance and infrastructure.

Limitation of the study and areas for further research

Despite the robust contributions of physical and virtual incubators on early-stage start-ups in Nigeria, as outlined by this study, the non-inclusion of the influence of other factors not considered in this model such as inflation, interest and exchange rates is a major limitation. These macroeconomic fundamentals have a strong influence on early-stage start-up performance as well as in mature firms. In addition, our inability to factor in the role of a mediating variable between incubation components and early-stage start-ups also poses another limitation.

Researchers in the Polish economy and other European nations could leverage on these shortcomings to advance similar studies in their peculiar environments. Others interested in conducting similar studies on this topic in other territories, particularly in developing economies, could also leverage on it. These limitations notwithstanding, the outcomes are not only relevant to start-ups and upcoming nano- and micro-enterprises but would also serve as reference material to government agencies and parastatals, and policy makers, as well as opinion formers in developing and developed countries.

References

- Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775–1779.
- Audretsch, D.B., & Belitski, M. (2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 29(2), 285–309.
- Audretsch, D.B., Belitski, M., & Cherkas, N. (2021). Entrepreneurial ecosystems in cities: The role of institutions. *PloS One*, 16(3), e0247609.
- Ayatse, F.A., Kwahar, N., & Iyortsuun, A.S. (2017). Business incubation process and firm performance: An empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(2), 1–17.
- Baraldi, E., & Havenvid, M.I. (2016). Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50/51, 53–68.
- Belitski, M., & Desai, S. (2016). Creativity, entrepreneurship and economic development: City-level evidence on creativity spillover of entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*, 41, 1354–1376.
- Bonacina Roldan L., Hansen, P.B., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2018). The relationship between favorable conditions for innovation in technology parks, the innovation produced, and companies' performance. *Innovation & Management Review*, 15(3), 286–302.
- Dhochak, M., Acharya, S.R., & Sareen, S. (2019). Assessing the effectiveness of business incubators. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 177–194.
- Diez-Vial, I., & Montoro-Sanchez, A. (2017). Research evolution in science parks and incubators: Foundations and new trends. *Scientometrics*, 110(3), 1243–1272.
- El Talla, S., Abu Nasser S., Abu Amuna, Y., & Al-Shobaki, M. (2017). Technical education and its role in promoting entrepreneurship in Gaza Strip. *Working paper submitted to the second scientific conference "Sustainability and the promotion of the creative environment for the technical sector."* Palestine Technical College, Gaza, Palestine.

- Hassan, N.A. (2020). University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: Theoretical perspective. *Review of Economics and Political Science*, 9(5), 1–20.
- Hausberg, J.P. & Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 1–26.
- Hewitt, L.M., & van Rensburg, L.J.J. (2020). The role of business incubators in creating sustainable small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 1–9.
- Lukeš, M., Longo, M.C., & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82/83, 25–34.
- Mian, S., Lamine, W. & Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50/51, 1–12.
- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: the role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68(4), 793–796.
- Nowak, M.J., & Grantham, C.E. (2000). The virtual incubator: Managing human capital in the software industry. *Research Policy*, 29(2), 125–134.
- Ogunmuyiwa, M.S., Amida, O.A. (2022). The nexus between electronic payment system and entrepreneurial activities in rural areas of Ogun State, Nigeria. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship–Education]*, 18(1), 51–63. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.181.5>
- Ogunmuyiwa, M.S., & Onanuga, S.O. (2022). The nexus between entrepreneurial marketing and micro scale business performance in Ogun State, Nigeria. *Modern Management Review*, 27(3), 39–48.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50/51, 13–24.
- Persada, S.F., Baihaqi, I., & Abidah, K.N. (2019). Developing a prototype of e-incubator based on triple helix business model for sustainable learning of the small and medium enterprises (Smes): A case study in developing country. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 793–802.
- Pustovrh, A., Rangus, K., & Drnovšek, M. (2020). The role of open innovation in developing an entrepreneurial support ecosystem. *Technological Forecasting & Social Change*, 152, 119892.
- Rafli, A.C., Suraiya, I., Azima, A.M., Nur Shafiqah, M.S., & Lokhman, H.O. (2022). Incubators and micro and small enterprise growth: a narrative literature review. *International Journal of Asian Social Science*, 12(2), 69–83.
- Ririh, K.R., Wicaksono, A., Laili, N., & Tsurayya, S. (2020). Incubation scheme in among incubators: A comparative study. *International Journal of Innovation and Technological Management*, 17, 2050052.
- Sanga, S.A., & Mselle, J. (2018). Informal construction practices as knowledge incubators: A conceptual framework. *Business and Economic Research*, 8(1), 13–37.
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A., & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120132.
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302–331.
- Scillitoe, J.L., & Chakrabarti, A. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167.
- Shehada, R.Y., El Talla, S.A., Al Shobaki, M.J., & Abu-Naser, S.S. (2020). Reality of improving performance of business incubators. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4(3), 34–51.
- Shepard, J. (2013). Small business incubators in the USA: A historical review and preliminary research findings. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 213–233.
- Sohail, K., Belitski, M., & Christiansen, L.C. (2023). Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 162, 113902.
- Startupblink (2023; 2023, 26 January). *Best cities for startups*. Received from: <https://www.startupblink.com/accelerators>.

- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Audretsch, D.B. (2020). The effectiveness of incubators' co-opetition strategy in the entrepreneurial ecosystem: Empirical evidence from France. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 1781–1794.
- Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N.K., & McGowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorizing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602–622.
- Vaz, R., de Carvalho, J.V., & Teixeira, S.F. (2023). Developing a digital business incubator model to foster entrepreneurship, business growth, and academia–industry connections. *Sustainability*, 15(9), 7209.
- Vyakarnam, S., & Myint, Y.M. (2011). Serial entrepreneurs as “incubators.” It is not bricks and mortar but inspiration and leadership that makes for incubation. *Sinergie*, 76(6), 127–145.
- Wang, Z., He, Q., Xia, S., Sarpong, D., Xiong, A., & Maas, G. (2020). Capacities of business incubator and regional innovation performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 158, 120125.
- Wonglimpiyarat, J. (2016). The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand. *Technology in Society*, 46, 18–27.
- Xiao, L., & North, D. (2018). The role of Technological Business Incubators in supporting business innovation in China: a case of regional adaptability? *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1–2), 29–57.
- Zahra, S.A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610–629.
- Zapata-Guerrero, F.T., Ayup, J., Mayer-Granados, E.L., & Charles-Coll, J. (2021). Incubator efficiency vs survival of start-ups. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 511–530.

Michael Segun Ogunmuyiwa, PhD, is the corresponding author and an Associate Professor in the Department of Business Administration, Faculty of Administration and Management Sciences at the Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Ogun State, Nigeria. His research interests include marketing, entrepreneurship and small business finance.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5966-9345>

Address

Olabisi Onabanjo University
Faculty of Administration and Management Sciences
Department of Business Administration
Ago-Iwoye
P.M.B 2002, Ago-iwoye
Ogun State, Nigeria
e-mail: msogunmuyiwa@oouagoiwoye.edu.ng

John Olarenwaju Oni, is a PhD candidate in the Department of Business Administration, Faculty of Administration and Management Sciences, Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Ogun State, Nigeria. The research interest includes marketing and entrepreneurship.

Address

Olabisi Onabanjo University
Faculty of Administration and Management Sciences
Department of Business Administration
Ago-Iwoye
P.M.B 2002, Ago-iwoye
Ogun State, Nigeria
e-mail: ojonny78@gmail.com

Acknowledgements and financial disclosure

We appreciate the comments of Prof. A.J Abosede, Prof R.O.C Somoye, Prof Ashidi, Dr.Raji, Dr. Kenny Soyemi, staff of the Department of Business Administration, Faculty members and the entire university community of Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Nigeria when the paper was presented at the University-wide OOU-Swansea collaborative symposium held on July 1, 2024. Your comments and suggestions have really reshaped and improved the paper.

The information, materials and data sourced for this study were strictly financed by the authors in conjunction with advice and suggestions from the aforementioned individuals at Olabisi Onabanjo University, Nigeria.

Aleksander Iwaszczuk

Cracow University of Technology, Kraków, Poland

Maciej Sabal

AGH University of Krakow, Poland

Natalia Iwaszczuk

AGH University of Krakow, Poland

Towards sustainable consumption: the practices of Krakow students

Abstract: The article presents the results of a survey of students at two Kraków universities concerning knowledge related to food production and consumer behaviour practices. Its purpose is to identify such knowledge in the context of sustainability. Sustainability has become increasingly popular in recent years, both in the context of consumer attitudes and entrepreneurial strategies, taking into account the growing awareness in terms of the products and services being offered, the authors focused on a research issue considering the process of food production and public awareness of the consequences (environmental, climate) associated with it. Students were selected for research who, as consumers and future opinion leaders, will determine the market practices of producers. In addition, the article assesses the impact of academia (universities) on economic and social sustainability.

Keywords: entrepreneurs; entrepreneurial basics; food production; students; sustainable development; university

Received: 10 November 2024

Accepted: 10 March 2025

Suggested citation:

Iwaszczuk, N., Sabal, M., Iwaszczuk, A. (2024). Towards sustainable consumption: the practices of Krakow students. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 229–245. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.16>

Introduction

The issue of sustainable development (SD) has been gaining increasing influence over the years in various areas of social and economic life. Two of these are education and higher education which are included in the Sustainable Development Goals, a roadmap adopted at the United Nations in 2015 for transforming and reshaping the world in which the needs of the present generation can be met in a sustainable manner, respecting the environment and taking into account the needs of future generations. The document includes demands aimed at a situation in which learners have the knowledge and skills needed to promote the concept of SD, expressed in *Goal No. 4: Quality education* (United Nations, 2022).

In this context, two concepts are important: 1) education for sustainable development (ESD), and 2) higher education for sustainable development (HESD). The latter involves orienting education towards the acquisition of competencies in sustainable practices, including transcending the barriers associated with the primary goal of student learning which is to gain professional knowledge in the field of study (Purcell et al., 2019).

The approach expressed in the concept of HESD, although wide-ranging, refers primarily to the professional activities of students and graduates, i.e. those related to professional life. Meanwhile, the concept of SD itself covers the entire spectrum of human activity from production to consumption. The relationship between these two is one of the main pillars of microeconomic theory, and within a system of exchange of goods and services, it is the consumer (through his or her choices) who determines their utility and ultimately “rules the market,” i.e. decides what goods are produced (Hutt, 1940). While the way food is produced can be changed through regulation, market mechanisms are the main engine that drives the development of food chains. Consumers have a key role to play here. This area is under-researched in the context of HESD, therefore, the authors decided to analyze the attitudes of students from two Kraków universities (AGH University and University of Technology) towards food production in the context of HESD, as well as their attitudes related to practices in this area. It is worth noting that agricultural production (as the main source of raw materials for food production) has a very strong impact on shaping sustainable development in a national economy where consumers can “reward” sustainable food production methods by choosing goods produced with respect for the environment. The growing popularity of SD knowledge is also influencing the strategies of entrepreneurs who are responding to consumer trends while their attitudes are also influenced by national regulations, as well as at community level. For several years an evolution in company strategies with regard to sustainable attitudes has been observed. Students are a special group of consumers who set long-term trends through their influence on society and as a result the article poses the following research questions: whether students are aware of the impact of agriculture on climate change and the environment, and what their attitudes toward food waste are. The research provides answers to these questions.

It should be noted, however, that the very concept of sustainability, according to many researchers, is abstract, and this includes the context of agricultural and food production. Often consumers are unaware that certain of their behaviours can be treated in a sustainable way. Regardless of this knowledge, it is worthwhile examining attitudes towards these practices and, on this basis, formulate conclusions, including those related to sustainable agricultural production. The purpose of this article is to identify the opinions of students at Kraków’s technical universities regarding food production and consumer practices in the context of sustainability.

Sustainability in higher education

The SD concept has become an important reference point for academic research, so much so that it has become a paradigm in recent years (Alvarado-Herrera et al., 2017). In 1987, the World Commission on Environment and Development published a report titled “Our Common Future,” also known as the Brundtland Report (United Nations, 1987; 2024, 11 June). It is from this report that the popular definition of SD comes: “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations

to meet their needs.” Despite the passage of years, this definition is still cited as representative of the concept, despite the very large increase in academic publications on the subject. It was the United Nations that contributed to its popularization. An important event in terms of spreading awareness of the subject was the 1992 Rio de Janeiro Conference, which adopted Agenda 21 – a catalogue of conservation goals to be achieved in the 21st century. In September 2015, more than 150 heads of state and government attended the United Nations Sustainable Development Summit in New York which assessed the implementation of the Millennium Development Goals and adopted the document “Transforming Our World – Agenda for Sustainable Development 2030” (United Nations, 2015; 2024, 4 June). The agenda sets out the Sustainable Development Goals, which include 17 priority areas (Figure 1) and 169 specific goals.

Figure 1. Sustainable development goals



Source: UNIC Warsaw, 2022, <https://www.un.org/pl/>

Today, the concept of sustainable development encompasses environmental, social and economic dimensions and seeks to improve the health of communities, societies and environments. The sustainable development goals capture the entire spectrum of these areas and demonstrates that the SD concept should be considered very broadly (Sauve et al., 2016). Sustainability competencies are a very important element in shaping SD-based governance, i.e. core competencies that educate people to adopt personal lifestyles that ensure a balance between economic growth, respect for the environment and social justice (Frisk & Larson, 2011). In 2007, Matthias Barth and a group of researchers from the University of Lüneburg described the development of SD key competencies in higher education and focused on their implications for formal and informal learning. The authors emphasized the need for synergy in these two areas, i.e. on the ground of formalized university programs and informal content provided in the implementation of various ventures accompanying education (Barth et al., 2007). Five years later, a group of Swedish researchers presented a juxtaposition of SD competencies, obtained by engineers, with the needs of industry (Hanning et al., 2012). Their research found

that industry requires a wide range of SD-related competencies among engineers, going beyond university curricula.

The examples cited show that in the case of SD, it is important to have a perspective that takes into account a broad spectrum of issues, looking beyond the formal aspect of education. The HESD concept, which can be described as an interdisciplinary approach to learning that includes the integrated socioeconomic and environmental dimensions of the formal and informal curriculum, is one of the key challenges in higher education, but also in shaping a sustainable economic model (Filho, 2010; Franco et al., 2019).

In addition to the educational aspect, an important challenge related to the HESD concept is to change the growth-based paradigm that dominates both academic discourse and curricula (Kopnina, 2020). This is a very complex issue, especially since SD-related demands are sometimes difficult to implement directly into university curricula. Although recent years indicate that the situation in this matter is improving, there is still much to be done. A team of scholars affiliated with the European School of Sustainability Science and Research conducted a study, which concluded that more attention should be paid to the need to revise curricula that refer directly to the sustainable development goals (Filho et al., 2023).

HESD and sustainable consumption

While the literature in the field of sustainability advocates an interdisciplinary approach to the problems described, in order to better understand the complexities and apply inclusive thinking about universities, the problem of practical application of SD in the economy is still unresolved (Hallinger, Chatpinyakoo, 2019). This is the reason why some researchers believe that the very concept of SD should be rethought and clarified, as it currently focuses more on policies, strategies and definitions than on action itself (Ramos et al., 2020). A major challenge, therefore, is to develop practices to move from unsustainable to sustainable development.

The popular position in the literature is that in order to spread sustainable practices in the economy, a clarification of the meaning of SD is needed. Nowadays, this is a very wide-ranging concept that can accommodate an extensive spectrum of meanings (Engelman, 2013). While in academic discourse this ambiguity is not a fundamental obstacle, in economic practice it is already a problem. The more specific the practices described as sustainable, the greater the positive effect they produce (Castro-Lopez et al., 2023).

One area worth looking at in the context of economic practice is the impact of HESD on consumer behaviour. In a market economy, the dynamics of supply and demand are heavily influenced by consumer choices and it is the decisions of consumers that verify the strategies adopted by companies and influence the allocation of resources throughout the economy (Deaton, Muellbauer, 1980; Schiffman, Kanuk, 1994). With the growing popularity of SD, the concept is increasingly influencing consumer choices.

The problems presented are related to the area of sustainable consumption, the tenets of which can be described as the conscious use of available resources while minimizing harmful effects on the environment, has been in academic circulation (Dolan, 2022). The concept is very broad, applying to a wide range of consumer choices, although in some approaches it is sometimes narrowed down to health issues, among others (Lähteenmäki, 2013).

Sustainable consumption (SC) involves the use of goods and services to meet basic human needs and ensure a better quality of life, which should be done using minimal natural

resources without compromising the needs and ability of future generations to meet those needs (UNEP, 2016; 2024, 29 June). The SC concept, due to its widespread application in social policies, science and economic practice, is very inspiring and developed and leads to very interesting research results. It can be said that SC in a practical way develops the concept of SD (D. Evans, 2011). Understanding the sustainable consumption literature involves recognizing what motivates consumer attitudes and behaviour toward consumption (Moisander, 2007). SC depends on many factors and important elements are the consumer's age, gender, family size, level of education, environmental knowledge and also his/ her social and economic status (Cincera & Krajhanzl, 2013; Morrison & Beer, 2017). In the context of the ESD and HESD concepts, age and education are very important, as well as the formation and socialization within groups called generations (Naderi, van Steenburg, 2018).

When considering issues related to generations and education, it is assumed that increased knowledge of pro-environmental behaviour should result in greater awareness of the impact of students on the environment. In fact, however, the issue is more complicated, it happens that SD knowledge does not directly lead to pro-environmental behaviour, and this has been called the "paradox of sustainable consumption." It refers to a situation in which people are aware of and believe in pro-environmental activities but become conflicted in their actions because the option to engage in a sustainable lifestyle challenges them. The source of this "paradox" is greater knowledge about sustainability and this is a source of dilemmas and internal tensions (Longo et al., 2019). A factor that is very important in the SC issue is the reciprocal influence of the environment on young consumers who make decisions motivated by peer pressure (Baker, Ozaki, 2008).

The issue of sustainable consumption, especially as it relates to education, is therefore a complex one that requires multifaceted study. With the rise in popularity of the concept of SD, resulting from the turn in public policies, successive generations have a different approach to the issues described. This can be seen in the younger generation (called Generation Z) which has grown up surrounded by information about environmental degradation and has specific competencies that can be used to achieve the goals of SD (Pandita, Agarwal, Vapiwala, 2023). It is worth noting that in addition to the importance of technical competence related to the use of new technologies, the issue of sensitivity and knowledge is important. This, in turn, makes it easier to tame and implement the rules related to SC. The issue of education and socialization related to consumption attitudes is related to lifestyle changes that took place earlier, at the turn of the century. This is evidenced by research findings related to action-oriented learning, which contributes to more sustainable development. The issue of non-formal learning is also important (Sterling, 2004).

Sustainable consumption applies to a broad spectrum of products and services, one of which is food production. An important component of sustainable consumption is therefore the agri-food sector, which cannot be left out of the discussion on solving economic, environmental and ethical problems. Consumers are increasingly demanding sustainably produced food and are seeking to engage in the process of increasing food sustainability. Access to sustainable food does not necessarily depend solely on consumers' financial capabilities or individual attitudes but should be analyzed as embedded in the complex dynamics of multiple social practices (Brons & Oosterveer, 2017). Education, as well as higher education are two of these elements.

Regarding the sustainable development goals, the HE aspect is linked to Specific Area 4.7, "By 2030, ensure that all learners acquire the knowledge and skills needed to promote

sustainable development, including, but not limited to, through education for sustainable development and sustainable lifestyles, human rights, gender equality, promotion of a culture of peace and non-violence, global citizenship, and appreciation of cultural diversity and cultural contributions to sustainable development.” As can be seen, this point does not address the issue of sustainable consumption at all, an element that is not only missing from the goals but is also rarely present in academic analyses (Lozano et al., 2015). Whenever such publications appear, they show how complex the issue of consumer attitudes among students is, and how much variation exists among this group (Brooks, 2021). Higher education is not only a place that has a very high potential to positively influence health and sustainability, but also to shape the stakeholders of an economy fuelled by human resources – university graduates (Velazquez et al., 2005). In view of the above, the authors decided to analyze attitudes towards food production of students at Krakow’s universities.

Methods

The empirical material presented was collected among students of two universities: Stanisław Staszic University of Science and Technology in Krakow and the Krakow University of Technology. The authors undertook a study of student consumer behaviour towards food in the context of sustainable development, carried out in January–March 2023, using a survey questionnaire distributed to students. The authors conducted a survey of technical students, due to the fact that the programs of their courses provide for the transmission of information on sustainable development, both in the area of industry and in its theoretical assumptions.

The preparation of the survey questionnaire was preceded by a literature analysis of conscious food purchases in the context of sustainability. For this purpose, the research team drew up a timeline, recommended for this stage (Booth et al., 2012) whose focus was on the student group as important stakeholders in the sustainable consumption process. This topic is under-represented in the literature, and there are many research gaps (Ceulemans et al., 2015). The literature analysis considered the core competencies of SD, as well as how to design curricula that take this perspective into account (T.L. Evans, 2019) while a key challenge is the interdisciplinary nature of the SD concept. Sustainability issues cut across academic disciplines, from the natural sciences to the social sciences and humanities (Yarime et al., 2012). Given that the central research interest was food consumption practices, an effort was made to focus on a narrow slice of this knowledge.

In developing the preliminary questions, reference was made to the conclusions of studies carried out on domestic (Opalińska et al., 2018; Lodz University of Technology, 2024, 12 July) and international grounds (Karatzoglou, 2013; Zamora-Polo et al., 2019). On this basis, a preliminary list of questions was prepared and this version was revised during a focus meeting among 20 students (pilot study). After the corrections were made, the surveys were proceeded with. The actual survey was conducted on a group of 283 in January–March 2023 among students of the AGH University of Science and Technology and the Krakow University of Technology. The survey was conducted using the PAPI method. Five questions were decided for the area under analysis:

- In your opinion, how does modern agriculture affect the environment?
- In your opinion, does modern agriculture affect climate change?
- In your opinion, does food waste negatively affect the environment?

- Does the use of chemical weed control products have a negative impact on the ecosystem?
- How often do you throw away food?

After receiving the feedback, a preliminary analysis of the questionnaire took place. Questionnaires with two or more omitted responses were eliminated. Also eliminated were those surveys in which respondents exceeded the age range assumed by the researchers.

Analysis of survey results

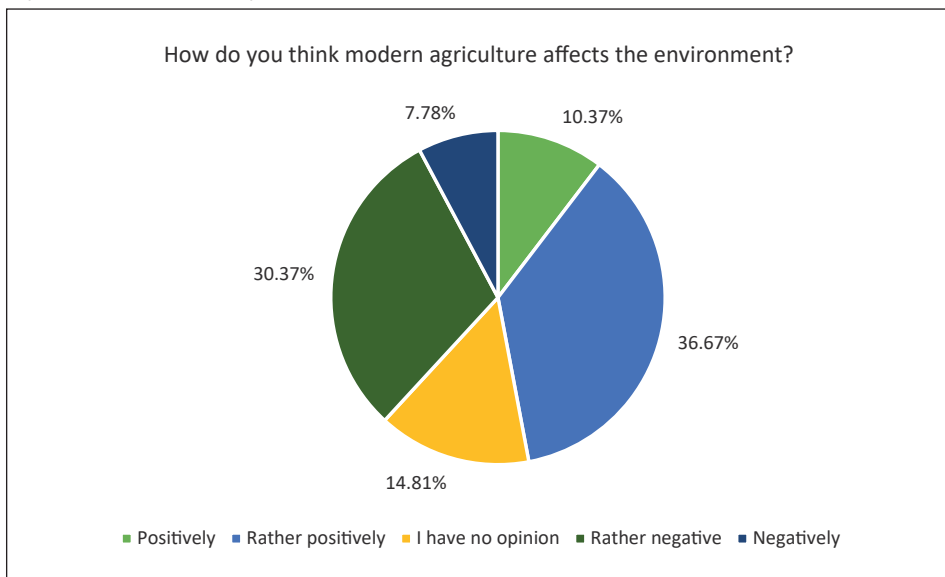
During the survey, 283 questionnaires were received, of which 13 were eliminated, exceeding a 95% return rate. The next step was to analyze the results in the context of the research objective. Of the 270 students surveyed, 63% were men and 37% were women. The analysis was based on four thematic areas.

Impact of agriculture on the environment

The first question asked how respondents rated the impact of modern agriculture on the environment. Survey participants were given a choice of five options, ranging from “positive” to “rather positive” and “rather negative” to “negative” assessments. They could also indicate a response of “I have no opinion.” Responses on this topic were distributed as follows: 10.37% of respondents rated the impact as positive, 36.67% as rather positive, 30.37% as rather negative, 7.78% as negative, and 14.81% had no opinion on the subject (Figure 2).

For several decades, the academic community, but also practitioners and politicians, have taken the position that agriculture has a significant impact on the environment. Increasing demand for agricultural products, caused by the planet’s continued demographic

Figure 2. The impact of agriculture on the environment



Source: authors

growth and the population's desire for better living conditions, contributes not only to agricultural intensification, but also to environmental degradation. Climate change is increasingly reducing the available pool of land and water resources, so modern agriculture has become heavily dependent on the use and introduction of new chemicals from the pesticide and insecticide industries, which in itself is a source of concern for both human and global health (Hadavi & Ghazijahani, 2018). In recent years, there has been an ongoing discussion in academic circles related to the need to change these trends, as reflected in the concept of sustainable agriculture. Issues such as closing the resource cycle by composting crop residues and municipal bio-waste, among others, are currently at the testing level. Certainly, the challenges of component recovery and reuse will lead to changes, but at present agriculture is still a major environmental burden (Dsouza et al., 2021).

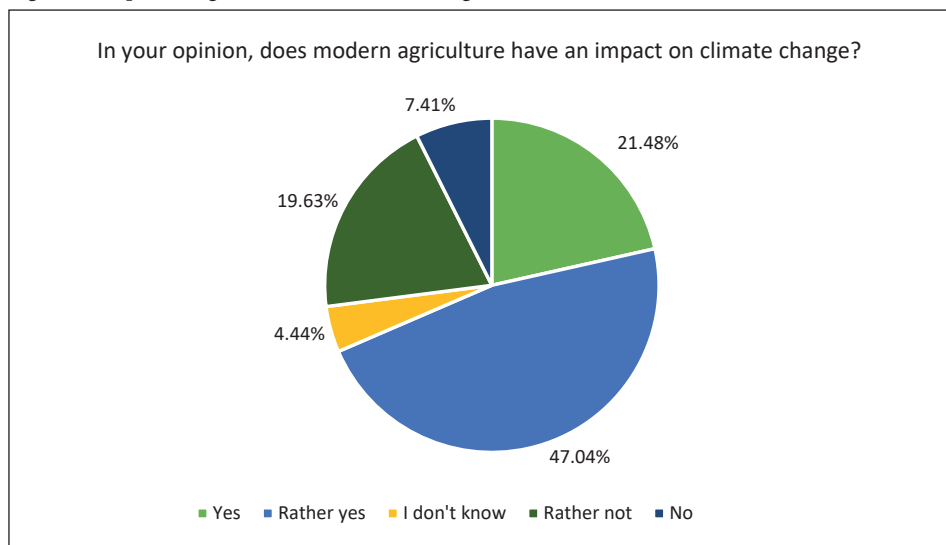
Despite the described and documented negative impact of agriculture on the environment, the opinions of respondents indicate low knowledge in this area, as 67% of respondents rate the impact of agriculture on the environment as "positive" and "rather positive," and only 38% are aware of the possibility of a "negative" or "rather negative" impact.

Impact of agriculture on climate change

In the next question, students evaluated the impact of modern agriculture on climate change. They had five options to choose from ("yes," "rather yes," "rather no," "no" and "don't know"). The predominant answers were "yes" (21.48%) and "rather yes" (47.04%). Far fewer respondents noted no such influence (19.63% of "rather not" and 7.41% of "no" responses). A small number of students (4.44% of the total) had no opinion, which can be explained by their lack of knowledge in this regard (Figure 3).

In academic circles, as in the case of environmental impacts, there is a consensus on the negative impact of agriculture on the climate. Growing livestock populations, as well as the expansion of cropland and pastureland at the expense of forests and grasslands,

Figure 3. Impact of agriculture on climate change



Source: authors

due to the increase in the number of people, are cited as the main causes. The three largest individual contributors to global warming are CO₂, CH₄ and NO₂ while direct agricultural emissions are dominated by CH₄ and NO₂ gases (Myhre et al., 2013). It is difficult to estimate precisely to what extent food production contributes to CO₂ emissions, but the scale is also very large. Soil erosion is also a significant problem associated with climate change (Eekhout & De Vente, 2019).

While the vast majority of students surveyed note the impact of agriculture on climate change (67% of “yes” and “rather yes” responses), a fairly sizable group (27% of “rather no” and “no” responses) have doubts in this area. This may indicate insufficient knowledge of the subject among the surveyed group.

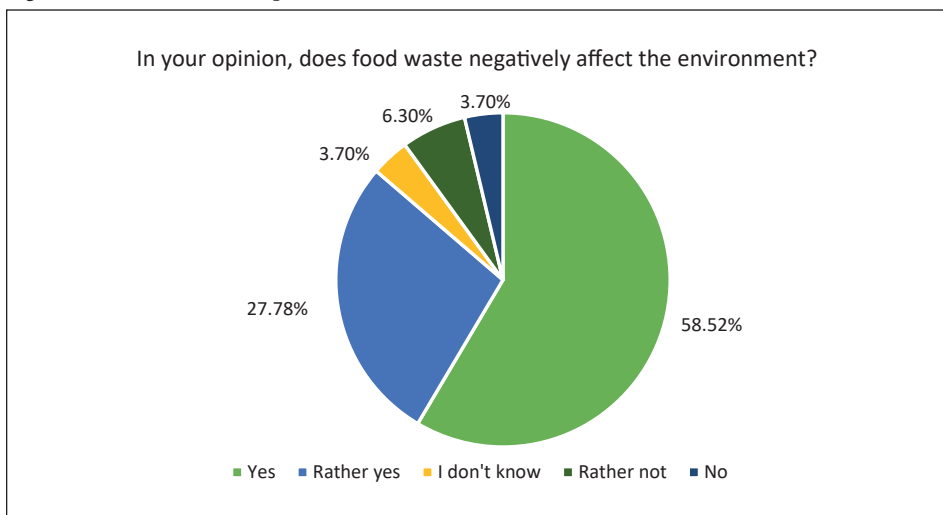
Environmental impact of food waste and food waste practices

Two questions addressed the issue of food waste. Respondents were asked whether food waste negatively affects the environment, and to indicate how often they threw away food.

The vast majority of respondents believe that food waste has a negative impact on the environment (58.52% answered “yes,” 27.78% “rather yes”). However, 10% of respondents had a different opinion (6.30% answered “rather not,” 3.70% “no”) and 3.70% had no opinion on the subject (Figure 4).

As for the practice of throwing away food, only 15.56% of the students surveyed did it “often.” It is comforting to note that 74.44% among them “rarely” threw away food and 10% did so “never” (Figure 5).

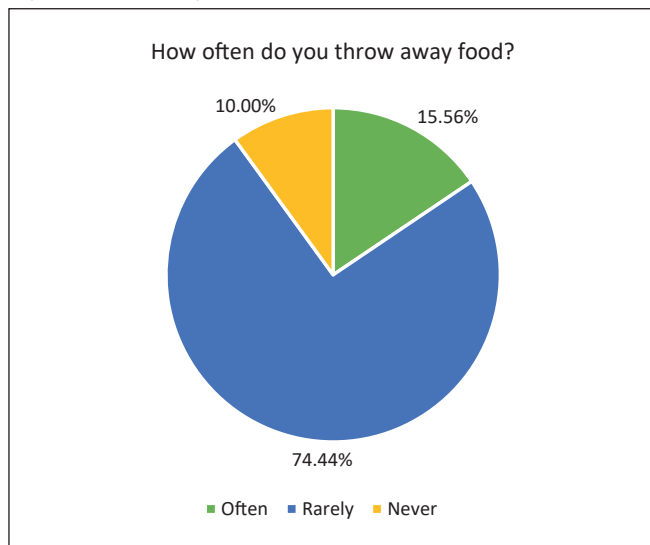
Figure 4. Environmental impact of food waste



Source: authors

Currently, about one-third of the food produced globally is wasted in the food chain. This is a significant environmental burden and demonstrates the inefficiency of the food system which, in light of the information cited related to the impact of agriculture on the

Figure 5. Discarding food



Source: authors

climate and the environment, indicates the need for decisive action (Corrado et al., 2019). Tackling food waste for many countries of the world, as well as international organizations, is one of the priorities in terms of sustainable development. On the one hand, it is important to define a methodology for quantifying food waste, but on the other hand, changing consumer habits is crucial.

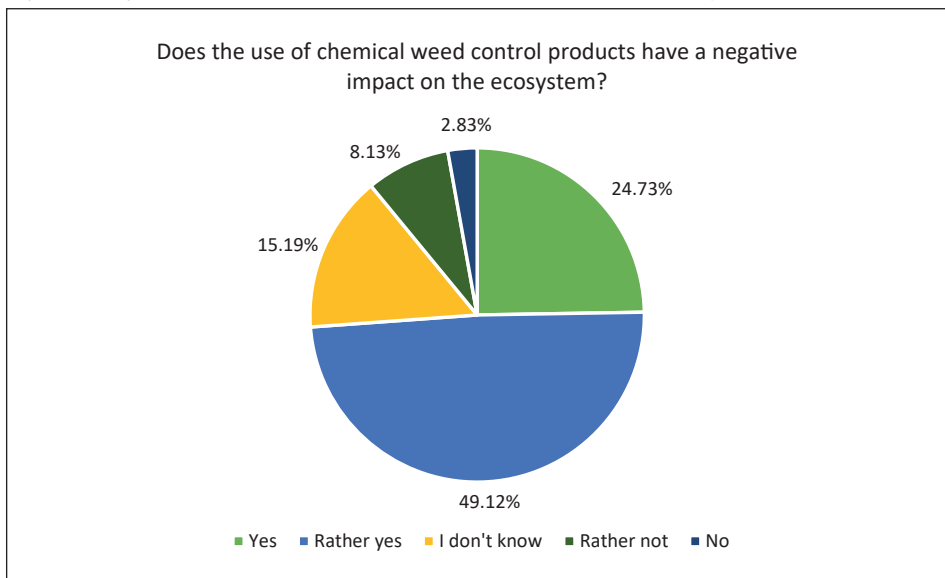
In this context, the answers given testify to a high level of awareness in this area, as well as the prevalence of practices that reflect this knowledge.

Impact of chemical weed control products on the ecosystem

There were five response options (“yes,” “rather yes,” “rather no,” “no” and “don’t know”) to the question regarding the possible negative impact of using chemical weed control measures on the ecosystem. The vast majority of respondents note the negative impact of these measures (24.73% answered “yes,” 49.12% “rather yes”). Almost 11% of respondents hold the opposite view (8.13% answered “rather not” and 2.83% “no”) while 15.19% had no opinion on the subject (Figure 6).

Currently, pesticides are used to control weeds and insects and this increases the profitability of agricultural production, as about one-third of crop yields are the result of their use. Without pesticides, there would be a 78% decrease in fruit production, 54% decrease in vegetable production, and 32% decrease in grain production (Tudi et al., 2021). Pesticides are believed to play a key role in modern agriculture, as they help reduce disease and increase crop yields around the world. Pesticides are also used to chemically destroy pests and control weeds, which on the one hand is beneficial to agriculture but on the other can be harmful to other organisms, including birds, fish, beneficial insects and non-target plants, as well as air, water, soil and crops. Pesticide contamination of soil and sediments is a widespread problem in land areas, with adverse effects on food quality and agricultural sustainability.

Figure 6. Negative impact of chemical weed control measures on the ecosystem



Source: authors

Considering that nearly 73% of the students surveyed (responses of “yes” and “rather yes”) note the negative impact of weed control chemicals on the ecosystem, it can be said that this is an issue of great importance to those taking the survey.

Conclusions

Due to the complex research problem the authors have chosen, the conclusions are divided into two parts: students' evaluation of sustainable approaches and practices, and assessment of the impact of these practices on future consumption choices.

As for the beliefs and behaviours of the students surveyed, the conclusions are mixed. Given the cited definition of SD from a 1987 UN report (development that meets present needs without compromising the ability of future generations to meet their needs), agriculture itself is not seen as a threat to the environment by a significant number of respondents. At the same time, most of them note the impact of agriculture on climate change. The vast majority of those taking part in the survey agree with the statement that the use of chemical crop protection products has a negative impact on the ecosystem. Also, food waste is almost unambiguously seen as a negative factor for the environment. There is a paradox in these partial conclusions related to the simultaneous lack of perception of agriculture as a negative factor for the environment, and on the other hand, the perception of practices that are indispensable in modern agriculture (the use of pesticides), also recognizing that agri-food production has a negative impact on the climate. What remains unresolved is why agriculture itself is not seen as a negative factor, causing harm to the ability to meet the needs for future generations.

The issue of food waste, in turn, is of interest for the second main conclusion, that is, the impact of respondents' behaviours on consumer practices. Since the vast majority believe that wasting food has a negative impact on the environment, and only 15% frequently

throw away food, this must be seen as a signpost for food production. The inconsistency described earlier in terms of perceptions of the environmental impact of modern agriculture, with a dominance of opinions indicating a perception of problems associated with practices accompanying crop production, may be due to some lack of knowledge, but the direction of change shows that sustainable consumption can be an important factor in purchasing choices.

Given that the study programs of both AGH University and the Krakow University of Technology make little direct reference to SD knowledge, it can be assumed that some inconsistencies are possible and may be due to ignorance of basic concepts. This is a task for the university authorities who should shape their curricula in such a way as to focus not only on what happens during the limited period that students are at a given university, but also on developing values, knowledge and understanding among students in a way that will help shape the views of future citizens, leaders and policy makers. These inconclusive findings to some extent correspond with other studies, including those from the United States, which show that respondents do not fully integrate their beliefs and actions (Naderi & van Steenburg, 2018). Also, other research, conducted among students from Chinese universities, suggests that additional incentives are needed to more fully implement SD demands (Zeng et al., 2023).

These conclusions, in turn, can be taken as a harbinger of the direction of change in consumption, in which not only price and quality will be the most important factors determining consumer choices, but also issues of a sustainable approach to agricultural production. However, this approach, due to its ambiguity, will pose a challenge for food producers. Food consumption decisions, on the one hand, will be dictated by factors that, until recently, were called “organic,” i.e. involving reduced use of pesticides etc (Aertsens et al., 2009), but will also relate to other abstract values, such as future generations, climate and waste. This process will accelerate depending on the implementation of HESD’s demands into practice.

Although the concept of sustainability is becoming increasingly popular in academic circles, it is still not yet sufficiently ingrained socially (Ericson et al., 2014). A study conducted more than four decades ago showed that the greater the degree of commitment to an attitude, the more difficult it is to modify it (Sherif et al., 1981). The process of ingraining sustainable attitudes is certainly not served by the problem already signalled, namely the abstractness of the concept, especially in the process of translating it into study programs. A certain solution may be to incorporate such tools as study visits into teaching methods. In the context of food, this could be an opportunity to trace supply chains, in the context of expanding knowledge of the origin of agricultural goods, which has already been the subject of research and analysis (Kearins & Springett, 2003; Springett 2005). Another challenge is the issue of equating SD with environmental protection. While it is true that pro-environmental attitudes are key to getting people to embrace sustainability (Rands & Starik, 2009), SD is a broader concept. This broader context is crucial to understanding and identifying with sustainability, but at the same time is more difficult for consumers to grasp. There is research that consumers are sensitive to socially abusive practices, but face difficulties in accessing information to make decisions (Toussaint et al., 2021). One solution may be the introduction of sustainability labels, the effectiveness of which was proven in a study conducted by a group of Polish researchers from the University of Warsaw in 2019 (Kaczorowska et al., 2019). Such a process, however, involves an elaborate certification system, meanwhile, education in this regard would be of greater value. Nevertheless,

food producers should pay attention to this aspect, as it seems that the issue of sustainable consumption will become more important in the coming years. It is worth noting that this applies not only to the issue of food production. It can be assumed that in the near future the determinants of business development in most industries will be inextricably linked to issues of sustainable consumption.

In view of the problems presented, an important research challenge is to analyse the relationship of consumer attitudes to SD, as well as price formation and market practices in relation to this concept. It is also interesting to learn about the attitudes of entrepreneurs, mainly through the lens of strategy in the context of the growing popularity and knowledge of SD. Accordingly, there is a research gap in this area. Finally, it is of considerable importance to assess the impact of trends present among peers on food purchasing decisions. There are interesting studies on this topic (Edenbrandt et al., 2020; Lazell, 2016), but the issue is worth developing in a broader perspective that takes into account, among other things, the HESD concept.

References

- Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: A review. *British Food Journal*, 111(10), 1140–1167. DOI: <http://doi.org/10.1108/00070700910992961>.
- Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., Curras-Perez, R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243–262.
- Baker, J.P., Ozaki, R. (2008). Pro-environmental products: Marketing influence on consumer purchase decision. *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 281–293. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363760810890516>.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416–430. DOI: <https://doi.org/10.1108/14676370710823582>.
- Booth, A., Sutton, A., Papaioannou, D. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: SAGE Publications.
- Brons, A., Oosterveer, P. (2017). Making sense of sustainability: A practice theories approach to buying food. *Sustainability*, 9(3), 467. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9030467>.
- Brooks, R. (2021). Students as consumers? The perspectives of students' union leaders across Europe. *Higher Education Quarterly*, 76(3), 626–637. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12332>.
- Castro-Lopez, A., Iglesias, V., Santos-Vijande, M.L. (2023). Organizational capabilities and institutional pressures in the adoption of circular economy. *Journal of Business Research*, 161, 113823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113823>.
- Ceulemans, K., Molderez, I., Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: A comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106(1), 127–143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.052>.
- Cincera, J., Krajhanzl, J. (2013). Eco-Schools: What factors influence pupils' action competence for pro-environmental behaviour?. *Journal of Cleaner Production*, 61, 117–121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.030>.
- Corrado, S., Patinha Caldeira, C., Mattias, E., Hanssen, O.J., Hauser, H.-E., van Holsteijn, F., Gang, L., Östergren, K., Parry, A., Secondi, L., Stenmarck, Å., Sala, S. (2019). Food waste accounting methodologies: Challenges, opportunities, and further advancements. *Global Food Security*, 20, 93–100.
- Deaton, A., Muellbauer, J. (1980). *Economics and Consumer Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805653>.

