

ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM ORGANIZACJI – WYZWANIA, NARZĘDZIA I PERSPEKTYWY

Redakcja naukowa

Agata Marcysiak ♦ Adam Marcysiak

Redaktorzy monografii

dr inż. Agata Marcysiak ♦ dr inż. Adam Marcysiak

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Recenzja naukowa

dr hab. Konrad Stańczyk, prof. uczelni

Wojskowa Akademia Techniczna

Komitet Wydawniczy

Stanisław Ambroszkiewicz, Katarzyna Antosik, Mikołaj Bieluga, Jolanta Brodowska-Szewczuk, Janina Florczykiewicz (przewodnicząca), Arkadiusz Indraszczyk, Beata Jakubik, Stanisław Jarmoszko, Mariusz Kluska, Agnieszka Prusińska, Sławomir Sobieraj, Jacek Sosnowski, Maria Starnawska, Ewa Wójcik, Beata Żywicka

Published under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC BY-NC) license.

© Copyright by Uniwersytet w Siedlcach, Siedlce 2025

<https://doi.org/10.34739.9788368355383>

e-ISBN-978-83-68355-38-3



Wydawnictwo
Naukowe
UwS

www.wydawnictwo-naukowe.uws.edu.pl

08-110 Siedlce | ul. Żytnia 17/19 | tel. 25 643 15 20

Ark. wyd. 12.9

Spis treści

Wstęp	4
--------------------	---

CZĘŚĆ 1.

EKONOMICZNE PODSTAWY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Finansowa efektywność działalności pszczelarskiej w Polsce. Studium przypadku.....	7
<i>Marian Podstawka</i>	
Makroekonomiczne otoczenie jako warunek zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	14
<i>Żanna Pleskacz, Józef Wróbel</i>	
Wpływ taksonomii zrównoważonych działań na strategie inwestycyjne przedsiębiorstw.....	23
<i>Marek Szajczyk</i>	
Cyfryzacja rachunkowości jako narzędzie zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem...	35
<i>Tomasz Ogrodnik</i>	
Analiza efektywności podatkowej form opodatkowania mikroprzedsiębiorców w ujęciu ogólnym i branżowym.....	44
<i>Agnieszka Deresz</i>	

CZĘŚĆ 2.

SPOŁECZNE I INSTYTUCJONALNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Budowanie zasobów wiedzy spersonalizowanej w organizacji.....	59
<i>Bogusz Mikuła</i>	
Synergia jako efekt integracji potencjałów w pracy zespołowej – czynnik wsparcia dla zrównoważonego rozwoju organizacji.....	70
<i>Monika Jasińska</i>	
Znaczenie Krajowego Funduszu Szkoleniowego dla rozwoju przedsiębiorczości w powiecie siedleckim.....	86
<i>Marcin Chrzęścik</i>	
Kryteria zrównoważonego rozwoju w sektorze windykacyjnym ze szczególnym uwzględnieniem czynnika społecznego.....	97
<i>Dorota Strubel</i>	

CZĘŚĆ 3.

ŚRODOWISKOWE I STRATEGICZNE WYMIARY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

CSR i ESG jako skuteczne narzędzia realizacji zrównoważonego rozwoju.....	107
<i>Elżbieta Skrzypek</i>	
Strategiczne podejście polskich uczelni do realizacji celów zrównoważonego rozwoju.....	123
<i>Marzena Wójcik-Augustyniak</i>	
Prognozy płodów rolnych w aspekcie bezpieczeństwa żywności i zrównoważonego rozwoju...	140
<i>Łukasz Patryk Domański, Anna B. Marciniuk-Kluska</i>	
Aspekty zrównoważonego rozwoju na rynku powierzchni magazynowych w Polsce.....	147
<i>Adam Marcysiak, Agata Marcysiak</i>	

Wstęp

Zrównoważony rozwój w ostatnich dekadach stał się jednym z najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją współczesne organizacje, gospodarki i całe społeczeństwa. Coraz wyraźniej podkreśla się, że trwałość funkcjonowania podmiotów gospodarczych nie może być rozpatrywana wyłącznie w perspektywie krótkoterminowych wyników finansowych. Odpowiedzialne zarządzanie wymaga dziś równoczesnego uwzględniania wymiaru ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, a więc budowania strategii, które harmonizują rozwój gospodarczy z troską o: kapitał ludzki, jakość życia społeczności oraz ochronę zasobów naturalnych.