- Dolan, P. (2002). The sustainability of “sustainable consumption”. *Journal of Macromarketing*, 22(2), 170–181. DOI: <https://doi.org/10.1177/0276146702238220>.
- Dsouza, A., Price, G.W., Dixon, M., Graham, T.A., (2021). Conceptual framework for incorporation of composting in closed-loop urban controlled environment agriculture. *Sustainability*, 13(5), 2471. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052471>.
- Edenbrandt, A.K., Gamborg, C., Jellesmark Thorsen, B. (2020). Observational learning in food choices: The effect of product familiarity and closeness of peers. *Agribusiness: An International Journal*, 36(3), 482–498. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21638>.
- Eekhout, J.P., De Vente, J. (2019). How soil erosion model conceptualization affects soil loss projections under climate change. *Progress in Physical Geography: Earth and Environment*, 44(2), 212–232. DOI: <https://doi.org/10.1177/03091333198719>.
- Engelman, R. (2013). *State of the World 2013: Is Sustainability Still Possible?*. Washington: Island Press.
- Ericson, T., Kjøenstad, B.G., Barstad, A. (2014). Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics*, 104, 73–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.04.007>.
- Evans, D. (2011). Thrifty, green or frugal: Reflections on sustainable consumption in a changing economic climate. *Geoforum*, 42(5), 550–557. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.03.008>.
- Evans, T.L. (2019). Competencies and pedagogies for sustainability education: A roadmap for sustainability studies program development in colleges and universities. *Sustainability*, 11(19), 5526. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11195526>.
- Filho, W.L. (2010). Teaching sustainable development at university level: Current trends and future needs. *Journal of Baltic Science Education*, 9(4), 273–284.
- Filho, W.L., Salvia, A.L., Eustachio, J.H.P.P. (2023). An overview of the engagement of higher education institutions in the implementation of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 386, 135694. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135694>.
- Franco, I., Saito, O., Vaughter, P., Whereat, J., Kanie, N., Takemoto, K. (2019). Higher education for sustainable development: Actioning the global goals in policy, curriculum and practice. *Sustainability Science*, 14, 1621–1642. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0628-4>.
- Frisk, E., Larson, K. (2011). Educating for sustainability: Competencies & practices for transformative action. *Journal of Sustainability Education*, 2, 1–20.
- Hadavi, E., Ghazijahani, N. (2018). Closed and semi-closed systems in agriculture. In: E. Lichtfouse (ed.), *Sustainable Agriculture Reviews 33: Climate Impact on Agriculture*. Cham: Springer, 295–310.
- Hallinger, P., Chatpinyakoo, C. (2019). A bibliometric review of research on higher education for sustainable development, 1998–2018. *Sustainability*, 11(8), 2401. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11082401>.
- Hanning, A., Abellson, A.P., Lundqvist, U., Svanström, M. (2012). Are we educating engineers for sustainability? Comparison between obtained competences and Swedish industry’s needs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(3), 305–320. DOI: <http://doi.org/10.1108/14676371211242607>.
- Hutt, W.H. (1940). The concept of consumers’ sovereignty. *Economic Journal*, 50(197), 66–77.
- Kaczorowska, J., Rejman, K., Halicka, E., Szczybyło, A., Górski-Warzewicz, H. (2019). Impact of food sustainability labels on the perceived product value and price expectations of urban consumers. *Sustainability*, 11(24), 7240. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11247240>.
- Karatzoglou, B. (2013). An in-depth literature review of the evolving roles and contributions of universities to Education for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 49, 44–53. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.043>.
- Kearins, K., Springett, D. (2003). Educating for sustainability: Developing critical skills. *Journal of Management Education*, 27(2), 188–204. DOI: <https://doi.org/10.1177/1052562903251411>.
- Kopnina, H. (2020). Education for the future? Critical evaluation of education for sustainable development goals. *The Journal of Environmental Education*, 51(4), 280–291. DOI: <https://doi.org/10.1080/00958964.2019.1710444>.

- Lazell, J., (2016). Consumer food waste behaviour in universities: Sharing as a means of prevention. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(5), 430–439. DOI: <https://doi.org/10.1002/cb.1581>.
- Lähteenmäki, L. (2013). Claiming health in food products. *Food Quality and Preference*, 27(2), 196–201. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2012.03.006>.
- Longo, C., Shankar, A., Nuttall, P. (2019). “It’s not easy living a sustainable lifestyle”: How greater knowledge leads to dilemmas, tensions and paralysis. *Journal of Business Ethics*, 154, 759–779. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3422-1>.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F.J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>.
- Moisander, J. (2007). Motivational complexity of green consumerism. *International Journal of Consumer Studies*, 31(4), 404–409. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2007.00586.x>.
- Morrison, P.S., Beer, B. (2017). *Consumption and Environmental Awareness: Demographics of the European Experience*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Myhre, G., Shindell, D., Bréon, F.-M., Collins, W., Fuglestad, J., Huang, D. (2013). Anthropogenic and natural radiative forcing. In: T.F. Stocker, D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex, P.M. Midgley (eds.), *Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group 1 to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge, NY: Cambridge University Press, 659–740.
- Naderi, I., van Steenburg, E. (2018). Me first, then the environment: Young Millennials as green consumers. *Young Consumers*, 19(3), 280–295. DOI: <https://doi.org/10.1108/YC-08-2017-00722>.
- Opalińska, P., Krokowska-Paluszak, M., Łukowski, A., Błasiak, A., Wierzbicka, A., Skorupski, M. (2018). Stan wiedzy o zrównoważonym rozwoju w Wielkopolsce – czy edukacja jest potrzebna?. *Studia i Materiały CEPL w Rogowie*, 20(1), 79–85.
- Pandita, D., Agarwal, Y., Vapiwala, F. (2023). Fostering the sustainability of organizational learning: Reviewing the role of Gen-Z employees. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 375–387. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2022-0064>.
- Lodz University of Technology (2021; 2024, 12 July). *Politechnika Łódzka w drodze do zrównoważonego rozwoju. Wyniki badania przeprowadzonego wśród studentów i pracowników*. Received from: <https://p.lodz.pl/sites/default/files/2021-06/pl-w-drodze-do-zrownowazonego-rozwoju.pdf>.
- Purcell, W.M., Henriksen, H., Spengler, J.D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals “Living labs” for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(8), 1343–1357.
- Ramos, T.B., Caeiro, S., Disterheft, A., Mascarenhas, A., Deutz, P., Spangenberg, J.H., Montaña, M., Olayide, O., Sohal, A. (2020). Rethinking sustainability: Questioning old perspectives and developing new ones. *Journal of Cleaner Production*, 258, 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120769>.
- Rands, G.P., Starik, M. (2009). The short and glorious history of sustainability in North American management education. In: C. Wankel, J.A. Stoner (eds.), *Management Education for Global Sustainability*. New York: Information Age Publishing, 19–49.
- Sauvé, S., Bernard, S., Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, 17, 48–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.09.002>.
- Schiffman, L.G., Kanuk, L.L. (1994). *Consumer Behaviour*. Englewood Cliffs: Pearson Prentice Hall.
- Sherif, C.W., Sherif, M., Nebergall, R.E. (1981). *Attitude and Attitude Change: The Social Judgment-Involvement Approach*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Springett, D. (2005). ‘Education for sustainability’ in the business studies curriculum: A call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*, 14(3), 146–159. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.447>.

- Sterling, S. (2004). Higher education, sustainability, and the role of systemic learning. In: P.B. Corcoran, A.E.J. Wals (eds.), *Higher Education and the Challenge of Sustainability*. Dordrecht: Springer, 49–70. DOI: https://doi.org/10.1007/0-306-48515-X_5.
- Toussaint, M., Cabanelas, P., González-Alvarado, T. (2021). What about the consumer choice? The influence of social sustainability on consumer's purchasing behavior in the Food Value Chain. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100134>.
- Tudi, M., Daniel Ruan, H., Wang, L., Lyu, J., Sadler, R., Connell, D., Chu, C., Phung, D.T. (2021). Agriculture development, pesticide application and its impact on the environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1112. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18031112>.
- UNEP (2016; 2024, 29 June). *UNEP Programme Performance Report*. Received from: <https://www.unep.org/resources/report/unep-programme-performance-report-2016>.
- UNIC Warsaw (2022; 2024, 16 June). Received from: <http://www.un.org.pl/#>.
- United Nations (2022; 2024, 16 June). *Sustainable Development Goals*. Received from: <https://www.un.org.pl/>.
- United Nations (1987; 2024, 11 June). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Received from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- United Nations (2015; 2024, 4 June). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Received from: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingour-world/publication>.
- Velazquez, L., Munguia, N., Sanchez, M., (2005). Deterring sustainability in higher education institutions: An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 383–391. DOI: <https://doi.org/10.1108/14676370510623865>.
- Yarime, M., Trencher, G., Mino, T., Scholz, R.W., Olsson, L., Ness, B., Frantzeskaki, N., Rotmans, J. (2012). Establishing sustainability science in higher education institutions: Towards an integration of academic development, institutionalization, and stakeholder collaborations. *Sustainability Science*, 7 (Supplement 1), 101–113. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-012-0157-5>.
- Zamora-Polo, F., Sánchez-Martin, J., Corrales-Serrano, M., Espejo-Antúnez, L. (2019). What do university students know about sustainable development goals? a realistic approach to the reception of this UN program amongst the youth population. *Sustainability*, 11(13), 3533. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11133533>.
- Zeng, Z., Zhong, W., Naz, S. (2023). Can environmental knowledge and risk perception make a difference? The role of environmental concern and pro-environmental behaviour in fostering sustainable consumption behaviour. *Sustainability*, 15(6), 4791. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064791>.

Aleksander Iwaszczuk, PhD is an assistant professor at the Cracow University of Technology. He studies issues related to sustainable economic development, renewable and conventional energy. His work has been published in peer-reviewed journals such as the “International Journal of Renewable Energy Research”, “Energies”, “European Research Studies Journal”, “Energy Policy Journal”, “Acta Innovations”, “Humanities & Social Sciences”, and the “International Journal of Management & Economics”

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0695-8864>

Address:

Cracow University of Technology
Kolegium Nauk Społecznych
ul. Warszawska 24

31-155 Kraków

e-mail: oleksandr.ivashchuk@pk.edu.pl

Maciej Sabal is an assistant professor at the Faculty of Non-ferrous Metals at AGH University of Krakow. He works on quality management issues in the context of the circular economy and researches sustainable development issues in areas related to higher education, family businesses and regional policy of the European Union. His work has been published in peer-reviewed journals such as "Humanities and Social Sciences", "International Journal of Public Administration", "Management and Economic Development", and "Social Entrepreneurship Review".

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5816-9058>

Address

AGH University of Krakow
Faculty of Non-Ferrous Metals
al. Mickiewicza 30
30-059 Krakow
e-mail: sabal@agh.edu.pl

Natalia Iwaszczuk, PhD is an associate professor at AGH University of Krakow and serves as vice-dean for science at the Faculty of Management. Her research focuses on risk management, the circular economy and energy resources. The results of her research have been published in the "European Research Studies Journal", "Energies", "Membranes", "Acta Innovations", "International Journal of Business & Management Invention", "International Journal of Management & Economics", and the "European Journal of Applied Sciences"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7816-115X>

Address

AGH University of Krakow
Faculty of Management
ul. Gramatyka 10
30-067 Krakow
e-mail: iwaszczuk@agh.edu.pl

Renata Nesterowicz

Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, Polska ■ University of Rzeszów, Rzeszow, Poland

Joanna Nakonieczny

Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, Polska ■ Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Poland

Ocena opłacalności leasingu i umów o podobnym charakterze – analiza porównawcza

Evaluating the profitability of leasing and other contracts of a similar nature: a comparative analysis

Streszczenie: Aby przedsiębiorstwo mogło zacząć funkcjonować na rynku, rozwijać się, a przy tym również pozostawać konkurencyjne względem innych, potrzebuje kapitału – źródeł finansowania. Obecnie podmioty gospodarcze mogą korzystać z różnych jego form. Wśród najpopularniejszych zewnętrznych źródeł finansowania wyróżnić należy dotacje, kredyt bankowy, emisję akcji, obligacje, faktoring i leasing. Głównymi celami niniejszego opracowania są ukazanie opłacalności leasingu na tle innych źródeł finansowania oraz przedstawienie perspektyw rozwoju, jakie wykazuje, oraz formy, która coraz częściej zastępuje go w praktyce gospodarczej. Artykuł podejmuje tematykę opłacalności leasingu w porównaniu do innych umów o podobnym charakterze. Przeprowadzono w nim kalkulację opłacalności kredytu, leasingu i wynajmu długoterminowego na przykładzie konkretnego modelu samochodu osobowego na podstawie zapytań ofertowych. Następnie przedstawiono wady i zalety cechujące wyżej wymienione rozwiązania. Na potrzeby realizacji podjętego tematu postawiono problem badawczy, który ma pomóc w znalezieniu odpowiedzi na pytanie: czy leasing w obecnych czasach jest narzędziem opłacalnym dla przedsiębiorców? Przeprowadzone analizy pozwoliły dowiedzieć, że odgrywa on niezwykle ważną rolę w gospodarce. Zaopatruje polskie przedsiębiorstwa w przedmioty niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej (określone w takich ustawach jak kodeks cywilny, ustawa o rachunkowości, ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych). Analiza opłacalności na przykładzie konkretnego pojazdu wykazała, że najbardziej korzystnymi rozwiązaniami są leasing z niskim wykupem (1%) oraz wynajem długoterminowy, który jest coraz bardziej powszechnym zjawiskiem, szczególnie w dużych korporacjach. Opracowanie ma charakter opisowo-empiryczny.

Abstract: In order to start operating on the market and to develop and remain competitive, a company needs sources of capital. Currently, business entities can use various sources and the most popular external types include subsidies, bank loans, share issues, bonds, factoring and leasing. The main objective of this study is to discuss the relative profitability of leasing compared to other sources of financing, to present its development prospects and the forms that are increasingly replacing it in business practice. The article addresses the subject of profitability compared to other contracts of a similar nature calculating in addition the profitability of credit and long-term rental based on the specific example of a passenger car model and proposals for leasing. The advantages and disadvantages of the solutions are then presented. In order to achieve the aim, the research issue is framed through the question: Is leasing a profitable tool

for entrepreneurs today? The analyses carried out proved that it plays an extremely important role in the Polish economy by supplying companies with items necessary for running a business (specified in laws such as the Civil Code, Accounting Act and Corporate Income Tax Act). The profitability analysis based on the example of a specific vehicle showed that the most beneficial solutions are leasing with a low buyout (1%) and long-term rental which is an increasingly common phenomenon, especially in large corporations. The study is descriptive and empirical in nature.

Słowa kluczowe: analiza; kredyt bankowy; leasing; opłacalność

Keywords: analysis; bank loan; leasing; profitability

Otrzymano: 3 listopada 2024

Received: 3 November 2024

Zaakceptowano: 19 maja 2025

Accepted: 19 May 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Nesterowicz, R., Nakonieczny, J. (2025). Ocena opłacalności leasingu i umów o podobnym charakterze – analiza porównawcza. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 247–259. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.17>

Wstęp

Przedsiębiorstwo podejmujące działalność gospodarczą zajmuje się przygotowaniem biznesplanu uwzględniającego czynniki makro- i mikrootoczenia determinujące jego rozwój, w tym w szczególności źródła jego finansowania.

Dostęp do finansowania działalności gospodarczej jest jednym z podstawowych warunków funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku (Brodowska-Szewczuk, 2009). Obecnie podmioty gospodarcze mogą korzystać z różnych formy finansowania. Nowo powstające firmy z reguły rzadko mogą sprostać wymaganiom stawianym przez podmiot posiadający kapitał.

Analiza tworzonych w Polsce małych i średnich przedsiębiorstw wykazuje, że powstają one w zdecydowanej większości na bazie zakumulowanego kapitału własnego właścicieli. Obejmuje on kapitał finansowy i zasoby materialne rodziny bądź wspólników (Daniluk, 2013). Ta forma jest niewątpliwie najprostszą i najtańszą metodą finansowania początkowych projektów inwestycyjnych. Jednak wraz z upływającym czasem istnienia na rynku i nabywanym doświadczeniem przedsiębiorstwa wykazują wzrost potrzeb inwestycyjnych, którym stale towarzyszy zapotrzebowanie finansowe (Mróz, 2020). Wówczas są one zmuszone do zdobycia środków zewnętrznych.

Źródła finansowania można klasyfikować na kilka sposobów, ale podstawowymi kryteriami są ich pochodzenie oraz charakter prawny. Według kryterium pochodzenia wśród najpopularniejszych zewnętrznych źródeł finansowania wyróżnia się dotacje, kredyt bankowy, emisję akcji, obligacje, faktoring i leasing.

W przypadku dotacji fundusze inwestycyjne chętnie udzielają wsparcia finansowego, szczególnie początkującym i średnim firmom (start-upom) najczęściej działającym w branży technologicznej, które wykazują potencjał na osiągnięcie sukcesu. W zamian oczekują licznych zysków w dłuższym okresie. Również Unia Europejska bierze czynny udział w pomocy finansowej dla przedsiębiorstw za pomocą dotacji i kredytów.

Kredyt to jeden z najpopularniejszych sposobów zdobycia kapitału, często jednak trudno go otrzymać ze względu na badanie zdolności kredytowej zainteresowanego.

Kolejną z możliwości uzyskania środków na finansowanie działalności jest emisja akcji, która dotyczy jedynie spółek akcyjnych i spółek komandytowo-akcyjnych. W tym przypadku spółka może tego dokonać za pośrednictwem Giełdy Papierów Wartościowych, po wcześniejszym uzyskaniu zgody Komisji Nadzoru Finansowego.

Następnym rozwiązaniem może być emitowanie obligacji, co oznacza zaciągnięcie długu u ich nabywców. Przedsiębiorstwo zobowiązuje się wobec właściciela obligacji do wykupu obligacji w określonym terminie i po ustalonym wynagrodzeniu za pożyczone pieniądze. Wynagrodzeniem za pożyczone pieniądze są najczęściej odsetki, których wysokość określa dokument emisyjny (*Czym są obligacje...*; 2024, 15 lipca).

Kolejną formą finansowania zewnętrznego jest faktoring, dzięki któremu firma może znacznie szybciej odzyskać należne środki (*Źródła finansowania przedsiębiorstwa...*; 2024, 15 lipca). Firma faktoringowa (faktor) wykupuje nieprzeterminowane wierzytelności od przedsiębiorstwa (faktoranta) z tytułu sprzedaży towarów lub usług. Dzięki temu podmiot gospodarczy może liczyć na szybką wypłatę środków, czego efektem jest poprawa wskaźnika natychmiastowej płynności finansowej, a to wpływa na szybkie uregulowanie bieżących zobowiązań w terminie (*Czym jest faktoring...*; 2022; 2024, 15 lipca).

Należy podkreślić, że najpopularniejszą oraz najważniejszą pod względem podjętej tematyki formę finansowania stanowi leasing. Główne cele niniejszego opracowania to ukazanie opłacalności leasingu na tle innych możliwości finansowania oraz przedstawienie perspektyw rozwoju, jakie wykazuje, i form, które coraz częściej zastępują go w praktyce gospodarczej. Artykuł podejmuje tematykę opłacalności leasingu w porównaniu do innych umów o podobnym charakterze. Przeprowadzono w nim kalkulację opłacalności kredytu, leasingu i wynajmu długoterminowego na przykładzie konkretnego modelu samochodu osobowego na podstawie zapytań ofertowych. Następnie przedstawiono wady i zalety cechujące wyżej wymienione rozwiązania.

Na potrzebę realizacji podjętego tematu postawiono problem badawczy, który ma pomóc w uzyskaniu odpowiedzi na pytanie: czy leasing jest opłacalnym źródłem finansowania działalności gospodarczej dla przedsiębiorców?

Opracowanie ma charakter opisowo-empiryczny.

Charakterystyka wybranych form finansowania działalności gospodarczej

W praktyce gospodarczej każda z możliwości finansowania działalności niesie za sobą zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne. Wybór formy finansowania w głównej mierze należy do przedsiębiorcy, który poza kalkulacją opłacalności bierze pod uwagę także inne, równie ważne aspekty w zależności od zarówno sytuacji przedsiębiorstwa, jak i swoich indywidualnych przekonań i planów co do sposobu prowadzenia działalności. Zdarzają się także sytuacje, w których przedsiębiorca nie ma zbyt dużego wyboru z różnych powodów. Również sytuacja makroekonomiczna w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia pokazuje brak stabilności (inflacja, podwyżki cen energii i rozliczeń międzybankowych, nowe przepisy prawne). W związku z tym wysokość opłat i prowizji, a co za tym idzie – całkowity koszt finansowania często ulega zmianie (na niekorzyść przedsiębiorcy).

Leasing jako zjawisko ekonomiczne jest uznawany powszechnie za stosunkowo nową formę obrotu towarowo-finansowego oraz sposób finansowania inwestycji umożliwiający inwestorom wejście w posiadanie i użytkowanie określonej rzeczy, a tym samym dostęp do dóbr inwestycyjnych bez konieczności angażowania określonych środków na ich zakup (Stachowski, 2008). Leasing stanowi popularne zewnętrzne źródło finansowania działalności

gospodarczej i jest umownym stosunkiem cywilnoprawnym uregulowanym w kodeksie cywilnym w art. 709¹ i kolejnych (*Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny*, Dz.U. z 2015 r. poz. 1311).

Leasing jest bardzo popularną formą nabywania składników majątku. Przedsiębiorcy w ramach leasingu użytkują nie tylko samochody, lecz także wszelkiego rodzaju maszyny, urządzenia, sprzęt elektroniczny czy nieruchomości. Na co dzień przedsiębiorcy mają do czynienia z dwoma rodzajami leasingu: operacyjnym i finansowym. Są to dwie zupełnie inne formy leasingu, które nakładają różne obowiązki na leasingobiorcę.

Decydującym czynnikiem przy wyborze formy leasingu przede wszystkim są koszty początkowe, znacznie niższe w przypadku leasingu operacyjnego, z uwagi na mniejsze zaangażowanie kapitału własnego. Na polskim rynku większość stanowią zawarte umowy leasingu operacyjnego, stąd też ta forma została poddana analizie. Jednym z powodów tego wyboru jest fakt, że w przypadku leasingu finansowego podatek VAT należy uiścić w całości z góry (Kostrzycka, 2025; 2025, 24 maja)

Niewątpliwą zaletą leasingu jest stosunkowa duża łatwość jego otrzymania z powodu mniejszych wymagań finansowych w porównaniu do kredytu. Zdolność kredytowa jest to gotowość do spłaty zaciągniętego zobowiązania wraz z odsetkami w odpowiednich terminach określonych w umowie. Przedsiębiorstwa, które są na początkowych etapach swojego funkcjonowania i nie osiągają jeszcze zbyt wysokich dochodów, nie są wiarygodne dla banków. Leasing jest znacznie łatwiej dostępnym źródłem finansowania dla nowych firm w porównaniu do kredytu. Należy przy tym nadmienić, że w ofercie PKO Leasing znajduje się również leasing dla nowo powstałych firm. W przypadku gdy przedsiębiorca wykonuje tę samą profesję co w trakcie pracy na etacie, może on uzyskać leasing nawet pomimo tego, że firma funkcjonuje od kilku dni. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie spełnia warunku minimalnego stażu (zazwyczaj jest to okres od trzech do sześciu miesięcy minimalnego czasu funkcjonowania na rynku), finansujący może zaproponować udzielenie leasingu wraz z dodatkowym zabezpieczeniem. Może nim być wysoka opłata wstępna, zwana czynszem inicjalnym, który jest bezzwrotny (*Leasing dla nowych firm...*; 2024, 27 kwietnia). Jej wysokość jest warunkowana oceną standingu, który przez E. Siemińską jest definiowany jako: „sytuacja, pozycja finansowa przedsiębiorstwa, będąca rezultatem podejmowanych przez ten podmiot decyzji gospodarczych i związanych z tym jego perspektyw przyszłościowych” (Siemińska 2002: 31). Przyjmuje się, że wartość ta powinna przyjąć wielkości od 0% do 45%. Ponadto dosyć często wymagane jest przedstawienie dokumentów, które potwierdziłyby stabilną sytuację przedsiębiorstwa na rynku, m.in. oświadczenia o dochodach, bilansu rachunku zysków i strat, wyciągów z konta firmowego czy oświadczenia o braku zaległości w stosunku do ZUS-u i Urzędu Skarbowego.

Uproszczone procedury, krótki czas weryfikacji i oczekiwania na decyzję oraz minimum formalności to cechy, które charakteryzują procedurę uproszczoną. Ma ona zastosowanie w przypadku popularnych i niezbyt kosztownych środków trwałych, na które zgłaszany jest duży popyt na rynku, np. samochodów osobowych i samochodów dostawczych. W przypadku nieco droższych środków trwałych, takich jak maszyny i specjalne urządzenia czy sprzęt IT, zastosowanie znajduje standardowa procedura (pełna). Wiąże się ona ze znacznie wyższym ryzykiem dla leasingodawcy, dlatego też wymagane jest przedstawienie szczegółowych dokumentów finansowych, których wyniki powinny być pozytywne. Poza tym ważny jest przy tej formie finansowania aspekt fiskalny. Za pomocą umowy leasingowej przedsiębiorca może pomniejszyć dochód stanowiący podstawę naliczania podatku

dochodowego. W przypadku leasingu operacyjnego koszty uzyskania przychodu mogą być powiększone przez korzystającego o część odsetkową i część kapitałową rat leasingowych, kwotę przedpłaty czy także opłaty manipulacyjne (Grzywacz, 2020).

Umowy leasingowe cechuje elastyczność – są one dobrze dopasowane do potrzeb i wymagań klientów. Różne warianty harmonogramów spłat kolejnych rat sprzyjają specyfice branżowej, w szczególności firmom budowlanym, hotelarskim, gastronomicznym, które charakteryzują się sezonowością. Umowy te dają także możliwość uzyskania produktów dodatkowych za korzystne stawki, np. przeglądów, napraw.

Leasing nie pociąga za sobą zamrożenia środków w majątku trwałym, ponieważ stwarza możliwość korzystania z potrzebnego przedmiotu bez ponoszenia jednorazowych, a co za tym idzie – wysokich nakładów inwestycyjnych. Ponadto, zwiększa on płynność finansów firmy, ponieważ inwestycje są finansowane dzięki środkom obcym, a wolne środki firma może przeznaczyć na inny, równie istotny cel (Zalewska, 2003).

Równie ważną zaletą leasingu jest łatwy dostęp do nowocześniejszej technologii. Bardzo często przedsiębiorstwa nie są zainteresowane zakupem wyeksploatowanych dóbr na własność. Znacznie częściej preferują wymianę dobra na nowe, bardziej nowoczesne pod względem technicznym, szczególnie w przypadku urządzeń elektronicznych, najczęściej komputerów. Do niedogodności w związku z korzystaniem z tego instrumentu należy zaliczyć m.in. trudności z ustaleniem praw i obowiązków każdej ze stron umowy leasingu pośredniego w przypadku wadliwego przedmiotu umowy. W takiej sytuacji trudno ustalić, kto powinien ponieść odpowiedzialność – finansujący, korzystający czy może zbywca (Potrykus, 2010). Dodatkowo w przypadku dóbr charakteryzujących się wysokim ryzykiem za szkody, które zostały wyrządzone osobom trzecim w wyniku standardowego użytkowania dobra inwestycyjnego z wadą, pełną odpowiedzialność ponosi korzystający. Co za tym idzie – uszkodzenie czy utrata dobra nie zwalniają przedsiębiorcy z dokonywania wpłat kolejnych rat, tak samo jak w przypadku np. kradzieży auta czy całkowitego jego zniszczenia z powodu wypadku (chyba że ubezpieczyciel je w części pokryje).

W przypadku leasingu *stricte* samochodowego leasingobiorca musi mieć zgodę finansującego na wyjazd zagraniczny czy wszelakie modyfikacje (Łobodziński, 2017; 2024, 2 maja). Niespłacanie przez przedsiębiorstwo zobowiązań czy możliwe wystąpienie bankructwa wiążą się z ryzykiem odebrania przez komornika użytkowanego dobra. Leasingobiorca musi wtedy jednorazowo zapłacić wszystkie pozostałe do końca raty, a finansujący – rozliczyć korzyści, jakie uzyskał w związku z wcześniejszym zakończeniem umowy (*Skutki niepłacenia rat leasingowych w terminie...*; 2014; 2024, 2 maja). Nie jest to sytuacja korzystna dla przedsiębiorcy, ponieważ traci on szansę na wykupienie przedmiotu pomimo spłaty zobowiązań, w szczególności gdy do końca umowy zostało niewiele czasu.

Analizując opłacalność leasingu, należy zwrócić uwagę na jedną jego ważną zaletę. Mianowicie ta forma finansowania przyczynia się do poprawy wskaźników finansowych przedsiębiorstwa. Zastosowanie finansowania zewnętrznego w formie leasingu operacyjnego nie pogarsza zdolności kredytowej przedsiębiorcom, którzy sporządzają bilans. Korzyści bilansowe wynikające z ewidencji leasingu poza bilansem mają szczególne znaczenie w przypadku, gdy przedsiębiorca musi wykazywać się efektywnością w świetle analizy wskaźnikowej dla udziałowców bądź akcjonariuszy. Ten sposób może służyć również do polepszania własnej wiarygodności kredytowej przez ograniczenie pozycji zobowiązań w bilansie (Białek, Bogacki, 2019).

Analizując zalety kolejnego instrumentu finansowego, czyli kredytu, należy najpierw wspomnieć o możliwości przeznaczenia środków na dowolny cel (zakup towarów, spłacenie zobowiązań, wypłata wynagrodzeń). Wybór sposobu wykorzystania środków należy do przedsiębiorcy. Co ważne, przedmiot objęty kredytem jest własnością kredytobiorcy, a nie jak w przypadku leasingu – instytucji finansującej. Kolejną z zalet kredytu jest możliwość skorzystania z fachowego doradztwa w placówce banku. W trakcie ubiegania się o kredyt zyskuje się niezależną opinię banku na temat celu kredytu. Dzięki temu istnieje szansa na wyeliminowanie różnych niedociągnięć, wprowadzenie pewnych modyfikacji czy też w skrajnych przypadkach rezygnację z kredytu. Ponadto doradca kredytowy oferuje pomoc przy pisaniu biznesplanu, a więc dokumentu, który wchodzi w skład wniosku o kredyt. Doradca dysponuje szeroką wiedzą na temat źródeł finansowania przedsiębiorstw, dzięki czemu może zaproponować alternatywne źródła, które jego zdaniem sprawdziłyby się lepiej. Wadą tej opcji jest brak lub niska dostępność tej formy finansowania dla nowo powstałych firm. Brak zdolności kredytowej skutkuje niewielkimi możliwościami uzyskania środków finansowych od banku. Możliwości te można zwiększyć dzięki przedstawieniu odpowiednich zabezpieczeń rzeczowych i poręczeń. Niedogodnością tej formy finansowania są skomplikowana procedura i jej czasochłonność. Aby otrzymać kredyt, należy przejść długą i czasochłonną procedurę.

Należy podkreślić, że kredyty bankowe pogarszają zdolność kredytową przedsiębiorstwa. Zatem zanim złoży się wniosek o kolejny kredyt, należy spłacić większość innych zobowiązań finansowych. Dla instytucji finansowych bardzo ważna jest historia kredytowa, a więc jeżeli dany przedsiębiorca figuruje w bazach dłużników, takich jak BIG czy KRD, a jego scoring w Biurze Informacji Kredytowej jest niski – ma nikłe szanse na uzyskanie finansowania (Szymańska, 2022; 2024, 2 maja).

Obecnie coraz większym zainteresowaniem cieszy się wynajem długoterminowy, który początkowo był dopasowany do oczekiwań korporacji posiadających duże floty samochodów służbowych (*Wynajem długoterminowy...*; 2024, 2 września). Kompleksowa obsługa zainteresowała też przedstawicieli małych i średnich firm, a także klientów indywidualnych.

Wynajem długoterminowy, czyli tzw. abonament na samochód, to pod względem prawnym i formalnym umowa leasingu z wysokim wykupem i wachlarzem dodatkowych usług w cenie comiesięcznej raty. Wykup jest dobrowolny. Częstszym zjawiskiem jest jednak zwracanie użytkowanego auta, a następnie wybór kolejnego, nowszego modelu. Obowiązkiem najemcy jest płacenie comiesięcznych rat (uwzględniających koszt utrzymania pojazdu i utratę jego wartości w czasie) zgodnie z harmonogramem (*Wynajem długoterminowy samochodów...*; 2024, 3 września). Zaletą tego rozwiązania są korzyści podatkowe. Koszt wynajmu samochodu jest zaliczany w całości do kosztów uzyskania przychodów, w sytuacji gdy jest on użytkowany na potrzeby firmy. Co więcej, nie ogranicza on zdolności kredytowej, nie zamraża kapitału oraz przepływu środków pieniężnych w firmie. Ponadto ta forma pozwala na transparentność i przewidywalność kosztów związanych z funkcjonowaniem floty, a co za tym idzie – na łatwiejsze budżetowanie i sporządzanie planów finansowych (*Wynajem długoterminowy samochodów – kompendium wiedzy...*; 2024, 3 maja). Łatwość w użytkowaniu jest także mocną stroną. Dzięki zapłaceniu jednej raty miesięcznie zapewnione są kwestie: użytkowania, serwisowania, wymiany opon, ubezpieczenia Assistance, zabezpieczenia likwidacji szkód, a w razie potrzeby samochód zastępczy czy karta paliwowa (która pozwala na precyzyjną kontrolę kosztów). Karty paliwowe są przypisane do jednego konkretnego pojazdu. Mają one

określony limit, a więc w ciągu okresu rozliczeniowego można wydać tylko określoną kwotę, co daje możliwość gruntownej kontroli wydatków. Po okresie rozliczeniowym przedsiębiorca otrzymuje zbiorczy rachunek, na który składają się kwoty wydane na stacjach paliwowych przez pracowników (*Karty paliwowe...*; 2024, 3 września). Wadą wynajmu długoterminowego może być dla niektórych brak własności. Mimo że istnieje możliwość wykupu na koniec okresu, to jest on jednak dosyć drogi. Dla niektórych przedsiębiorców będzie to ogromna zaleta, gdyż nowe auta w ciągu pierwszych lat eksploatacji tracą nawet 50% swojej wartości, a w tym wypadku nie ma jakichkolwiek barier w kwestii płynności wymiany samochodów na nowe. Dodatkowo takie rozwiązanie daje dostęp do popularnych, prestiżowych pojazdów w stosunkowo niskiej cenie, a także sprzyja bezpieczeństwu i komfortowi pracowników. Taka umowa zawiera limit kilometrów, tzw. kilometrówkę, której wyliczanie jest istotne w określeniu wartości rezydualnej (prognozy ceny) auta po zakończeniu wynajmu. Za przekroczenie tej wartości naliczane są dodatkowe opłaty, np. za dodatkowe kilometry.

Reasumując, należy stwierdzić, że każda z opisanych form finansowania działalności gospodarczej ma liczne cechy pozytywne i negatywne. Zostały one przeanalizowane pod względem teoretycznym, w dalszej zaś części artykułu zagadnienia te zostaną przedstawione w ujęciu analitycznym, w kontekście kosztów całkowitych na przykładzie konkretnego modelu pojazdu.

Kalkulacja rat leasingu, kredytu i wynajmu na podstawie zapytań ofertowych

W celu porównania wymienionych form finansowania wysłano zapytania ofertowe do podmiotów Grupy Kapitałowej PKO BP (Bank PKO BP, PKO Leasing, Masterlease) o przygotowanie kalkulacji na podstawie ściśle określonych warunków stanowiących przedmiot badań w niniejszym artykule. Warunkami tymi były 20% wkładu własnego, okres finansowania równy 36 miesiącom oraz w przypadku wynajmu długoterminowego deklarowany roczny średni przebieg na poziomie 15 tys. km. Samochodem, który posłużył jako baza do przeprowadzanych kalkulacji, był fabrycznie nowy Mercedes-Benz CLA 250 4Matic z dwulitrowym silnikiem benzynowym o mocy 224 KM, z napędem na cztery koła i automatyczną skrzynią biegów. Został on skonfigurowany wraz z wyposażeniem dodatkowym na wartość 300 tys. złotych brutto.

Pierwsza z kalkulacji dotyczy leasingu w dwóch wariantach: z niskim wykupem (tabela 1) i z wysokim wykupem (tabela 2).

Tabela 1. Symulacja leasingu z niskim wykupem

Rodzaj wpłaty	Liczba wpłat	(%)	Kwota netto (PLN)	VAT	Kwota brutto (PLN)
Wstępna opłata leasingowa	1	20,0000	48 780,49	11 219,51	60 000,00
Miesięczna opłata leasingowa	35	2,6401	6439,32	1481,04	7920,36
Opłata końcowa	1	1,0000	2439,02	560,97	2999,99
Suma opłat		113,4000	276 595,71	63 617,01	340 212,72

Źródło: opracowano na podstawie zapytania ofertowego o leasing w PKO Leasing. Numer symulacji RSEPI/LOL/2023/00079 z dnia 24 kwietnia 2024.

Przedstawiony wariant należy do najczęściej wybieranych przez przedsiębiorców w trakcie podpisywania umowy leasingowej. Dzięki zwiększonemu wkładowi własnemu (wstępna opłata leasingowa) gwarantuje on tzw. procedurę uproszczoną, co powoduje, że wnioski są składane jedynie na podstawie oświadczeń, bez konieczności przedstawiania analitykom znacznej liczby dokumentów księgowych. Niski wykup daje również gwarancję niższego oprocentowanie, jednak przekłada się to na wyższą miesięczną ratę, co dla niektórych przedsiębiorców jest atutem.

W drugim symulowanym wariantcie (tabela 2) zmienia się ostatni parametr, tj. opcja wykupu.

Tabela 2. Symulacja leasingu z wysokim wykupem

Rodzaj wpłaty	Liczba	(%)	Kwota netto (PLN)	VAT	Kwota brutto (PLN)
Wstępna opłata leasingowa	1	20,0000	48 780,49	11 219,51	60 000,00
Miesięczna opłata leasingowa	35	1,5435	3764,68	865,88	4630,56
Opłata końcowa	1	45,0000	109 756,10	25 243,90	135 000,00
Suma opłat		119,0200	290 300,39	66 769,08	357 069,47

Źródło: opracowano na podstawie zapytania ofertowego o leasing w PKO Leasing. Numer symulacji RSEPI/LOL/2023/00080 z dnia 24 kwietnia 2024.

Wyższa kwota wykupu determinuje mniejszą kwotę do spłaty, co przekłada się na niższą miesięczną ratę. Dzięki temu pomimo posiadania tego samego miesięcznego budżetu na ratę można sobie pozwolić na droższy pojazd. Wszystko jednak ma swoją cenę – przez wyższe oprocentowanie. Obydwie oferty leasingowe zostały oparte na WIBOR 1M = 6,8600%. Tak jak w poprzednim analizowanym przypadku jest to również jeden z najczęściej wybieranych wariantów, ponieważ cechuje się uproszczoną procedurą składania wniosku.

Trzecim analizowanym wariantem jest kredyt bankowy. W tabeli 3 przedstawiono kalkulację jego rat.

Tabela 3. Symulacja spłaty kredytu

Nr raty	Kwota kapitału	Odsetki skapitalizowane	Kwota odsetek	Kwota raty łącznie	Saldo zadłużenia po spłacie raty
1	6666,67	0	2386,85	9053,52	233 333,33
2	6666,67	0	2397,90	9064,57	226 666,66
3	6666,67	0	2254,25	8920,92	219 999,99
4	6666,67	0	2260,88	8927,55	213 333,32
5	6666,67	0	2192,37	8859,04	206 666,65
6	6666,67	0	2055,34	8722,01	199 999,98
7	6666,67	0	2055,34	8722,01	193 333,31
8	6666,67	0	1922,74	8589,41	186 666,64
9	6666,67	0	1918,32	8584,99	179 999,97
10	6666,67	0	1849,81	8516,48	173 333,30

11	6666,67	0	1666,37	8333,04	166 666,63
12	6666,67	0	1712,79	8379,46	159 999,96
13	6666,67	0	1591,23	8257,90	153 333,29
14	6666,67	0	1575,76	8242,43	146 666,62
15	6666,67	0	1458,63	8125,30	139 999,95
16	6666,67	0	1438,74	8105,41	133 333,28
17	6666,67	0	1370,23	8036,90	126 666,61
18	6666,67	0	1259,73	7926,40	119 999,94
19	6666,67	0	1233,20	7899,87	113 333,27
20	6666,67	0	1127,12	7793,79	106 666,60
21	6666,67	0	1096,18	7762,85	99 999,93
22	6666,67	0	1027,67	7694,34	93 333,26
23	6666,67	0	866,34	7533,01	86 666,59
24	6666,67	0	890,65	7557,32	79 999,92
25	6666,67	0	795,62	7462,29	73 333,25
26	6666,67	0	753,62	7420,29	66 666,58
27	6666,67	0	663,01	7329,68	59 999,91
28	6666,67	0	616,60	7283,27	53 333,24
29	6666,67	0	548,09	7214,76	46 666,57
30	6666,67	0	464,11	7130,78	39 999,90
31	6666,67	0	411,07	7077,74	33 333,23
32	6666,67	0	331,51	6998,18	26 666,56
33	6666,67	0	274,04	6940,71	19 999,89
34	6666,67	0	205,53	6872,20	13 333,22
35	6666,67	0	123,76	6790,43	6666,55
36	6666,55	0	68,51	6735,06	0
Suma	240 000,00	0	44 863,91	284 863,91	

Źródło: opracowano na podstawie zapytania ofertowego o kredyt w Banku PKO BP. Numer symulacji U880 z dnia 26 kwietnia 2024.

Symulacja prezentowana powyżej dotyczy kredytu inwestycyjnego dla posiadaczy partnerskiego rachunku biznesowego w walucie PLN w wyżej wymienionym banku. Oprocentowanie nominalne wynosi 12,1%. Całkowity koszt kredytu, wliczając w to wkład własny, wynosi 344 863,91 PLN brutto.

Czwartym symulowanym wariantem jest wynajem długoterminowy (tabela 4). Oferta ta zawiera dodatkowo pełny pakiet serwisowy oraz kartę paliwową na czas trwania umowy.

Tabela 4. Symulacja wynajmu długoterminowego

Koszt finansowy	% wartości	Kwota netto (PLN)	VAT	Kwota brutto (PLN)
Oплата wstępna	20,000	48 780,49	11 219,51	60 000,00
Miesięczna rata finansowa	1,299	3 168,21	728,69	3 896,90
Wartość końcowa	54,420	132 731,71	30 528,29	163 260,00

Źródło: opracowano na podstawie zapytania ofertowego o wynajem długoterminowy w Masterlease. Numer symulacji 11924966 z dnia 26 kwietnia 2024.

Wynajem oznacza, że po zakończeniu umowy nie ma konieczności dalszego użytkowania przedmiotu. Można go oddać i wymienić na nowy lub zakończyć umowę. Niektóre instytucje mające w swojej ofercie wynajem umożliwiają swoim klientom korzystanie ze swoich pojazdów po zakończeniu kontraktu dzięki tzw. prawu pierwokupu. Najważniejszym parametrem w tym przypadku jest rata miesięczna, ponieważ przy wynajmie użytkownik płaci za utratę wartości pojazdu. Im wyższa jest wartość rezydualna samochodu (czyli im mniej traci on na wartości w trakcie użytkowania), tym korzystniejsza rata za dane auto. Stąd tak popularne są w ostatnim czasie auta segmentu premium, które w połączeniu z dużymi upustami dla flot stanowią konkurencję dla aut z kilku segmentów niżej, charakteryzujących się znaczną utratą wartości.

W tabeli 5 przeanalizowano symulację kosztów różnych opcji wynajmu auta z wykupem i bez wykupu.

Tabela 5. Porównanie kosztów różnych opcji wynajmu

Źródło finansowania	Koszt z wykupem (PLN)	Koszt bez wykupu (PLN)
Kredyt bankowy	344 863,91	344 863,91
Leasing z niskim wykupem	340 212,72	337 212,73
Leasing z wysokim wykupem	357 069,47	222 069,47
Wynajem długoterminowy	363 548,40	200 288,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustaleń tabel 1, 2, 3, 4.

W powyższym zestawieniu zobrazowano porównanie całkowitych kosztów finansowania analizowanego wcześniej pojazdu. Wyrażone wartości są wartościami brutto, zawierającymi podatek VAT w wysokości 23%. Ze względu na koszt uzyskania przychodu przedsiębiorców interesują kwoty pomniejszone o stawkę VAT. Według prawa podatkowego rata kredytu nie może być uwzględniana jako koszt uzyskania przychodu, co pomimo dość niskiego kosztu sumarycznego zmusza do odrzucenia tego wariantu pod względem atrakcyjności z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej. Najtańszym wariantem z wykupem jest leasing z niskim wykupem, jednakże obecnie przy autach o znacznej wartości staje się on problematyczny w momencie zakończenia umowy, w sytuacji gdy pojazd przejdzie na własność przedsiębiorcy, który będzie podejmował decyzje o jego sprzedaży. W chwili sprzedaży, przed upływem sześciu lat od momentu przeniesienia własności, zapłaci on podatek dochodowy liczony od wartości wykupu. Jest to mało opłacalna opcja również z punktu widzenia optymalizacji kosztów. Kolejny wariant to leasing z wysokim wykupem. Zapewnia on niską miesięczną ratę oraz możliwość zakończenia umowy bez konieczności odkupywania pojazdu od instytucji leasingowej. Dodatkowo w momencie ewentualnej sprzedaży pojazdu przedsiębiorca zapłaciłby o wiele mniejszy podatek dochodowy.

Natomiast w przypadku wynajmu z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej nie ma różnicy w stosunku do leasingu, ponieważ jest on księgowany w ten sam sposób, ale ze względu na brak wykupu cechuje się najniższym kosztem całkowitym.

Podsumowując – jeżeli przedsiębiorcy zależy na niskim comiesięcznym koszcie uzyskania przychodu bez konieczności przywiązywania się do jednego przedmiotu, najbardziej opłacalnym wyborem będzie wynajem długoterminowy. W przypadku gdyby przedsiębiorca zdecydował się na zatrzymanie przedmiotu po zakończeniu umowy, najkorzystniejszym i najtańszym rozwiązaniem będzie leasing z niskim wykupem (1%).

Podsumowanie

Leasing odgrywa niezwykle ważną rolę w gospodarce. Wydaje się, że podstawową jego zaletą jest to, że umożliwia on inwestowanie w sytuacjach, kiedy tradycyjne formy finansowania (np. środki własne, kredyt bankowy, pożyczka) nie mogą być zastosowane lub ich stosowanie jest ograniczone. Wysokie koszty wprowadzania najnowszych osiągnięć techniki i technologii do produkcji dość często wykluczają dokonywanie inwestycji własnymi środkami. Równocześnie wymogi banków w stosunku do inwestora, jego kondycji finansowej, majątku, zabezpieczeń spłaty, udziału własnego w inwestycji itp. poważnie ograniczają możliwość korzystania z kredytu. W tej sytuacji dogodną formą finansowania przedsięwzięć rozwojowych jest leasing (Wysocka, 2008).

Przeprowadzone analizy dotyczące opłacalności leasingu w kontekście wielu płaszczyzn pozwoliły dowieść na przykładzie konkretnego pojazdu, że najbardziej korzystnymi rozwiązaniami są leasing z niskim wykupem (1%) oraz wynajem długoterminowy, który jest coraz powszechniejszym zjawiskiem, zwłaszcza w dużych korporacjach. Oferuje on wiele możliwości, w szczególności nowo powstałym firmom, które mają niską zdolność kredytową. W przypadku kredytów banki muszą mieć pewność, że kredytobiorca będzie w stanie spłacać swoje zobowiązanie. Wobec tego oczekują od nich przedstawienia szczegółowej dokumentacji finansowej i wymagają przy tym funkcjonowania na rynku od 12 do 18 miesięcy.

Natomiast leasing oferuje szybką i nieskomplikowaną procedurę (najczęściej jest to procedura uproszczona), a także korzyści podatkowe.

Przedsiębiorstwo, które korzysta z leasingu, generuje większą tarczę podatkową, co obniża podstawę opodatkowania. Należy jednak pamiętać, że aby w pełni wykorzystać możliwości podatkowe, jakie daje leasing, jednostka gospodarcza musi generować odpowiednio duże zyski.

Literatura

References

- Brodowska-Szewczuk, J. (2009). Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i zarządzanie*, 83, 135–158.
- Białek, R., Bogacki, S. (2019). Uwarunkowania prawne i ekonomiczne leasingu w Polsce. *International Journal of Legal Studies*, 1, 245–257.
- Czym jest faktoring (2022; 2024, 15 lipca). Pozyskano z: <https://www.kuke-finance.pl/o-faktoringu/faktoring-definicja/>.
- Czym są obligacje (2024, 15 lipca). Pozyskano z: <https://www.bdm.pl/polecane/obligacje/czym-sa-obligacje>.
- Daniluk, M. (2013). Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (teoria i praktyka). *Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie*, 7(1/4), 33–42.
- Grzywacz, J. (2020). *Leasing*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Karty paliwowe (2024, 3 września). Pozyskano z: <https://carefleet.pl/pl/przewodnik-uzytkownika/karty-paliwowe/>.
- Kostrzycka, B. (2025; 2025, 24 maja). *Leasing operacyjny a leasing finansowy – podstawowe różnice*. Pozyskano z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-leasing-operacyjny-a-leasing-finansowy-podstawowe-roznice>.
- Leasing dla nowych firm – czy jest możliwy i jakie są warunki zawarcia umowy* (2024, 27 kwietnia). Pozyskano z: <https://efl.pl/pl/biznes-i-ty/artykuly/leasing-dla-nowych-firm>.
- Łobodziński, M. (2017; 2024, 2 maja). *Leasing na samochód – daje korzyści, ale ma też wady*. Pozyskano z: <https://autokult.pl/leasing-na-samochod-daje-korzystci-ale-ma-tez-wady,6809117053069441a>.

- Mróz, S. (2020). Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw na terenie gminy Jastrzębia. *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, 1, 40–52.
- Potrykus, M. (2010). Polski rynek leasingu: stan i perspektywy. W: J. Sobiech (red.), *Kierunki zmian w finansach przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 423–435.
- Siemińska, E. (2002). *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Skutki niepłacenia rat leasingowych w terminie* (2014; 2024, 2 maja). Pozyskano z: <http://www.kodekscywilny.pl/artukul,1690,7349,skutki-nieplacenia-rat-leasingowych-w-terminie.html>.
- Stachowski, W. (2008). *Leasing – kapitał wysokiego ryzyka*. Warszawa: Promocja XXI.
- Szymańska, B. (2022; 2024, 2 maja). *Leasing czy kredyt: które rozwiązanie wybrać? – zalety i wady*. Pozyskano z: <https://moneteo.com/artykuly/leasing-czy-kredyt>.
- Wynajem długoterminowy* (2024, 2 września). Pozyskano z: https://masterlease.pl/wynajem-dlugoterminowy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5ARIsAKXUdyZVWWcl790fvr99hHy12H8kAeqkLtTpBbT_ii2zhMBadbaFth8zQs2oaAp6AEALw_wcB.
- Wynajem długoterminowy samochodów* (2024, 3 września). Pozyskano z: <https://mubi.pl/poradniki/wynajem-dlugoterminowy-samochodow/>.
- Wynajem długoterminowy samochodów – kompendium wiedzy* (2024, 3 maja). Pozyskano z: <https://car-smile.pl/wynajem-dlugoterminowy-samochodow-kompendium-wiedzy>.
- Wysocka, M. (2008). *Kredyt czy leasing? Analiza porównawcza*. Warszawa: AD. Drągowski.
- Zalewska, A. (2003). *Leasing – alternatywne źródło pozyskiwania środków pieniężnych przez przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Źródła finansowania przedsiębiorstwa* (2024, 15 lipca). Pozyskano z: <https://pragmago.pl/porada/zrodla-finansowania-przedsiębiorstw/>.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny* (Dz.U. z 2015 r. poz. 1311).

Renata Nesterowicz, dr nauk ekonomicznych, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii i Finansów, Katedra Finansów i Rachunkowości. Adiunktka dydaktyczna Uniwersytetu Rzeszowskiego na Wydziale Ekonomii i Finansów w Katedrze Finansów i Rachunkowości. Autorka licznych publikacji z zakresu finansów i rachunkowości. Jej zainteresowania naukowe obejmują ocenę wyników i dokonania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Renata Nesterowicz, PhD in Economics, University of Rzeszów, Faculty of Economics and Finance, Department of Finance and Accounting, Rzeszów, Poland. Assistant professor at the University of Rzeszów, Faculty of Economics and Finance, Department of Finance and Accounting. Author of numerous publications in the field of finance and accounting. Academic interests include the evaluation of the results and achievements of small and medium-sized enterprises in Poland.

ORCID: 0000-0002-0254-9633

Adres/Address

Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii i Finansów
Katedra Finansów i Rachunkowości
ul. Ćwiklińskiej 2a, p. 201
35-959 Rzeszów
e-mail: rnesterowicz@ur.edu.pl

Joanna Nakonieczny, dr nauk ekonomicznych, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości. Adiunktka badawczo-dydaktyczna Politechniki Rzeszowskiej. Wieloletnia specjalistka ds. rachunkowości finansowej. Członkini Rady Nadzorczej spółki kapitałowej. Główny obszar jej badań obejmuje zagadnienia z zakresu rachunkowości finansowo-podatkowej, rachunkowości zarządczej i efektywności kapitału intelektualnego.

Joanna Nakonieczny, PhD in Economics, Rzeszów University of Technology, Faculty of Management, Department of Finance, Banking and Accounting, Rzeszów, Poland. Research and teaching as assistant professor at Rzeszów University of Technology, Faculty of Management, Department of Finance, Banking and Accounting. Long-term specialist in financial accounting. Member of the supervisory board of a capital company. Her main area of research covers issues in the fields of financial and tax accounting, management accounting and the effectiveness of intellectual capital.

ORCID: 0000-0002-5069-2514

Adres/Address

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Wydział Zarządzania

Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości

ul. Akademicka 2, Arcus, p. 320

35-084 Rzeszów

e-mail: j.nakonieczny@prz.edu.pl

Bartłomiej Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska ■ Krakow University of Economics, Poland

Wybrane formy wsparcia w krakowskim ekosystemie startupowym – wyniki badań pilotażowych

Selected forms of support in the Krakow startup ecosystem: pilot study results

Streszczenie: Innowacje oraz wprowadzanie nowych rozwiązań na rynek są obecnie kluczowymi elementami rozwoju gospodarczego. W znacznym stopniu odpowiadają za to start-upy, których rozwój może być wspierany przez lokalny ekosystem startupowy. Głównym celem artykułu jest próba identyfikacji wybranych form wsparcia dla start-upów, zwłaszcza w fazie załóżkowej, oferowanych przez ekosystem krakowski. Zastosowano następujące metody badawcze: studium przypadku (krakowski ekosystem startupowy) oraz pilotażowe badania ankietowe wśród celowo dobranych uczestników krakowskiego ekosystemu startupowego. Badania przeprowadzono wśród różnych uczestników lokalnego ekosystemu: przedstawicieli start-upów, inwestorów, przedsiębiorców oraz przedstawicieli instytucji wspierających start-upy. Z badań wynika, że krakowski ekosystem startupowy oferuje liczne formy wsparcia, m.in. dostęp do finansowania, mentoringu oraz zasobów wiedzy. Dzięki temu tworzy korzystne warunki dla rozwoju start-upów, zwłaszcza w początkowych fazach działalności. Respondenci wskazali także słabe strony lokalnego ekosystemu i obszary wymagające poprawy.

Abstract: Innovations and the introduction of new solutions to the market are currently key elements of economic development. Startups are largely responsible for this, and their development is supported by the local startup ecosystem. The main objective of the article is to attempt to identify selected forms of support for startups, especially in the pre-seed stage, offered by the Krakow ecosystem. The following research methods were used: a case study (Krakow startup ecosystem) and pilot surveys among purposefully selected participants. The research was conducted among various participants of the local ecosystem, i.e. representatives of startups, investors, entrepreneurs and representatives of institutions supporting them. The research shows that the Krakow startup ecosystem offers numerous forms of support, including access to financing, mentoring and knowledge resources. Thanks to this, it creates favorable conditions for their development, especially in the initial stages of activity. Respondents also indicated the weaknesses of the local ecosystem and areas requiring improvement.

Słowa kluczowe: ekosystem startupowy; inwestor; networking; start-upy; wsparcie kapitałowe; wsparcie mentoringowe

Keywords: capital support; investor; mentoring support; networking; startup ecosystem; startups

Otrzymano: 12 lutego 2025

Received: 12 February 2025

Zaakceptowano: 5 maja 2025

Accepted: 5 May 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Nowak, B. (2025). Wybrane formy wsparcia w krakowskim ekosystemie startupowym – wyniki badań pilotażowych. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 261–277. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.18>

Wstęp

Innowacje stanowią siłę napędową współczesnych gospodarek (Szczepanowski, 2023) i są ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej (Przysada-Sukiennik, 2022). W dynamicznym otoczeniu zewnętrznym o przetrwaniu przedsiębiorstw decydują innowacje, zwłaszcza innowacje modeli biznesowych (Ciszewska-Mlinarič, Wójcik, Obłój, 2023). Występuje tendencja do wzrostu otwartości przedsiębiorstw na innowacje z zewnątrz (Majzel, Byczkowska, 2021), co skutkuje wzrostem zdolności przedsiębiorstw do wdrażania innowacji modeli biznesowych (Ciszewska-Mlinarič, Wójcik, Obłój, 2023).

W dzisiejszych czasach, w których innowacyjność stała się kluczowym elementem funkcjonowania różnorodnych podmiotów, zarówno przedsiębiorstw dążących do utrzymania przewagi konkurencyjnej, jak i firm poszukujących sposobów na przetrwanie, szczególną rolę odgrywają start-upy (Maciejewski, 2022; Majzel, Byczkowska, 2021; Przysada-Sukiennik, 2022; Urbaniec, 2016). Celem start-upów jest wprowadzanie nowatorskich rozwiązań przynoszących korzyści nie tylko samej firmie, lecz także szerokiej sieci powiązań, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Wspieranie takich przedsięwzięć jest istotną szansą na rozwój dla wielu podmiotów.

Start-upy, mimo że często nie dysponują dużymi budżetami ani wyspecjalizowanymi działami badawczo-rozwojowymi, a także mogą mieć ograniczony dostęp do wysoko wykwalifikowanego kapitału ludzkiego, niejednokrotnie odnoszą spektakularne sukcesy (Kuźmińska-Haberla, Bobowski, 2022). Analiza tych przypadków pozwala wyróżnić konkretne czynniki, które wpływają na sukces start-upów. Do kluczowych należą kompetencje założycieli, branża, w której operuje dany start-up, oraz moment wejścia na rynek. Jednakże czynniki te tracą na znaczeniu, gdy start-up funkcjonuje w niesprzyjającym środowisku biznesowym. Ekosystem, w którym działają start-upy w fazie załóżkowej, ma kluczowe znaczenie dla ich sukcesu i perspektyw dalszego rozwoju (Mańkowska, 2022).

Głównym celem artykułu jest próba identyfikacji wybranych form wsparcia dla start-upów, zwłaszcza w fazie załóżkowej, oferowanych przez ekosystem krakowski. Stolica Małopolski, będąca jednym z największych ośrodków akademickich w Polsce, ma naturalne predyspozycje, aby stać się jednym z kluczowych centrów rozwoju innowacyjnych pomysłów. W artykule są realizowane następujące cele szczegółowe:

- przedstawienie różnych sposobów definiowania start-upów,
- omówienie najważniejszych elementów ekosystemu startupowego,
- zaprezentowanie wybranych form wsparcia dla młodych przedsiębiorstw oferowanego przez najważniejsze instytucje związane z krakowskim ekosystemem startupowym,

- diagnoza wybranych zalet i wad badanego krakowskiego ekosystemu startupowego w świetle opinii uczestników tego środowiska.

W niniejszej pracy zastosowano następujące metody badawcze: studium przypadku (krakowski ekosystem startupowy) oraz pilotażowe badania ankietowe wśród celowo dobranych uczestników krakowskiego ekosystemu startupowego. W badaniu uwzględniono zarówno lokalne instytucje wspierające młode start-upy, jak i indywidualnych inwestorów oraz założycieli firm w fazie załóżkowej. Taki zakres badań ma na celu uzyskanie wyników, które umożliwią diagnozę wybranych zalet ekosystemu startupowego w Krakowie oraz identyfikację ewentualnych słabych stron mogących stanowić przeszkodę w rozwoju i we wprowadzaniu innowacyjnych produktów na rynek.

Artykuł składa się z pięciu rozdziałów. Kolejny rozdział przedstawia przegląd literatury, w tym definicje i charakterystykę start-upów z uwzględnieniem różnic w interpretacjach tego pojęcia oraz analizuje koncepcję ekosystemu startupowego, który odgrywa kluczową rolę w rozwoju młodych przedsiębiorstw. Następny rozdział opisuje metodykę badawczą zastosowaną w niniejszym artykule, w tym wybór próby i narzędzia badawcze, które posłużyły do analizy krakowskiego ekosystemu startupowego. Na tej podstawie zaprezentowano wyniki badań, w szczególności identyfikację wybranych form wsparcia krakowskiego ekosystemu dla start-upów na wczesnym etapie rozwoju. Ostatni rozdział zawiera syntetyczne wnioski z badań, praktyczne rekomendacje dla instytucji oraz wskazówki dla dalszych działań wspierających rozwój start-upów w Krakowie.

Pojęcie start-upu i elementy ekosystemu startupowego

Aby precyzyjnie zdefiniować ekosystem startupowy, należy najpierw przedstawić istotę samego pojęcia start-upu. Zarówno w literaturze, jak i w języku potocznym trudno jest znaleźć dwie identyczne definicje tego pojęcia. Sam termin pochodzi z języka angielskiego i nie ma jednoznacznego odpowiednika w języku polskim. Jedną z najpopularniejszych definicji zaproponował S. Blank – przedsiębiorca z Doliny Krzemowej i profesor Uniwersytetu Stanforda. Stworzył on koncepcję *Lean Start-up*. Blank definiuje start-up jako „tymczasową organizację, która poszukuje powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego” (Blank, 2013: 62). Należy jednak pamiętać, że próby definiowania tego pojęcia są często subiektywne, co oznacza, że każdy autor formułuje własną definicję w nieco odmienny sposób. Inną przykładową definicję pochodzi od E. Riesa, którego podejście również zdobyło dużą popularność. Ries, przedsiębiorca i autor, uważa, że start-up to „ludzka instytucja stworzona z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności” (Ries, 2011: 27). Gdy się analizuje te dwa sformułowania, widać wyraźnie, że autorzy skupili się na różnych cechach start-upu. Taka rozbieżność występuje przy niemal każdej próbie definiowania tego pojęcia. Podobnie jest w przypadku polskich autorów. Na przykład L. Bursiak (2013) określa start-up jako spółkę we wczesnej fazie rozwoju, zazwyczaj funkcjonującą do pięciu lat, korzystającą z zewnętrznego finansowania, np. w formie Private Equity. Z kolei J. Cieślík (2014) definiuje start-up jako młodą firmę high-tech zdolną, po zorganizowaniu kapitału, do wprowadzenia na rynek innowacyjnego rozwiązania. Mimo różnic w podejściu wszyscy autorzy operują wokół zbliżonych założeń dotyczących start-upów.

Warto przyrzeć się definicji, którą sformułowała A. Skala (2017: 17). Zaproponowała ona „spiralną definicję startupu”. Autorka podkreśla, że start-upem w szerokim ujęciu jest podmiot, którego zasoby wewnętrzne są ograniczone, a popyt na jego produkty jest

niepewny. W węższej definicji start-upu uwzględnia się podmioty, które poszukują innowacyjnego modelu biznesowego opartego na nowych technologiach. W znacznie węższym ujęciu do start-upów zalicza się podmioty, które osiągają kolejną fazę rozwoju, a mianowicie wprowadzają dysrupcyjne, czyli przełomowe, innowacje.

W ostatnich latach nastąpiła widoczna ewolucja w zakresie definiowania pojęcia start-upu. Jedną z najbardziej aktualnych definicji podaje M. Majewski (2022: 23). Podkreśla on, że obecnie start-upy są „młodymi firmami, które działają w warunkach dużej niepewności, wprowadzają innowacyjne produkty i są nastawione na sprzedaż w dużej skali”. W tej definicji zawarte są cztery cechy, które pozwalają uznać daną firmę za start-up:

- niepewność – start-upy nie mają pewności co do produktu końcowego oraz popytu na niego,
- innowacje – start-upy wprowadzają innowacje i dążą do tego, aby ich produkty zre-wolucjonizowały rynek,
- młody wiek przedsiębiorstwa – start-upy funkcjonują do 5 lat, a w niektórych definicjach podaje się wiek do 10 lat,
- skalowalność – start-upy działają w branżach związanych z nowymi technologiami, co pozwala im na szybkie wdrażanie nowych produktów i osiąganie efektów skali (Majewski, 2022).

W literaturze występują różne podejścia do rozwoju start-upów i faz cyklu ich życia. Przykładowo K. Szczukiewicz (2022) wyróżnia sześć etapów rozwoju start-upów (tabela 1). Na poszczególnych etapach rozwoju start-upów występuje różne zapotrzebowanie na kapitał zewnętrzny. Najmniejsze jest w fazie załóżkowej, zaś w fazach późniejszych wzrasta zapotrzebowanie na venture capital i aniołów biznesu. Jest to związane z dynamicznym rozwojem start-upów (Majzel, Byczkowska, 2021).

Tabela 1. Etapy rozwoju startupów

Lp.	Faza rozwoju	Cechy danej fazy rozwoju
1.	Faza załóżkowa (<i>pre-seed stage</i>)	etap „przed siewem” – okres conceptualizacji pomysłu, czyli analizy pomysłu
2.	Faza początkowa (<i>seed stage</i>)	etap „siewu” – materializacja pomysłu, konkretyzowanie pomysłu, przygotowanie prototypu produktu
3.	Faza wczesnego rozwoju (<i>early stage</i>)	początek fazy, w której pomysł musi ewoluować, aby stać się użytecznym produktem wymagającym przetestowania
4.	Faza wzrostu (<i>growth stage</i>)	faza, w której widoczne są duży popyt rynkowy, wzrost liczby nowych klientów, wzrost przychodów
5.	Faza skalowania i ekspansji (<i>scaling stage</i>)	faza, w której start-up dysponuje sprawdzonym modelem biznesowym
6.	Faza wyjścia (<i>exit stage</i>)	faza, która nie zawsze musi dotyczyć wszystkich startupów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szczukiewicz, 2022: 29–31).

Po przedstawieniu definicji start-upu należy przeanalizować pojęcie ekosystemu w kontekście start-upów. Jest to złożone pojęcie, które różni autorzy definiują w nieco odmienny sposób, posługując się własnymi słowami kluczowymi i przemyśleniami. W skład ekosystemu startupowego wchodzi instytucje, właściciele start-upów, inwestorzy, studenci,

jak również wszystkie inne osoby zainteresowane problematyką start-upów. Jego głównym założeniem jest wspieranie tych grup w taki sposób, aby mogły się skutecznie rozwijać. Wsparcie to może przybierać różnorodne formy, począwszy od dostępu do kapitału ze strony instytucji czy inwestorów indywidualnych, poprzez transfer wiedzy, aż po dzielenie się doświadczeniami przez założycieli bardziej dojrzałych start-upów.

Kolejnym istotnym elementem w definicji ekosystemu startupowego jest jego fizyczna lokalizacja. Chociaż ekosystem może częściowo korzystać z digitalizacji, to jednak większość działań w jego ramach ma charakter fizyczny, np. organizowane są wydarzenia branżowe. Aby uwiarygodnić tak szeroką definicję, warto się odnieść do perspektywy innych autorów. S. Baloutsos, A. Karagiannaki i K. Pramatori (2022) podkreślają, że ekosystemy startupowe są procesami budowania środowiska wspierającego start-upy, które umożliwia im osiągnięcie sukcesu. Majewski (2022) twierdzi, że ekosystem startupowy opiera się na pięciu filarach: finansowaniu, kapitale ludzkim, regulacjach prawnych, kapitale społecznym oraz otoczeniu instytucjonalnym. Członkami ekosystemu mogą być zarówno start-upy w każdej fazie rozwoju, jak i dojrzałe firmy.

Z kolei A. Lipińska (2018) zauważa, że ekosystem startupowy składa się z przedsiębiorstw typu start-up na różnych etapach rozwoju oraz z przedsiębiorców i ich pracowników. Ważnym elementem są również instytucje wspierające, takie jak inkubatory, uniwersytety, organizacje świadczące usługi prawne, finansowe i konsultingowe, a także korporacje i instytucje finansowe. Do pozostałych organizacji wchodzących w skład ekosystemu należą instytuty badawcze, organizacje normalizacyjne, administracja publiczna i organizacje handlowe. Ekosystem startupowy obejmuje także idee, innowacje oraz inne zasoby informacyjne (Majewski, 2022). A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski i W. Michalczyk (2019) definiują zaś ekosystem startupowy jako system składający się z ludzi, start-upów na różnych etapach rozwoju oraz organizacji różnego typu. Wszystkie te filary wchodzą w interakcje, przez co wspierają powstawanie i rozwój nowych start-upów. Najważniejsze elementy ekosystemu startupowego przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Elementy składowe ekosystemu startupowego

Elementy ekosystemu	Charakterystyka elementów ekosystemu startupowego
Start-upy w każdej fazie rozwoju	– przedsiębiorcy start-upów (założyciele, współwłaściciele, kadra kierownicza) – pracownicy start-upów
Instytucje z otoczenia start-upów	– inkubatory przedsiębiorczości – uczelnie wyższe – podmioty świadczące usługi prawne, konsultingowe, finansowe – duże korporacje – instytucje finansujące
Inne instytucje tworzące ekosystem	– administracja publiczna – organizacje normalizujące – instytuty badawcze – związki zawodowe

Zasoby ekosystemu	– pomysły, innowacje, informacja i inne zasoby – mentorzy i doradcy będący ważnym źródłem informacji dla start-upów – inwestorzy dostarczający źródeł finansowania dla start-upów – zasoby umożliwiające współpracę w przestrzeni rzeczywistej (<i>coworking</i>) i wirtualnej
-------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lipińska, 2018; Majewski, 2022).

Jednym z ważnych elementów ekosystemu startupowego są źródła finansowania młodych przedsiębiorstw typu start-up. Z badań, które przeprowadził Ł. Siemieniuk (2023) wśród właścicieli i pracowników start-upów, wynika, że finansowanie działalności start-upów odbywa się najczęściej z wykorzystaniem środków ich założycieli czy aniołów biznesu. Start-upy mogą zdobywać kapitał na rozwijanie swojej działalności także poprzez crowdfunding (finansowanie społecznościowe). Ten rodzaj alternatywnego finansowania jest realizowany przy założeniu, że osoby wpłacające środki na rzecz danego projektu zostaną później odpowiednio wynagrodzone przez projektodawcę na wcześniej ustalonych zasadach.

Omawiając ekosystem startupowy, należy również wspomnieć o tzw. fabrykach start-upów (*startup factories/studios*) (Ciszewska-Mlinarič, Wójcik, Obłój, 2023: 101). Jest to wyraźnie widoczne w obszarze współpracy korporacji i start-upów technologicznych. Główną ideą tego modelu biznesowego jest stworzenie możliwie najbardziej korzystnych warunków dla rozwoju start-upów. Takie start-upy otrzymują szeroki zakres wsparcia, tj. usługi prawne, księgowe, administracyjne, informatyczne, usługi w zakresie obsługi klienta, finansowanie w postaci kapitału zakładowego oraz profesjonalne doradztwo. Celem takiego szerokiego wsparcia dla start-upów jest podniesienie efektywności procesu wdrażania innowacji. Wskaźnik sukcesu różnych projektów innowacyjnych jest zazwyczaj niski, dlatego też fabryki start-upów dążą do coraz lepszego zarządzania start-upami. Fabryki start-upów są często udziałowcami start-upów i oczekują, że przynajmniej niektóre z nich odniosą sukces. Niektóre start-upy technologiczne są tworzone na zamówienie korporacji. Możliwa jest też opcja późniejszego wykupienia tych start-upów przez zamawiającego.

Metody badawcze

W niniejszej pracy zastosowano następujące metody badawcze: studium przypadku (krakowski ekosystem startupowy) oraz pilotażowe badania ankietowe wśród celowo dobranych uczestników krakowskiego ekosystemu startupowego.

W ramach studium przypadku krakowskiego ekosystemu startupowego zaprezentowano formy wsparcia dla młodych przedsiębiorstw oferowane przez trzy kluczowe instytucje: Krakowski Park Technologiczny (KPT), Fundację Wspierającą OMGKRK i fundację „Kraków Miastem Startupów” (KMS). Ponadto przedstawiono najważniejsze informacje dotyczące krakowskich start-upów w świetle raportu opublikowanego przez Fundację Wspierającą OMGKRK. W celu uzupełnienia analizy krakowskiego ekosystemu startupowego przeprowadzono pilotażowe badania ankietowe wśród uczestników tego ekosystemu. Należy zaznaczyć, że badania te były skierowane m.in. do przedstawicieli poprzednio wymienionych instytucji.

Przyjęto następujące kryteria doboru celowego respondentów do pilotażowych badań ankietowych:

1. są uczestnikami krakowskiego ekosystemu startupowego i pełnią różne funkcje w tym ekosystemie. Do próby badawczej zakwalifikowano m.in. takich respondentów jak:
 - anioł biznesu zrzeszony w stowarzyszeniu Sterling Angels,
 - inwestor wspierający start-upy i ekosystem dzięki swoim zasobom,
 - animator ekosystemu wspierający rozwój młodych firm poprzez edukację, budowę kontaktów, mentoring,
 - CEO dwóch start-upów,
 - przedstawiciel kadry kierowniczej jednej z organizacji pozarządowej, która wspiera start-upy poprzez szkolenia, warsztaty, mentoring, eventy, hackathony,
 - przedstawiciel instytucji wspierającej start-upy, który w pracy zawodowej zajmuje się profesjonalnym doradztwem dla start-upów, głównie w zakresie modelu biznesowego;
2. mają doświadczenie i wnoszą wkład w rozwój lokalnego ekosystemu startupowego poprzez takie działania jak:
 - prowadzenie start-upu w fazie załóżkowej z siedzibą w Krakowie,
 - udzielanie wsparcia merytorycznego lub finansowego start-upom,
 - organizowanie wydarzeń, szkoleń lub konkursów skierowanych do start-upów,
 - przekazywanie kapitału start-upom lub instytucjom wspierającym środowisko startupowe w Krakowie,
 - świadczenie usług prawnych na rzecz instytucji związanych z ekosystemem startupowym, takich jak fundacja „Kraków Miastem Startupów” oraz Fundacja OMGKRK i wspieranie tych instytucji;
3. uczestniczą w cyklicznych konferencjach i innych spotkaniach adresowanych do społeczności krakowskiego ekosystemu startupowego. Podczas konferencji i spotkań integrujących społeczność tego ekosystemu dali się poznać jako osoby mające doświadczenie oraz rozbudowaną sieć kontaktów, czym się dzielą i z czego korzystają przy wspieraniu pozostałych członków ekosystemu. Dodatkowo, niektórzy z nich wspierają start-upy podczas zdobywania finansowania.

W niniejszej pracy przyjęto, że będą przeprowadzone badania wstępne, pilotażowe. Badania pilotażowe umożliwiają wstępne przetestowanie procedury badawczej i kwestionariusza ankiety. Liczebność próby w badaniach pilotażowych jest zróżnicowana i zależy m.in. od specyfiki i celu badania. Przykładowo w badaniach pilotażowych dotyczących otwartości innowacyjnej polskich start-upów próba obejmowała 36 podmiotów (Roszkowska, 2018). Z kolei badania dotyczące ekosystemu startupowego we Wrocławiu przeprowadzono wśród trzech grup respondentów (Kuźmińska-Haberla, 2022). Pierwszą grupę stanowiły start-upy (15 przedsiębiorstw), drugą grupę – instytucje otoczenia biznesu i inne podmioty wspierające (5 respondentów), a trzecią grupę – eksperci (5 respondentów).

W praktyce badawczej można się spotkać z podejściem, w którym przyjmuje się, że liczebność próby w badaniu pilotażowym może wynosić około 10% planowanej próby docelowej. W związku z tym ankietę przesłano do 12 celowo dobranych uczestników krakowskiego ekosystemu startupowego. Ankiety były rozsyłane drogą elektroniczną, a dostęp do nich mieli tylko wyselekcjonowani respondenci, co pozwoliło ograniczyć próbę badawczą do osób faktycznie związanych z krakowskim ekosystemem startupowym. Badania ankietowe przeprowadzono w lipcu 2024 r. Wprawdzie ankiety wysłano do celowo dobranych respondentów, ale udzielane odpowiedzi były anonimowe. Otrzymano zwrot

odpowiedzi od siedmiu respondentów. Wskaźnik zwrotności ankiet wynosił zatem ponad 58%. Analizie poddano wszystkie otrzymane ankiety.

Kwestionariusz ankiety zawierał krótką metryczkę, pięć pytań zamkniętych i jedno pytanie otwarte. Pytania zamknięte były wielokrotnego wyboru. Zostały one zaprojektowane tak, aby respondenci – poprzez wybór różnych wariantów odpowiedzi – mieli możliwość wyrażenia swoich opinii i doświadczeń związanych z funkcjonowaniem ekosystemu.

Jedno pytanie w kwestionariuszu ankietowym było otwarte. Pytanie otwarte nie sugeruje odpowiedzi i umożliwia dużą swobodę w zakresie treści odpowiedzi. Jednakże pytanie otwarte może być niekorzystne dla wyników badań i prowadzić do otrzymania odpowiedzi niejednoznacznych (Stachak, 2006). Odpowiedzi respondentów na pytanie otwarte przedstawiono w tabeli 4. Zawierają one ocenę działań podejmowanych przez krakowski ekosystem startupowy na rzecz wspierania młodych przedsiębiorstw, zwłaszcza w fazie załóżkowej.

Wybór tego podejścia badawczego pozwala na przeprowadzenie badań o charakterze pilotażowym, przez co umożliwia identyfikację kluczowych problemów i zasobów ekosystemu, co może stanowić podstawę do bardziej szczegółowych badań w przyszłości. Zaletą badania ankietowego jest możliwość zgromadzenia różnorodnych opinii w krótkim czasie, co jest istotne w badaniach pilotażowych. Ograniczeniami tej metody mogą być subiektywizm respondentów oraz potencjalna stronniczość wynikająca z ich zaangażowania w ekosystem. Przedstawione szczegóły badania pozwalają jednak na powtórzenie procedury i odtworzenie wyników przez innych badaczy zainteresowanych tematyką ekosystemów startupowych.

Formy wsparcia dla młodych przedsiębiorstw w krakowskim ekosystemie startupowym

W niniejszym artykule zaprezentowano formy wsparcia dla młodych przedsiębiorców, oferowane przez główne instytucje ekosystemu startupowego w Krakowie (tabela 3). Do kluczowych instytucji tego ekosystemu należą m.in. Krakowski Park Technologiczny (KPT), Fundacja Wspierająca OMGKRK i fundacja „Kraków Miastem Startupów” (KMS).

Tabela 3. Formy wsparcia dla młodych przedsiębiorstw, oferowane przez kluczowe instytucje ekosystemu startupowego w Krakowie

Instytucje ekosystemu startupowego	Formy wsparcia dla młodych przedsiębiorstw
Krakowski Park Technologiczny (KPT)	– kompleksowa oferta dla przedsiębiorców (<i>one-stop-shop</i>) – szeroki wachlarz usług skierowanych do start-upów – oferowanie powierzchni biurowej na wynajem w atrakcyjnych cenach – profesjonalne doradztwo, mentoring i specjalistyczne usługi (np. badania produktowe, konsultacje z zakresu <i>UX – User Experience</i>) – pomoc w zdobywaniu finansowania – dostęp do profesjonalnych zasobów (np. studio filmowe, <i>data center</i>, usługi <i>cloud computing</i>)

Fundacja Wspierająca OMGKRK	– wspieranie krakowskiego ekosystemu startupowego poprzez budowanie jego społeczności obejmującej przedsiębiorców, inwestorów, studentów i inne osoby zainteresowane problematyką start-upów – budowanie marki ekosystemu startupowego w Krakowie – organizowanie spotkań integrujących społeczność krakowskiego systemu startupowego (np. comiesięczne wydarzenia pod nazwą „OMGKRK Hangouts” i coroczne wydarzenia „Summer Jam”)
Fundacja „Kraków Miastem Startupów” (KMS)	– działalność szkoleniowa i edukacyjna dla osób prowadzących działalność gospodarczą lub planujących jej rozpoczęcie (np. Szkoła Letnia Innowacji i Przedsiębiorczości) – budowanie relacji między start-upami a innymi przedsiębiorstwami, administracją rządową i uczelniami wyższymi – szeroki zakres programów skierowanych do przedsiębiorców będących na wczesnym etapie rozwoju swojego start-upu – programy edukacyjne dla uczniów szkół ponadpodstawowych w zakresie przedsiębiorczości (np. Akademia Młodego Przedsiębiorcy, Szkolny Maraton Innowacji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (KPT, 2024a; 2024, 10 lipca; 2024b; 2024, 10 lipca; OMGKRK, 2024b; 2024, 20 lipca; KMS, 2024a, 2024, 10 lipca; KMS, 2024b; 2024, 10 lipca).

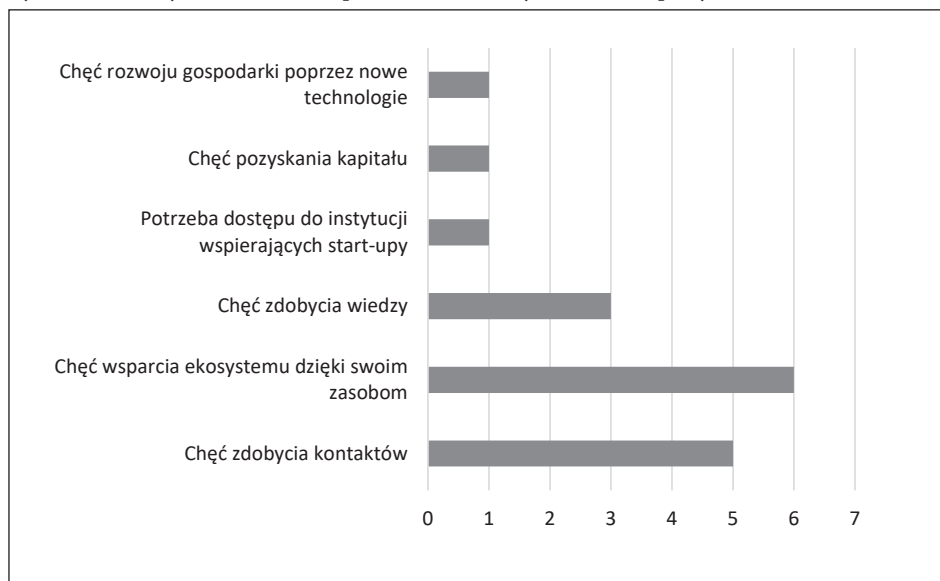
Wymienione instytucje wspierające młode przedsiębiorstwa oferują szeroki wachlarz usług, zwłaszcza dostęp do finansowania, mentoringu oraz zasobów wiedzy. Tworzy to sprzyjające warunki dla start-upów, szczególnie w początkowych fazach działalności.