Na znaczeniu zyskuje umiejętność reagowania na globalne procesy i kryzysy, które w ostatnich latach w istotny sposób przekształcają otoczenie organizacji. Zmiany klimatyczne, transformacja energetyczna, dynamiczny postęp technologiczny, a także niepewność związana z turbulencjami gospodarczymi czy kryzysami zdrowotnymi – wszystkie te zjawiska sprawiają, że zarządzanie wymaga nowego podejścia. Kluczowe stają się: wykorzystanie interdyscyplinarnej wiedzy, rozwój kompetencji w zakresie analizy długookresowych trendów oraz stosowanie innowacyjnych narzędzi, umożliwiających przewidywanie i ograniczanie ryzyka.

W tym kontekście idea zrównoważonego rozwoju przestaje być jedynie postulatem polityk publicznych, a staje się praktycznym warunkiem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Oznacza poszukiwanie nowego modelu wzrostu, w którym cele ekonomiczne są realizowane w sposób sprzyjający równowadze społecznej i środowiskowej. Organizacje, które potrafią połączyć wymogi konkurencyjności z odpowiedzialnym podejściem do otoczenia, zyskują większe szanse na stabilny rozwój w dłuższym horyzoncie czasowym, a także na budowanie trwałych relacji z interesariuszami.

Wyzwania te mają wymiar zarówno strategiczny, jak i operacyjny. Na poziomie globalnym i regionalnym dotyczą m.in. wdrażania polityk klimatycznych, realizacji Agendy 2030 i Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs), czy wypełniania obowiązków regulacyjnych wynikających z unijnych dyrektyw w zakresie raportowania niefinansowego i taksonomii zrównoważonych działań. Na poziomie mikroekonomicznym przekładają się na codzienne decyzje przedsiębiorstw dotyczące wyboru form opodatkowania, inwestycji, wykorzystania zasobów naturalnych, budowania kapitału ludzkiego, zarządzania wiedzą oraz kreowania innowacji.

Prezentowana monografia ma charakter interdyscyplinarny, co odzwierciedla złożoność problematyki zrównoważonego rozwoju. Zebrane materiały ukazują zarówno makroekonomiczne i regulacyjne uwarunkowania funkcjonowania organizacji, jak i mikroekonomiczne oraz zarządcze aspekty związane z codzienną praktyką prowadzenia działalności gospodarczej. W strukturze treści można wyróżnić trzy bloki tematyczne, które wzajemnie się uzupełniają. Pierwszy koncentruje się na ekonomicznych podstawach zrównoważonego rozwoju. Autorzy analizują m.in. efektywność podatkową różnych form opodatkowania mikroprzedsiębiorców, wskazując na bariery i możliwości wynikające z wyboru poszczególnych systemów fiskalnych w kontekście branżowym. Interesującym tego przykładem jest analiza finansowej efektywności działalności pszczelarskiej w Polsce – sektora często marginalizowanego, a jednocześnie kluczowego dla bezpieczeństwa żywnościowego i różnorodności biologicznej. W ramach tego bloku znalazły się także rozdziały dotyczące roli makroekonomicznego otoczenia w kształtowaniu warunków rozwoju przedsiębiorstw oraz wpływu unijnej taksonomii zrównoważonych działań na strategie inwestycyjne organizacji. Szczególne znaczenie przypisano również problematyce cyfryzacji rachunkowości jako narzędzia zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem.