Według raportu opublikowanego w 2024 r. przez Fundację Wspierającą OMGKRK szacunkowa liczba start-upów w Krakowie wynosi ponad 250. Autorzy raportu przeprowadzili szczegółowe badania wśród 140 start-upów i ustalili, że większość z tych firm (59,3%) powstała w ciągu ostatnich pięciu lat. Najbardziej preferowaną formą prawną-organizacyjną zakładanych start-upów była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Taką formę wybrało 78,6% badanych start-upów. Zdecydowana większość krakowskich start-upów (85%) zatrudnia do 50 pracowników. Największą grupę start-upów (32,8%) stanowią podmioty zatrudniające do pięciu pracowników. Zdecydowana większość krakowskich start-upów (76%) stosuje model biznesowy *Business to Business* (B2B) i oferuje swoje produkty innym firmom (OMGKRK, 2024a, 2025, 19 marca).

W niniejszej pracy przedstawiono również wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych wśród uczestników krakowskiego ekosystemu startupowego. W metryczce respondentów określali, jaką rolę odgrywają w krakowskim ekosystemie startupowym. Badani mieli możliwość wyboru wśród takich kategorii jak inwestor, przedstawiciel start-upu, przedsiębiorca, przedstawiciel instytucji związanej z krakowskim ekosystemem startupowym oraz inna rola (wskazana przez respondenta). W badaniach uczestniczyło zatem dwóch przedstawicieli kluczowych instytucji krakowskiego ekosystemu startupowego (wymienionych w tabeli 3), prawnik wspierający te instytucje, przedstawiciel start-upów (CEO dwóch start-upów) oraz trzech inwestorów. Niektórzy inwestorzy wskazywali na odgrywanie dwóch ról w ekosystemie startupowym, np. inwestor i przedsiębiorca oraz inwestor i przedstawiciel start-upu. Zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że uczestniczy w krakowskim ekosystemie startupowym dłużej niż trzy lata, a tylko jeden z nich jest związany z tym ekosystemem nieco krócej, tj. od dwóch do trzech lat.

Po ustaleniu profilu respondentów poproszono ich o odpowiedź na pytanie, dlaczego angażują się w krakowski ekosystem startupowy. Było to pytanie wielokrotnego wyboru. Ustalono, że najczęstszym powodem była chęć wsparcia rozwoju ekosystemu startupowego w Krakowie (rycina 1). Taka odpowiedź była wybierana głównie przez inwestorów i przedstawicieli instytucji związanych z tym ekosystemem. Są to respondenci dysponujący doświadczeniem i zasobami, które umożliwiają im wspieranie innych uczestników tego środowiska, a zwłaszcza start-upów. Inwestorzy oferują wsparcie finansowe dla młodych przedsiębiorstw, a przedstawiciele instytucji związanych z ekosystemem realizują przede wszystkim wsparcie mentoringowe i doradcze (por. tabela 3).

Rycina 1. Powody uczestnictwa respondentów w ekosystemie startupowym w Krakowie

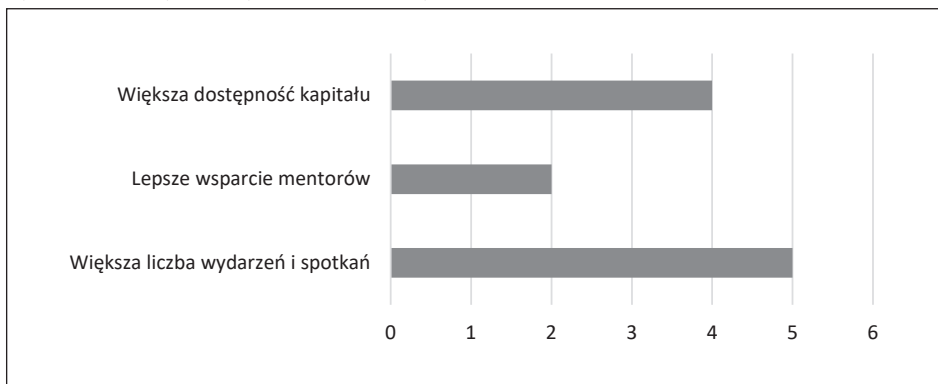


Źródło: badania własne (N=7).

Z informacji zaprezentowanych na rycinie 1 wynika, że kolejną często zaznaczaną odpowiedzią była chęć zdobycia nowych kontaktów. Taka odpowiedź była wybierana przez przedstawicieli start-upów i przez inwestorów. Cykliczne konferencje i spotkania integrujące społeczność krakowskiego ekosystemu startupowego skupiają wielu wartościowych przedstawicieli tego środowiska. Respondenci dostrzegają w nich możliwość pozyskiwania kolejnych, cennych kontaktów. Następnym najczęściej wymienianym powodem uczestnictwa w ekosystemie startupowym była chęć poszerzenia wiedzy. Najmniejszą wagę respondenci przypisywali takim przesłankom jak pozyskanie kapitału, rozwój gospodarki poprzez nowe technologie oraz dostęp do instytucji wspierających start-upy.

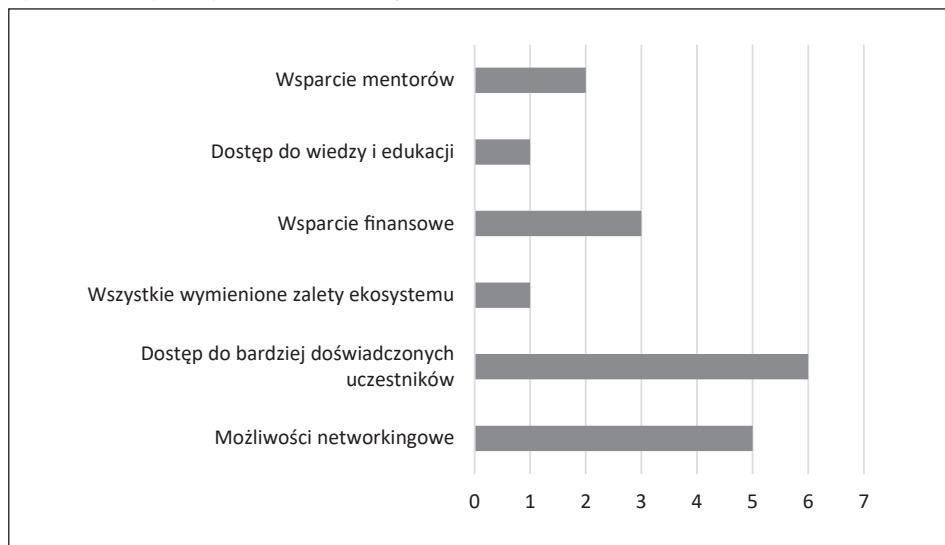
Kolejne pytanie dotyczyło zmian zachodzących w krakowskim ekosystemie startupowym na przestrzeni lat. Najczęściej wskazywane zmiany obejmowały większą liczbę wydarzeń oraz lepszy dostęp do kapitału (rycina 2). Dla młodych firm w fazie załazkowej ułatwiony dostęp do kapitału jest jednym z kluczowych czynników sukcesu. Równie istotna jest zwiększona liczba spotkań, które sprzyjają nawiązywaniu wartościowych kontaktów,

Rycina 2. Zmiany w ekosystemie startupowym w Krakowie w świetle opinii respondentów



Źródło: badania własne (N=7).

Rycina 3. Zalety ekosystemu startupowego w Krakowie w świetle opinii respondentów



Źródło: badania własne (N=7).

co stanowi kolejny ważny czynnik prorozwojowy. Inni ankietowani podkreślili, że jakość wsparcia mentoringowego znacząco się poprawiła.

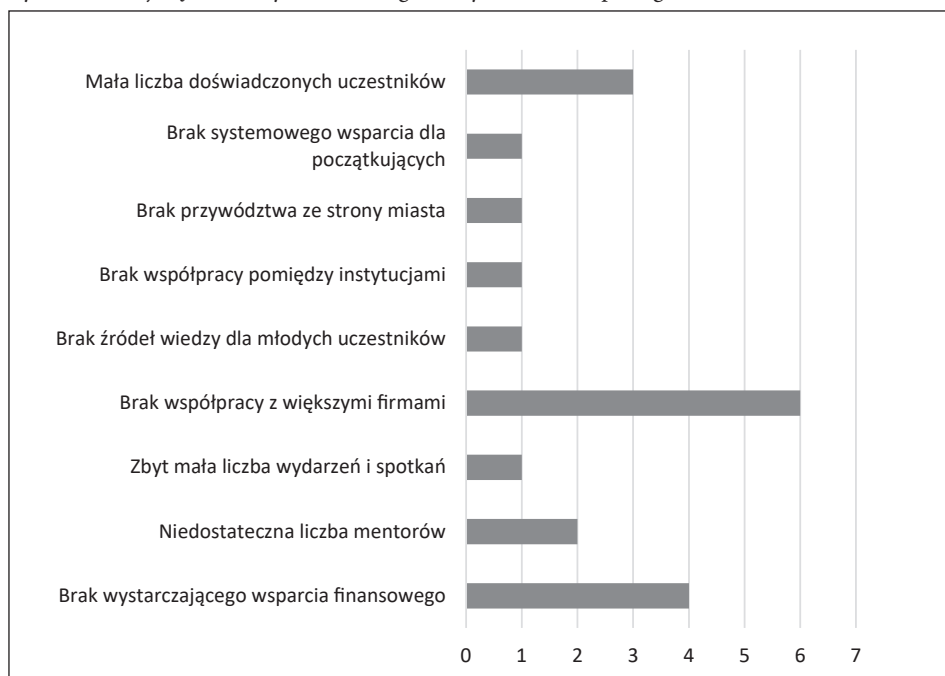
Jedno z kluczowych pytań w badaniu dotyczyło elementów, za które uczestnicy cenią krakowski ekosystem startupowy. Odpowiedzi były stosunkowo przewidywalne, ponieważ większość respondentów wskazała, że najbardziej cenią możliwość interakcji oraz nawiązywania relacji z bardziej doświadczonymi członkami ekosystemu (rycina 3). Te relacje nie tylko umożliwiają wymianę wiedzy, lecz także otwierają drogę do cennych kontaktów, które mogą być kluczowe na dalszych etapach rozwoju start-upu. Dla wielu młodych przedsiębiorców dostęp do doświadczonych mentorów i osób, które odniosły sukces, stanowi istotne wsparcie pozwalające im unikać typowych błędów oraz przyspieszać rozwój ich przedsiębiorstw.

Uczestnicy badania wskazywali, że krakowski ekosystem startupowy jest miejscem, w którym start-upy i instytucje wspierające chętnie dzielą się zasobami i wiedzą, co sprzyja budowaniu społeczności opartej na wzajemnym wsparciu. Respondenci zwrócili również uwagę na łatwość dostępu do wydarzeń networkingowych, takich jak warsztaty, prelekcje i spotkania, które tworzą okazję do poznania nowych osób i zacieśniania relacji biznesowych. Dzięki temu krakowski ekosystem stanowi platformę do wymiany perspektyw i podejść, co przyczynia się do jego dynamicznego rozwoju i pozytywnie wpływa na jego postrzeganie w oczach uczestników.

Inną ważną badaną kwestią były trudności, które uczestnicy ekosystemu startupowego uznali za najbardziej istotne. Według respondentów największym problemem jest współpraca z większymi firmami, takimi jak korporacje, które często nie są skłonne do angażowania się w relacje z młodymi start-upami. Tego rodzaju współpraca mogłaby stanowić istotne wsparcie dla start-upów umożliwiające im korzystanie z zasobów i doświadczenia większych graczy na rynku. Brak tego rodzaju kooperacji stanowi jednak znaczącą barierę rozwoju dla mniejszych firm.

Kolejnym problemem, na który zwrócili uwagę respondenci, jest niedostateczne wsparcie finansowe dla start-upów. Taką opinię wyraziło czterech respondentów (czyli ponad 57% ankietowanych). Taki wariant odpowiedzi w ankiecie wybrało zarówno dwóch inwestorów,

Rysunek 4. Największe wady krakowskiego ekosystemu startupowego



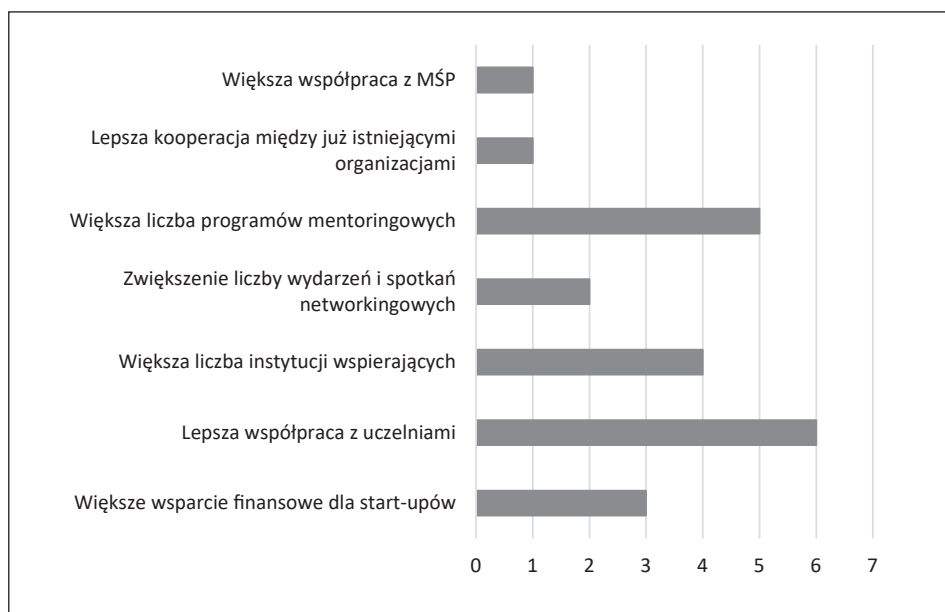
Źródło: badania własne (N=7).

jak i dwóch respondentów reprezentujących instytucje wspierające start-upy lub powiązanych z tymi instytucjami. W obecnych trudnych warunkach makroekonomicznych, charakteryzujących się wysokimi stopami procentowymi oraz ograniczonym dostępem

do taniego kapitału, wsparcie finansowe dla start-upów może być niewystarczające. Ograniczona dostępność kapitału może wpływać na spowolnienie rozwoju młodych firm oraz na ich zdolność do wprowadzania innowacji (rycina 4). Te czynniki – trudności we współpracy z dużymi firmami i ograniczone wsparcie finansowe – mogą hamować potencjał rozwojowy startupów, zwłaszcza tych we wczesnej fazie działalności.

W końcowej części ankiety respondenci zaproponowali kierunki zmian, które mogłyby się przyczynić do poprawy funkcjonowania krakowskiego ekosystemu startupowego. Najczęściej wskazywaną rekomendacją była potrzeba lepszej współpracy z uczelniami – tę odpowiedź wybrało 85,7% uczestników badania. Respondenci zauważyli, że silniejsze powiązania między start-upami a środowiskiem akademickim mogłyby sprzyjać przepływowi wiedzy oraz ułatwiać dostęp do wykwalifikowanego kapitału ludzkiego, co jest kluczowe dla rozwoju innowacji. Kolejną istotną potrzebą, którą zauważyli respondenci, jest

Rycina 5. Kwestie wymagające zmiany w krakowskim ekosystemie startupowym według respondentów



Źródło: badania własne (N=7).

zwiększenie liczby programów mentoringowych skierowanych do mniej doświadczonych uczestników ekosystemu. Programy te mogłyby pomóc młodym przedsiębiorcom lepiej przygotować się do wyzwań związanych z prowadzeniem start-upu, a także umożliwić im czerpanie wiedzy od bardziej doświadczonych mentorów. Ponadto 57% respondentów zwróciło uwagę na potrzebę zwiększenia liczby instytucji wspierających ekosystem oraz start-upy. Większa liczba instytucji mogłaby wprowadzić szerszy wachlarz usług i zasobów, takich jak doradztwo, finansowanie czy przestrzeń do pracy, co mogłoby przyciągnąć nowych uczestników do ekosystemu (rycina 5).

W tabeli 4 przedstawiono opinie respondentów wyrażone w pytaniu otwartym.

Respondenci mieli możliwość wyrażenia swoich opinii na temat działań podejmowanych przez lokalny ekosystem w procesie wspierania start-upów w fazie załączkowej. Respondenci podkreślili, że ekosystem ten zapewnia kluczowe wsparcie, zwłaszcza dla firm w fazie załączkowej. Dzięki licznie działającym inkubatorom start-upy mają możliwość weryfikacji swoich pomysłów poprzez uzyskanie profesjonalnego doradztwa, a dostęp do kapitału stwarza większe możliwości rozwoju. Ponadto w przypadku braku wystarczającej wiedzy i dostatecznego doświadczenia młodzi przedsiębiorcy mogą skorzystać z programów mentoringowych, co umożliwi im szybszy rozwój i minimalizację ryzyka. Jednakże dwóch respondentów zwróciło uwagę na ograniczoną liczbę programów dostosowanych do fazy rozwoju start-upów i specyfiki branży. Ponadto jeden z inwestorów wymienił stosunkowo niewielką liczbę wysokiej jakości projektów, czyli takich start-upów w fazie załączkowej, które miałyby szanse rozwoju i odniesienia sukcesu na rynku.

Tabela 4. Ocena działań podejmowanych przez krakowski ekosystem startupowy w procesie wspierania młodych start-upów w świetle opinii respondentów

Duże znaczenie działań podejmowanych przez ekosystem	Niewystarczający zakres działań podejmowanych przez ekosystem
– szansa na weryfikację pomysłu z potencjalnymi współpracownikami – bardzo duży dostęp do kapitału, wiele eventów i mentorzy bardzo otwarci na dzielenie się wiedzą – mnogość inkubatorów, (pre-)akceleratorów oraz edukacja związana z prelekcjami podczas wydarzeń – wsparcie osób na samym początku działalności (działalność KMS) – wsparcie finansowe i mentoringowe projektów w fazie załączkowej	– pozostawianie start-upów samym sobie na dalszych etapach rozwoju – niewystarczające mechanizmy wsparcia: brak form pomocy dostosowanych do stadium rozwoju firm i specyfiki branży – niewystarczająca liczba dobrych projektów (start-upów w fazie załączkowej)

Źródło: badania własne.

Podsumowując – krakowski ekosystem startupowy zapewnia młodym przedsiębiorcom dostęp do kluczowych zasobów, takich jak kapitał, mentoring oraz przestrzeń do weryfikacji i rozwijania pomysłów. Dzięki szerokiej gamie inicjatyw, w tym programom mentoringowym i sieciom networkingowym, start-upy mogą korzystać ze wsparcia bardziej doświadczonych uczestników ekosystemu, co sprzyja ich dynamicznemu rozwojowi.

Respondenci wskazali na trudności we współpracy z większymi firmami, niedostateczne wsparcie finansowe oraz ograniczoną liczbę programów skierowanych do start-upów na bardziej zaawansowanych etapach rozwoju. Sugestie dotyczące poprawy współpracy z uczelniami, zwiększenia liczby programów mentoringowych oraz rozbudowy infrastruktury wsparcia mogą być traktowane jako wskazówki dla dalszego rozwoju ekosystemu. W efekcie krakowski ekosystem startupowy, mimo istniejących wyzwań, pozostaje wartościowym wsparciem dla młodych przedsiębiorstw i przejawia znaczący potencjał dalszego rozwoju.

Podsumowanie i wnioski

Ważnym ogniwem krakowskiego ekosystemu startupowego są instytucje wspierające młode przedsiębiorstwa, zwłaszcza w fazie załóżkowej. Kluczowe instytucje tego ekosystemu: Krakowski Park Technologiczny, Fundacja Wspierająca OMGKRRK i fundacja „Kraków Miastem Startupów”, oferujące dostęp do finansowania, mentoringu oraz zasobów wiedzy, odpowiadają za tworzenie sprzyjających warunków dla start-upów, zwłaszcza w początkowych fazach działalności.

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród uczestników krakowskiego ekosystemu startupowego można stwierdzić, że młode start-upy znajdują w nim istotne wsparcie. Krakowski ekosystem oferuje zasoby, które mogą pomóc rozwijającym się firmom na wczesnym etapie. Natomiast mechanizmy wsparcia mogą okazać się niewystarczające dla start-upów w bardziej zaawansowanych fazach rozwoju, ponieważ niektórzy respondenci dostrzegają brak form pomocy dostosowanych do fazy rozwoju startupów i specyfiki branży. Częstym problemem jest brak współpracy między ekosystemem a dużymi firmami, takimi jak korporacje.

Mimo tych ograniczeń respondenci dostrzegli postęp w rozwoju krakowskiego ekosystemu startupowego, zwłaszcza w zakresie wsparcia dla start-upów w fazie załóżkowej, które jeszcze nie posiadają gotowego produktu. Takim młodym firmom ekosystem oferuje liczne możliwości. Organizowane wydarzenia tematyczne umożliwiają dostęp do bardziej doświadczonych uczestników, co pozwala start-upom na zdobywanie cennego doświadczenia bez samodzielnego popełniania błędów. Duże możliwości networkingowe w krakowskim ekosystemie sprzyjają również nawiązywaniu relacji, które mogą pomóc w znalezieniu odpowiednich współzałożycieli oraz pracowników.

Z praktycznego punktu widzenia wyniki badań wskazują na potrzebę rozszerzenia dostępnych zasobów i programów wsparcia, aby krakowski ekosystem mógł lepiej odpowiadać na potrzeby start-upów na każdym etapie rozwoju. Sugeruje to, że istnieje konieczność wzmacniania współpracy między ekosystemem a większymi firmami oraz dalszego rozwoju programów mentoringowych, zwłaszcza dla mniej doświadczonych przedsiębiorców.

Ograniczeniem badawczym jest uwzględnienie w studium przypadku krakowskiego ekosystemu startupowego jedynie trzech kluczowych instytucji oferujących różne formy wsparcia młodych przedsiębiorstw. Nie pozwala to na charakterystykę całego ekosystemu startupowego w Krakowie. W przyszłych badaniach należałoby poszerzyć zakres analizy o inne instytucje i podmioty tworzące lokalny ekosystem startupowy.

Ograniczeniami przeprowadzonych badań ankietowych są też ich pilotażowy charakter, mała liczebność próby i skupienie się wyłącznie na respondentach związanych z krakowskim ekosystemem. Może to wpływać na subiektywizm wyników i nie pozwala na ich uogólnienie. Badanie przeprowadzono w formie pilotażowej, co pozwala jedynie na wyciągnięcie wstępnych wniosków i wymaga dalszej, bardziej pogłębionej analizy. W przyszłych badaniach należy zwiększyć liczebność próby oraz uwzględnić szerszy zakres uczestników, w tym przedstawicieli korporacji i instytucji finansowych. Pozwoliłoby to na pełniejsze zrozumienie czynników wpływających na rozwój start-upów na różnych etapach ich działalności. Ważnym kierunkiem przyszłych badań może być porównanie krakowskiego ekosystemu startupowego z innymi regionalnymi ekosystemami.

Literatura

References

- Baloutsos, S., Karagiannaki, A., Pramataris, K. (2022). Identifying contradictions in an incumbent-startup ecosystem – an activity theory approach. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 527–548. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0114>.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Bursiak, L. (2013). Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up oraz spółek z rynku NewConnect w roku 2011, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 59, 49–58.
- Cieślak, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P., Oblój, K., (2023). Innowacje modeli biznesowych – wyzwania strategiczne. W: N. Ciszewska-Mlinarič (red.), *Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego, 83–104. DOI: <https://doi.org/10.7206/978-83-66502-11-6>.
- KMS (2024a; 2024, 10 lipca). Misja KMS. Pozyskano z: <https://kms.org.pl/nasza-misja>.
- KMS (2024b; 2024, 10 lipca). Projekty KMS. Pozyskano z: <https://kms.org.pl/projekty>.
- KPT (2024a; 2024, 10 lipca). O KPT. Pozyskano z: <https://www.kpt.krakow.pl/o-nas/o-kpt>.
- KPT (2024b; 2024, 10 lipca). Oferta KPT dla startupów. Pozyskano z: <https://www.kpt.krakow.pl/start-upy/oferta-kpt-dla-startupow>.
- Kuźmińska-Haberla, A., Bobowski, S. (red.). (2022). *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kuźmińska-Haberla, A. (2022). Ekosystem startupowy Wrocławia w świetle badań empirycznych. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 159–191. DOI: <https://doi.org/10.15611/2022.09.1.06>.
- Kuźmińska-Haberla, A., Bobowski, S., Michalczyk, W. (2019). Ekosystem startupowy w krajach Grupy Wyszehradzkiej ze szczególnym uwzględnieniem Wrocławia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 63(11), 55–70. DOI: <https://doi.org/10.15611/pn.2019.11.04>.
- Lipińska, A. (2018). Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 351, 46–57.
- Maciejewski, M. (2022). Startupy jako szczególny przejaw przedsiębiorczości. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 143–158.
- Majewski, M. (2022). Startupy i ich ekosystem, w: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 15–35. DOI: <https://doi.org/10.15611/2022.09.1.01>.
- Majzel, A., Byczkowska, M. (2021). Wybrane problemy funkcjonowania startupów w Polsce. W: A. Stępiak-Kucharska, M. Piekut (red.), *Współczesne problemy gospodarki w czasach kryzysu*. Płock: Politechnika Warszawska – Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych w Płocku, 155–166.
- Mańkowska, N. (2022). Charakterystyka, źródła finansowania i wartość start-upów branży MedTech w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 66(4), 100–115.
- OMGKRK (2024a; 2025, 19 marca). Krakow Startup Report. Pozyskano z: <https://www.omgkrk.com/krakow-startups-report/>.
- OMGKR (2024b; 2024, 20 lipca). Our mission. Pozyskano z: <https://www.omgkrk.com/our-mission>.
- Przysada-Sukiennik, P. (2022). Kapitał ludzki jako kluczowy zasób startupów. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 104–128. DOI: <https://doi.org/10.15611/2022.09.1.04>.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful*. New York: Crown Business.
- Roszkowska, D. (2018). Otwartość innowacyjna polskich podmiotów typu start-up. Wyniki badań pilotażowych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52(1), 163–174. DOI: <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/1-14>.
- Siemieniuk, Ł. (2023). Crowdfunding jako innowacyjna forma finansowania przedsiębiorstw typu start-up. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, 9, 136–144. DOI: <https://doi.org/10.53259/2023.9.13>.
- Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd Organizacji*, 9, 33–39. DOI: <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.05>.
- Stachak, S. (2006). *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Szczepanowski, A.E. (2023). Czynniki zewnętrzne wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw województwa podlaskiego. *Przedsiębiorstwo & Finanse*, 33, 79–96.
- Szczukiewicz, K. (2022). *Jak uruchomić start-up. Poradnik*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Urbaniec, M. (2016). Sustainable competitiveness: Opportunities and challenges for Poland's economy. *Ekonomia i Środowisko*, 4(59), 34–51.

Bartłomiej Nowak, student kierunku przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Aktywnie działa w Kole Naukowym Przedsiębiorczości i Innowacji oraz Kole Naukowym Analizy Danych. Jego zainteresowania skupiają się na start-upach, zwłaszcza tych we wczesnych fazach rozwoju. Poprzez uczestnictwo w inicjatywach krakowskiego ekosystemu startupowego, takich jak „Hangouts” organizowane przez Fundację OMGKRK, pogłębia swoją wiedzę na temat funkcjonowania start-upów i wyzwań, przed którymi stają na początku działalności.

Bartłomiej Nowak is a student of Entrepreneurship and Innovation in the Economy, at the Krakow University of Economics. He is actively involved in the Entrepreneurship and Innovation Academic Circle and the Data Analysis Academic Circle. His interests focus on startups, especially those in the early stages of development. By participating in initiatives of the Krakow startup ecosystem, such as the Hangouts organized by the OMGKRK Foundation, he deepens his knowledge of how startups operate and the challenges they face in the early stages.

Adres/Address

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa
Instytut Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
e-mail: bartlomiejnowak04@gmail.com

Kacper Golonka

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Kraków, Polska ■ University of the National Education Commission,
Krakow, Poland

Rozwój działalności gospodarczej w układzie krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym

The development of economic activity in the area of Krakow's main square in the interwar period

Streszczenie: Artykuł stanowi analizę rozwoju działalności gospodarczej na Rynku Głównym w Krakowie w okresie międzywojennym, uwzględniającą szeroki kontekst społeczny i ekonomiczny. Szczególną uwagę poświęcono strukturze funkcjonalnej rynku, obejmującej sektor handlowo-usługowy, gastronomię oraz instytucje finansowe, które w tym okresie odegrały kluczową rolę w kształtowaniu przestrzeni gospodarczej i społecznej miasta. Omówiono czynniki determinujące zmiany w rozmieszczeniu działalności gospodarczej, takie jak procesy urbanizacyjne, modernizacja infrastruktury czy wzrost liczby ludności. Szczegółowej analizie poddano dynamikę rozwoju gospodarczego Rynku Głównego w latach międzywojennych oraz jego wpływ na długofalowe procesy kształtowania struktury przestrzennej tego obszaru. Ukazano, w jaki sposób zmiany te przyczyniły się do utrwalenia określonych form działalności, a jednocześnie wymusiły adaptację historycznej przestrzeni do nowych realiów ekonomicznych i społecznych. Wnioski wynikające z analizy tematu potwierdzają, że transformacje dokonujące się w omawianym okresie miały istotny wpływ na współczesny obraz działalności gospodarczej w tej przestrzeni, a okres międzywojenny należy uznać za jeden z kluczowych etapów jej ewolucji, którego skutki są widoczne w XXI w.

Abstract: The article is an analysis of the development of economic activity in Krakow's Main Square during the interwar period, taking into account the broad social and economic context. Special attention is paid to the functional structure of the square, including the commercial and service sectors, along with the catering and financial institutions which played a key role in shaping this economic and social area of the city during the period. The factors determining changes in the distribution of economic activities, such as urbanization, infrastructure modernization and population growth, are discussed. The dynamics of its economic development in the interwar years and its impact on the long-term processes of shaping the spatial structure of the area are analyzed in detail. It is also shown how these changes contributed to the consolidation of certain forms of activity, and at the same time forced the adaptation of the historical space to new economic and social realities. Conclusions arising from the analysis confirm that the transformations taking place had a significant impact on the contemporary picture of economic activity,

and the interwar period should be considered one of the key stages in its evolution, the effects of which are visible in the 21st century.

Słowa kluczowe: działalność gospodarcza; handel; Kraków; Rynek Główny

Keywords: commercial activity; economic activity; Krakow; Main Square

Otrzymano: 17 marca 2025

Received: 17 March 2025

Zaakceptowano: 1 kwietnia 2025

Accepted: 1 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Golonka, K., (2025). Rozwój działalności gospodarczej w układzie krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 279–292. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.19>

Wstęp

W procesie lokacji miasta szczególnie istotne było zarysowanie jego elementów przestrzennych. Wśród nich podstawową rolę odgrywało wyznaczenie obszaru rynku i rozkładu związanych z nim ulic. W procesie przemian gospodarczych, społecznych, demograficznych i kulturowych w strukturze miasta rozwijały się ich różnorodne funkcje, wśród których podstawowe znaczenie miały zazwyczaj funkcje: mieszkalne, handlowe, produkcyjne czy kulturowe.

Powyższe założenia są punktem wyjścia do analizy kształtowania się funkcji elementów strukturalnych krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym. Będziemy zmierzać do określenia prawidłowości w zakresie procesu wzrostu społeczno-gospodarczego, kulturowego i demograficznego oraz uwarunkowań politycznych, które wpływały na zmiany funkcjonalne obiektów zlokalizowanych na obszarze rynku i w jego otoczeniu.

Aby dobrze zrozumieć współczesną strukturę gospodarczą Rynku Głównego w Krakowie, należy zwrócić uwagę na proces jej kształtowania na przestrzeni czasu. Zmiany, które zaszły tam w epoce międzywojennej, stanowią istotną część owego procesu i w dużej mierze wpłynęły na sytuację ekonomiczną tej centralnej części miasta w latach późniejszych. Gospodarczy obraz krakowskiego rynku pierwszych dekad XXI wieku jest wynikiem złożonych, trwających od wieków przemian, z których wiele nastąpiło w latach 1918–1939.

Zakładamy, że postępujący proces rozwoju tego obszaru miasta podlegał zmianom społecznym, gospodarczym i kulturowym, a w konsekwencji w określonym stopniu wpływał na rozwój i różnicowanie funkcji w nawiązaniu do zmieniających się uwarunkowań politycznych, demograficznych oraz rosnących potrzeb mieszkańców miasta i okolicznych wsi. W rozwoju historycznym Kraków w strukturze regionalnej Małopolski spełniał bowiem ważne funkcje polityczne i gospodarcze, w tym handlowe, które wpływały na rosnący potencjał miasta, a także analizowanego obszaru położonego wokół rynku.

Znaczący wpływ na procesy rozwoju Małopolski i Krakowa wywarł okres zaborów. Wpłynął on na zmiany układu przestrzennego miasta. Na poziomie jego rozwoju duże piętno odcisnęli przedstawiciele władzy monarchii habsburskiej. W konsekwencji Kraków, który był ważnym centrum regionalnym, w wieku XIX stopniowo tracił swoje znaczenie polityczne i gospodarcze na rzecz innych ośrodków znajdujących się pod władzą Wiednia.

Wpłynęło to na osłabienie tempa rozwoju miasta i pogorszenie jego sytuacji ekonomicznej. Wiązało się to z włączeniem Krakowa do austriackiego obszaru celnego oraz z konfliktami zbrojnymi, które skutkowały określonymi zniszczeniami budynków mieszkalnych i gmachów użyteczności publicznej oraz infrastruktury miejskiej. Po zakończeniu I wojny światowej Kraków znalazł się w granicach niepodległego państwa polskiego. Miasto, w tym także jego rynek wraz z obrzeżami, miało korzystniejsze warunki rozwoju. W wyniku wzrostu terytorialnego Krakowa poprzez przyłączenie do niego okolicznych miejscowości (m.in. Podgórze, Dębnik) nastąpiła pewna decentralizacja działalności gospodarczej. Towarzyszył temu dynamiczny wzrost liczby ludności z ponad 20 tys. w 1791 do 180 tys. w 1921 i 250 tys. w 1938 r.

W okresie Drugiej Rzeczypospolitej, podobnie jak w wiekach poprzednich, krakowski rynek stanowił historyczne i tradycyjne centrum miasta. Tę centralną część Krakowa można podzielić na dwa obszary.

Pierwszy z nich to blok śródrynkowy, który jest miejscem najbardziej reprezentacyjnym i powszechnie znanym, swoistym symbolem miasta. To tam znajdują się tak charakterystyczne obiekty jak bazylika Mariacka, kościół św. Wojciecha czy Sukiennice. Otoczony jest czterema rzędami kamienic, które na tle innych tego typu budynków wyróżniają się wyjątkową atrakcyjnością położenia i kształtują wizualny obraz rynku. Jeszcze w 1882 r. dokonano ich podziału na tzw. linie. Linia A–B obejmuje budynki usytuowane pomiędzy ul. Floriańską a ul. Sławkowską i mieści w sobie 12 kamienic. Linia C–D zawiera ich tylko 9 i znajduje się między ul. św. Anny a ul. Szczepańską. Następna, złożona z 13 kamienic linia E–F zajmuje obszar między ul. Wiślną a ul. Grodzką. Ostatnia jest linia G–H, która leży pomiędzy ul. Grodzką a placem Mariackim i liczy 10 obiektów.

Drugi obszar obejmuje zabudowania wokół rynku, reprezentowane przez wyróżnione strefy. Całość analizowanego obszaru była w dwudziestoleciu międzywojennym już wyraźnie ukształtowana. To właśnie na nim znajdowało się wiele obiektów zabytkowych o wysokiej wartości kulturowej, punktów administracji samorządowej czy urzędów. Była tam też rozwinięta infrastruktura gospodarcza (tabela 1, rycina 1).

Po 1918 r. Kraków, w tym także analizowany obszar, przeszedł kolejny już w swojej historii etap rozwoju działalności gospodarczej. Wpłynęło na to powstanie niepodległego państwa polskiego. W nowej sytuacji politycznej pojawiły się możliwości i sprzyjające warunki dla realizacji przedsięwziętych planów rozwoju i kształtowania w strukturze rynku funkcji społeczno-gospodarczych i kulturowych.

Rola gospodarcza Sukiennic

Rynek Główny od wieków był miejscem pełnym wszelkiego rodzaju punktów handlowych. Przez bardzo długi czas stanowił on centrum handlu nie tylko w mieście, lecz także w całym regionie. Charakteryzował się dużą wartością ekonomiczną, stanowił miejsce pracy dla wielu lokalnych przedsiębiorców oraz stwarzał możliwość zaopatrywania się przez ludność w różnego rodzaju produkty. Najważniejszym pod względem historycznym obiektem typu gospodarczego były Sukiennice znajdujące się w samym centrum bloku śródrynkowego. Ta wielowiekowa budowla od bardzo długiego czasu była symbolem krakowskiego handlu. Po I wojnie światowej i odzyskaniu niepodległości przez Polskę potencjał tego obiektu nie był jednak w pełni wykorzystywany. Jeszcze podczas zaborów utracił on na pewien czas swój kupiecki charakter. W 1846 r. zagospodarowano go na siedzibę Krakowskiej

Zawodowej Straży Ogniowej. Część pomieszczeń przeznaczono na pokoje dla strażaków, stajnię dla wykorzystywanych przez nich koni oraz magazyny na sprzęt gaśniczy czy wozy. W drugiej połowie XIX w. w budynku Sukiennic utworzono Muzeum Narodowe, w którym prezentowano różnorakie dzieła kultury i sztuki, z czego najliczniejszą grupę eksponatów stanowiły obrazy. Miejsce to w takiej samej formie funkcjonowało również po odzyskaniu przez Polskę niepodległości.

Mimo zaprzestania prowadzenia w Sukiennicach wymiany towarowej na taką skalę jak kiedyś obiekt ten nie został całkowicie pozbawiony elementów działalności gospodarczej. Na parterze działała bowiem cukiernia należąca do Romana Hendricha i Stanisława Rehmana. Później, w drugiej dekadzie XX w., w tym samym lokalu utworzono kawiarnię. Jej właścicielem był Jan Noworolski – znany mistrz cukierniczy, właściciel cukierni w Krakowie, Stanisławowie oraz we Lwowie. Noworolski przeznaczył znaczne fundusze na remont kawiarni, która już na początku swojej działalności wyróżniała się stylem określanym jako wiedeński. Jej wystrój był elegancki i stonowany, co stanowiło jeden z elementów przekładających się na dużą popularność tego lokalu. W miejscu tym swój czas chętnie spędzali przedstawiciele artystycznej elity Krakowa.

Inne obiekty działalności usługowej

Innym cenionym miejscem spotkań krakowskich artystów była kawiarnia Esplanada, znajdująca się w nieco większej odległości od bloku śródmiejskiego, w kamienicy pod adresem Podwale 7. Na szczególną uwagę zasługuje także kawiarnia w budynku Grand Hotelu, gdzie wydzielono specjalne miejsca dla uprzywilejowanych klientów. Najliczniejszą ich grupę tworzyli nauczyciele akademicy i inni przedstawiciele świata nauki. Wszystkie kawiarnie i restauracje stanowiły stabilne źródło dochodu dla swoich właścicieli, tym bardziej gdy znajdowały się w pobliżu Rynku Głównego będącego centrum życia kulturowego i towarzyskiego w mieście. Gwarancją szczególnie wysokich zarobków były właśnie te miejsca, które uchodziły za przeznaczone dla elit. Tego typu obiekty działalności gospodarczej wymagały dogodnego usytuowania, a rynek z pewnością je zapewniał. Lokale te potrafiły sprawnie funkcjonować nawet mimo znacznej konkurencji na tym obszarze. Usługi punktów gastronomicznych czy innych obiektów o podobnym charakterze nie były jednak skierowane jedynie do członków grup społecznych powszechnie uznawanych za najwyższe. Chętnie uczęszczali do nich także krakowianie z ówczesnej klasy średniej czy klasy niższej. Najczęściej to właśnie w takich miejscach organizowano spotkania towarzyskie o różnym charakterze czy po prostu spędzano część swojego czasu na codziennych czynnościach, takich jak czytanie prasy. Uczynienie kawiarni elementem życia codziennego wielu mieszkańców znacząco wpłynęło na wysokość zysków, jakie uzyskiwali ich właściciele, co przekładało się na atrakcyjność tego typu działalności. Bardzo podobnymi obiektami typu usługowo-gastronomicznego były restauracje. Te różniły się od kawiarni głównie ofertą. W ich przypadku również wykształcił się podział na przeciętne oraz elitarne. Jednym z najsłynniejszych lokali tamtego czasu była restauracja Kosch i Wybiral, która od 1913 r. mieściła się w budynku pałacu Spiskiego. W tym samym czasie ówczesny właściciel obiektu Franciszek Macharski otworzył także w bliskim sąsiedztwie restaurację znaną jako „Hawelka”, której nazwa pochodzi od nazwiska Antoniego Hawelki, poprzednika Macharskiego. Na terenie bloku śródmiejskiego do najbardziej znanych restauracji w okresie międzywojennych zaliczał się także lokal Jana Wentzla. Ten mieścił

się w kamienicy Pod Obrazem (nr 19) i funkcjonował od czasów odbudowy po pożarze Krakowa z 1850 r. Za szczególnie luksusowe lokale gastronomiczne uchodziły te funkcjonujące przy lokalnych hotelach. Do takich można zaliczyć restaurację działającą przy wspomnianym już wcześniej Grand Hotelu usytuowanym na rogu ul. Sławkowskiej, ul. św. Tomasza oraz ul. św. Jana. W niedalekiej odległości, przy ul. Szpitalnej, znajdował się także Hotel Pollera, który również był wyposażony we własną restaurację. Nieco dalej, przy ul. Pijarskiej, funkcjonował również Hotel Francuski, który podobnie jak poprzednie, także dysponował własnym lokalem tego typu. Hotelowe restauracje oferowały szczególnie wykwintne menu oraz przyciągały eleganckim wystrojem, co czyniło je atrakcyjnymi głównie dla krakowskich elit artystycznych i naukowych.

Ważną dla miasta funkcję gospodarczą pełniły hotele będące istotnymi elementami infrastruktury turystycznej. W dwudziestoleciu międzywojennym nastąpił znaczący rozwój turystyki w Krakowie, która stała się przystępną formą zarobku dla lokalnych przedsiębiorców. Rynek Główny był jedną z najważniejszych atrakcji miasta, co stwarzało zapotrzebowanie na obiekty usługowe dla turystów. Oprócz wymienionych wcześniej hoteli, które były znane m.in. z ekskluzywnych punktów gastronomicznych, w okolicy funkcjonowało także kilka innych. Jednym z nich był Hotel Saski, który swoją działalność rozpoczął już w pierwszych latach okresu międzywojennego. Powstał z połączenia istniejącej już od początku XIX w. oberży Pod Królem Węgierskim z trzema innymi sąsiednimi kamienicami położonymi przy ul. Sławkowskiej, w bliskiej odległości od placu rynkowego. Połączone budynki wyremontowano i przystosowano do nowej roli, a koniec tych prac nastąpił już w 1921 r. Blisko centrum, przy ul. Floriańskiej, był zlokalizowany również hotel Pod Różą. Także w jego przypadku podjęto prace konserwatorskie rozpoczęte z inicjatywy ówczesnej właścicielki – Franciszki Starzewskiej. Działania remontowo-modernizacyjne, którymi były objęte lokalne hotele, dowodzą rozwoju sektora turystycznego w tym czasie. W okresie międzywojennym nieopodal Wawelu działały jeszcze trzy mniejsze hotele położone w sąsiadujących ze sobą kamienicach przy ul. św. Gertrudy: hotel Royal, hotel Union oraz hotel Metropol. Mimo niekorzystnego pod względem konkurencyjnym położenia obiekty te sprawnie funkcjonowały przez lata. W późniejszych dekadach pozostał jedynie hotel Royal, który został powiększony o sąsiednie budynki. Do hoteli funkcjonujących w dwudziestoleciu międzywojennym położonych w obrębie dawnych murów miejskich zaliczał się również hotel Wawel usytuowany przy ul. Poselskiej. Ten w pewnym stopniu odróżniał się od innych obiektów o tym samym charakterze, głównie mniejszym rozmiarem oraz niższym poziomem ornamentacji budowli. Wzrost atrakcyjności miasta wpływał na nowe zapotrzebowanie na obiekty hotelarskie, które powstawały w centralnej części miasta, w pełnej odległości od Rynku Głównego. Znaczenie historyczne i kulturowe tego obszaru czyniło je dobrym źródłem dochodu dla właścicieli, a ponadto stwarzało wiele miejsc pracy.

W okresie międzywojennym rynek krakowski był jedną z najbardziej pożądaných lokalizacji do prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy, którzy planowali otwarcie własnych lokali handlowo-usługowych, wybierali to miejsce ze względu na jego centralne położenie oraz status miasta jako ważnego ośrodka kulturalnego i społecznego. Lokalizacja ta gwarantowała dostęp do szerokiej i zróżnicowanej klienteli, co stanowiło istotny czynnik wpływający na stabilność prowadzonych działalności.

Wpływ turystyki na strukturę gospodarczą Rynku Głównego

Turystyka w dwudziestoleciu międzywojennym rozwijała się dynamicznie, a Kraków zyskał na znaczeniu jako cel podróży, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Każdy turysta przybywający do miasta niemal obligatoryjnie odwiedzał Rynek Główny, który pełnił funkcję nie tylko głównego placu miejskiego, lecz także przestrzeni handlowej. Duży napływ turystów, zwłaszcza tych o wyższym statusie majątkowym, sprzyjał rozwojowi również tych przedsiębiorstw, które świadczyły usługi gastronomiczne i hotelarskie. Goście hotelowi zatrzymujący się w okolicznych hotelach, zwłaszcza tych zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie rynku, zazwyczaj byli zamożni, co pozytywnie wpływało na wysokość dochodów lokalnych przedsiębiorstw. Bogatsi klienci byli bardziej skłonni do korzystania z usług lokalnych restauracji, kawiarni i sklepów, co zwiększało popyt na tego rodzaju działalność w obszarze ścisłego centrum. Turystyka związana z Krakowem miała charakter całoroczny, co zapewniało ciągłość przychodów lokalnym przedsiębiorstwom, niezależnie od sezonu. Z punktu widzenia przedsiębiorców wybór rynku krakowskiego jako lokalizacji dla działalności gospodarczej był więc decyzją strategiczną. Mimo wyższych kosztów związanych z wynajmem oraz zakupem lokali w tej prestiżowej części miasta korzyści płynące z takiej lokalizacji były znaczące. Położenie w centrum zapewniało nie tylko stały napływ klientów, lecz także możliwość budowania marki w miejscu o dużym znaczeniu, co mogło sprzyjać długofalowemu sukcesowi. Ponadto koncentracja różnych form działalności usługowej w jednym obszarze sprzyjała wzajemnej wymianie klientów, co dodatkowo wzmacniało potencjał rozwojowy przedsiębiorstw.

Punkty handlowe

W okresie międzywojennym jednym z najbardziej rozpoznawalnych i znaczących podmiotów handlowych funkcjonujących na krakowskim Rynku Głównym był sklep „Szarski i Syn”, zlokalizowany pod adresem Rynek Główny 6. Jego początki sięgają 1853 r., kiedy to został założony przez Stanisława Feintucha, który później zmienił nazwisko na Szarski, co stało się podstawą nazwy sklepu. Inspiracją do przyjęcia takiego nazwiska była nazwa budynku, w którym prowadził on działalność. Ten bowiem nazywany był Szarą Kamienicą. Przedsiębiorstwo działało przez niemal 100 lat, aż do jego zamknięcia w 1950 r., i przez ten czas odgrywało istotną rolę w handlu detalicznym w tej części Krakowa. Początkowo „Szarski i Syn” funkcjonował jako sklep kolonialny, oferujący zróżnicowany asortyment. Oferta sklepu była dostosowana do potrzeb rosnącej liczby konsumentów, co przyczyniło się do utrzymania jego popularności i umocnienia pozycji na rynku lokalnym. W miarę upływu czasu asortyment podlegał pewnym modyfikacjom, co wynikało z konieczności dostosowania się do zmieniających się preferencji klientów oraz warunków gospodarczych, jednak podstawowy model działalności handlowej pozostał niezmienny. Cechami charakterystycznymi przedsiębiorstwa były dbałość o jakość oferowanych produktów oraz wygląd i organizacja przestrzeni. Sklep wyróżniał się wysokimi standardami obsługi klienta, co stanowiło istotny element strategii handlowej właścicieli. Wystrój wnętrza był starannie zaprojektowany, a jego estetyka miała na celu podkreślenie prestiżowego charakteru.

Popularnym wówczas punktem handlowym był także sklep Stanisławy Jaworskiej, nazywany Bazarem Krajowym. Znajdował się przy ul. Sławkowskiej 1, a jego asortyment był, tak jak w przypadku wielu innych sklepów, bardziej zróżnicowany niż sprecyzowany.

Innym znaczącym podmiotem handlowym działającym na krakowskim rynku w okresie międzywojennym był sklep ze słodyczami zlokalizowany pod adresem Rynek Główny 47. Sklep ten należał do znanego przedsiębiorcy i cukiernika Adama Piaseckiego, który odegrał istotną rolę w rozwoju branży cukierniczej w Krakowie. Sklep był jednym z kilku obiektów należących do Piaseckiego i stanowił element jego dosyć rozległej działalności gospodarczej. Piasecki posiadał bowiem także własną pracownię cukierniczą oraz pierwszą w Krakowie fabrykę czekolady. Piasecki nie był jedynym przedsiębiorcą zajmującym się sprzedażą wyrobów cukierniczych oraz słodyczy na obszarze krakowskiego rynku w dwudziestoleciu międzywojennym. Istotnym punktem na mapie handlu artykułami cukierniczymi w Krakowie stał się także sklep firmowy Wedla, otworzony w 1932 r. Jego założycielem i właścicielem był Emil Wedel, a sklep mieścił się w prestiżowej lokalizacji, na rogu ul. św. Jana. Utworzenie kolejnego punktu sprzedaży wyrobów cukierniczych na tym terenie wynikało m.in. z rosnącego zapotrzebowania na te produkty wśród lokalnych konsumentów, a także było efektem rozwoju przemysłu cukierniczego w Polsce w tym okresie.

Infrastruktura handlowa w obszarze rynku odpowiadała na różnorodne potrzeby mieszkańców, w tym również na zapotrzebowanie na wyroby tytoniowe. W obszarze krakowskiego rynku funkcjonowało kilka miejsc oferujących takie produkty, jednak w większości były to sklepy o szerszym asortymencie, w których papierosy stanowiły jedynie jeden z wielu dostępnych towarów. Papierosy jako produkt konsumpcyjny były w omawianym okresie powszechnie dostępne, jednak specjalistyczne punkty zajmujące się wyłącznie sprzedażą tytoniu były rzadkością. Należy jednak zauważyć, że istniały także niewielkie, wyspecjalizowane sklepy, których oferta obejmowała wyłącznie towary tytoniowe. Takim przykładem w obszarze rynkowym był mały sklep tytoniowy zlokalizowany przy ul. Siennej. W przeciwieństwie do innych obiektów handlowych nie mieścił się on w jednej z zabytkowych kamienic, lecz funkcjonował w formie przyulicznej budki. Pomimo skromnych rozmiarów jego działalność odpowiadała na te konkretne potrzeby swojej klienteli i był istotnym elementem sieci handlowej swojego rejonu.

Do grupy sklepów o ściśle sprecyzowanym asortymencie zaliczał się także sklep Ignacego Sobolewskiego, mieszczący się przy ul. Grodzkiej 3. Jego działalność handlowa skupiała się przede wszystkim na sprzedaży różnorodnych tkanin oraz materiałów wykorzystywanych do szycia i obróbki tekstyliów. Sklep ten wyróżniał się nie tylko asortymentem, lecz także dodatkowymi usługami związanymi z krawiectwem. W bezpośrednim sąsiedztwie sklepu funkcjonowała bowiem pracownia krawiecka, która również była elementem działalności gospodarczej przedsiębiorcy. Dzięki połączeniu handlu tkaninami z usługami krawieckimi Sobolewski stworzył model działalności, który odpowiadał na potrzeby lokalnej społeczności oraz profesjonalistów z branży krawieckiej. Klienci mogli nie tylko nabyć niezbędne materiały, lecz także skorzystać z usług szycia na miejscu, co stanowiło znaczące ułatwienie dla tych, którzy poszukiwali kompleksowej obsługi w tym zakresie. W Krakowie okresu międzywojennego zapotrzebowanie na odzież i akcesoria było stosunkowo wysokie, ponieważ były to dobra podstawowe, niezbędne dla szerokiego grona konsumentów. W związku z tym sklepy odzieżowe miały zróżnicowaną klientelę obejmującą praktycznie wszystkie warstwy społeczne, co sprzyjało ich rozwojowi także w okolicach Rynku Głównego. Wśród najbardziej znaczących obiektów handlowych oferujących wówczas odzież można wymienić sklep Konrada Ściborowskiego, A. Skórczewskiego i Polakiewicza oraz placówkę działającą pod szyldem L. Manne, zlokalizowane w bezpośrednim sąsiedztwie w jednej z kamienic przy ul.

Floriańskiej. Wspomniane sklepy specjalizowały się w sprzedaży odzieży charakteryzującej się wysoką jakością wykonania oraz trwałością materiałów, co było istotnym kryterium zakupowym w tamtym okresie. Ubrania dostępne w tych placówkach cieszyły się opinią eleganckich i zgodnych z dominującymi trendami mody. Wśród mężczyzn popularne były wówczas koszule z krawatami, marynarki, a często nawet całe garnitury, które stanowiły podstawę codziennych stylizacji dla wielu z nich. Kobiety również przywiązywały dużą wagę do elegancji, a ubierały się przede wszystkim w różnorodne suknie. Przy tej samej ulicy funkcjonował także sklep Clothing House Samuel Klein, specjalizujący się w modzie męskiej. Nazwa tego przedsiębiorstwa, zapisana po angielsku, przyciągała uwagę klientów, jako że język ten był w Polsce okresu międzywojennego jeszcze stosunkowo mało znany, a więc mógł wzbudzać skojarzenia z zachodnimi trendami i nowoczesnością. W tym samym czasie przy ul. Grodzkiej działalność handlową prowadził również Antoni Jachimski. Jego sklep oferował różnorodne wyroby futrzarskie, co wskazuje na dużą popularność tego rodzaju akcesoriów odzieżowych w tamtym czasie. Zapotrzebowanie na odzież było wśród mieszkańców Krakowa na tyle wysokie, że z powodzeniem funkcjonowały także punkty oferujące jedynie konkretne rodzaje elementów ubioru. Przykładem jest sklep Roberta Mydlarskiego i Zbigniewa Brzozowskiego. Rozpoczął on działalność jeszcze w czasach zaborów. Potencjalni klienci mogli zaopatrywać się tam w różne nakrycia głowy, głównie kapelusze.

Mieszkańcy i turyści stwarzali zapotrzebowanie także na akcesoria luksusowe, takie jak biżuteria. W budynku Sukiennic mieścił się sklep jubilerski prowadzony przez Wiktora Czaplickiego. Inny jubiler funkcjonował także w kamienicy pod adresem Rynek Główny 11. Ta znana była pod nazwą Domu Weneckiego i miała charakter typowo handlowy. Z uwagi na wysokie ceny biżuterii sklepy jubilerskie adresowały swoją ofertę do stosunkowo wąskiej grupy klientów, do której zaliczały się głównie kobiety chcące urozmaicić swój wygląd oraz podkreślić swoją pozycję społeczną. Należy zauważyć, że ograniczone zapotrzebowanie na tego rodzaju towary w sposób bezpośredni przełożyło się na niską liczbę punktów jubilerskich w rejonie rynkowym. Wynikało to zarówno z ekonomicznych realiów, jak i ze specyfiki krakowskiej struktury społecznej w tamtym okresie, gdy jedynie niewielka część mieszkańców mogła sobie pozwolić na zakup dóbr tak luksusowych jak biżuteria.

W okresie międzywojennym w Krakowie występowało wysokie zainteresowanie porcelaną oraz różnorodnymi wyrobami z niej wykonanymi, co znalazło odzwierciedlenie w popularności tych produktów w codziennym życiu mieszkańców. Porcelanowe naczynia, zastawa stołowa oraz przedmioty o charakterze dekoracyjnym stanowiły częsty element wyposażenia większości ówczesnych domów i odgrywały istotną rolę zarówno użytkową, jak i dekoracyjną. Wzrost uznania dla porcelany wynikał z jej elegancji oraz walorów estetycznych, które doskonale komponowały się z ówczesną modą ceniącą wyszukane i eleganckie detale. Popyt na produkty z porcelany przełożył się na rozwój punktów handlowych wyspecjalizowanych w sprzedaży tego rodzaju asortymentu. W okolicach Rynku Głównego funkcjonował znany sklep Jakuba Grossa. Został on założony w 1935 r. i pierwotnie mieścił się pod adresem Rynek Główny 8, a później został przeniesiony do większego lokalu przy Rynku Głównym 30, co pozwoliło na rozbudowanie oferty oraz lepsze dostosowanie się do wzrastającego zapotrzebowania. Oferta sklepu składała się z wyrobów porcelanowych i szklanych produkowanych w przedsiębiorstwie Jakuba Grossa, zapisywanym jako „Jakób Gross”, które było jednym z pierwszych w Polsce zakładów tego typu. Wcześniej bowiem wyroby takie były głównie importowane zza granicy.

W międzywojennym Krakowie działalność handlowa obejmowała również sieć księgarni, które odgrywały istotną rolę w życiu kulturowym i intelektualnym mieszkańców. W pierwszych dekadach XX w. literatura pozostawała kluczowym elementem życia codziennego i pełniła zarówno funkcję edukacyjną, jak i rekreacyjną. Jedną z bardziej rozpoznawalnych placówek była księgarnia Daniela Edwarda Friedleina, znajdująca się przy Rynku Głównym 17. Miejsce to oferowało szeroki wybór książek dostosowany do zróżnicowanych potrzeb i zainteresowań lokalnej społeczności. W pobliżu funkcjonowała również Księgarnia Powszechna, zlokalizowana przy Rynku Głównym 41. Obszar rynkowy oferował także inne formy działalności handlowej związanej z kulturą i ze sztuką. Na ul. Floriańskiej 25 znajdowały się salon sprzedaży dzieł sztuki oraz galeria prowadzone przez Salomona Schmausa. Miejsce to zapewniało dostęp do asortymentu artystycznego o wartości estetycznej i kolekcjonerskiej. Przedsiębiorstwo prowadzone przez Schmausa przyczyniało się do rozwoju lokalnego rynku sztuki – oferowało szeroki wybór dzieł oraz przestrzeń do prezentacji prac artystów, co sprzyjało wzrostowi zainteresowania sztuką wśród krakowskiej społeczności.

Inną formą działalności gospodarczej sprawnie funkcjonującą w Krakowie okresu międzywojennego był handel uliczny. Choć był zbliżony do klasycznego sposobu prowadzenia sklepów, to jednak działał na nieco innych zasadach, co miało zarówno swoje zalety, jak i wady. Z ówczesnych relacji oraz archiwalnych zdjęć z lat dwudziestych i trzydziestych XX w. wynika, że taka forma kupiectwa uprawiana była w mieście na bardzo dużą skalę. Przydrożne punkty sprzedaży można było napotkać często we wszystkich częściach miasta. Co jednak oczywiste, im bliżej centrum, a więc i Rynku Głównego, tym skupisk handlowych było więcej. Działalnością tego rodzaju zajmowali się głównie ludzie mniej zamożni, często mieszkańcy okolicznych miejscowości. Liczną częścią grupy tych sprzedających byli rolnicy, którzy w ten sposób starali się zbyć swoje produkty w krótkim czasie. Jednym z najważniejszych pozytywnych aspektów takiej formy handlu był niski koszt jego prowadzenia. Nie było bowiem potrzeby, aby posiadać lub wynajmować jakiegokolwiek lokal, co wiązałoby się z kosztami. Jak można dostrzec na zdjęciach z tamtego czasu, większości wystarczył prowizoryczny stragan, wóz lub zwykły stół, co sprawiało, że albo wkład finansowy był znikomy, albo nie było go wcale. Brak konieczności ponoszenia dużych kosztów miał szczególne znaczenie na obszarze Rynku Głównego i w jego bliskiej okolicy, gdzie wynajem pomieszczeń w zabytkowych kamienicach był wyjątkowo drogi. Handel uliczny dla wielu więc stanowił jedyną możliwość sprzedaży własnych produktów w tej prestiżowej części miasta. Inną zaletą był także lepszy kontakt z potencjalnymi klientami, gdyż aby zobaczyć oferowany asortyment, nie trzeba było wchodzić do żadnego lokalu.

Analiza funkcji poszczególnych części zabudowań bloku śródrynkowego

Poszczególne obszary rynku różniły się spełnianymi funkcjami (rycina 1, tabela 1). W linii A–B dominowały budynki pełniące funkcje handlowe, co wskazuje na wysoki stopień aktywności ekonomicznej w tej części rynku. Część kamienic była jednak własnością prywatną, co świadczy o pewnym stopniu zróżnicowania funkcjonalnego. Wyjątek stanowi kamienica „Pod Konikiem”, która pełniła funkcję kulturową – odgrywała rolę w życiu intelektualnym i artystycznym miasta. W linii C–D na 10 budynków 4 były posiadłościami prywatnymi. Pozostałe pełniły funkcje handlowo-usługowe, co wskazuje na znaczną intensyfikację działalności gospodarczej. Wyjątkową rolę odgrywał pałac „Pod

Krzysztoforzy”, w którym mieściła się siedziba Dyrekcji Robót Publicznych. Obecność instytucji publicznej w tej lokalizacji stanowi przykład adaptacji obiektów historycznych do potrzeb administracyjnych. Linia E–F charakteryzowała się najmniejszym udziałem budynków handlowych. Przeważały tutaj budowle o charakterze prywatnym, co może świadczyć o bardziej rezydencjalnym charakterze tej części rynku. W porównaniu do linii A–B oraz C–D przestrzeń w tej części rynku była mniej intensywnie wykorzystywana pod względem ekonomicznym. Ostatnia linia, G–H, charakteryzowała się podobną strukturą do linii poprzedniej. Przewaga obiektów handlowych nad budowlami prywatnymi wskazuje jednak na większe zróżnicowanie funkcjonalne niż w linii E–F. Analiza funkcjonalna kamienic wokół Rynku Głównego w Krakowie wskazuje na istotne różnice w przeznaczeniu budynków w zależności od ich lokalizacji. Linie A–B oraz C–D charakteryzowały się dominacją funkcji handlowych i usługowych, co odzwierciedlało wysoki poziom aktywności gospodarczej w centralnych częściach rynku. Obecność instytucji publicznych oraz obiektów kulturowych świadczyła o postrzeganiu Rynku Głównego jako nie tylko przestrzeni handlowej, lecz także centrum administracyjno-kulturowego. W liniach E–F oraz G–H widoczny był większy udział budynków prywatnych, co może wskazywać na zróżnicowanie charakteru użytkowania przestrzeni w obrębie rynku. Taki układ przestrzenny odzwierciedlał potrzeby społeczno-gospodarcze Krakowa w okresie międzywojennym, gdy obok intensywnie rozwijającego się sektora handlowego i usługowego istniały przestrzenie o charakterze prywatnym. Zróżnicowanie funkcjonalne kamienic na Rynku Głównym stanowi potwierdzenie wielowymiarowego charakteru tej przestrzeni, która łączyła funkcje handlowe, administracyjne, kulturowe i mieszkaniowe. Zarysowana struktura użytkowania przestrzeni miejskiej w okresie międzywojennym kształtowała się w wyniku zmieniających się uwarunkowań w procesie rozwoju historycznego miasta.

Analiza funkcji spełnianych przez poszczególne kamienice otaczające blok śródmiejowy ukazuje wpływ okresu międzywojennego na strukturę gospodarczą tego obszaru w XXI w. Działalność wielu współczesnych przedsiębiorstw jest wynikiem przemian, które zachodziły tu między 1918 a 1939 r. Lata te były czasem nie tylko przekształceń, lecz także powstawania nowych lokali czy sklepów, które dzięki sprawnemu zarządzaniu zdołały przetrwać do następnego stulecia.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza wykazuje, że okres międzywojenny był kluczowym etapem w kształtowaniu się struktury gospodarczej Rynku Głównego w Krakowie. Dynamiczne przemiany, modernizacja infrastruktury oraz zmieniające się realia polityczno-społeczne przyczyniły się do utrwalenia określonych form działalności, które w pewnym stopniu przetrwały do XXI w. Szczególną rolę odegrały handel, działalność usługowa i działalność gastronomiczna, które nie tylko kształtowały przestrzeń rynku, lecz także wpływały na jego postrzeganie jako historycznego centrum miejskiej gospodarki.

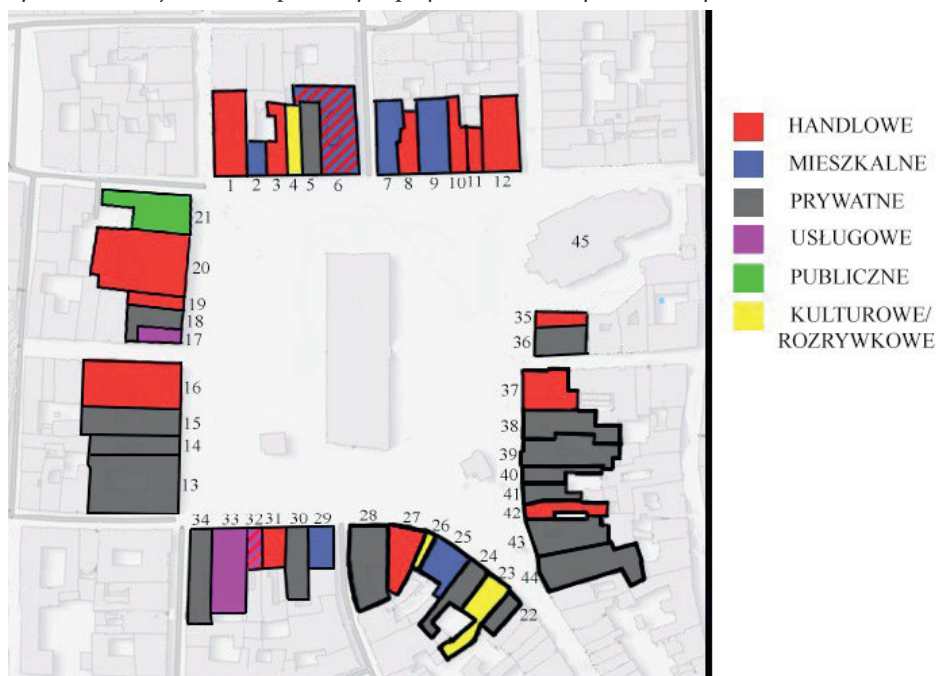
Tabela 1. Funkcje obiektów położonych przy krakowskim Rynku Głównym w okresie międzywojennym

Lp.	Nazwa	Adres	Funkcja	Działalność	Linia
1	Kamienica „Pod Jeleniem”	Rynek Główny 36	handlowa	księgarnia Stanisława Andrzeja Krzyżanowskiego	A–B
2	Kamienica Wosińska	Rynek Główny 37	mieszkalna	posiadłość rodziny Żeleńskich	
3	Kamienica Kencowska	Rynek Główny 38	handlowa	cukiernia Jana i Gustawa Mauriziów	
4	Kamienica „Pod Konikiem”	Rynek Główny 39	kulturowa	cabaret „Bury Melonik”	
5	Kamienica Januszowiczowska	Rynek Główny 40	prywatna	posiadłość prywatna	
6	Kamienica „Feniks”	Rynek Główny 41	handlowa, mieszkalna	m.in. sklep firmy E. Wedel, mieszkania	
7	Kamienica Zacherłowska	Rynek Główny 42	mieszkalna	mieszkania	
8	Kamienica „Pod Słońcem”	Rynek Główny 43	handlowa	apteka „Pod Słońcem”	
9	Kamienica Betmanowska	Rynek Główny 44	mieszkalna	mieszkania	
10	Kamienica „Pod Orłem”	Rynek Główny 45	handlowa	apteka „Pod Białym Orłem”	
11	Kamienica Czerwona	Rynek Główny 46	handlowa	sklep „Pod Palmą”, lokal gastronomiczny „Handelek”	
12	Kamienica Margrabska	Rynek Główny 47	handlowa	sklep cukierniczy Jana Piaseckiego	
13	Pałac „Pod Baranami”	Rynek Główny 27	prywatna	posiadłość rodziny Potockich	C–D
14	Kamienica „Pod Jagnięciem”	Rynek Główny 28	prywatna	posiadłość rodziny Potockich	
15	Kamienica „Pod Blachą”	Rynek Główny 29	prywatna	posiadłość prywatna	
16	Pałac Małachowskich	Rynek Główny 30	handlowa	m.in. sklep Jakuba Grossa	
17	Budynek Banku Pekao	Rynek Główny 31	usługowa	oddział Banku Pekao	
18	Kamienica „Pod Trzema Gwiazdami”	Rynek Główny 32	prywatna	posiadłość prywatna	
19	Kamienica Ciemowiczowska	Rynek Główny 33	handlowa	sklep Adama Piaseckiego	
20	Pałac Spiski	Rynek Główny 34	handlowa	restauracja Antoniego Hawełki	
21	Pałac „Pod Krzysztoforą”	Rynek Główny 35	publiczna	siedziba Dyrekcji Robót Publicznych	

22	Kamienica „Pod św. Anną”	Rynek Główny 14	prywatna	posiadłość prywatna	E–F
23	Kamienica Pinocińska	Rynek Główny 15	rozrywkowa	kasyno mieszczańskie	
24	Kamienica Morsztynowska	Rynek Główny 16	prywatna	posiadłość prywatna	
25	Kamienica Hetmańska	Rynek Główny 17	mieszkalna	mieszkania	
26	Kamienica Amodajowska	Rynek Główny 18	rozrywkowa	kasyno obywatelskie	
27	Kamienica „Pod Obrazem”	Rynek Główny 19	handlowa	restauracja „U Wentzla”	
28	Pałac Zbaraskich	Rynek Główny 20	prywatna	posiadłość rodziny Potockich	
29	Kamienica „Pod Ewangelistami”	Rynek Główny 21	mieszkalna	mieszkania	
30	Kamienica Straszewska	Rynek Główny 22	prywatna	posiadłość prywatna	
31	Kamienica Kromerowska	Rynek Główny 23	handlowa	księgarnia spółki Gebethner i Wolff	
32	Kamienica „Pod Kanarkiem”	Rynek Główny 24	usługowo-handlowa	firma blacharska W. Kosydarskiego	
33	Kamienica „Pod Krukami”	Rynek Główny 25	usługowa	lokale na wynajem	
34	Kamienica „Pod św. Janem Kapistranem”	Rynek Główny 26	prywatna	posiadłość prywatna	G–H
35	Kamienica Czyncielów	Rynek Główny 4	handlowa	magazyn Bilewskich	
36	Kamienica Bidermanowska	Rynek Główny 5	prywatna	posiadłość prywatna	
37	Szara Kamienica	Rynek Główny 6	handlowa	sklep „Szarski i Syn”	
38	Dom Włoski	Rynek Główny 7	prywatna	posiadłość prywatna	
39	Kamienica „Pod Jaszczurami”	Rynek Główny 8	prywatna	posiadłość prywatna	
40	Kamienica Bonerowska	Rynek Główny 9	prywatna	posiadłość prywatna	
41	Kamienica „Pod Żółtym Karpem”	Rynek Główny 10	prywatna	posiadłość prywatna	
42	Dom Wenecki	Rynek Główny 11	handlowa	sklepy, m.in. jubiler	
43	Kamienica Fontanowska	Rynek Główny 12	prywatna	posiadłość prywatna	
44	Kamienica „Pod Żółtą Głową”	Rynek Główny 13	prywatna	posiadłość prywatna	

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy publicznie dostępnych adresów poszczególnych budynków oraz archiwalnych fotografii.

Rycina 1. Funkcje obiektów położonych przy krakowskim Rynku Głównym



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy adresów poszczególnych budynków oraz archiwalnych fotografii.

Literatura

References

- Blaise J.Y., Dudek I. (2018; 2025, 15 lutego). Przekształcenia architektoniczne na Rynku Głównym w Krakowie. Systematyczny katalog obiektów. Pozyskano z: https://www.map.cnrs.fr/visualCatalogue/PDF_2018/pl/sekcja1_PDFprotected/book_introd_2018_pl.pdf.
- Dużyk, J. (1952). *Sukiennice*. Kraków: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.
- Frančić, M. (1964). *Kalendarz dziejów Krakowa*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Jamroz, J. (1959). Restauracja gmachu Sukiennic w Krakowie. *Czasopismo Techniczne*, 4, 15–28.
- Komorowski, W., Sudacka, A. (2007). Wieża ratuszowa w wiekach XIX i XX. *Krakowska Teka Konserwatorska*, 6, 83–99.
- Komorowski, W., Sudacka, A. (2008). *Rynek Główny w Krakowie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kortus, B. (1968). *Kraków jako ośrodek przemysłowy. Rozwój i struktura przemysłu wielkiego miasta*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Kortus, B. (1979). Rola przemysłu w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej miasta historycznego na przykładzie Krakowa. W: R. Straszewicz (red.), *Rola przemysłu w rozwoju miast i miasto jako baza działalności przemysłowej. Materiały konferencyjne*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Kortus, B., Ziolo, Z. (1994). Rola i przemiany funkcji gospodarczych Krakowa. *Folia Geographica. Series Geographica-oeconomica*, 27/28, 209–223.
- Kucia, A. (2011). Funkcje rzemieślniczo-handlowe rynków średniowiecznego Krakowa, Kazimierza i Kleparza. *Wratislavia Antiqua*, 13, 259–267.

- Łuszczkiewicz, W. (1899). *Sukiennice krakowskie. Dzieje gmachu i jego obecnej przebudowy*. Kraków: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.
- Małecki, J.M. (2007). *Historia Krakowa dla każdego*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Mossakowska, W., Zeńczak, A. (1984). *Kraków na starej fotografii*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Nowolecki, A. (1878). *Wykaz ulic, placów, kościołów i domów miasta Krakowa, jego przedmieść i miasta Podgórze wraz z nazwiskami właścicieli, na podstawie ksiąg hipotecznych i urzędowych do dnia 10 maja 1878 r. doprowadzony i historycznymi objaśnieniami uzupełniony*. Kraków: L. Bajer.
- Ormicki, W. (1935). Z geografii przemysłu Krakowa. *Czasopismo Geograficzne*, 13(2–4), 337–345.
- Rożek, M. (2006). *Urbs celeberrima. Przewodnik po zabytkach Krakowa*. Kraków: WAM.
- Stachowski, A. (red.). (2000). *Encyklopedia Krakowa*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Warszyńska, J. (1994). Kraków jako ośrodek ruchu turystycznego. *Folia Geographica. Series Geographica-oeconomica*, 27/28, 255–278.
- Wyrozumski, J. (red.) (2007). *Kraków. Nowe studia nad rozwojem miasta*. Kraków: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.

Kacper Golonka, licencjat, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Instytut Historii i Archiwistyki. Jego zainteresowania badawcze obejmują dzieje XIX i XX w., historię społeczną oraz historię architektury ze szczególnym uwzględnieniem urbanistyki, gospodarczych funkcji miast, rozwoju infrastruktury oraz przemian ośrodków miejskich, a także analizę przebiegu i skutków wszelkich aspektów z tym procesem związanych.

Kacper Golonka, bachelor's degree, University of the National Education Commission, Krakow, Institute of History and Archivistics. Research interests include the history of the 19th and 20th centuries, social history and architectural history with particular emphasis on urban planning, the economic functions of cities, the development of infrastructure and the transformation of urban areas, as well as the analysis of the course and consequences of all aspects related to these processes.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9327-2052>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej
Instytut Historii i Archiwistyki
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: kacperg72@onet.pl

PRAKTYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

THE PRACTICE OF ENTREPRENEURSHIP

Jakub Kabza

JCJK Kancelaria Prawna, Kraków, Polska ■ JCJK Law Firm, Cracow, Poland

Ani Sokołowska

JCJK Kancelaria Prawna, Kraków, Polska ■ JCJK Law Firm, Cracow, Poland

O regulowaniu AI z perspektywy law and economics w kontekście Rozporządzenia AI

On regulating AI from legal and economic perspectives in the context of the AI act

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest analiza problematyki regulacji sztucznej inteligencji (AI) z perspektywy metody badawczej, jaką jest ekonomiczna analiza prawa (*law and economics*) w kontekście Rozporządzenia AI Unii Europejskiej. Cele opracowania to w szczególności przedstawienie wybranych metod regulowania AI oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy myślenie ekonomiczne, a w szczególności przedstawione w artykule koncepcje regulacyjne, jest odzwierciedlone w Akcie AI. Artykuł zawiera także ocenę rozwiązań regulacyjnych zastosowanych w Akcie AI z perspektywy *law and economics*. Główną konkluzją artykułu jest potwierdzenie potrzeby objęcia AI regulacją prawną oraz zbudowania systemu łączącego elementy różnych metod regulacji aplikowanych do danego obszaru, w którym AI jest wykorzystywane, w zależności od poziomu ryzyka przez nie generowanego. Przyjęcie takiej metody pozwala na uzyskanie pozytywnego bilansu korzyści i kosztów związanych ze zjawiskiem, jakim jest sztuczna inteligencja. Artykuł zasadniczo pozytywnie ocenia podejście do regulowania AI przyjęte w Rozporządzeniu AI Unii Europejskiej. Jednakże wskazuje również na potrzebę uzupełnienia systemu regulacji o odpowiednie przepisy prawa cywilnego.

Abstract: The subject of the article is the analysis of the issue of artificial intelligence (AI) regulation from the perspective of the economic analysis of law research method (*law and economics*) in the context of EU AI regulations. The aim of the study in particular is to present selected methods of regulating AI and to answer the question of whether economic thinking, and in particular the regulatory concepts presented in the article, are reflected in the AI act. The article also contains an assessment of the regulatory solutions used in the AI act from the perspective of law and economics. The main conclusion is to confirm the need to cover AI with legal regulation and to build a system that combines elements of various regulatory methods applied to a given area in which AI is used, depending on the level of risk generated. The adoption of such a method allows for a positive balance of benefits and costs related to the phenomenon of artificial intelligence. The article in general positively evaluates the approach to regulating AI adopted in the EU AI regulations. However, the article also indicates the need to supplement the regulatory system with appropriate civil law provisions.

Słowa kluczowe: AI; ekonomiczna analiza prawa; *law and economics*; regulowanie AI; rozporządzenie AI; sztuczna inteligencja

Keywords: AI; AI Act; AI regulation; artificial intelligence; economic analysis of law; law and economics

Otrzymano: 10 stycznia 2025

Received: 10 January 2025

Zaakceptowano: 28 lutego 2025

Accepted: 28 February 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Kabza, J., Sokołowska, A. (2025). O regulowaniu AI z perspektywy *law and economics* w kontekście Rozporządzenia AI. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(1), 295–310. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.20>

Wstęp

Ostatnie lata przyniosły gwałtowny rozwój sztucznej inteligencji (AI), która jest coraz szerzej wykorzystywana w bardzo wielu dziedzinach życia, w tym o znaczeniu krytycznym jak medycyna, kształcenie i szkolenia, zatrudnienie, egzekwowanie prawa, w tym wykrywanie przestępstw, sądownictwo czy ochrona granic. Nie było zatem niczym niecodziennym, że wzrost znaczenia AI dał asumpt do dyskusji prowadzonej na całym świecie na temat zasadności objęcia tego zjawiska regulacją prawną. Dyskusje takie, zapoczątkowane w Unii Europejskiej w 2017 r. (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021), oraz przeprowadzony w ich następstwie proces legislacyjny zakończyły się opublikowaniem 12 lipca 2024 r. w Dzienniku Urzędowym Komisji Europejskiej *Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji)*. Akt ten (Akt AI, Rozporządzenie AI) ma charakter przełomowy, ponieważ określa kompleksowe ramy regulacyjne dla rozwoju, wdrażania i użytkowania sztucznej inteligencji na terenie Unii Europejskiej (art. 1, Akt AI).

Przedmiotem artykułu jest analiza problematyki regulowania AI z perspektywy założeń metody badawczej, jaką jest *law and economics*. Jego celem będą przede wszystkim przedstawienie wybranych metod regulowania AI oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy myślenie ekonomiczne, a w szczególności opisane w artykule koncepcje regulacyjne, są odzwierciedlone w Akcie AI. Artykuł będzie zawierał także ocenę rozwiązań regulacyjnych zastosowanych w Akcie AI przeprowadzoną z perspektywy *law and economics*.

Wprowadzenie do *law and economics*

Law and economics (ekonomiczna analiza prawa, ekonomiczna teoria prawa) jest ruchem badawczym z pogranicza prawa i ekonomii, zapoczątkowanym w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie XX w. przez R. Posnera, prawnika i profesora Uniwersytetu Chicagowskiego (Stelmach, Soniewicka, 2007). Przedstawiciele ekonomicznej analizy prawa starają się odpowiedzieć na pytania o genezę prawa, jego cele, a przede wszystkim o ekonomiczne

skutki różnych rozwiązań prawnych (Kabza, 2014). Dzięki bogactwu nurtów oraz koncepcji badania prawa *law and economics* dostarcza wielu użytecznych narzędzi pozwalających na ewaluację różnych rozwiązań prawnych. Przedstawiciele *law and economics* wykorzystują przede wszystkim instrumenty analizy ekonomicznej wywodzące się głównie z teorii mikroekonomii, w tym teorii racjonalnego wyboru (Kabza, 2014). Uniwersalność instrumentarium filozofii *law and economics* pozwala na jej zastosowanie w wielu obszarach prawa, jak np. prawo cywilne (prawo umów, prawo rzeczowe, prawo deliktowe, prawo rodzinne), prawo karne, postępowania sądowe, prawo administracyjne czy prawo konstytucyjne (Cooter, Ulen, 2011; Stelmach, Brożek, Załuski, 2007).