Drugi blok obejmuje społeczne i instytucjonalne aspekty zarządzania zrównoważonym rozwojem. Zawiera analizy znaczenia Krajowego Funduszu Szkoleniowego w rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, co wpisuje się w szerszy kontekst polityki rynku pracy i rozwoju kapitału ludzkiego. Ważnym wątkiem jest budowanie zasobów wiedzy spersonalizowanej w organizacjach – zagadnienie związane z gospodarką opartą na wiedzy i wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi informatycznych. W tej części znalazły się również rozważania nad rolą synergii w pracy zespołowej jako czynnika wspierającego zrównoważony rozwój organizacji – ukazuje to, że odpowiednie zarządzanie kapitałem społecznym stanowi równie ważny element procesu transformacji, jak decyzje o charakterze stricte finansowym czy inwestycyjnym.

Trzeci blok dotyczy środowiskowych i strategicznych wymiarów zrównoważonego rozwoju. Autorzy omawiają m.in. prognozy plonów rolnych w kontekście bezpieczeństwa żywnościowego i zmian klimatycznych, wskazując na możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii w zarządzaniu ryzykiem produkcji rolnej. Ważnym aspektem jest także rola działań CSR i ESG jako narzędzi realizacji zrównoważonego rozwoju – zarówno w wymiarze strategicznym, jak i w kontekście praktycznych rezultatów dla organizacji. W tej części znalazły się również analizy strategicznego podejścia polskich uczelni do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz aspekty związane z rozwojem rynku powierzchni magazynowych, na którym coraz większe znaczenie odgrywają certyfikacje ekologiczne i innowacyjne rozwiązania infrastrukturalne.

Monografia kierowana jest do szerokiego grona odbiorców: zarówno środowiska naukowego i studentów zainteresowanych zagadnieniami zarządzania i ekonomii, jak i menedżerów poszukujących nowoczesnych narzędzi strategicznych. Adresowana jest także do decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie polityk publicznych w obszarze zrównoważonego rozwoju, dla których prezentowane analizy i studia przypadku mogą stanowić inspirację oraz praktyczne wsparcie w procesie podejmowania decyzji.

Należy wyrazić nadzieję, że zawarte w niniejszym opracowaniu analizy, studia przypadku oraz propozycje teoretyczne staną się inspiracją do dalszej dyskusji nad rolą zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, a publikacja przyczyni się do pogłębienia wiedzy na temat praktycznych możliwości implementacji zasad zrównoważonego rozwoju w różnych sektorach gospodarki, a także pomoże w budowaniu mostów między teorią a praktyką zarządzania.

Redaktorzy

Część 1

EKONOMICZNE PODSTAWY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

FINANSOWA EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁALNOŚCI PSZCZELARSKIEJ W POLSCE. STUDYUM PRZYPADKU

Marian Podstawka

ORCID: 0000-0002-3834-0743

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

Działalność pszczelarska ma wiele osobliwości. Wśród nich wyróżnić można przyrodnicze, zdrowotne i ekonomiczne. Prowadzona jest jako działalność hobbystyczna, a także komercyjna. Pszczelarze hobbysty traktują ją jako zajęcie relaksujące i prozdrowotne¹, a w mniejszym stopniu – jako źródło dochodów i utrzymania. Wiele wskazuje na to, że nie prowadzą żadnej rachunkowości, a tym samym nie dokonują oceny finansowej ani efektywności. Natomiast pszczelarze tzw. zawodowi, prowadzący pasieki towarowe wędrownie, prowadzą dla nich rachunkowość – co jest warunkiem otrzymania wsparcia finansowego z Unii Europejskiej – i przeprowadzają kalkulację opłacalności.