Z punktu widzenia założeń niniejszego artykułu szczególnie interesujący jest nurt związany z teoriami regulacyjnymi (Kabza, 2014). Teorie regulacji w ramach *law and economics* badają problematykę oddziaływania państwa na aktorów rynkowych za pomocą instytucji prawnych dla uzyskania określonych celów społeczno-ekonomicznych (Kabza, 2014). Regulacjami są wszelkie prawne ograniczenia nakładane na aktorów (zachowania tych aktorów) działających na rynku (Kabza, 2014; Mackaay, 2000; 2025, 9 stycznia). Przykładem regulacji są przepisy dotyczące ochrony środowiska, przepisy dotyczące ochrony konsumentów, przepisy przeciwdziałające koncentracji, przepisy podatkowe, przepisy odnoszące się do prowadzenia działalności (np. w sektorach: finansowym, telekomunikacyjnym, lotniczym, energetycznym). Co warto podkreślić, regulacjami są nie tylko przepisy o charakterze publicznoprawnym, lecz także te o charakterze prywatnoprawnym jak np. reguły odpowiedzialności kontraktowej i odpowiedzialności deliktowej (Kabza, 2014).

Teorie regulacji niosą za sobą co najmniej dwie korzyści, gdyż pozwalają na udzielenie odpowiedzi na pytania: 1) czy regulować oraz 2) jak regulować. Pierwsze pytanie – czy regulować? – odwołuje się do pożądanego celu regulacji, tj. pogodzenia interesów indywidualnych i zbiorowych. Uzyskanie maksymalnej zgodności tych interesów ma z założenia zwiększyć dobrobyt całego społeczeństwa rozumiany jako użyteczność (bogactwo) wszystkich członków społeczeństwa (Kabza, 2023). Warto podkreślić, że pojęcie dobrobytu społecznego może być odnoszone nie tylko do sfery rynkowej, tradycyjnie zastrzeżonej dla ekonomii, lecz także do sfery nierynkowej. Analizę ekonomiczną na zachowania i dobra nierynkowe rozciągnął jako pierwszy G. Becker, który w książce *The Economic Approach to Human Behavior* rozwinął koncepcję tytułowego *economic approach* – podejścia ekonomicznego (Kabza, 2021). Założeniem podejścia ekonomicznego jest m.in. maksymalizowanie użyteczności (lub funkcji użyteczności) różnych podmiotów, takich jak gospodarstwa domowe (konsumenci), przedsiębiorstwa czy państwa (Becker, 1978). Jak pisał Becker, podejścia ekonomicznego nie należy ograniczać tylko do materialnych dóbr i potrzeb ani nawet do sektora rynkowego. Pojęcie to jest tak pojemne, że znajduje zastosowanie do wszystkich zachowań ludzkich, zarówno tych dotyczących cen jawnych, jak i ukrytych, do decyzji powtarzalnych, jak i sporadycznych, mniejszych i większych, do ludzi biednych i bogatych, kobiet i mężczyzn itd. (Becker, 1978). W kategoriach dobrobytu społecznego możemy zatem wyrazić korzyści lub koszty, jakie wiążą się z ochroną różnych wartości, zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, co czyni ekonomiczną analizę prawa teorią (przynajmniej z założenia) uniwersalną (Kabza, 2023).

Istotnym elementem prezentowanego podejścia są również kryteria efektywności, które dostarczają wzorców normatywnych do oceny projektowanych rozwiązań prawnych. Ich stosowanie polega zawsze na porównywaniu co najmniej dwóch stanów społecznych funkcjonujących na gruncie konkretnego ustawodawstwa (lub jego braku), z czego jeden z nich zwykle jest stanem obecnym, a drugi – przyszłym. Kryteria te pozwalają stwierdzić, czy projektowana przez ustawodawcę zmiana będzie pociągała za sobą korzystne konsekwencje dla społeczeństwa i doprowadzi do maksymalizacji dobrobytu społecznego (Kabza, 2023). Najpopularniejszymi kryteriami efektywności stosowanymi w ramach *law and economics* są kryterium Pareto, kryterium Kaldora–Hicksa oraz kryterium maksymalizacji bogactwa społecznego R. Posnera (Stelmach, Brożek, Załuski, 2007; Kabza, 2014).

Nieco upraszczając – kryterium Pareto wskazuje, że decyzja ustawodawcy jest pożądana, jeżeli doprowadzi do poprawy sytuacji co najmniej jednego członka społeczeństwa bez pogarszania sytuacji któregokolwiek innego członka społeczeństwa. Kryterium Kaldora–Hicksa mówi, że dana zmiana jest preferowana, jeżeli osoby, które są jej beneficjentami, zyskają na zmianie więcej, niż wynosi strata tracących na zmianie. Kryterium R. Posnera zasadniczo odpowiada kryterium Kaldora–Hicksa, ale Posner nie mierzy użyteczności członków społeczeństwa zyskujących lub tracących na zmianie, lecz ich bogactwo społeczne, które stanowi wyrażoną pieniądzem wartość wszystkiego, co istnieje w społeczeństwie. Stanowi ono kwotę, jaką dana osoba jest gotowa zapłacić za dobro (rozumiane bardzo szeroko), lub jeżeli dana osoba wejdzie w posiadanie dobra – kwotę, jaką będzie ona w stanie zaakceptować w zamian za rezygnację z tego dobra (Kabza, 2023).

Drugie pytanie, na które pozwalają odpowiedzieć teorie regulacyjne wywodzące się z *law and economics*, brzmi: jak regulować? Nawiązuje ono do procesów decyzyjnych realizowanych przez adresatów prawa. Logikę ludzkich decyzji opisuje teoria racjonalnego wyboru wykorzystywana w ramach *law and economics*. Zakłada ona, że ludzie są racjonalni i na podstawie swojej wiedzy wybierają z wielu możliwości, kierując się maksymalizacją swojego interesu. Na atrakcyjność danej możliwości wpływa wiele czynników, które przesądzają o bilansie korzyści i kosztów wynikających z danego wyboru. Zgodnie z poglądami przedstawicieli *law and economics* jednym z takich czynników determinujących atrakcyjność działań, niczym cena na rynku, może być prawo. Zdaniem Posnera *common law* to system reguł „służących nakłanianiu ludzi do zachowywania się w sposób efektywny, nie tylko na tradycyjnym rynku, ale również w szerokiej gamie interakcji społecznych” (Kabza, 2023). Uwagę tę można rzecz jasna odnosić do innych systemów prawnych niż *common law*, w tym do systemu *civil law*.

Wiedza dostarczana przez teorię racjonalnego wyboru nie tylko pozwala na projektowanie pożądanych zachowań społecznych, wspierających określone cele, lecz także pomaga w doborze optymalnej metody regulacji, opierającej się czasami na mechanizmach prawa prywatnego, a czasami – prawa publicznego (Kabza, 2023). Na przykład wprowadzenie ulg podatkowych może zachęcić przedsiębiorców do podjęcia działalności w danej dziedzinie. Z kolei objęcie danego rodzaju działalności obowiązkiem uzyskania koncesji może spowodować efekt odwrotny i zniechęcić część firm do podejmowania takiej działalności. Przy wykorzystaniu odpowiednich zasad odpowiedzialności cywilnoprawnej (np. zasady ryzyka) i sankcji prywatnoprawnych możliwe jest także przyznanie ochrony prawnej wybranej grupie społecznej (np. konsumentów). O wyborze konkretnego rozwiązania prawnego będą decydowały skuteczność instrumentu prawnego oraz bilans kosztów i korzyści związanych z jego zastosowaniem.

Myślenie ekonomiczne w Akcie AI

Zanim przejdziemy do szczegółowych kwestii związanych z metodami regulacyjnymi, warto podkreślić, że myślenie ekonomiczne o regulacjach właściwe dla *law and economics* jest głęboko zakorzenione w Akcie AI. Wiele przepisów nawiązuje do problemu ważenia różnych wartości i zwraca uwagę na konieczność znalezienia optymalnego balansu między nimi. Dobrym przykładem w tym względzie jest art. 1 ust. 1, który stanowi, że: „Celem niniejszego rozporządzenia jest poprawa funkcjonowania rynku wewnętrznego i promowanie upowszechniania zorientowanej na człowieka i godnej zaufania sztucznej inteligencji (AI), przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu ochrony zdrowia, bezpieczeństwa, praw podstawowych zapisanych w Karcie, w tym demokracji, praworządności i ochrony środowiska, przed szkodliwymi skutkami systemów AI w Unii oraz wspieraniu innowacji” (art. 1, Akt AI). W przywołanym przepisie wyraźnie uwidocznił się konflikt wartości. Na jednej szali leżą wartości ekonomiczne, takie jak poprawa funkcjonowania rynku wewnętrznego oraz wspieranie innowacji, a na drugiej – ochrona zdrowia, bezpieczeństwa oraz praw podstawowych, potencjalnie narażonych przez działanie systemów AI.

Wiele odniesień do wskazanego konfliktu oraz opis sposobów jego rozwiązywania zawarte są też w innych przepisach Rozporządzenia AI, a w szczególności jego preambuły. Punkt 1 preambuły Aktu AI stanowi przykładowo: „(1) Celem niniejszego rozporządzenia jest poprawa funkcjonowania rynku wewnętrznego przez ustanowienie jednolitych ram prawnych, w szczególności w zakresie rozwoju, wprowadzania do obrotu, oddawania do użytku i wykorzystywania systemów sztucznej inteligencji (zwanym dalej »systemami AI«) w Unii, zgodnie z wartościami Unii, w celu promowania upowszechniania zorientowanej na człowieka i godnej zaufania sztucznej inteligencji (AI) przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu ochrony zdrowia, bezpieczeństwa, praw podstawowych zapisanych w Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej (zwanej »Kartą«), w tym demokracji, praworządności i ochrony środowiska, ochrony przed szkodliwymi skutkami systemów AI w Unii, a także wspierania innowacji [...]” (pkt 1 preambuły, Akt AI). Ustawodawca unijny rozwija tutaj zagadnienia poruszone w art. 1. W podobnym tonie wybrzmiewa pkt 2 preambuły: „(2) Niniejsze rozporządzenie należy stosować zgodnie z wartościami Unii zapisanymi w Karcie, ułatwiając ochronę osób fizycznych, przedsiębiorstw, demokracji, praworządności oraz ochronę środowiska, a jednocześnie pobudzając innowacje i zatrudnienie oraz czyniąc Unię liderem w upowszechnianiu godnej zaufania AI”. (pkt 2 preambuły, Akt AI).

Kolejne punkty preambuły omawiają szczegółowo zagadnienie korzyści i zagrożeń związanych z systemami AI. Przykładowo w pkt 4 wskazano: „(4) AI to szybko rozwijająca się grupa technologii, która przyczynia się do wielu różnych korzyści ekonomicznych, środowiskowych i społecznych we wszystkich gałęziach przemysłu i obszarach działalności społecznej. Ponieważ wykorzystywanie AI umożliwia lepsze prognozowanie, optymalizację operacji i przydzielania zasobów oraz personalizację rozwiązań cyfrowych dostępnych dla osób fizycznych i organizacji, może ono zapewnić przedsiębiorstwom kluczową przewagę konkurencyjną i wzmacniać korzyści społeczne i środowiskowe, na przykład w zakresie opieki zdrowotnej, rolnictwa, bezpieczeństwa żywności, kształcenia i szkolenia, mediów, sportu, kultury, zarządzania infrastrukturą, energetyki, transportu i logistyki, usług publicznych, bezpieczeństwa, wymiaru sprawiedliwości, zasobooszczędności i efektywności energetycznej, monitorowania środowiska, ochrony i odtwarzania różnorodności biologicznej

i ekosystemów oraz łagodzenia zmiany klimatu i przystosowywania się do niej” (pkt 4 preambuły, Akt AI).

Punkt piąty preambuły zwraca uwagę na zagrożenia: „(5) Jednocześnie AI może stwarzać zagrożenia i wyrządzać szkody dla interesu publicznego i praw podstawowych chronionych przepisami prawa Unii, w zależności od okoliczności jej konkretnego zastosowania, wykorzystania oraz od poziomu rozwoju technologicznego. Szkody te mogą być materialne lub niematerialne, w tym fizyczne, psychiczne, społeczne lub ekonomiczne” (pkt 5 preambuły, Akt AI).

Cele ustawodawcy unijnego w omawianym zakresie, polegające na znalezieniu balansu między wartościami, opisane są w punktach 6 i 8 preambuły: „(6) Biorąc pod uwagę istotny wpływ, jaki AI może mieć na społeczeństwo, oraz potrzebę budowania zaufania, AI i jej ramy regulacyjne należy rozwijać zgodnie z wartościami Unii zapisanymi w art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej (TUE), podstawowymi prawami i wolnościami zapisanymi w traktatach oraz, zgodnie z art. 6 TUE – w Karcie. Warunkiem wstępnym jest to, by AI była technologią zorientowaną na człowieka. Powinna ona służyć jako narzędzie dla ludzi, którego ostatecznym celem jest zwiększenie dobrostanu człowieka” (pkt 6 preambuły, Akt AI).

„(8) Unijne ramy prawne określające zharmonizowane przepisy dotyczące AI są zatem niezbędne, by wspierać rozwój, wykorzystywanie i upowszechnianie AI na rynku wewnętrznym, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu ochrony interesów publicznych, takich jak zdrowie i bezpieczeństwo oraz ochrona praw podstawowych, w tym demokracji, praworządności i ochrony środowiska, uznanych i chronionych przez prawo Unii. Aby osiągnąć ten cel, należy ustanowić przepisy regulujące wprowadzanie do obrotu, oddawanie do użytku i wykorzystywanie niektórych systemów AI, zapewniając w ten sposób sprawne funkcjonowanie rynku wewnętrznego i obejmując te systemy zasadą swobodnego przepływu towarów i usług. [...]” (pkt 8 preambuły, Akt AI).

Warto zwrócić uwagę, że cele o charakterze czysto ekonomicznym są zestawiane na równi z celami nieekonomicznymi, polegającymi na ochronie wartości potencjalnie zagrożonych przez systemy AI. Co istotne, tym drugim wartościom daje się prymat przed tymi pierwszymi. Cel finalny Rozporządzenia AI opisuje się w kategoriach zwiększenia „dobrostanu człowieka”, co w pełni wpisuje się w filozofię *law and economics*.

Modele regulacyjne – analiza kosztów i korzyści

Przechodząc do zagadnienia modeli regulacyjnych, należy na wstępie zwrócić uwagę, że narzędzia ekonomiczne mogą być stosowane na gruncie prawa co najmniej na dwa sposoby. Pierwszy sposób to podejście z matematyzowane, w ramach którego wykorzystuje się narzędzia matematyczne, takie jak funkcja użyteczności (indywidualnej lub społecznej) i dane liczbowe. Takie podejście pozwala na uzyskanie wyników o dużym poziomie precyzji, ale ma ono wąski zakres zastosowania. Rzadko kiedy daje się bowiem przypisać szczegółowe wagi do różnych stanów społecznych, a następnie wyliczyć rachunek społecznych kosztów i korzyści płynących z danego rozwiązania. Nawet jeżeli taka sytuacja zachodzi, to może ona dotyczyć sfery rynkowej i pomijać korzyści lub koszty, których nie da się prosto wyrazić w pieniądzu. Jeżeli jednak dany przypadek na to pozwala, to taki sposób stosowania narzędzi ekonomicznych powinien mieć priorytet (Kabza, 2023).

Drugie podejście bazuje na ogólnych modelach i idących za nimi ogólnych szacunkach użyteczności. W ramach tego podejścia instrumenty ekonomiczne są wykorzystywane

bardziej do budowania argumentów ekonomicznych za jednym lub drugim rozwiązaniem prawnym. Omawiana metoda daje, rzecz jasna, mniej precyzyjne wyniki niż podejście matematyczne, ale ma szerszy zakres zastosowania (Kabza, 2023). Mniej precyzyjne wyniki oczywiście nie przekreślają tego podejścia, a jego użyteczność nie powinna być kwestionowana. Można to zilustrować przykładem. W celu zminimalizowania ryzyka wypadków lotniczych i szkód nimi spowodowanych ustawodawca mógłby rozważyć wprowadzenie regulacji zakazującej transportu lotniczego lub istotnie go ograniczającej. Nie jest potrzebne prowadzenie dokładnych analiz oraz precyzyjnych wyliczeń, aby zbudować przekonujący argument ekonomiczny, że koszty ograniczeń w ruchu lotniczym istotnie byłyby wyższe niż zaoszczędzone koszty wypadków oraz że istnieją inne metody zminimalizowania ryzyka związanego z wypadkami lotniczymi, jak np. wprowadzenie odpowiednich norm bezpieczeństwa oraz instytucji kontrolujących ich przestrzeganie.

Dalsze rozważania prowadzone w artykule będą wykorzystywały drugie podejście.

Poniżej zostaną przedstawione wybrane metody, które mogą być użyte do regulowania takiego zjawiska jak sztuczna inteligencja. Oczywiście jest możliwe wytypowanie jeszcze innych metod regulacji lub wskazanie metod mieszanych, jednak wydaje się, że wybór poniższych metod oraz ich odrębne omówienie będą dobrze obrazować dylematy związane z regulowaniem AI. Warto także zaznaczyć, że mówiąc o regulowaniu AI, nie mamy na myśli przepisów odnoszących się do zjawiska AI jako takiego, ale przepisy prawne nakładające obowiązki lub ustanawiające prawa odnoszące się do zachowań podmiotów tworzących, wdrażających, dystrybuujących lub wykorzystujących AI, a więc podmiotów, które odpowiadają za to, z jakimi systemami AI mamy do czynienia oraz jak są one wykorzystywane, oraz podmiotów, które wchodzi w interakcje z tymi systemami i którymi będą zwykle ich użytkownicy końcowi niemający wpływu na kształt, działanie lub sposób wykorzystania systemu AI. Należy też wskazać, że w dalszej części artykułu będziemy posługiwać się pojęciem systemów AI, które zostało wprowadzone przez Rozporządzenie AI. Oznacza ono: „system maszynowy, który został zaprojektowany do działania z różnym poziomem autonomii po jego wdrożeniu oraz który może wykazywać zdolność adaptacji po jego wdrożeniu, a także który – na potrzeby wyraźnych lub dorozumianych celów – wnioskuje, jak generować na podstawie otrzymanych danych wejściowych wyniki, takie jak predykcje, treści, zalecenia lub decyzje, które mogą wpływać na środowisko fizyczne lub wirtualne” (art. 3 pkt 1, Akt AI). Analiza modeli regulacyjnych będzie prowadzona w schemacie opisu modelu, a następnie oceny typowych korzyści i kosztów wynikających z jego zastosowania. Zostaną też wskazane przykłady wykorzystania danego modelu w ramach Aktu AI.

Zakaz prowadzenia działalności dotyczącej AI

Model regulacyjny, najdalej idący *in minus*, polega na ustanowieniu ogólnego zakazu w zakresie projektowania, tworzenia, wprowadzania do obrotu lub stosowania systemów AI. Model taki powinien być sprzężony z systemem kontroli przestrzegania ustanowionych zakazów oraz z systemem kar. Przy tym system egzekwowania prawa może występować w dwóch wariantach. W pierwszym wariantcie egzekucja prawa będzie następowała w ramach istniejących rozwiązań prawnych i instytucji. Aplikacja tego rozwiązania mogłaby polegać na dodaniu dodatkowych typów czynów zabronionych do kodeksu karnego. W drugim wariantcie wymagane jest stworzenie osobnej regulacji o charakterze zakazowym

(administracyjnoprawnej lub karnoprawnej) oraz wyspecjalizowanych organów zajmujących się egzekucją zakazów. W przypadku tak złożonego zjawiska jak AI drugie rozwiązanie wydaje się bardziej wskazane z uwagi na potrzebę większej specjalizacji organów.

Główną korzyścią płynącą z modelu zakazowego jest prawie całkowite wyeliminowanie przypadków naruszenia chronionych wartości i kosztów społecznych z tym związanych. Działanie systemów AI może się wiązać z licznymi zagrożeniami dotyczącymi praw podstawowych. Mowa tutaj o takich prawach, potencjalnie narażonych przez działanie systemów AI, jak prawo do godności człowieka, poszanowanie życia prywatnego i ochrona danych osobowych, niedyskryminacja oraz równość płci, prawo do wolności wypowiedzi, wolność zgromadzania się, prawo do skutecznego środka prawnego i dostępu do bezstronnego sądu, prawo do obrony i domniemanie niewinności, prawa pracowników do należytych i sprawiedliwych warunków pracy, wysoki poziom ochrony konsumentów, prawa dziecka, prawo do wysokiego poziomu ochrony środowiska (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021). Systemy AI mogą stanowić także zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa ludzi oraz zasad praworządności i demokracji (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021). W omawianym modelu nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie zakazanych praktyk, gdyż część podmiotów może zdecydować się na nielegalne praktyki, jednakże zjawisko to jest w bardzo istotnym stopniu ograniczone. Na poziom nielegalnych praktyk będą wpływały wysokość sankcji oraz prawdopodobieństwo pociągnięcia sprawców do odpowiedzialności, co jest związane ze sprawnością działania organów ścigania (Cooter, Ulen, 2009).

Głównym kosztem wynikającym z systemu zakazowego jest praktycznie całkowita utrata potencjału związanego ze sztuczną inteligencją. Systemy AI mogą bowiem przynosić wiele różnych korzyści społeczno-ekonomicznych we wszystkich branżach i obszarach działalności społecznej. Rozwiązania bazujące na sztucznej inteligencji umożliwiają lepsze prognozowanie, optymalizację operacji i przydzielania zasobów oraz personalizację świadczonych usług, dzięki czemu osiąganе wyniki są korzystne z punktu widzenia kwestii społecznych, ochrony środowiska oraz kwestii ekonomicznych, przez co dają przedsiębiorstwom i gospodarce szansę na kluczową przewagę konkurencyjną (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021).

Innym istotnym kosztem pojawiającym się w systemie zakazowym jest tzw. koszt administracyjny, na który składają się koszty związane z ustanowieniem oraz utrzymywaniem aktualnej regulacji prawnej, koszty działalności instytucji egzekwujących prawo, w tym koszty wykrywania naruszeń, koszty postępowań administracyjnych lub sądowych czy koszty egzekwowania kar (Cooter, Ulen, 2009; Kabza, 2014).

Opisywany system zakazowy jest w pewnym zakresie obecny w Rozporządzeniu AI. Artykuł 5 Aktu AI formułuje zakazy dotyczące m.in. systemów AI:

- istotnie zniekształcających zachowania,
- dokonujących klasyfikacji w ramach niedozwolonego scoringu społecznego,
- realizujących zdalną identyfikację biometryczną w czasie rzeczywistym w przestrzeni publicznej,
- dokonujących oceny ryzyka popełnienia przestępstwa przez osobę fizyczną m.in. na podstawie profilowania lub oceny cech osobowości,
- służących do tworzenia lub rozszerzania baz danych rozpoznawania twarzy (*scraping*),
- służących do wywoływania emocji w miejscu pracy lub instytucjach,
- służących do kategoryzacji biometrycznej w oparciu o dane biometryczne (art. 5, Akt AI).

Zakazy te mają na celu ochronę praw jednostek i zapewnienie, że technologie sztucznej inteligencji będą wykorzystywane w sposób etyczny i zgodny z zasadami poszanowania godności ludzkiej i ochrony prywatności.

Model koncesyjny

Model ten polega na ustanowieniu ogólnego zakazu w zakresie projektowania, tworzenia, wprowadzania do obrotu lub stosowania systemów AI, przy czym zakaz ten może zostać uchylony w przypadku danego podmiotu, jeżeli uzyska on stosowną koncesję lub stosowne zezwolenie od właściwych organów państwa. Uzyskanie koncesji następuje po spełnieniu warunków określonych przepisami prawa oraz skontrolowaniu przez odpowiedni organ administracyjny lub sądowy, czy zostały spełnione. Następuje tutaj urzędowa kontrola *ex ante*, a więc przed podjęciem danego rodzaju działalności. Kontrola państwowa jest także sprawowana po podjęciu działalności i prowadzona pod kątem przestrzegania prawa oraz warunków uzyskania koncesji lub zezwolenia oraz pod kątem wykrywania przypadków prowadzenia działalności bez wymaganych zezwoleń. Omawiany system wymaga wprowadzenia odpowiedniego ustawodawstwa regulującego prowadzenie danej działalności, postępowania zmierzającego do udzielenia koncesji lub zezwolenia, postępowań kontrolnych oraz powołania i działania odpowiednich instytucji (Kabza, 2014).

System koncesyjny pozwala istotnie ograniczyć przypadki naruszenia chronionych wartości. Dzieje się to za sprawą zmniejszenia liczby podmiotów działających na rynku oraz dopuszczenia do działalności tylko tych podmiotów, które potwierdziły spełnienie przewidzianych prawem warunków uzyskania koncesji lub zezwolenia. Nadal jednak jest możliwe funkcjonowanie na rynku podmiotów gospodarczych, które nie spełniają wymogów prawnych, na skutek podejmowania działalności nielegalnie lub wskutek błędów organów udzielających koncesji lub zezwoleń. Można jednak uznać, że podmioty, które uzyskały koncesję lub zezwolenie, będą z dużym prawdopodobieństwem przestrzegać wymogów prawnych prowadzenia działalności w obawie przed postępowaniami kontrolnymi i karami, a w szczególności przed karą w postaci pozbawienia koncesji lub zezwolenia. Zaletą omawianego systemu jest także uzyskanie korzyści społecznych wynikających z funkcjonowania systemów AI, których producenci, dystrybutorzy lub operatorzy uzyskaliby odpowiednią koncesję lub odpowiednie zezwolenie.

Jednakże system koncesyjny pociąga za sobą także spore koszty. Generuje on bowiem bardzo wysokie koszty administracyjne, na które składają się m.in. koszty legislacyjne, koszty działania wyspecjalizowanych instytucji powołanych do udzielania koncesji lub zezwoleń, koszty monitorowania i wykrywania naruszeń, koszty postępowań administracyjnych i sądowych czy koszty egzekwowania kar. W ramach tego systemu następuje także istotna utrata korzyści związanych z potencjałem systemów AI, m.in. na skutek procedur koncesyjnych i zmniejszenia liczby podmiotów działających na rynku. Należy się także liczyć z kosztami zaburzeń konkurencji i ich skutkami, takimi jak spadek dostępności dóbr i usług wykorzystujących AI oraz wzrost cen.

Omawiany model jest częściowo obecny w Rozporządzeniu AI. Artykuł 5 ust. 3 wskazuje, że system zdalnej identyfikacji biometrycznej „działającej w czasie rzeczywistym” w przestrzeni publicznej wymaga uprzedniego zezwolenia udzielonego przez organ sądowy lub niezależny organ administracyjny państwa członkowskiego, w którym ma nastąpić wykorzystanie, wydane na uzasadniony wniosek i zgodnie ze szczegółowymi przepisami

prawa krajowego (art. 5, Akt AI).

Innym przypadkiem jest art. 46 w tytule „Odstępstwo od procedury oceny zgodności”. Ustęp 1 wspomnianego przepisu stanowi, że: „Na zasadzie odstąpienia od art. 43 i na należcie uzasadniony wniosek każdy organ nadzoru rynku może wydać zezwolenie na wprowadzenie do obrotu lub oddanie do użytku konkretnych systemów AI wysokiego ryzyka na terytorium danego państwa członkowskiego w związku z wystąpieniem nadzwyczajnych względów dotyczących bezpieczeństwa publicznego lub ochrony zdrowia i życia osób, ochrony środowiska i ochrony kluczowych aktywów przemysłowych i infrastrukturalnych” (art. 46, Akt AI). Ustęp 3 tego artykułu stanowi, że: „Zezwolenie, o którym mowa w ust. 1, wydaje się wyłącznie wówczas, gdy organ nadzoru rynku stwierdzi, że system AI wysokiego ryzyka jest zgodny z wymogami ustanowionymi w sekcji 2” (art. 46, Akt AI).

Model oparty na samodzielnej kontroli *ex ante* i urzędowej kontroli *ex post*

W tym modelu zakłada się wprowadzenie wymogów w zakresie projektowania, tworzenia, wprowadzania do obrotu lub stosowania systemów AI oraz zobowiązanie podmiotów prawa do ich samodzielnej przestrzegania (samodzielna kontrola *ex ante*). Elementem systemu jest także wprowadzenie systemu kontroli następczej (kontrola *ex post*) oraz systemu kar i egzekwowania przepisów przez właściwe organy. Model ten pozwala na podjęcie działalności gospodarczej bez ingerencji organów państwowych, jednakże działalność gospodarcza w ramach tego systemu ma charakter działalności regulowanej, będącej pod nadzorem właściwych instytucji. Podobnie jak system koncesyjny wymaga on wprowadzenia oraz utrzymywania odpowiedniego ustawodawstwa, w szczególności określającego wymogi dla prowadzenia działalności gospodarczej, ustanowienia instytucji kontrolujących oraz procedur związanych z kontrolami i nakładaniem kar.

Model oparty na samodzielnej kontroli *ex ante* pozwala na istotne ograniczenie przypadków naruszenia chronionych wartości. Podmioty prawa w obawie przed konsekwencjami postępowań kontrolnych i nakładanych kar będą zasadniczo spełniać szereg wymogów stawianych przez prawo. Nie można jednak wykluczyć przypadków nielegalnego prowadzenia działalności bez spełnienia wymogów nakładanych przez przepisy lub z ich naruszeniem. W omawianym modelu zapewnia się wysoki poziom wykorzystania potencjału systemów AI. Brak kontroli prewencyjnej nie ogranicza bowiem w takim stopniu jak system koncesyjny liczby podmiotów działających na rynku. Co za tym idzie – w istotnym stopniu jest także ograniczony wpływ regulacji na konkurencyjność.

Omawiany system wiąże się jednak ze zwiększonym niż w przypadku systemu zakazowego lub koncesyjnego ryzykiem potencjalnych naruszeń chronionych wartości z uwagi na brak urzędowej kontroli *ex ante*. Część podmiotów mimo niewypełnienia wymogów prawnych podejmie działalność. Będą bowiem liczyły, że nie zostaną skontrolowane *ex post*, albo błędnie interpretowały wymogi dla prowadzonej działalności. System samodzielnej kontroli *ex ante* generuje także wysokie koszty administracyjne związane z funkcjonowaniem instytucji kontrolujących oraz egzekwujących przepisy prawa. Z jednej strony w jego ramach oszczędza się koszty urzędniczej kontroli *ex ante*, ale z drugiej strony z uwagi na większą liczbę podmiotów działających na rynku system może generować większe koszty kontroli *ex post* niż system koncesyjny. Ustanowienie prawnych wymogów dla prowadzenia działalności prowadzi także do częściowej utraty korzyści związanych z działaniem AI na skutek stworzenia bariery wejścia na rynek w postaci obowiązków nałożonych na przedsiębiorców.

Model oparty na samodzielnej kontroli *ex ante* i urzędowej kontroli *ex post* jest głównym modelem wykorzystywanym w Rozporządzeniu AI. Obowiązuje on dla systemów wysokiego ryzyka, będących w centrum zainteresowania tego rozporządzenia. Komisja Europejska w uzasadnieniu wniosku do Rozporządzenia AI w kontekście klasyfikacji systemów sztucznej inteligencji wyodrębniła cztery warianty regulacyjne. Jak wynika z uzasadnienia wniosku, preferowanym wariantem jest tzw. wariant 3+, zakładający horyzontalny instrument legislacyjny UE, który uwzględniłby proporcjonalne podejście oparte na analizie ryzyka oraz kodeksy postępowania dotyczące systemów sztucznej inteligencji nieobciążonych wysokim ryzykiem (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021). Jak wskazuje się w uzasadnieniu wniosku, zgodnie z podejściem opartym na analizie ryzyka systemy sztucznej inteligencji wysokiego ryzyka dopuszcza się do obrotu na rynku europejskim pod warunkiem spełnienia określonych wymogów obowiązkowych i przeprowadzenia oceny zgodności *ex ante* (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021). W ramach wymogów dla systemów o wysokim ryzyku każda organizacja, która wprowadza system AI do użytku, musi przeprowadzić analizę ryzyka przed wdrożeniem systemu, jak również przeprowadzać regularne audyty i zapewniać monitorowanie jego działania w trakcie użytkowania. Systemy muszą również być zgodne z zasadami przejrzystości, tzn. użytkownicy muszą być informowani o działaniu systemów, a decyzje podejmowane przez AI muszą być uzasadnione w sposób przejrzysty (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021). Wymogami obowiązującymi systemy sztucznej inteligencji o wysokim ryzyku będą objęte kwestie dotyczące danych, dokumentacji, identyfikowalności, zapewniania informacji i przejrzystości, nadzoru człowieka oraz solidności i dokładności. Przedsiębiorstwa, które zdecydują się opracować kodeksy postępowania dotyczące innych systemów sztucznej inteligencji, będą mogły to zrobić na zasadzie dobrowolności (Wniosek Komisji Europejskiej, 2021).

Model oparty na prawie cywilnym

Model oparty na prawie cywilnym nie zakłada jakichkolwiek wymogów w zakresie projektowania, tworzenia, wprowadzania do obrotu lub stosowania systemów AI. Przewiduje on jedynie wprowadzenie szczególnych rozwiązań na gruncie prawa cywilnego w zakresie odpowiedzialności za szkody deliktowe oraz opcjonalnie także kontraktowe, spowodowane działaniem systemów AI. Przykładem takich regulacji jest wprowadzenie odpowiedzialności na zasadzie ryzyka producentów, wprowadzających do obrotu systemy AI lub operatorów tych systemów zamiast zasady winy, co przyczyniłoby się do większej staranności w eliminowaniu szkód i naruszeń prawa związanych z działaniem systemów AI. Innym przykładem jest wprowadzenie solidarnej odpowiedzialności producenta, wprowadzającego do obrotu, importera, dystrybutora lub operatora, która zwiększałaby prawdopodobieństwo uzyskania odszkodowania oraz wzmocniłaby staranność i wzajemną kontrolę różnych podmiotów odpowiedzialnych za system AI. Wreszcie można wskazać ustanowienie odpowiednich rozwiązań procesowych, np. w postaci domniemań ułatwiających dochodzenie roszczeń (np. domniemanie związku przyczynowego między działaniem systemu a szkodą), ułatwień dowodowych (np. obowiązek ujawnienia dowodów przez pozwanego) lub przyspieszonych trybów postępowania sądowego.

Korzyścią wynikającą z omawianej metody regulacji jest przede wszystkim istotne wykorzystanie potencjału systemów AI. Brak szczególnych wymogów prawnych podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej skutkuje tym, że nie powstaje bariera wejścia

na rynek, a co za tym idzie – więcej podmiotów będzie zainteresowanych działalnością związaną z systemami AI. Należy się spodziewać, że reguły odpowiedzialności deliktowej będą miały wpływ bardziej na sposób prowadzenia działalności i na wzrost kosztów unikania naruszeń, co jednak może eliminować niektóre podmioty z rynku. Model ten jednak w niewielkim stopniu będzie oddziaływał na konkurencję rynkową. Zaletą modelu opartego na prawie cywilnym jest także brak szczególnych kosztów administracyjnych związanych z funkcjonowaniem odrębnej, szczególnej regulacji prawnej oraz jej egzekwowaniem przez wyspecjalizowane i powołane do tego organy.

Omawiana metoda regulacji stwarza jednak istotne ryzyko naruszeń chronionych wartości. Egzekwowanie odpowiedzialności poprzez reguły odpowiedzialności deliktowej (lub też kontraktowej) wymaga podjęcia kroków prawnych, a w szczególności wytoczenia powództwa cywilnego. Z uwagi na koszty związane z potencjalnym procesem część podmiotów, których dobra zostały naruszone, nie zdecyduje się na takie działanie, gdyż albo nie będzie ich na nie stać, albo koszty te będą niewspółmierne w stosunku do korzyści z procesu w postaci odszkodowania. Racjonalny poszkodowany zdecyduje się na wniesienie powództwa tylko wówczas, gdy oczekiwane korzyści z procesu mierzone możliwym do uzyskania odszkodowaniem pomnożone przez szacowane prawdopodobieństwo wygranej będą wyższe niż koszty procesu (Stelmach, Brożek, Załuski, 2007; Kabza, 2014). Przykładowo jeżeli wartość odszkodowania możliwa do uzyskania wyniesie 20 tys. zł, a szansa na wygraną to 50%, to wówczas oczekiwane korzyści z procesu wyniosą 10 tys. zł ($20\,000 \times 0,5$). Racjonalny poszkodowany zdecyduje się zatem na wniesienie powództwa, jeżeli koszty procesu wyniosą mniej niż 10 tys. zł. Typowa sprawa dotycząca nieprawidłowego działania systemu AI może być o wiele bardziej skomplikowana niż w powyższym przykładzie. Wysokość odszkodowania może być trudna do oszacowania (np. w przypadku naruszenia zasad ochrony danych osobowych), a szansa na wygraną z uwagi na długotrwałą i trudny proces – bardzo mała. Należy się spodziewać, że do powództw w sprawach związanych z działaniem systemu AI będzie dochodziło rzadko i tylko w sprawach większej wagi, nawet pomimo istotnych udogodnień procesowych. W konsekwencji racjonalnie działający przedsiębiorcy, mający tę wiedzę i kierujący się kalkulacją korzyści i kosztów, mogą być bardziej skłonni do dopuszczania się naruszeń oraz zmniejszania poziomu ochrony dóbr narażonych w wyniku działania systemu AI. Zapewnienie dodatkowego poziomu ochrony dóbr wiąże się bowiem dla przedsiębiorcy z dodatkowym kosztem.

Warto wskazać, że Rozporządzenie AI nie wprowadza szczególnych reguł odpowiedzialności deliktowej. Jednak dnia 28 września 2022 r. Komisja przedłożyła wniosek w sprawie przyjęcia dyrektywy w sprawie dostosowania przepisów dotyczących pozaumownej odpowiedzialności cywilnej do sztucznej inteligencji (dyrektywa w sprawie odpowiedzialności za sztuczną inteligencję). Projekt ten dotyczy odpowiedzialności deliktowej i przewiduje pewne udogodnienia procesowe, m.in. obowiązek ujawnienia dowodów oraz domniemanie związku przyczynowego między zawinionym działaniem a szkodą. Dyrektywa dotychczas nie została jednak przyjęta.

Regulacja szczątkowa lub samoregulacja

Regulowanie AI może przybierać także postać wprowadzenia szczątkowych regulacji w wybranym zakresie oraz motywowanych konkretnymi celami. Taka regulacja może przyjąć postać obowiązków informacyjnych związanych z interakcjami z systemem AI, zachęt

do stosowania dobrych praktyk, zachęt do poddawania się procedurom certyfikacyjnym, zachęt do tworzenia organizacji zrzeszających konkretne podmioty związane z systemami AI czy instytucji zwiększających świadomość związaną z działaniem systemów AI lub świadczących pomoc osobom poszkodowanym przez działanie takich systemów.

Samoregulacja jest z kolei rozwiązaniem leżącym na przeciwnym biegunie do metody zakazującej projektowania, tworzenia, wprowadzania do obrotu lub stosowania systemów AI. Oznacza ona brak szczególnych przepisów dotyczących systemów AI o charakterze publiczno- lub prywatnoprawnym.

Zarówno w przypadku regulacji częściowej, jak i samoregulacji korzyści i koszty wynikające z tego rozwiązania kształtują się podobnie. Do korzyści należy zaliczyć praktycznie pełne wykorzystanie potencjału AI, znikomy lub żaden wpływ na konkurencję rynkową oraz znikome koszty administracyjne lub ich brak.

Oba rozwiązania mogą skutkować jednak bardzo wysokim ryzykiem naruszeń chronionych wartości, co jest związane z brakiem jakichkolwiek wymogów prawnych dla systemów AI oraz niewydolnością tradycyjnego modelu egzekwowania prawa. Niewydolność ta wynika z wysokiego poziomu skomplikowania systemów AI, wysokich kosztów dochodzenia roszczeń oraz dużej niepewności rozstrzygnięć sądowych w skomplikowanych sprawach dotyczących systemów AI. Warto w tym kontekście wspomnieć o tzw. efekcie czarnej skrzynki dotyczącym systemów AI. Odnosi się on do trudności w zrozumieniu, w jaki sposób algorytmy AI podejmują decyzje, zwłaszcza w przypadku bardziej skomplikowanych modeli wykorzystywanych przez te systemy, takich jak głębokie sieci neuronowe. Z uwagi na ich złożoność wyniki generowane przez te systemy mogą być trudne do wyjaśnienia nawet dla ich twórców. Przykładowo AI wykorzystywane w systemach monitoringu i rozpoznawania twarzy, np. przez służby porządkowe, może podejmować decyzje o zatrzymaniu lub kontroli osób na podstawie danych biometrycznych. Jednak jeśli algorytm działa jak czarna skrzynka, to nie da się wyjaśnić, dlaczego doszło do danego rozpoznania, co może prowadzić do naruszenia prywatności oraz nieprawidłowych decyzji, które mogą zaszkodzić niewinnym osobom. Również systemy AI używane w bankowości do oceny ryzyka kredytowego mogą decydować o przyznaniu lub odmowie kredytu na podstawie danych historycznych i algorytmów. Jeśli proces ten jest nieprzejrysty, klienci mogą nie wiedzieć, dlaczego ich wnioski zostały odrzucone, a to może prowadzić do utraty zaufania i poczucia niesprawiedliwości. W przypadku gdy kanwą procesu sądowego będzie działanie systemu AI cechującego się nieprzejrystością, rozstrzygnięcie sądowe, nawet bazujące na opinii biegłego, może być nieprawidłowe i nosić cechy losowości. Powyższe fakty są uwzględniane przez podmioty zaangażowane w projektowanie, tworzenie, wprowadzanie do obrotu lub stosowanie systemów AI, jednak nie motywują ich do dbania o zwykle kosztowną ochronę wartości potencjalnie narażonych przez działanie systemów AI.

Stan samoregulacji funkcjonował na terenie Unii Europejskiej do momentu wejścia w życie Rozporządzenia AI (uwaga nie dotyczy regulacji sektorowych). Regulacja częściowa z kolei została przewidziana w Rozporządzeniu AI dla systemów niskiego ryzyka. Rozporządzenie AI ustanawia m.in. w art. 50 obowiązki dotyczące przejrzystości systemów AI, ale z poszanowaniem własności intelektualnej, know-how i niejawnych informacji handlowych. Nakłada on wymóg informowania użytkowników o tym, że mają do czynienia z systemem sztucznej inteligencji. Użytkownicy muszą być informowani o istotnych cechach systemów AI, takich jak cele, sposób ich działania oraz ewentualne ryzyka związane z ich stosowaniem (art. 50, Akt AI). Dodatkowo w kontekście przejrzystości w odniesieniu

do systemów AI w różnych częściach Rozporządzenia AI pojawiają się również nawiązania do zasad ochrony danych osobowych i prywatności, zgodnych z Ogólnym rozporządzeniem o ochronie danych (RODO).

Ocena regulacji zastosowanych w Rozporządzeniu AI

Ryzyko związane z działaniem systemów AI, w tym skala zagrożenia oraz rodzaj zagrożonych dóbr, w naszej ocenie uzasadniało konieczność dokonania ingerencji legislacyjnej w postaci przyjęcia kompleksowego rozwiązania prawnego dla systemów AI. Warto dodać, że podobne kompleksowe rozwiązania prawne jak w Unii Europejskiej dotyczące sztucznej inteligencji zostało wprowadzone grudniu 2024 r. w Korei Południowej i był to drugi taki przypadek na świecie¹. Jednocześnie zastosowanie daleko idących regulacji zniechęcających do aktywności gospodarczej w obszarze AI oraz mocno limitujących to zjawisko, w szczególności utrzymywanie prawie zerowego poziomu naruszeń, nie wydawało się stanem optymalnym społecznie z uwagi na potencjał, jaki drzemie w tej technologii.

Ze względu na bardzo typowy również dla innych zjawisk konflikt potencjalnych korzyści i kosztów wynikających z tworzenia, dystrybucji i użytkowania systemów AI rekomendowanym przez *law and economics* rozwiązaniem jest w takiej sytuacji podejście kompromisowe, a więc stworzenie regulacji efektywnej, dającej najlepszy balans między korzyściami a kosztami. Można nieco przewrotnie powiedzieć, że z *law and economics* wypływa zasada, że ustanowione regulacje prawne powinny zachęcać do efektywnego poziomu naruszeń wartości, a więc do uzyskania punktu, w którym koszty naruszania chronionych wartości są mniejsze niż korzyści uzyskane z działania systemów AI. Z uwagi na zróżnicowanie dziedzin, w których można wykorzystywać AI, potrzebne jest jednak myślenie obszarowe. W pewnych dziedzinach bowiem potencjalna skala i potencjalne koszty naruszeń wartości są dużo wyższe niż w innych.

Czy ustawodawca unijny wypełnił powyższe wymogi? Warto w tym kontekście zacytować motyw 26 preambuły Aktu AI, który najlepiej opisuje filozofię Rozporządzenia AI: „(26) Aby wprowadzić proporcjonalny i skuteczny zbiór wiążących przepisów dotyczących systemów AI, należy zastosować jasno określone podejście oparte na analizie ryzyka. Takie podejście powinno polegać na dostosowywaniu rodzaju i treści takich przepisów do intensywności i zakresu ryzyka, jakie mogą powodować systemy AI. Konieczne jest zatem wprowadzenie zakazu stosowania niektórych niedopuszczalnych praktyk w zakresie AI, ustanowienie wymogów dotyczących systemów AI wysokiego ryzyka i obowiązków spoczywających na odpowiednich operatorach oraz ustanowienie obowiązków w zakresie przejrzystości w odniesieniu do niektórych systemów AI” (pkt 26 preambuły, Akt AI).

Z powyższego wynika, że celem Aktu AI jest wypośrodkowanie korzyści i kosztów zależnie od poziomu ryzyka generowanego przez system AI w danej dziedzinie. System ochrony wykorzystywany w Rozporządzeniu AI nie ma zatem charakteru jednolitego. Tam, gdzie ryzyko jest wyższe, regulacja jest bardziej restrykcyjna, a tam, gdzie ryzyko jest niższe, jest bardziej liberalna. W związku z tym w Rozporządzeniu AI możemy się spotkać

¹ Korea Południowa przyjęła podejście zbliżone do wielopoziomowego zarządzania ryzykiem, podobne jak w Unii Europejskiej. Zgodnie z tym podejściem systemy AI o wysokim ryzyku (np. w obszarze ochrony zdrowia, transportu, zarządzania kryzysowego) podlegają surowszym regulacjom i wymogom bezpieczeństwa, transparentności oraz audytu, podczas gdy systemy niskiego ryzyka mogą korzystać z prostszych regulacji.

z elementami systemu zakazowego, systemu koncesyjnego, systemu opartego na samodzielnej kontroli *ex ante* oraz systemu z regulacją szczątkową. System ochrony zasadniczo spełnia więc generalne wymogi stawiane przez *law and economics*. Wydaje się jednak, że regulacja powinna być uzupełniona o reguły odpowiedzialności cywilnej za szkody spowodowane przez systemy AI, gdyż brak regulacji w tym zakresie, z uwagi na trudności z dochodzeniem roszczeń dotyczących działania systemów AI, pogarsza standardy ochrony względem tych przyjętych dla innych dziedzin życia społecznego.

Literatura

References

- Becker, G. (1978). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cooter, R., Ulen, T (2009). *Ekonomiczna analiza prawa*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kabza, J. (2014). *Koncesje i zezwolenia. Analiza ekonomiczna*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kabza, J. (2023). *Dokąd wiedzie trzecia droga? O zaletach, wadach i law and economics*. W: J. Glumińska-Pawlic, B. Przywora (red.), *Społeczny wymiar gospodarki rynkowej*. Warszawa: C.H. Beck, 61–77.
- Komisja Europejska (2021, 21 kwietnia). Wniosek Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji (akt w sprawie sztucznej inteligencji) i zmieniające niektóre akty ustawodawcze unii {SEC(2021) 167 final} – {SWD(2021) 84 final} – {SWD(2021) 85 final} Wniosek Komisji Europejskiej z dnia 21.4.2021 r., COM(2021) 206 final, 2021/0106 (COD).
- Mackaay, E. (2000; 2025, 9 stycznia). *History of law and economics*. W: B. Bouckaert, G. De Geest (red.), *Encyclopedia of Law & Economics*. Cheltenham: Edward Elgar, 65–117. Pozyskano z: <https://reference.findlaw.com/lawandeconomics/0200-history-of-law-and-economics.pdf>.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji) (Dz.Urz. UE L 2024/1689).
- Stelmach, J., Brożek, B., Załuski, W. (2007). *Dziesięć wykładów o ekonomii prawa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stelmach, J., Soniewicka, M. (2007). *Analiza ekonomiczna w zastosowaniach prawniczych*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Jakub Kabza, doktor nauk prawnych ze specjalizacją w zakresie teorii i filozofii prawa, radca prawny, partner zarządzający w Kancelarii Prawnej JCJK w Krakowie z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym, przewodniczący Rad Nadzorczych spółek kapitałowych. Jest absolwentem prawa, administracji oraz prawniczych studiów doktoranckich na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Specjalizuje się w prawie nowych technologii oraz prawie gospodarczym. Obszarem jego zainteresowania naukowego jest filozofia prawa, ze szczególnym uwzględnieniem *law and economics*.

Jakub Kabza, PhD (in Law) with specialization in theory and philosophy of law. Legal adviser, managing partner at JCJK Law Firm in Kraków, with several years of professional experience. Chairman of Supervisory Boards of capital companies. He is a graduate of law, administration and doctoral studies in law at the Faculty of Law and Administration of the Jagiellonian University. He specializes in the law of new technologies and business law. His scientific interests include philosophy of law, with particular emphasis on law & economics.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2964-4481>

Adres/Address

Kancelaria Prawna JCJK w Krakowie
ul. Konfederacka 14/3
30-306 Kraków
e-mail: jakub.kabza@gmail.com

Ani Sokołowska, mgr, prawniczka w Kancelarii Prawnej JCJK, prezes zarządu Cluster Solutions sp. z o.o., członek rady nadzorczej spółki akcyjnej. Doktorantka w Katedrze Prawa Ustrojowego i Porównawczego Uniwersytetu Jana Długosza w Częstochowie. Ukończyła z wyróżnieniem prawo na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prawniczka Kancelarii Prawnej JCJK w Krakowie prowadząca sprawy z zakresu prawa gospodarczego, prawa handlowego, prawa medycznego oraz prawa nowych technologii, w tym ochrony danych osobowych. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół prawa konstytucyjnego i prawa ustrojowego, prawa nowych technologii oraz prawa ochrony danych osobowych.

Ani Sokołowska, lawyer at JCJK Law Firm, President of the Management Board of Cluster Solutions sp. z o.o., member of the Supervisory Board of a joint-stock company. PhD candidate at the Department of Constitutional and Comparative Law of the UJD. She graduated with distinction from the Faculty of Law and Administration at the Jagiellonian University. Lawyer at JCJK Law Firm in Kraków, handling cases in the field of economic, commercial, medical and new technology law, including personal data protection. Her academic interests focus on constitutional, new technology and personal data protection laws.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7581-1595>

Adres/Address

Kancelaria Prawna JCJK w Krakowie
ul. Konfederacka 14/3
30-306 Kraków
e-mail: ani.sokolowska@jcjk.pl

Maciej Jura

BSJPbnt Brockhuis Jurczak Prusak Sroka Nilsson Zamorska sp. k., Warszawa, Polska ■ Associate BSJPbnt Brockhuis Jurczak Prusak Sroka Nilsson Zamorska sp. k., Warsaw, Poland

Cyfryzacja postępowania rejestrowego – przemyślenia o kierunku dalszego rozwoju

Digitization of registration procedures: thoughts on the directions of further developments

Streszczenie: Autor opisuje zmiany w postępowaniu rejestrowym zachodzące na przestrzeni ponad dekady, które doprowadziły do pełnej cyfryzacji tego postępowania. Oprócz niewątpliwych korzyści z cyfryzacji tego postępowania autor stara się wskazać również jego niedoskonałości oraz postulowane zmiany na podstawie swojego doświadczenia zawodowego. W artykule przytoczono harmonogram zmian legislacyjnych, które doprowadziły do wdrożenia obecnego stanu prawnego oraz stosowania cyfrowego postępowania rejestrowego. Autor wskazuje również subiektywne postulaty dalszych zmian legislacyjnych w tym zakresie.

Abstract: The author describes the changes in registration procedures over more than a decade which has led to its full digitization. In addition to the undoubted benefits of digitizing, the author also tries to indicate its imperfections and points to postulated changes based on his professional experience. The article presents the schedule of legislative changes that led to the implementation of the current legal status and use of digital registration proceedings. The author also indicates subjective postulates for further legislative changes in this area.

Słowa kluczowe: cyfryzacja; e-KRS; Krajowy Rejestr Sądowy; postępowanie rejestrowe

Keywords: digitization; e-KRS; National Court Register; registration proceedings

Otrzymano: 16 stycznia 2025

Received: 16 January 2025

Zaakceptowano: 28 lutego 2025

Accepted: 28 February 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Jura, M. (2025). Cyfryzacja postępowania rejestrowego – przemyślenia o kierunku dalszego rozwoju. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 311–319. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.21>

Wstęp

Cyfryzacja postępowania rejestrowego w polskich realiach jest procesem czasochłonnym, jednak obecnie przynosi ona coraz lepsze efekty. Proces ten pozwala również zwiększyć przejrzystość i bezpieczeństwo rynku, a ponadto znacząco ułatwia zakładanie oraz prowadzenie działalności gospodarczej w Rzeczypospolitej Polskiej. Dodatkowo z uwagi na to, że Polska jest państwem członkowskim Unii Europejskiej, dobrodziejstwa tych zmian legislacyjnych są dostępne również dla przedsiębiorców z innych państw członkowskich, którzy np. chcą działać na polskim rynku (poprzez zakładanie polskich spółek zależnych). W dalszej części artykułu autor w sposób subiektywny opisuje proces cyfryzacji z punktu widzenia praktyka, który na co dzień świadczy pomoc prawną dla przedsiębiorców w ramach działalności adwokackiej.

Na wstępie należy nakreślić swoiste kalendarium zmian legislacyjnych i faktycznych, które doprowadziły do odejścia od wypełniania papierowych formularzy i korespondencji tradycyjnej z sądami rejestrowymi na rzecz powszechnego stosowania formularzy elektronicznych, komunikacji elektronicznej z sądami rejestrowymi za pomocą przeznaczonych do tego platform internetowych.

Elektroniczny dostęp do informacji z rejestru sądowego

Za początek zmian można uznać 28 czerwca 2012 r., kiedy to weszły w życie przepisy umożliwiające bezpłatny dostęp do aktualnych danych z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) i bezpłatne ich pobieranie, m.in. art. 45 ust. 1 f *Ustawy z dnia 13 maja 2011 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym* (Dz.U. z 2011 r. nr 144, poz. 851). Ministerstwo Sprawiedliwości udostępniło platformę internetową (Wyszukiwarka KRS, 2025, 8 stycznia), na której można było przeglądać i z której można było pobierać informacje o podmiotach wpisanych zarówno do rejestru przedsiębiorców, jak i rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji, zakładów opieki zdrowotnej. Usługa ta pozwala na pobranie wydruku komputerowego aktualnych informacji o podmiotach wpisanych do KRS, a wydruki mają moc zrównaną z mocą dokumentów wydawanych przez Centralną Informację (czyli wydrukowanych z pieczętką urzędową). Z perspektywy doświadczenia zawodowego autora należy wskazać, że był to pierwszy i znaczący krok w kierunku cyfryzacji postępowania rejestrowego, która miała ułatwić prowadzenie działalności gospodarczej. Następnie 15 marca 2018 r. udostępniono możliwość pobierania w formie elektronicznej również informacji odpowiadających odpisowi pełnemu (*Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. z 2018 r. poz. 398), który stanowi pełną historię zmian danych podmiotu, ujawnianych w KRS. Wcześniej trzeba było udawać się każdorazowo do punktu informacyjnego KRS (znajdującego się zwykle w siedzibie sądu rejestrowego), gdzie należało wypełnić specjalny formularz oraz uiścić opłatę (30 zł za odpis aktualny albo 60 zł za odpis pełny), aby uzyskać wydrukowany i ostateczny dokument. W praktyce obrotu gospodarczego wykształciło się powszechne stanowisko, że takie dokumenty nie powinny być starsze niż trzy miesiące, co zmuszało do częstych wizyt w sądach albo prowadzenia częstej korespondencji jedynie po to, aby uzyskać aktualny dokument. Umożliwienie pobierania tych dokumentów online, i to jeszcze bezpłatnie, znacząco ułatwiło bieżącą działalność, a jednocześnie zwiększyło pewność

obrotu gospodarczego. Zniesienie odpłatności za pobierane w ten sposób dokumenty niewątpliwie wpłynęło na szybkie i powszechne rozpropagowanie tej formy uzyskiwania informacji z KRS. Autor, jako praktyk od 2012 r., sam już nie pamięta, kiedy ostatnio występował o odpis z KRS w formie dokumentu wystawionego w formie papierowej przez punkt informacyjny KRS albo posługiwał się takim dokumentem. Oczywiście możliwość taka pozostała, jednak w chwili obecnej należy uznać ją za praktycznie niewykorzystywaną.

E-sprawozdania finansowe

Kolejną znaczącą zmianę przyniósł 1 października 2018 r., kiedy to weszły w życie zmiany do ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (m.in. art. 45 ust. 1 f, *Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. z 2018 r. poz. 398). Zmiany te wprowadziły obowiązek sporządzania sprawozdań finansowych przez prawie wszystkie podmioty rynku. Skoro polski ustawodawca zobowiązał do stosowania formy elektronicznej, to równocześnie wymusił powszechne stosowanie podpisów elektronicznych, które były już oczywiście dostępne na rynku, ale bez obowiązku prawnego były stosowane w praktyce bardzo rzadko. Wejście w życie tych przepisów przyniosło efekty na kilku polach. Po pierwsze, w większości przypadków doprowadziło to do składania sprawozdań finansowych w ustawowych terminach, a także uzupełniania tych dotychczas niezłożonych (w obawie przed nowymi obowiązkami). Po drugie, zmieniło zasady komunikacji oraz przetwarzania danych finansowych pomiędzy przedsiębiorcami a zewnętrznymi biurami rachunkowymi (początkowo dokumenty były jedynie zdigitalizowane, tj. papierowe oryginały były skanowane do formy elektronicznej, podczas gdy obecnie większość dokumentów księgowych jest wystawianych jedynie w formie elektronicznej). Po trzecie, upowszechniło stosowanie podpisów cyfrowych, co pozwoliło na cyfryzację obiegu dokumentacji finansowej pomiędzy przedsiębiorcami a organami administracji publicznej. Zmiany te oceniane z perspektywy ponad pięciu lat stosowania należy ocenić jako pozytywne i finalnie, w ocenie autora, ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej. Zmiany te doprowadziły m.in. do likwidacji zasady tzw. jednego okienka, gdzie do wniosku do sądu rejestrowego dołączano również stosowny odpis sprawozdania finansowego dla właściwego urzędu skarbowego, a odpis ten był następnie przesyłany przez sąd rejestrowy do tegoż urzędu skarbowego. Taka procedura niepotrzebnie obciążała zwłaszcza aparat urzędniczy w sądach rejestrowych, co prowadziło do długich terminów rozpoznania i zarejestrowania tych wniosków (które w swojej istocie nie podlegały przecież badaniu merytorycznemu, a jedynie dotyczyły odnotowania faktu złożenia dokumentów przez konkretny podmiot we właściwym rejestrze).

Z perspektywy pięciu lat od wejścia w życie tego obowiązku autor pragnie podkreślić, że pierwsze miesiące stosowania tych przepisów były wymagające i wiązały się z utrudnieniem, a nie ułatwieniem prowadzenia działalności gospodarczej. Niemniej jednak z perspektywy czasu pewne niedociągnięcia legislacyjne, jak również ułomności techniczne wdrożonych systemów informatycznych należy uznać za „choroby wieku niemowlęcego”. Te wady obecnie zostały naprawione i stosowane dziś rozwiązania można ocenić co do zasady pozytywnie. Oczywiście autor jako użytkownik tych systemów zauważa pewne niedoskonałości, o czym będzie chciał się wypowiedzieć w dalszej części artykułu.

Elektroniczna dwustronna komunikacja z sądem rejestrowym

Kolejna istotna zmiana legislacyjna w zakresie cyfryzacji postępowania rejestrowego nastąpiła niewątpliwie 1 marca 2021 r., kiedy to weszła w życie nowelizacja ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r. poz. 288). Nowelizacja ta wprowadziła obligatoryjne elektroniczne postępowanie rejestrowe w zakresie rejestru przedsiębiorców KRS oraz fakultatywne elektroniczne postępowanie rejestrowe w zakresie podmiotów wpisywanych wyłącznie do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej KRS. Pewną szczególną właściwością elektronicznego postępowania rejestrowego była możliwość w pełni elektronicznej dwustronnej komunikacji pomiędzy wnioskodawcą albo uczestnikiem takiego postępowania a sądem rejestrowym. Jednocześnie wdrożono również portale informacyjne sądów powszechnych, w których to portalach sądy poszczególnych apelacji sądowych udostępniały dokumenty i informacje z toczących się postępowań, ale system ten, ani wtedy, ani obecnie, nie dawał i nie daje możliwości dwustronnej komunikacji z sądem, kluczowej dla efektywnego wdrożenia elektronicznego postępowania rejestrowego. Użytkownik może jedynie pobrać dokumenty z systemu – co jest odnotowywane i wraz z czym rozpoczynają bieg stosowne terminy od doręczenia korespondencji – ale nie ma możliwości wysłania żadnej korespondencji do sądu za pośrednictwem tego systemu. W związku z tym należy uznać tę formę jednostronnej komunikacji za mało efektywną.

Po ponad trzech latach od wdrożenia elektronicznego postępowania rejestrowego należy zauważyć, że większość użytkowników (czy to kwalifikowanych pełnomocników, czy też samych przedsiębiorców) nabyła umiejętność składania wniosków za pomocą tego systemu. Należy pamiętać o tym, że system ten cały czas jest rozbudowywany, co z perspektywy interfejsu użytkownika oznacza cykliczne dodawanie funkcjonalności, które (w zamierzeniach ustawodawcy, nie zawsze bowiem w praktyce) mają ułatwiać poruszanie się użytkownika w toku elektronicznego postępowania rejestrowego. Również budowa samego systemu składania wniosków jest podobna do znanych wcześniej formularzy papierowych, składających się z wniosku podstawowego (np. formularz KRS-Z3, który dotyczył zmian w określonych kategoriach podmiotów gospodarczych – m.in. spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością) oraz innych wniosków dodatkowych, których konieczność dołączenia do wniosku podstawowego była determinowana zakresem zmian mających być zarejestrowane. Podobnie działa obecnie elektroniczny system, który wyświetla użytkownikowi obszary potencjalnych zmian i po zaznaczeniu przez użytkownika interesujących kwestii w dalszych krokach prezentuje stosowne rubryki wymagające wypełnienia informacjami. Niewątpliwą zaletą takiego interaktywnego formularza jest to, że rozwiewa on wątpliwości użytkownika co do tego, które rubryki powinien wypełnić, a które przekreślić (jak to bywało z pouczeniami zawartymi w papierowych formularzach).

Niestety w większości przypadków wprowadzenie elektronicznego postępowania rejestrowego nie doprowadziło do przyspieszenia tego postępowania. W wielu przypadkach czas rozpoznania wniosku o zmianę pozostał taki sam. W niektórych przypadkach można wskazać, że wręcz przeciwnie, sprawy są rozpoznawane dłużej. Takie sytuacje występowały zwłaszcza w pierwszej połowie 2021 r., kiedy zarówno przedsiębiorcy, pełnomocnicy, jak i pracownicy sądu uczyli się nowej elektronicznej rzeczywistości (Stawicka, Rojek-Socha, 2023).

Kolejnym celem, który w ocenie autora, nie został w pełni osiągnięty, jest zwiększenie pewności obrotu poprzez ułatwienie dostępu do akt rejestrowych. Przed wprowadzeniem

elektronicznego postępowania rejestrowego konieczne były ustalenie właściwego sądu rejestrowego, umówienie przeglądu akt w czytelni tegoż sądu, a następnie osobiste stawiennictwo w umówionym terminie i analiza często wielotomowych akt danego podmiotu (Gałek, 2023). Oczywiście można było w tym zakresie skorzystać z usług zewnętrznych podmiotów, które świadczą usługi wykonywania fotokopii akt, ale generuje to dodatkowe koszty. Należy przy tym pamiętać, że nowelizacja z 1 marca 2021 r. jednoznacznie przesądza, że akta przetwarzane dotychczas (tj. przed 1 marca 2021 r.) w formie papierowej pozostaną w tej formie i nie będą zdigitalizowane. Zatem dla dokumentów rejestrowych sprzed 1 marca 2021 r. nadal obowiązuje reżim papierowej dokumentacji, do której dostęp został opisany powyżej.

Dla dokumentów rejestrowych od 1 marca 2021 r. utworzono specjalną platformę – Repozytorium Akt Rejestrowych (2025, 8 stycznia), gdzie w teorii mają być dostępne pełne akta rejestrowe podmiotów zarejestrowanych w KRS. Niestety, z perspektywy ponad trzech lat autor zauważa, że nie występuje spójna praktyka sądów w zakresie czasu publikacji dokumentów ani jednolita praktyka w kwestii zakresu publikowanych tak informacji. Autor zauważa, że w większości przypadków informacje, w tym dokumenty, są tam publikowane według indywidualnych wskazań orzecznika rozpoznającego daną sprawę. W niektórych przypadkach dokumenty są publikowane na bieżąco i jednocześnie dostępne bez ograniczeń. W innych natomiast przypadkach dokumenty nie dość, że są publikowane z dużym opóźnieniem (np. autor jako pełnomocnik wnioskodawcy zauważa, że pismo złożone w toku sprawy jest odnotowywane w tym systemie często po trzech–czterech dniach, a nawet po tygodniu), to jeszcze mają ograniczony dostęp, nawet po wydaniu orzeczenia i jego uprawomocnieniu. W takiej sytuacji konieczny jest kontakt z biurem obsługi interesantów albo sekretariatem danego wydziału gospodarczego, który jest odpowiedzialny za sprawy KRS, w celu uzyskania jednorazowego hasła, które umożliwi dostęp do interesujących akt rejestrowych. Zgodnie bowiem z art. 8 ust. 2 *Ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym*: „Każdy ma prawo dostępu do danych zawartych w Rejestrze za pośrednictwem Centralnej Informacji”. Wniosek taki należy często złożyć również za pośrednictwem portalu elektronicznego postępowania sądowego. Co nie do końca zrozumiałe dla autora, takie różnice w publikacji i dostępności dokumentów w toku postępowań rejestrowych często występują w obrębie jednego wydziału. Autor kilkakrotnie zauważał, że nawet ten sam orzecznik jednym razem zarządza pełną publikacją dokumentów w toku postępowania, a innym razem dostęp ten jest ograniczony nawet po uprawomocnieniu się orzeczenia wydanego w konkretnej sprawie. Niestety, taka niejednolitość nie zwiększa pewności i przejrzystości obrotu gospodarczego, a konieczność uzyskiwania dodatkowych haseł (co również zajmuje co najmniej kilka dni, jeśli nie tygodni) utrudnia często bieżącą działalność podmiotów obrotu gospodarczego, które w obecnych warunkach rynkowych muszą podejmować szybkie decyzje, poparte m.in. weryfikacją informacji dotyczących kontrahentach czy dostawcy.

Elektroniczny dostęp do akt rejestrowych, ale czy w pełnym zakresie?

Nie bez znaczenia pozostaje również kwestia prawa do prywatności osób, których dane są ujawnione w systemach informatycznych prowadzonych przez Ministerstwo Sprawiedliwości („PESEL lepiej chroniony...”, 2025, 8 stycznia). Oczywiście były one dostępne publicznie również w czasach papierowych akt, ale tak jak pisano wcześniej, wymagało to podjęcia

działań na miejscu. Należało się udać do konkretnego sądu i w czytelni akt przeanalizować wielotomowe akta rejestrowe konkretnego podmiotu, aby znaleźć informacje o interesującej osobie. Obecnie, w dobie cyfryzacji postępowania rejestrowego, pomimo wprowadzenia systemu haseł dostępowych do akt (który jak wskazano wcześniej, nie jest jednolity i sam w sobie nie stanowi żadnego ograniczenia w dostępie do danych rejestrowych w formie cyfrowej) każda osoba ma w zasadzie nieograniczony dostęp do informacji, w tym danych osobowych przetwarzanych w ramach postępowania rejestrowego. Należy wskazać, że dane te nie ograniczają się jedynie do danych ujawnionych we wpisie podmiotu, ale obejmują również wszelkie dane zawarte w dokumentach stanowiących podstawę wpisu – w szczególności aktach notarialnych, które ze swojej istoty zawierają bardzo szeroki zakres danych osobowych osób będących uczestnikami takiej czynności notarialnej. Często są to osoby niezwiązane bezpośrednio z podmiotem, a np. pełnomocnicy (czy to kwalifikowani, czy nie). W ramach otrzymanego pełnomocnictwa w takiej czynności notarialnej ujawniają oni szereg swoich danych osobowych, które w żaden sposób nie są związane z zarejestrowanym podmiotem i w żaden sposób nie są niezbędne do zapewnienia pewności obrotu gospodarczego.

W tym zakresie autor w ramach swojego doświadczenia zawodowego zauważa niejednorodną praktykę referendarzy w różnych sądach rejestrowych. Bardzo niewielu z orzeczników dostrzega problem ochrony danych osobowych przetwarzanych w ramach postępowania rejestrowego. W większości przypadków po rozpoznaniu sprawy akta są udostępnianie w systemie informatycznym bez ograniczeń (hasła dostępowe). Taka praktyka oczywiście wpisuje się w treść art. 8 ust. 2 *Ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym* (o czym powyżej), ale zdaniem autora ustawodawca nie wziął pod uwagę zmiany formy przetwarzania danych, co prowadzi w praktyce do znaczącego (nieograniczonego) dostępu do tych danych za pośrednictwem publicznej sieci Internet. Nowe środowisko (cyfrowe) przetwarzania danych z jednej strony zwiększa przejrzystość i pewność obrotu, ale z drugiej strony znacząco wkracza w sferę prywatności uczestników obrotu gospodarczego. Łatwy dostęp do informacji bez konieczności wychodzenia z domu skutkował również powstaniem wielu komercyjnych portali, które hurtowo pobierają dane z różnych źródeł publicznie dostępnych (*Udostępnienie otwartego API Rejestrów Sądowych*, 2025, 8 stycznia), a następnie je agregują i sprzedają jako gotowe raporty o podmiotach gospodarczych (zawierające nie tylko dane z KRS, lecz także dane finansowe z rejestrów Ministerstwa Finansów, dane z Centralnego Rejestru Beneficjentów Rzeczywistych, jak również dane o posiadanych składnikach majątku, np. z elektronicznych ksiąg wieczystych). Istotne jest również to, że przetwarzanie tych danych w formie cyfrowej w wielkich bazach danych daje możliwość tworzenia powiązań pomiędzy podmiotami, czy to przez osoby, czy też powiązania kapitałowe, które to powiązania na pewno zwiększają przejrzystość obrotu. Niemniej jednak przejrzystość i pewność obrotu, zdaniem autora, nie może być wartością nadrzędną nad prawem do prywatności uczestników tego obrotu. Pierwsza administracyjna kara pieniężna (nieprawomocna) została nałożona przez polski organ nadzorczy w zakresie ochrony danych osobowych właśnie na podmiot zajmujący się tworzeniem takich raportów o podmiotach gospodarczych (*NSA przyznał rację UODO...*, 2023; 2025, 8 stycznia). Oczywiście należy zaznaczyć, że główny zarzut stawiany w tej sprawie dotyczył jedynie pewnego wycinka przetwarzania danych osobowych (wykonania obowiązku informacyjnego), jednakże warto wspomnieć tę sprawę w tym kontekście. Problem ten, zdaniem autora, nie jest zauważany na poziomie ustawodawcy, który w chwili obecnej przechodzi

etap bezgranicznej fascynacji zaletami cyfrowego przetwarzania danych, w tym danych o podmiotach gospodarczych w elektronicznym postępowaniu rejestrowym.

Uwagi de lege ferenda

Mając na uwadze bardzo pobieżne nakreślenie wybranych zagadnień elektronicznego postępowania rejestrowego, autor na podstawie swojego doświadczenia zawodowego pragnie podzielić się z czytelnikiem pewnymi przemyśleniami oraz wnioskami racjonalizatorskimi.

Przed wszystkim należy podkreślić, że autor jest zwolennikiem cyfryzacji postępowania rejestrowego. W jego ocenie jest ono idealnym rodzajem postępowania sądowego, w którym taka pełna cyfryzacja jest możliwa i pożądana. Część z poniższych uwag będzie miała charakter techniczny, ale większość będzie się odnosiła do postulowanych zmian legislacyjnych lub organizacyjnych.

Na podstawie praktyki należy wskazać, że interfejs użytkownika portalu PRS jest poddawany cyklicznym zmianom. Autor pamięta pierwotny wygląd konta użytkownika oraz ograniczoną liczbę funkcjonalności, natomiast obecnie liczba funkcjonalności jest rozbudowywana. Chodzi m.in. o tworzenie formularzy dla różnych rodzajów podmiotów, ale także spraw (np. pojawiły się pisma dotyczące uzupełnienia braków albo wniosku o przyspieszenie rozpoznania). Zmiany te należy uznać za korzystne oraz zwiększające przejrzystość samego postępowania. W związku z ciągle zmieniającym się interfejsem użytkownika autor ma nadzieję, że zostanie w najbliższym czasie przebudowany moduł dodawania załączników i wskazywania dat tych załączników (obecnie ustawodawca przyjął, że wnioskodawcy wnoszący o wpis w KRS będą składać tylko dokumenty z w miarę aktualnymi datami). W praktyce często się zdarza, że na potrzeby złożenia wniosku konieczne jest dołączenie dokumentu sprzed kilku lat, co się wiąże z koniecznością wielokrotnego klikania wyświetlonego kalendarza (dostępne są daty tylko w danym miesiącu).

W związku z rozwojem technologii oraz korzystaniem z jej dobrodziejstw również w postępowaniu rejestrowym autor na podstawie swojej praktyki korzystania również z zagranicznych rejestrów innych państw członkowskich Unii Europejskiej (PARP, 2018; 2025, 8 stycznia; Rejestry działalności gospodarczej w państwach UE, 2025, 8 stycznia) zauważa potrzebę rozważenia przez ustawodawcę zmian legislacyjnych i wprowadzenia również innych wersji językowych co najmniej informacji odpowiadających odpisowi aktualnemu z KRS. Takie rozwiązania są spotykane w niektórych rejestrach handlowych w państwach członkowskich (Holenderski rejestr, 2025, 8 stycznia) i są bardzo pożądane ze względu na globalizację i prowadzenie, również przez polskich przedsiębiorców, działalności gospodarczej w ramach swobodnego rynku Unii Europejskiej. Możliwość szybkiej weryfikacji kontrahentów w rejestrach państwowych, nie tylko w języku urzędowym (obcym), na pewno przyczynia się do pewności i przejrzystości obrotu gospodarczego. Szczególnie należy mieć tutaj na uwadze fakt, że polski ustawodawca jako jeden z niewielu w Unii Europejskiej zdecydował o nieodpłatnym dostępie do szerokiego zakresu danych o podmiotach gospodarczych. Jak pisano wcześniej, obecnie bezpłatnie można pobierać informacje odpowiadające zarówno odpisowi aktualnemu, jak i pełnemu. W związku z tym, ułatwiając również działanie polskich przedsiębiorców poza granicami kraju, warto byłoby, w szczególności mając na uwadze dynamiczny rozwój modeli językowych, w których zakresie Polacy są znaczącymi specjalistami na światowym poziomie (Domaradzki, 2022), wprowadzić możliwość pobierania tych informacji przynajmniej w języku angielskim.

Wprowadzenie takiej możliwości znacząco ułatwiłoby działania polskich przedsiębiorców w relacjach z podmiotami zagranicznymi, a jednocześnie znacząco zmniejszyłoby koszty takiej działalności (nie trzeba byłoby tłumaczyć przysięgłe dokumentów, które bezpośrednio można byłoby pobrać np. w języku angielskim).

Kierunek i tempo rozwoju nowych technologii mogą wskazywać, jakie kolejne zmiany mogą czekać cyfrowe postępowanie rejestrowe. Można tutaj wspomnieć choćby o technologii blockchain, która mogłaby wzmocnić pewność obrotu gospodarczego (Grupa Robocza ds. Rejestrów Rozproszonych i Blockchain, 2019; 2025, 8 stycznia). Niewykluczone również, że postępowanie rejestrowe będzie się rozwijało w innych kierunkach, chociażby poprzez kolejne integracje z innymi systemami publicznymi. Natomiast autor jednocześnie zauważa, że taka integracja, pozytywna z punktu widzenia pewności obrotu gospodarczego, może jednak znacząco wpływać na prywatność osób fizycznych będących uczestnikami tego obrotu. W związku z tym w ocenie autora przed polskim ustawodawcą stoi trudne zadanie uwzględnienia obu tych wartości w toku dalszych zmian legislacyjnych w zakresie postępowania rejestrowego.

Akty prawne i literatura

Legal acts and references

Ustawa z dnia 13 maja 2011 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 2011 r. nr 144, poz. 851).

Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2018 r. poz. 398).

Ustawa z dnia 13 lutego 2020 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r. poz. 288).

Domaradzki, K. (2022; 2025, 8 stycznia). Biją na głowę Google, Amazona i Microsoft. Polacy stworzyli najlepszego tłumacza na świecie. „Odwrotność wieży Babel”. *Forbes*. Pozyskano z: <https://www.forbes.pl/biznes/deepl-bije-na-glowe-google-amazona-i-microsoft-polacy-stworzyli-najlepszego-tlumacza/1hb9j4p>.

Gąlek, A. (2023; 2025, 8 stycznia). Elektroniczny KRS – dostęp do dokumentów spółek bez wychodzenia z domu. *Doradzamy.to*. Pozyskano z: <https://www.doradzamy.to/artykuly/elektroniczny-krs-dostep-do-dokumentow-spolek-bez-wychodzenia-z-domu>.

Grupa Robocza ds. Rejestrów Rozproszonych i Blockchain. (2019; 2025, 8 stycznia). *Gov.pl*. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/grupa-robocza-ds-rejestrow-rozproszonych-i-blockchain1>.

Holenderski rejestr. (2025, 8 stycznia). Pozyskano z: <https://www.kvk.nl/bestellen/#/14127293000011606673/>.

NSA przyznał rację UODO ws. decyzji dotyczącej pierwszej kary nałożonej przez organ nadzorczy. (2023; 2025, 8 stycznia). Pozyskano z: <https://uodo.gov.pl/pl/138/2827>.

PARP (2018; 2025, 8 stycznia). System integracji rejestrów przedsiębiorców. Implementacja dyrektywy BRIS w Polsce. Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/?view=article&id=53904>.

PESEL lepiej chroniony, ale nie można na tym poprzestać. (2023; 2025, 8 stycznia). *Uodo.gov.pl*. Pozyskano z: <https://uodo.gov.pl/pl/138/2911>.

Rejestry działalności gospodarczej w państwach UE. (2025, 8 stycznia). Pozyskano z: https://e-justice.europa.eu/topics/registers-business-insolvency-land/business-registers-eu-countries_en.

Repozytorium akt rejestrowych. (2025, 8 stycznia). *Portal rejestrów sądowych*. Pozyskano z: <https://rar.ms.gov.pl/>.

Stawicka, I., Rojek-Socha P. (2023; 2025, 8 stycznia). „W eKRS nadal za długo czeka się na aktualizację wpisów”. *Prawo.pl*. Pozyskano z: <https://www.prawo.pl/biznes/jak-dlugo-trzeba-czekac-na-aktualizacje-wpisu-w-systemie-ekrs,520145.html>.

Udostępnienie otwartego API Rejestrów Sądowych. (2025, 8 stycznia). Pozyskano z: <https://prs.ms.gov.pl/krs/openApi>.

Wyszukiwarka KRS. (2025, 8 stycznia). *Portal rejestrów sądowych*. Pozyskano z: <https://wyszukiwarka-krs.ms.gov.pl/>.

Maciej Jura – adwokat, senior associate w BSJPbnt Brockhuis Jurczak Prusak Sroka Nilsson Zamorska sp. k. w Warszawie.

Maciej Jura – Attorney, Senior Associate BSJPbnt Brockhuis Jurczak Prusak Sroka Nilsson Zamorska sp. k., Warsaw, Poland.

Adres/Address

BSJPbnt Brockhuis Jurczak Prusak Sroka Nilsson Zamorska sp. k.

ul. Twarda 18

00-105 Warszawa

e-mail: maciej.jura@bsjp.pl

Maksymilian Michalczak
Eura 7, Kraków, Polska / Eura 7, Krakow, Poland

Przedsiębiorczość w obliczu kryzysu gospodarczego: Czy to klucz do sukcesu?

Entrepreneurship as a key to success in times of economic crisis

Streszczenie: Niniejszy artykuł koncentruje się na przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego, ukazując ją jako potencjalny czynnik sukcesu i stabilizacji dla firm oraz całych gospodarek. Głównym celem pracy jest zbadanie mechanizmów i strategii, które pozwalają przedsiębiorcom wykorzystać okres recesji w celu rozwoju lub przetrwania. W opracowaniu zastosowano dwustopniowe podejście metodologiczne: najpierw przeprowadzono analizę danych statystycznych oraz raportów (m.in. GUS, OECD, Banku Światowego, PARP), a następnie opracowano studia przypadków firm, które wchodziły na rynek w czasie zawirowań gospodarczych i odniosły sukces. Uzyskane wyniki wskazują, że elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji (np. przenoszenie działalności do internetu czy dywersyfikacja oferty) są kluczowe dla radzenia sobie ze spadkiem popytu i z ograniczonym dostępem do kapitału. Z kolei inwestycje w innowacje oraz efektywne zarządzanie finansami (w tym zdywersyfikowane źródła finansowania) sprzyjają budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Autor podkreśla też znaczenie synergii między przedsiębiorczością, marketingiem internetowym i działaniami public relations (PR), które wspólnie wzmacniają wizerunek rynkowy w trudnych czasach. Wnioski płynące z przeprowadzonych badań pokazują, że choć przedsiębiorczość nie stanowi uniwersalnego remedium na wszystkie negatywne skutki kryzysu, to może odgrywać rolę katalizatora rozwoju, zwłaszcza przy odpowiednim wsparciu instytucjonalnym i edukacyjnym. Oryginalnym wkładem artykułu jest wieloaspektowa analiza zjawiska w kontekście zarówno teorii ekonomicznych, jak i praktyki biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem integracji działań marketingowych i PR w strategiach przetrwania i wzrostu.

Abstract: This article examines the role of entrepreneurship during economic crises, positioning it as a potential catalyst for success and stability for both businesses and entire economies. The primary objective is to investigate the mechanisms and strategies enabling entrepreneurs to leverage periods of recession for growth or survival. The study employs a two-tier research methodology: first, by analyzing statistical data and reports (e.g. GUS, OECD, World Bank, PARP), and subsequently by conducting case studies of companies that succeeded in entering the market amid economic turbulence. The findings suggest that flexibility and rapid adaptability—such as transitioning operations online or diversifying product

offerings—are crucial for coping with declining demand and limited access to capital. Investments in innovation and effective financial management (including diversified funding sources) foster sustainable competitive advantages. The author also emphasizes the synergistic effect of entrepreneurship, online marketing and public relations initiatives, which collectively enhance a firm's market image under challenging conditions. The research concludes that while entrepreneurship alone does not provide a universal remedy for all crisis-related economic difficulties, it can serve as a catalyst for growth when backed by appropriate institutional and educational support. The article's unique contribution lies in its multifaceted exploration of this topic from both theoretical and practical perspectives, highlighting in particular the strategic integration of marketing and PR for survival and expansion.