Rozdział dotyczy oceny opłacalności działalności pszczelarskiej na podstawie studium przypadku dla pasieki towarowej wędrownej, której siedziba znajduje się w województwie łódzkim i która posiada 80 rodzin pszczelich. Dane finansowe dotyczą lat 2022, 2023 oraz 2024 i pochodzą z ewidencji przychodów i rozchodów, które pszczelarz prowadził dla Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, oddział w Radomiu. Wybrano województwo łódzkie jako przeciętne dla kraju pod względem produkcji miodu i pochodnych. Świadczy o tym między innymi tzw. wskaźnik napszczelenia, tj. średnia liczba rodzin przypadająca na 1 km² obszaru. Średnio w Polsce w 2023 roku było to 7,5 rodziny na 1 km² powierzchni. Natomiast w badanym województwie na 1 km² obszaru przypadało 6,1 rodziny². Podobny stopień napszczelenia wykazują województwa sąsiednie: wielkopolskie (6,5 rodziny na 1 km²), kujawsko-pomorskie (6,5 rodziny na 1 km²), opolskie (7,6 rodziny na 1 km²)³. Postawiono dwie hipotezy badawcze:

H1: Działalność pszczelarska towarowa jest opłacalna, a dochody z niej na jednego zatrudnionego w pasiece kształtują się na wyższym poziomie niż przeciętna płaca w gospodarce narodowej.

H2: Wielkość dochodu uzyskiwanego z jednej rodziny pszczelej w pasiekach towarowych jest znacznie wyższa niż normy dochodu przyjęte dla opodatkowania jej podatkiem PIT.

Celem opracowania jest dokonanie oceny ekonomicznej efektywności działalności pszczelarskiej na podstawie analizy wybranej celowo pasieki towarowej w województwie łódzkim. Przy czym efektywność ekonomiczna rozumiana jest jako relacja efektów (dochodów) do kosztów, a także jako różnica pomiędzy przychodami a kosztami. Celem jest również weryfikacja postawionych hipotez badawczych. Owe weryfikacji dokonano, wykorzystując dane finansowe badanej pasieki, z wykorzystaniem metody analizy finansowej i tabelarycznej.

¹ Autor jest pszczelarzem hobbystą.

² P. Semkiw, *Stan pszczelarstwa w Polsce w 2023 roku*, Instytut Ogrodnictwa – PIB, Puławy, s. 2.

³ Ibidem.

Ekonomiczna efektywność działalności pszczelarskiej w 2022 roku

Działalność pszczelarska prowadzona w pasiekach towarowych, podobnie jak inne działalności, ma charakter rynkowy. Pszczelarze uzyskują przychody ze sprzedaży produktów pszczelich, takich jak miód, wosk, pyłek, pierzga czy propolis. Ponorzą koszty, w tym: związane z zakupem węż, lekarstw, matek pszczelich, uli, miodarek, wytopiarek do wosku, cukru, słoików, etykiet i paliwa; koszty energii, amortyzacji, utrzymania budynków oraz sprzętu. Następnie na zasadzie porównania przychodów i kosztów obliczają dochód lub stratę. Dochód jest ekwiwalentem za pracę pszczelarza, za jego know-how oraz zainwestowany kapitał. W tabeli 1 przedstawiono syntetyczne wyniki finansowe badanej pasieki.

Tabela 1. Przychody, koszty i dochód badanej pasieki w 2022 roku (w zł)

Miesiąc	Przychód	Koszty	Dochód
Styczeń	4352,76	22 016,81	17 664,05
Luty	52 943,25	21 003,15	31940,10
Marzec	4265,00	26 174,53	21 909,53
Kwiecień	3285,00	2364,40	920,60
Maj	3115,00	984,26	2130,74
Czerwiec	3230,00	2520,40	709,60
Lipiec	4685,00	11 213,16	6528,16
Sierpień	4125,00	1673,05	2451,95
Wrzesień	5345,00	1458,02	3886,98
Październik	6570,00	2812,77	3757,23
Listopad	6550,00	3131,04	3418,96
Grudzień	7325,00	5093,31	2231,69
RAZEM	105791,01	100444,90	5346,11