Słowa kluczowe: innowacje; kryzys gospodarczy; marketing internetowy; przedsiębiorczość; public relations

Keywords: economic crisis; entrepreneurship; innovation; online marketing; public relations

Otrzymano: 10 stycznia 2025

Received: 10 January 2025

Zaakceptowano: 28 lutego 2025

Accepted: 28 February 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Michalczak, M. (2025). Przedsiębiorczość w obliczu kryzysu gospodarczego: Czy to klucz do sukcesu?. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 21(1), 321–332. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.22>

Wstęp

Przedsiębiorczość, od dawna uznawana za jeden z kluczowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego, jest w stanie nie tylko tworzyć miejsca pracy, lecz także wprowadzać nowości i przyspieszać procesy technologiczne – również w świecie pełnym coraz szerszego wykorzystania sztucznej inteligencji. W okresie kryzysu gospodarczego, coraz bardziej dostrzeganego nie tylko w Polsce, lecz także w Europie, który zwykle objawia się spadkiem aktywności ekonomicznej, wzrostem bezrobocia, ograniczaniem inwestycji i spadkiem konsumpcji, przedsiębiorczość nabiera szczególnego znaczenia. W obliczu pojawienia się tego typu zjawisk pojawia się pytanie, w jaki sposób przedsiębiorczość może faktycznie zadziałać jako główny czynnik sukcesu i jak warunki niepewności na rynku mogą zostać wykorzystane, czy to w celu rozwoju, czy choćby przetrwania, przez firmy oraz przedsiębiorców wkraczających na arenę rynkową.

Kryzys gospodarczy – rozumiany jako okres znaczącego spadku aktywności ekonomicznej, wzrostu bezrobocia, ograniczenia inwestycji i spadku konsumpcji – jest trudnym wyzwaniem dla wielu firm i osób podejmujących działalność gospodarczą. Jednocześnie jednak jest to moment, który może sprzyjać innowacjom i nowym inicjatywom rynkowym (nie tylko tym wykorzystującym AI). W niniejszym artykule przyjrzymy się zatem nie tylko naturze i ewolucji przedsiębiorczości w kontekście kryzysu, lecz także trzem kluczowym filarom, które mogą wspomagać przedsiębiorców w czasach recesji. Są to:

1. przedsiębiorczość – mechanizmy i strategie umożliwiające wykorzystanie kryzysu gospodarczego jako szansy na rozwój lub przetrwanie,
2. marketing (zwłaszcza internetowy) – działania związane z promocją, kreowaniem oferty i utrzymywaniem relacji z klientami, kluczowe w dobie ograniczonego popytu i digitalizacji,

3. public relations (PR) – budowanie wizerunku, zaufania oraz efektywnej komunikacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy, niezbędne dla stabilności przedsięwzięcia w trakcie kryzysu.

Niniejszy artykuł poddaje krytycznej analizie działalność przedsiębiorczą w sytuacjach niestabilności gospodarczej. W pierwszej części zostaną omówione definicja i ewolucja pojęcia przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem teorii zaproponowanych przez czołowych badaczy w tej dziedzinie takich jak J. Schumpeter, I. Kirzner czy P. Drucker. Następnie zostaną zaprezentowane wybrane podejścia do definiowania i klasyfikacji kryzysów gospodarczych wraz z głównymi mechanizmami, za pomocą których recesja wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom finansowania i innowacyjności oraz strategiom przyjmowanym przez przedsiębiorstwa w niekorzystnych warunkach makroekonomicznych.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione studia przypadków wskazujące praktyczne działania przedsiębiorstw w obliczu wyzwań, które wynikają z kryzysu gospodarczego. Przywołane są tu zarówno przykłady z rynku polskiego, zwłaszcza z okresu światowego kryzysu lat 2007–2009, jak i z rynków międzynarodowych, gdzie w zbliżonym czasie udało się powołać do życia innowacyjne przedsięwzięcia o globalnym zasięgu i znaczących wycenach rynkowych. Odpowiednia analiza będzie dotyczyć czynników sukcesu tych firm w sytuacjach, w których z perspektywy teoretycznej ryzyko niepowodzenia pozostawało wysokie.

Artykuł odwoła się także do ustaleń płynących z dostępnych badań empirycznych podejmujących problematykę wpływu recesji na aktywność przedsiębiorczą w różnych częściach świata, ze szczególnym naciskiem na wzrost liczby nowo zakładanych przedsiębiorstw w okresach spowolnienia gospodarczego. Poruszone zostaną również zagadnienia związane z przedsiębiorczością wymuszoną (ang. *necessity-based entrepreneurship*) i przedsiębiorczością z wyboru (ang. *opportunity-based entrepreneurship*), a także wyniki ich rozwoju w kontekście długoterminowej perspektywy funkcjonowania firmy.

Przedsiębiorczość – istota i ewolucja pojęcia

Przedsiębiorczość występuje w literaturze naukowej w rozmaitych kontekstach i interpretacjach. Najczęściej jest utożsamiana z zakładaniem nowych podmiotów gospodarczych, wprowadzaniem innowacji – teraz także ze stosowaniem sztucznej inteligencji – oraz wykorzystywaniem pojawiających się na rynku szans w celu osiągnięcia zysków. Klasyczne ujęcie zaproponowane przez Schumpetera wskazuje, że przedsiębiorczość opiera się na procesie kreatywnej destrukcji, w którym przedsiębiorca jako innowator wprowadza nowe produkty, usługi lub procesy na rynek, tym samym zastępuje nieaktualne struktury gospodarcze i przyczynia się do rozwoju gospodarczego (Schumpeter, 2008).

Inny istotny teoretyk – Kirzner – podkreśla rolę przedsiębiorcy w odkrywaniu i wykorzystywaniu luk rynkowych oraz w podejmowaniu arbitrażu cenowego (Kirzner, 1973). W jego ujęciu przedsiębiorczość często ma charakter ciągłego wyszukiwania nierównowag rynkowych i wypełniania ich nowymi przedsięwzięciami. Z kolei Drucker, jeden z najbardziej wpływowych myślicieli w dziedzinie zarządzania, akcentuje przekładanie pomysłów na konkretne działania biznesowe i postrzega przedsiębiorczość jako proces organizowania zasobów w sposób tworzący wartość dodaną (Drucker, 1985).

Współczesne rozumienie przedsiębiorczości koncentruje się na kilku kluczowych elementach: innowacyjności, skłonności do podejmowania ryzyka, dążeniu do wzrostu oraz aktywnym poszukiwaniu szans rynkowych. Istotnym czynnikiem pozostaje także zdolność adaptacyjna, która zyskuje szczególne znaczenie w warunkach gwałtownych zmian gospodarczych. W kontekście kryzysu gospodarczego umiejętność adaptacji oznacza nie tylko radzenie sobie z ograniczonym popytem czy trudnościami w dostępie do kapitału, lecz także zdolność skutecznego poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania, pozyskiwania nowych grup klientów i tworzenia dodatkowych modeli biznesowych.

Kryzys gospodarczy – definicja, rodzaje i mechanizmy wpływu na przedsiębiorczość

Kryzys gospodarczy jest najczęściej definiowany jako okres znaczącego spadku aktywności ekonomicznej, wywołujący takie negatywne zjawiska jak rosnące bezrobocie, spadek popytu na dobra i usługi, trudności w finansowaniu działalności i niepewność inwestycyjna (Reinhart, Rogoff, 2009). Są to obszary, które niestety stają się coraz bardziej widoczne w Polsce na przełomie 2024 i 2025 roku. Kryzys może przybierać rozmaite formy, w zależności od przyczyn: może być to kryzys finansowy, walutowy, zadłużeniowy czy surowcowy. Każdy z nich przynosi odmienne konsekwencje dla gospodarki, jednak najczęściej kryzys prowadzi do ograniczenia wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) oraz zmniejszenia popytu konsumenckiego.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na wieloaspektowy wpływ recesji na przedsiębiorstwa i ich otoczenie. Po pierwsze, w czasie recesji dochodzi do ogólnego obniżenia siły nabywczej społeczeństwa, co przekłada się na spadek zapotrzebowania na dobra i usługi. Firmy ograniczają produkcję, tną koszty, niekiedy redukują liczbę pracowników, co dodatkowo osłabia popyt i może napędzać spiralę spadków. Kryzys może również objawić się drastycznym zmniejszeniem podaży kredytów czy innych źródeł finansowania, co najmocniej uderza w małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), szczególnie wrażliwe na opóźnienia płatnicze i utratę płynności finansowej (Ács, Audretsch, 2010).

Wszystko to sprawia, że tradycyjnie rozumiane bezpieczne strategie zarządzania (koncentracja na sprawdzonych rynkach, rezygnacja z ryzykownych inwestycji, minimalizacja kosztów) często okazują się niewystarczające w obliczu głębokiego kryzysu. W takich warunkach przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów nie tylko na przetrwanie, lecz także na wykorzystanie zapaści rynkowej jako szansy na rozwój: poprzez przejście słabszych konkurentów czy stworzenie innowacyjnych rozwiązań, które w stabilnych warunkach rynkowych – zdominowanych przez duże firmy – mogłyby być trudniejsze lub zbyt kosztowne we wdrożeniu. To także niesamowicie ciekawy i niepewny czas na wejście na rynek nowych przedsiębiorców, w tym potencjalnych studentów.

Oddziaływanie kryzysu na przedsiębiorczość w świetle kreatywnej destrukcji Schumpetera

Wspomnianą wcześniej jedną z najbardziej znanych koncepcji łączących kryzys gospodarczy z przedsiębiorczością jest koncepcja kreatywnej destrukcji, zaproponowana przez Schumpetera (2008). Sprawdza się ona jednak tylko w pewnych okolicznościach. W realnej gospodarce podczas głębokich i długotrwałych kryzysów ograniczenia finansowe

i popytowe bywają tak duże, że nawet obiecujące młode przedsiębiorstwa z wysokim potencjałem rozwojowym nie są w stanie przetrwać. Z kolei w czasie łagodniejszych recesji pojawia się zjawisko tzw. przedsiębiorczości wymuszonej. Ludzie, którzy tracą pracę lub doświadczają istotnego pogorszenia warunków zatrudnienia, zakładają własne firmy, aby uniknąć bezrobocia. Taki rodzaj przedsiębiorczości różni się od przedsiębiorczości z wyboru, która wynika z dostrzeżenia atrakcyjnej niszy rynkowej.

Badania wskazują, że w okresach kryzysu następuje istotny wzrost liczby nowo rejestrowanych firm, co wynika właśnie z napływu osób bezrobotnych bądź obawiających się utraty pracy (Fairlie, 2013). W dłuższej perspektywie wiele spośród tych podmiotów nie utrzymuje się jednak na rynku, zwłaszcza jeśli ich powstanie było motywowane wyłącznie brakiem alternatywnego zatrudnienia, a nie dogłębną analizą rynku i chęcią oferowania produktów lub usług stanowiących wyraźną wartość dodaną.

Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu: podejście defensywne i podejście ofensywne

Analizując reakcje przedsiębiorstw na kryzys, wielu badaczy wyróżnia strategie defensywne i strategie ofensywne. Strategie defensywne koncentrują się przede wszystkim na minimalizowaniu ryzyka i strat, co w praktyce sprowadza się do następujących działań:

- cięcia kosztów operacyjnych poprzez redukcję zatrudnienia lub ograniczanie budżetów na marketing oraz badania i rozwój (B+R),
- wycofania się z mniej rentownych linii biznesowych,
- koncentracji na kluczowej działalności przy jednoczesnym zaniechaniu inwestycji w nowe projekty.

Choć takie podejście może pomóc zachować płynność finansową i przetrwać najtrudniejszy etap recesji, to prowadzi również do ograniczenia potencjału rozwojowego na moment ożywienia gospodarczego. Firmy, które w dużej mierze rezygnują z innowacji, marketingu oraz ekspansji, ryzykują – nie tylko pozostają w tyle za bardziej dynamicznymi konkurentami po zakończeniu kryzysu, lecz także zwiększają prawdopodobieństwo wypadnięcia z rynku.

Strategie ofensywne stojące w opozycji do wymienionych powyżej polegają na aktywnym wykorzystywaniu słabości i kłopotów innych uczestników rynku. Często przybierają one formę inwestycji w nowe technologie, przejęć osłabionych konkurentów czy wejścia na nowe rynki geograficzne. Zgodnie z ocenami badaczy przedsiębiorstwa stosujące takie podejście mogą zyskać przewagę konkurencyjną pod warunkiem posiadania odpowiedniego zaplecza finansowego oraz organizacyjnego, które pozwoli unieść wyższe ryzyko (Latham, 2009).

Studia przypadków z rynku polskiego i rynku międzynarodowego

W Polsce kryzys gospodarczy związany z globalnymi zawirowaniami w latach 2007–2009 okazał się stosunkowo łagodny w porównaniu z innymi krajami Europy. Niemniej jednak dla wielu polskich firm przejawiał się on ograniczonym dostępem do kapitału, spadkiem popytu na produkty i usługi oraz niepewnością inwestycyjną. W sektorze MŚP stanowiącym lwią część przedsiębiorstw w Polsce reakcje te były zróżnicowane: część firm postanowiła skupić się na redukcji kosztów i przetrwaniu okresu spowolnienia, podczas gdy inne

zdecydowanie stawiały na poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie e-commerce, usług IT czy innowacji produktowych.

Przykładem pozytywnego wykorzystania kryzysu jest dynamiczny wzrost start-upów działających w obszarze usług internetowych. Kryzys zwiększył wrażliwość konsumentów na relację ceny do jakości oraz na komfort zakupów online, co poszerzyło pole rozwoju zarówno dla platform e-commerce, jak i nowych rozwiązań typu FinTech. Dzięki relatywnie niższemu kosztowi pracy w porównaniu z Europą Zachodnią polska branża usług kreatywnych i IT stała się atrakcyjnym kierunkiem dla inwestorów zagranicznych. Przedsiębiorczość w tym sektorze często łączyła lokalny kapitał ludzki z finansowaniem i know-how pochodzącymi z zagranicy (GUS, 2020).

Na arenie międzynarodowej często są przywoływane przykłady takich firm jak Airbnb czy Uber, które powstały podczas globalnego kryzysu finansowego i w krótkim czasie przerodziły się w światowych gigantów. Model biznesowy Airbnb, polegający na umożliwieniu osobom prywatnym wynajmowania turystom mieszkań i pokoi, stworzył tańszą i bardziej elastyczną alternatywę dla tradycyjnych hoteli. Z kolei Uber zrewolucjonizował sektor przewozu osób za sprawą wykorzystania aplikacji, która w czasie rzeczywistym łączy kierowców i pasażerów. W obu przypadkach sukces wynikał z efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii, agresywnej polityki inwestycyjnej oraz wykreowania nowej kategorii usług odpowiadających zmieniającym się potrzebom konsumentów w trudnych czasach (European Commission, 2020).

Metodologia badań dotyczących przedsiębiorczości w czasach kryzysu

Niniejszy artykuł został dodatkowo oparty na dwustopniowym badaniu obejmującym analizę danych statystycznych i raportów oraz studium przedsiębiorstw, które powstały w okresie kryzysu i osiągnęły sukces rynkowy. W pierwszym etapie zgromadzono dane z raportów organizacji międzynarodowych (OECD, Bank Światowy, Komisja Europejska), publikacji naukowych oraz krajowych raportów Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Analizie poddano m.in. zmiany w liczbie nowo zakładanych przedsiębiorstw w poszczególnych latach, poziom bezrobocia, dynamikę inwestycji oraz nakłady na badania i rozwój.

W drugim etapie przeprowadzono studia przypadków, w tym pogłębione wywiady z założycielami firm założonych w okresie kryzysu oraz analizę danych zastanych (*desk research*). Zakres tematyczny dotyczył m.in. strategii finansowania, modeli biznesowych oraz kluczowych barier i czynników sukcesu w przedsiębiorczości. Zastosowano metodę triangulacji polegającą na porównywaniu informacji z różnych źródeł, aby wykluczyć nieścisłości i uzyskać pełniejszy obraz badanego zjawiska (Porter, 1990).

Wyniki i dyskusja

Na podstawie przeprowadzonych analiz i badań można wyróżnić kilka kluczowych czynników przesądzających o tym, czy przedsiębiorczość rzeczywiście może odgrywać rolę klucza do sukcesu w trudnych warunkach gospodarczych.

Po pierwsze, kluczowe znaczenie ma elastyczność. Firmy, którym udało się sprawnie zmienić profil działalności, zdywersyfikować ofertę lub przenieść część procesów do sieci, łatwiej radziły sobie z załamaniem popytu i ograniczeniami finansowymi. Dobrym

przykładem może być sytuacja lokalnej gastronomii, która w czasie pandemii COVID-19 została zmuszona do intensywnego rozwoju dowozu zamówień i usług na wynos. Choć pandemia wykracza poza główny horyzont globalnego kryzysu z lat 2007–2009, to dobitnie ukazuje znaczenie szybkiego reagowania na nieprzewidziane wyzwania.

Po drugie, rezultaty badań podkreślają ogromną wagę innowacyjności rozumianej jako nie tylko wdrażanie przełomowych technologii, lecz także poszukiwanie nowych źródeł finansowania, zawieranie nietypowych sojuszy biznesowych czy modyfikacja już istniejących procesów i produktów. Przedsiębiorstwa, które nawet w trudnych warunkach nie rezygnowały z działań badawczo-rozwojowych, zazwyczaj miały większe szanse na dynamiczny wzrost po ustaniu recesji (Fritsch, 2011).

Po trzecie, istotna okazuje się zdolność do zarządzania finansami, zwłaszcza w zakresie płynności. Kryzysy wiążą się ze zwiększonym ryzykiem zatorów płatniczych, utrudnione go dostępu do kredytów i nieufności na rynku. Z literatury wynika, że przedsiębiorstwa dysponujące solidną bazą kapitałową przed recesją lub mające zdywersyfikowane źródła finansowania (m.in. fundusze *venture capital*, aniołów biznesu, alternatywne platformy crowdfundingowe) skuteczniej radziły sobie w okresie załamania gospodarczego.

Po czwarte, analiza polskiego rynku wskazuje na istotną rolę wsparcia instytucjonalnego wyrażającego się w programach rządowych i instrumentach pomocy dla przedsiębiorców. Ulgi podatkowe, dotacje na rozwój nowych technologii czy dostęp do preferencyjnych kredytów i poręczeń kredytowych mogą być czynnikiem decydującym o przetrwaniu młodych firm. W czasach kryzysu znaczenie tych instrumentów jeszcze rośnie, ponieważ ograniczony jest dostęp do komercyjnego kapitału (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012).

Dyskusja na temat roli przedsiębiorczości podczas kryzysu nie może pomijać pewnych jej ograniczeń. Nie każda nowo założona firma odniesie sukces, zwłaszcza jeśli powstała wyłącznie z braku innych alternatyw zawodowych. Z kolei najbardziej spektakularne przykłady szybkiego wzrostu tzw. jednorożców opierają się na niestandardowych, rewolucyjnych pomysłach i znacznym wsparciu inwestorskim – a nie są to rozwiązania dostępne dla przeciętnego małego przedsiębiorstwa usługowego czy handlowego. Dlatego uogólnienia traktujące przedsiębiorczość jako panaceum na wszelkie problemy gospodarcze należy formułować ostrożnie.

Rola marketingu i PR w przezwyciężaniu kryzysu

W obecnych realiach gospodarczych charakteryzujących się ograniczonym popytem, zmiennymi potrzebami konsumentów oraz rosnącą presją kosztową przedsiębiorcy stoją przed nie lada wyzwaniem, aby skutecznie wyróżnić się na rynku. W takiej sytuacji narzędzia marketingu, w szczególności marketingu internetowego, a także profesjonalne działania z zakresu PR odgrywają kluczową rolę w budowaniu i utrzymywaniu pozycji rynkowej. Rosnąca konkurencja sprawia, że firmy nie mogą sobie pozwolić na bierność komunikacyjną – potrzebują przemyślanych i dopasowanych strategii, które zarówno wspierają sprzedaż, jak i kształtują pozytywny wizerunek.

Skuteczne połączenie działań marketingowych i PR-owych pozwala przedsiębiorstwom nie tylko utrzymać się na powierzchni w trudnym okresie, lecz także zwiększyć świadomość marki oraz zdobyć zaufanie nowych klientów. W warunkach kryzysu, kiedy każda złotówka wydawana na promocję musi przynieść jak najbardziej wymierne rezultaty, systematyczne monitorowanie rynku oraz dostosowywanie komunikatów do dynamicznie zmieniającej

się sytuacji są niezwykle istotne. Dzięki temu firmy mogą w porę reagować na potrzeby odbiorców i efektywniej wykorzystać ograniczone zasoby, co w dalszej perspektywie przekłada się na stabilność przychodów oraz wyższą rentowność.

Marketing internetowy – szansa na dotarcie do nowych grup odbiorców

W dobie postępującej digitalizacji i przenoszenia coraz większej liczby usług do przestrzeni online marketing internetowy stanowi jedno z najskuteczniejszych narzędzi dotarcia do potencjalnych klientów. Daje on możliwość precyzyjnego targetowania reklam – np. poprzez takie platformy jak Facebook Ads, LinkedIn Ads czy Google Ads – co pozwala ograniczyć wydatki promocyjne do najbardziej perspektywicznych segmentów rynku. Ponadto marketing online otwiera przed przedsiębiorcami liczne możliwości automatyzacji kampanii dzięki takim rozwiązaniom jak *marketing automation*, które umożliwiają przygotowanie spersonalizowanych komunikatów, dostosowanych do konkretnych zachowań odbiorców.

Kluczowym atutem marketingu internetowego jest również możliwość bieżącego mierzenia skuteczności podejmowanych działań w czasie rzeczywistym, m.in. dzięki takim narzędziom jak Google Analytics czy różnego rodzaju systemy CRM. W epoce kryzysu, kiedy każda decyzja dotycząca wydatków powinna być poparta rzetelną analizą, możliwość szybkiego reagowania na zmiany w efektywności kampanii ma szczególnie duże znaczenie. Firmy mogą na bieżąco korygować swoją strategię poprzez zwiększanie wydatków na najbardziej dochodowe kanały oraz ograniczanie kosztów tam, gdzie efekty są niewspółmiernie niskie.

Dodatkową zaletą marketingu internetowego jest to, że w porównaniu z tradycyjnymi formami reklamy, takimi jak prasa czy telewizja, kampanie internetowe mogą być nie tylko bardziej efektywne kosztowo, lecz także lepiej dopasowane do preferencji i zainteresowań odbiorców. Dzięki temu nawet w czasie spowolnienia gospodarczego firmy potrafią skutecznie dotrzeć do grup docelowych o ściśle sprecyzowanych potrzebach. Taka koncentracja wysiłków i budżetów reklamowych pozwala na większy zwrot z inwestycji (ROI) oraz zwiększenie lojalności klientów poprzez trafne i wartościowe komunikaty promocyjne.

Content marketing i SEO

Content marketing, obejmujący m.in. tworzenie blogów firmowych, podcastów, webinarów, e-booków czy materiałów wideo, to kolejny niezwykle ważny filar strategii promocyjnych. Dzięki publikowaniu unikatowych eksperckich treści marka może przyciągać do siebie odbiorców zainteresowanych konkretną tematyką, budować z nimi długotrwałe relacje i stopniowo umacniać pozycję lidera w danym segmencie rynku. W czasach kryzysu takie działania stają się szczególnie cenne, ponieważ pozwalają dotrzeć do osób, które aktywnie poszukują rzetelnych informacji bądź praktycznych wskazówek, a tym samym przyciągać potencjalnych klientów bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów reklamowych.

Nierozerwalnie związane z content marketingiem jest SEO (*search engine optimization*), czyli optymalizacja treści oraz struktury stron internetowych pod kątem wyszukiwarek. Dobrze zaprojektowana witryna, bogata w przydatne i unikatowe treści, ma szansę zyskać wysoką pozycję w wynikach wyszukiwania, co przekłada się na większą widoczność marki w sieci. W dłuższej perspektywie takie rozwiązanie pozwala firmie ograniczyć koszty pozyskania klientów, ponieważ ruch organiczny bywa stabilniejszy i bardziej wartościowy niż

jednorazowe kampanie płatne. W efekcie przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować z większymi graczami, nawet jeśli dysponują ograniczonym budżetem promocyjnym.

Warto też pamiętać, że dobrze zaprojektowana strategia contentmarketingowa to nie tylko teksty i grafiki, lecz także różnorodne formaty takie jak infografiki, poradniki wideo czy krótkie materiały edukacyjne w mediach społecznościowych. Dzięki temu firma może dotrzeć do szerszej grupy odbiorców i prezentować swoją ekspercką wiedzę w przystępny i angażujący sposób, co przekłada się na wyższą rozpoznawalność oraz większe zaufanie konsumentów.

PR – wizerunek i zaufanie

PR jest kluczowym filarem budowania reputacji przedsiębiorstwa, zwłaszcza w obliczu kryzysu, gdy każda informacja na temat firmy jest bacznie obserwowana przez rynek. Skuteczne działania PR-owe obejmują zarówno komunikację zewnętrzną, skierowaną do klientów, partnerów czy mediów, jak i komunikację wewnętrzną, która skupia się na pracownikach, udziałowcach czy lokalnych społecznościach. W czasach kryzysu transparentność, empatia i otwartość odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu pozytywnego odbioru podejmowanych decyzji – zwłaszcza tych związanych z redukcją kosztów, ze zmianami kadrowymi czy z reorientacją strategii biznesowej.

Umiejętnie prowadzona komunikacja kryzysowa pozwala złagodzić skutki decyzji, które mogą być niepopularne, a zarazem minimalizuje ryzyko niekontrolowanego rozprzestrzeniania się negatywnych informacji w mediach. Odpowiedzialne i otwarte podejście przyczynia się do wzmocnienia zaufania interesariuszy, a w dłuższej perspektywie tworzy solidną podstawę do odbudowy silnej marki po ustaniu kryzysu.

Podejmowanie inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest kolejnym krokiem w kształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Działania takie jak wspieranie lokalnych społeczności, troska o środowisko naturalne czy inwestowanie w edukację pracowników nie tylko zyskują uznanie klientów i opinii publicznej, lecz także przekładają się na wewnętrzną kulturę organizacyjną. W efekcie firma staje się bardziej atrakcyjnym miejscem pracy, a lojalność pracowników rośnie, co jest nie do przecenienia w czasach gospodarczej niepewności.

Kompleksowe podejście jako fundament sukcesu

Połączenie narzędzi marketingu internetowego, rzetelnie przygotowanej strategii contentmarketingowej z dzieleniem, dopracowanym SEO oraz przemyślanych działań PR-owych stanowi efektywny sposób na utrzymanie przedsiębiorstwa na właściwych torach nawet w najbardziej wymagających okolicznościach. Kluczem do sukcesu są stałe monitorowanie wskaźników skuteczności i elastyczne reagowanie na wahania rynkowe, aby na bieżąco dostosowywać przekaz do aktualnych potrzeb i obaw konsumentów.

Długofalowa wizja poparta spójnymi i konsekwentnymi działaniami pozwala podczas kryzysu nie tylko utrzymać przychody na przyzwoitym poziomie, lecz także wzmocnić fundamenty marki. Profesjonalny wizerunek zbudowany w trudnych czasach procentuje w momencie, gdy warunki gospodarcze zaczynają się poprawiać. Zaufanie interesariuszy wypracowane dzięki jasnej komunikacji, trafnym inwestycjom w marketing i dbałości o relacje z otoczeniem stanowi przewagę konkurencyjną, która będzie widoczna jeszcze długo po zakończeniu okresu kryzysu.

Rekomendacje dla praktyki gospodarczej

W świetle przeprowadzonych analiz i uzyskanych wyników można przedstawić następujące rekomendacje:

1. udoskonalenie edukacji przedsiębiorczej – kompetencje w zakresie zarządzania, finansów, marketingu i innowacji rozwijane na poziomie średnim i wyższym służą kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Osoby lepiej przygotowane teoretycznie i praktycznie mają wyższe szanse przetrwania w okresie recesji;
2. budowa sprzyjającego środowiska instytucjonalnego – warto rozwijać infrastrukturę w postaci inkubatorów, akceleratorów, funduszy *seed capital* i *venture capital* oraz programów rządowych. Państwo może też rozważyć dodatkowe ulgi podatkowe i granty dla sektorów najbardziej dotkniętych kryzysem, które jednocześnie cechują się wysokim potencjałem innowacyjnym;
3. dywersyfikacja źródeł finansowania – firmy opierające się wyłącznie na kredytach bankowych mogą w kryzysie stanąć w obliczu poważnych trudności z powodu zastrzeżenia przez instytucje finansowe kryteriów udzielania pożyczek. Niezbędne staje się więc szukanie alternatywnych form uzyskania kapitału, takich jak crowdfunding, emisja obligacji czy wsparcie ze strony aniołów biznesu;
4. wspieranie innowacji i digitalizacji – kryzys nierzadko przyspiesza procesy cyfryzacji i transformacji technologicznej. Wsparcie przedsiębiorstw w implementacji nowoczesnych rozwiązań (np. e-commerce, pracy zdalnej, automatyzacji procesów) może nie tylko pomóc im przetrwać kryzys, lecz także wzmocnić ich pozycję konkurencyjną w przyszłości;
5. rozwijanie sieci współprac – kryzys gospodarczy może skłaniać do zacieśnienia współdziałania między środowiskiem naukowym, biznesem i administracją publiczną. Partnerstwa w postaci przedsięwzięć kooperacyjnych, klastrów i projektów badawczo-rozwojowych zwiększają szansę na tworzenie innowacji oraz optymalizację kosztów;
6. zintegrowane podejście do marketingu i PR – połączenie innowacyjnych działań biznesowych z aktywną promocją (marketing internetowy) i transparentną komunikacją (PR) pozwala firmie na budowanie trwałych relacji z klientami i innymi interesariuszami, co może się okazać kluczowe przy wychodzeniu z kryzysu z podniesioną głową.

Podsumowanie

Przywołane analizy i przykłady pokazują, że przedsiębiorczość może istotnie pełnić funkcję stabilizatora i katalizatora rozwoju gospodarczego w obliczu kryzysu. Aby jednak przedsiębiorczość naprawdę stała się kluczem do sukcesu, muszą zostać spełnione liczne warunki po stronie zarówno przedsiębiorców, jak i instytucji wspierających biznes.

W przypadku przedsiębiorców kluczowe są zdolność do szybkiej adaptacji w zmieniających się warunkach, umiejętność podejmowania wyważonego ryzyka, stałe inwestowanie w innowacje oraz zachowywanie dyscypliny finansowej. Równoległe państwo i organizacje otoczenia biznesu powinny dbać o sprzyjające ramy prawne, edukacyjne i finansowe i wspierać w ten sposób inicjatywy przedsiębiorcze.

Jednocześnie należy pamiętać, że kryzys – mimo iż może generować nowe szanse – jest w stanie też pogłębiać problemy strukturalne i prowadzić do upadku licznych podmiotów, zwłaszcza z sektora MŚP. Z tego względu ważne jest zarówno zrozumienie natury

przedsiębiorczości w warunkach kryzysu, jak i wdrażanie rozwiązań minimalizujących ryzyko masowych bankructw, przy jednoczesnym wspieraniu rozwoju konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Ostatecznie na podstawie badań i analiz studiów przypadków można stwierdzić, że choć przedsiębiorczość nie stanowi uniwersalnego lekarstwa na wszystkie bolączki gospodarcze, to w wielu sytuacjach pełni istotną funkcję bufora mogącego przełamać impas recesji poprzez pobudzanie innowacji i wprowadzanie na rynek nowej wartości. Szczególnie ważne okazuje się przy tym komplementarne wykorzystanie trzech głównych filarów – przedsiębiorczości, marketingu (zwłaszcza internetowego) oraz PR. Dzięki synergii tych obszarów firma może nie tylko przetrwać trudny okres, lecz także zbudować trwałą przewagę konkurencyjną na przyszłość.

Literatura

References

- Ács, Z.J., Audretsch, D.B. (2010). *Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer.
- Drucker, P.F. (1985). *Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- European Commission (2020). *Entrepreneurship 2020 Action Plan*. European Commission Publications.
- Fairlie, R.W. (2013). Entrepreneurship, economic conditions, and the great recession. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(2), 207–231.
- Fritsch, M. (2011). The effect of new business formation on regional development: Empirical evidence, interpretation, and avenues for further research. W: M. Fritsch (red.), *Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 58–106.
- GUS (2020). *Rocznik statystyczny RP*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*. Warszawa: PARP.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Reinhart, C.M., Rogoff, K.S. (2009). *Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton: Princeton University Press.
- Schumpeter, J.A. (2008). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Maksymilian Michalczak, mgr, od ponad 18 lat specjalizuje się w komunikacji medialnej. Realizuje zadania PR-owe i marketingowe w Grupie Eura7, do której trafił z Ekstraklasy SA, gdzie odpowiadał za komunikację z mediami sportowymi. Jest współorganizatorem szkoleń marketingowych Internet ASAP, redaktorem branżowego serwisu Labber.pl, a także konsultantem i współprowadzącym podcastu „Marketing Ludzkim Głosem”. Wcześniej przez dziewięć lat pracował w Wiśle Kraków SA. W krakowskim klubie zajmował stanowisko rzecznika prasowego, kierował pracą Biura Prasowego, odpowiadał za politykę informacyjną i marketingową klubu. Współtworzył projekty komunikacyjne i marketingowe dla takich marek jak adidas, EA Sports, nc+, LOTTO, Oshee, Tesco Polska, Tele-Fonika, Totolotek SA, Tyskie, Volvo, Verbena.

Maksymilian Michalczak, M.A. He has specialized in media communication for over 18 years. Currently, he manages PR and marketing projects at Eura7 Group where he arrived from Ekstraklasa SA, having been responsible there for communications with sports media. He is a co-organizer of Internet ASAP marketing workshops, editor of the industry portal, Labber.pl, as well as a consultant and co-host of the podcast *Marketing Ludzkim Głosem* (Marketing with a Human Voice). Previously,

he had worked for nine years at Wisła Kraków SA where he served as Press Officer, led the Press Office team, and oversaw the club's information and marketing policy. He has co-created communication and marketing campaigns for brands such as adidas, EA Sports, nc+, LOTTO, Oshee, Tesco Polska, Tele-Fonika, Totolotek SA, Tyskie, Volvo and Verbena.

Adres/Address

Eura7

Osiedle 2 Pułku Lotniczego 47A

31-870 Kraków

e-mail: maks.michalczak@eura7.com

Spis treści

Wprowadzenie	3
--------------------	---

PRAWNA PROBLEMATYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W UJĘCIU MIĘDZYNARODOWYM

GRZEGORZ KRAWIEC

Rola Rzecznika Praw Obywatelskich w zakresie ochrony praw przedsiębiorców	13
--	----

KAZIMIERA JUSZKA

Procesowe i kryminalistyczne zasady przeprowadzania oględzin w postępowaniu w sprawach o wykroczenia jako warunek przestrzegania zasady pewności prawa w obrocie gospodarczym	23
---	----

JUSTYNA HOLOCHER, BOGUMIŁ NALEZIŃSKI

Wolność działalności gospodarczej i jej ograniczenia w multcentrycznym systemie prawa	33
--	----

KAROL JUSZKA

Taktyczne zasady przeprowadzania eksperymentu w realizacji zasady wolności działalności gospodarczej w postępowaniu w sprawach o wykroczenia	49
---	----

AGATA NODŻAK

Rola i znaczenie monitorowania pomocy publicznej w sprawach dotyczących udzielania pomocy publicznej	59
---	----

SZYMON KĘPA

Kolegium Elektorów w wyborach prezydenckich w Polsce na przykładzie elekcji z 2015 roku – polemika z Jakubem M. Łachem	75
---	----

JERZY KAWKA

Obowiązek naprawy towarów wynikający z unijnej dyrektywy R2R a interesy producentów	83
--	----

POLITOLOGICZNA PROBLEMATYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

AGATA TASAK

Przedsiębiorczość w wybranych koncepcjach życia społecznego: libertarianizm i katolicka nauka społeczna	97
--	----

BARBARA WĘGLARZ

Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – podstawy formalno-prawne	111
---	-----

EKONOMICZNA I ZARZĄDCZA PROBLEMATYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ZDZISŁAW LUDZIEJSKI

Przedsiębiorczość jako determinanta sukcesu gospodarczego – ujęcie teoretyczne...	125
---	-----

IRENEUSZ DRABIK

Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa na współczesnym rynku	135
--	-----

TOMASZ ZACŁONA, MONIKA DANIELSKA, MARIUSZ CEMBRUCH-NOWAKOWSKI	
Audiowizualne narzędzia dydaktyczne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i wiedzy ekonomicznej osób z zaburzeniami słuchu.	149
AGNIESZKA ŚWIĘTEK, DANUTA PIRÓG, KINGA BARGIEŁ, PIOTR CYBUL	
Kompetencje osobiste, społeczne i menedżerskie w edukacji podstaw przedsiębiorczości oraz biznesu i zarządzania w polskiej szkole: analiza porównawcza.	175
JOANNA ŻUKOWSKA, KAROLINA LEMIESZKIEWICZ-SOSNOWSKA	
Future-ready workforce: a 2023–2024 literature review of essential skills and competencies for the labor market	195
MICHAEL SEGUN OGUNMUYIWA, JOHN OLARENWAJU ONI	
Physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria.	211
ALEKSANDER IWASZCZUK, MACIEJ SABAL, NATALIA IWASZCZUK	
Towards sustainable consumption: the practices of Krakow students.	229
RENATA NESTEROWICZ, JOANNA NAKONIECZNY	
Ocena opłacalności leasingu i umów o podobnym charakterze – analiza porównawcza	247
BARTŁOMIEJ NOWAK	
Wybrane formy wsparcia w krakowskim ekosystemie startupowym – wyniki badań pilotażowych	261
KACPER GOŁONKA	
Rozwój działalności gospodarczej w układzie krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym	279
PRAKTYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	
JAKUB KABZA, ANI SOKOŁOWSKA	
O regulowaniu AI z perspektywy law and economics w kontekście Rozporządzenia AI.	295
MACIEJ JURA	
Cyfryzacja postępowania rejestrowego – przemyslenia o kierunku dalszego rozwoju	311
MAKSYMILIAN MICHALCZAK	
Przedsiębiorczość w obliczu kryzysu gospodarczego: Czy to klucz do sukcesu?	321

Contents

Introduction	7
--------------------	---

LEGAL ISSUES OF ENTREPRENEURSHIP FROM AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE

GRZEGORZ KRAWIEC

The ombudsman's role in protecting entrepreneurs' rights	13
--	----

KAZIMIERA JUSZKA

Procedural and forensic principles for proceedings into criminal investigations as conditional on respect for the rule of law in economic dealings.....	23
---	----

JUSTYNA HOLOCHER, BOGUMIŁ NALEZIŃSKI

Freedom of economic activity and its limitations in a multicentric legal system	33
---	----

KAROL JUSZKA

Tactical experimentation in the implementation of the principle of business freedom in minor crime proceedings	49
--	----

AGATA NODŹAK

The role and importance of monitoring state aid in case-law practice	59
--	----

SZYMON KĘPA

The electoral college in the 2015 Polish presidential elections: a polemic with Jakub M. Łach.....	75
--	----

JERZY KAWKA

The obligation to repair goods under EU directive R2R concerning the interests of manufacturers	83
---	----

POLITICAL ISSUES OF ENTREPRENEURSHIP

AGATA TASAK

Entrepreneurship in selected conceptions of social life: libertarianism and Catholic social teaching.....	97
---	----

BARBARA WĘGLARZ

Social entrepreneurship in Poland: its formal and legal foundations.....	111
--	-----

ECONOMIC AND MANAGERIAL ISSUES OF ENTREPRENEURSHIP

ZDZISŁAW LUDZIEJEWSKI

Entrepreneurship as a determinant of business success: a theoretical approach.....	125
--	-----

IRENEUSZ DRABIK

The essence of enterprise internationalization in the modern market.....	135
--	-----

TOMASZ ZACŁONA, MONIKA DANIELSKA, MARIUSZ CEMBRUCH-NOWAKOWSKI

Innovative educational tools for the development of entrepreneurial competences, as well as knowledge of economics, in those with hearing disorders	149
---	-----

AGNIESZKA ŚWIĘTEK, DANUTA PIRÓG, KINGA BARGIEŁ, PIOTR CYBUL	
Personal, social and managerial competences in the subjects of ‘Basics of Entrepreneurship’ and ‘Business and Management’ in Polish schools: a comparative analysis	175
JOANNA ŻUKOWSKA, KAROLINA LEMIESZKIEWICZ-SOSNOWSKA	
Future-ready workforce: a 2023–2024 literature review of essential skills and competencies for the labor market	195
MICHAEL SEGUN OGUNMUYIWA, JOHN OLARENWAJU ONI	
Physical and virtual incubators and early-stage start-ups in Ogun State, Nigeria.	211
ALEKSANDER IWASZCZUK, MACIEJ SABAL, NATALIA IWASZCZUK	
Towards sustainable consumption: the practices of Krakow students.	229
RENATA NESTEROWICZ, JOANNA NAKONIECZNY	
Evaluating the profitability of leasing and other contracts of a similar nature: a comparative analysis	247
BARTŁOMIEJ NOWAK	
Selected forms of support in the Krakow startup ecosystem: pilot study results.	261
KACPER GOLONKA	
The development of economic activity in the area of Krakow’s main square in the interwar period	279
THE PRACTICE OF ENTREPRENEURSHIP	
JAKUB KABZA, ANI SOKOŁOWSKA	
On regulating AI from legal and economic perspectives in the context of the AI act ...	295
MACIEJ JURA	
Digitization of registration procedures: thoughts on the directions of further developments	311
MAKSYMILIAN MICHALCZAK	
Entrepreneurship as a key to success in times of economic crisis	321