Źródło: opracowanie własne

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że 2022 rok nie przyniósł dobrych wyników finansowych. Dochód wynosił zaledwie 5346,11 zł. Warto zauważyć, że wysokość przychodu (105 791,01 zł) w przeliczeniu na jedną rodzinę pszczelą to 1339,13 zł. W 2022 roku pszczelarz poniósł znaczne wydatki na zakup sprzętu pszczelarskiego. Były to zakupy o charakterze inwestycyjnym w postaci: wytopiarki do wosku (8572,88 zł), miodarki (8650,00 zł), 45 uli wielkopolskich (19 350,00 zł), stołu do odsklepiania ramek i wialni do pyłku (22 410,00 zł), domku do apiterapii (7400,00 zł). Łącznie tego rodzaju koszty wyniosły 66 328,88 zł. Natomiast koszty operacyjne w 2022 roku ukształtowały się na poziomie 34 062,02 zł, co stanowiło 32,2% w stosunku do przychodów. W tej sytuacji koszty związane z inwestycjami należy uwzględnić w formie 10-procentowej amortyzacji i ich wielkość ukształtuje się wtedy na poziomie 6638,30 zł. Zatem łączne koszty w 2022 roku wyniosły 40 700,32 zł (34 062,02 zł + 6638,30 zł). Wobec tego dochód za 2022 roku wyniósł 65 090,68 zł, co daje w przeliczeniu na jedną rodzinę kwotę o wartości 823,3 zł. Natomiast dochód normatywny według rozporządzenia ministra finansów z jednej rodziny w 2022 roku to 3,68 zł⁴. W przeliczeniu na jeden miesiąc jednej osobie prowadzącej pasiekę daje to dochód netto w kwocie 5424,22 zł. W 2022 roku przeciętna płaca w gospodarce narodowej wynosiła brutto 6346,15 zł, co daje

⁴ Dochód w normie, „Twój Doradca Rolniczy Rynek” 2021, 11, s. 20.

4364,88 zł netto⁵. Kwota dochodu z pasieki jest zatem znacznie wyższa od kwoty netto przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2022 roku. Na podstawie tych wyników finansowych pozytywnie pozostają zweryfikowane obie hipotezy.

Ekonomiczna efektywność działalności pszczelarskiej w 2023 rok

Analogicznie jak dla 2022 roku, w tabeli 2 zaprezentowane zostały wyniki finansowe badanej pasieki w 2023 roku.

Tabela 2. Przychody, koszty i dochód badanej pasieki w 2023 roku (w zł)

Miesiąc	Przychód	Koszty	Dochód
Styczeń	5521,04	1127,40	4393,64
Luty	4805,00	487,06	4317,94
Marzec	4935,00	346,40	4588,60
Kwiecień	3790,00	1229,04	2560,96
Maj	2580,00	997,89	1582,11
Czerwiec	4045,00	31,17	4013,83
Lipiec	9260,00	1501,33	7758,67
Sierpień	7518,00	1330,95	6187,05
Wrzesień	6880,00	596,61	6283,39
Październik	8782,80	504,41	8278,39
Listopad	6743,01	1530,39	5212,62
Grudzień	72,03	10 889,90	10 817,87
RAZEM	64 931,88	20 572,75	44 359,33

Źródło: opracowanie własne

Dane z księgi przychodów i rozchodów wskazują, że w 2023 roku w badanej pasiece nie było zakupów inwestycyjnych. Wszystkie poniesione koszty miały charakter kosztów operacyjnych i stanowiły 31,7% w stosunku do przychodów. Ich udział w przychodach był podobny jak w roku poprzednim (32,2%). W 2023 roku przychody były niższe niż w 2022 roku, stąd pomimo podobnego ich udziału w kosztach operacyjnych dochód ukształtował się na niższym poziomie niż w poprzednim roku i wynosił 44 359,33 zł. Uwzględniając jego obniżenie o kwotę amortyzacji (6638,30 zł) – wyniósł 37 721,03 zł. W przeliczeniu na jedną osobę na miesiąc, dochód netto w badanej pasiece w 2023 roku wynosił 3143,42 zł. Był on niższy od przeciętnego wynagrodzenia netto w gospodarce narodowej w 2023 roku, wynagrodzenie to wynosiło bowiem w tym roku 5473,62 zł⁶. Tym samym w 2023 roku nie potwierdziła się hipoteza 1. Jeśli chodzi o dochód rzeczywisty w 2023 roku na jedną rodzinę pszczelą, to wynosił on 477,50 zł i był znacznie wyższy od dochodu normatywnego, który dla tego roku wynosił 3,90 zł na jedną rodzinę. Wyniki badań za 2023 rok pozwalają pozytywnie zweryfikować hipotezę 2.

⁵ Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2023 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2022 r.

⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 października 2023 r. (Dz.U. z 2023 r. poz. 2335).

Ekonomiczna efektywność działalności pszczelarskiej w 2024 rok

Sytuacja finansowa ocenianej pasieki w 2024 roku przedstawiona została w tabeli 3.

Tabela 3. Przychody, koszty i dochód badanej pasieki w 2024 roku (w zł)

Miesiąc	Przychód	Koszty	Dochód
Styczeń	6734,11	643,35	6090,76
Luty	5960,00	2021,99	3938,01
Marzec	7360,00	6720,76	639,24
Kwiecień	7970,00	1424,84	6545,15
Maj	5510,00	122,07	4287,93
Czerwiec	4760,00	1455,39	3304,61
Lipiec	10 010,00	1501,21	8508,79
Sierpień	9150,00	971,92	8178,08
Wrzesień	11 210,00	1122,07	10 087,93
Październik	8630,00	7150,97	1479,03
Listopad	10 485,00	404,59	10 080,41
Grudzień	12 345,00	503,08	11 841,92
RAZEM	100 124,11	25 142,24	74 981,87

Źródło: opracowanie własne

W 2024 roku relacja kosztów do przychodów wynosiła 25,11%. Była znacznie niższa niż w latach 2022 i 2023, w których kształtowała się na poziomie około 32%. Jest to prawdopodobnie efekt inwestycji dokonanych w 2022 roku. W 2024 roku przychody wynosiły 100 124,11 zł, a koszty 25 142,24 zł. Dochód ukształtował się na poziomie 74 981,87 zł. Po uwzględnieniu w kosztach amortyzacji (6638,30 zł), dochód w 2024 roku wynosił 68 343,57 zł. W przeliczeniu na jednego zatrudnionego, na miesiąc daje to 5695,30 zł dochodu netto, ponieważ pszczelarz nie płaci od niego podatku PIT. Natomiast przeciętne wynagrodzenie netto w gospodarce narodowej w 2024 kształtowało się na poziomie 5600 zł⁷. Wobec tego dochód miesięczny uzyskany w badanej pasiece w przeliczeniu na jedną osobę (5695,30 zł) w 2024 roku był nieco wyższy niż przeciętne wynagrodzenie netto w gospodarce narodowej. Tym samym potwierdziła się hipoteza 1 dla 2024 roku. Jeżeli chodzi o dochód w przeliczeniu na jedną rodzinę pszczelą w 2024 roku, to wynosił on w badanej pasiece 865,11 zł i był nieporównywalnie wyższy od dochodu normatywnego, który dla tego roku wynosił 5,41 zł na jedną rodzinę pszczelą⁸. Tym samym pozytywnie została zweryfikowana hipoteza 2 za 2024 rok.

Syntetyczne wyniki finansowe badanej pasieki w latach 2022-2024

W tabeli 4 przedstawiono syntetyczne wyniki finansowe badanej pasieki za lata 2022-2024 według ujęcia kasowego. Jednakże dla poprawności wynik finansowy pasieki należy skorygować, uwzględniając w kosztach amortyzację, a nie całe koszty inwestycyjne. Pszczelarz w 2022 roku poniósł łącznie 66 382,88 zł kosztów inwestycyjnych. Tak jak poprzednio, przyjmując 10-letni okres amortyzacji oraz naliczanie jej w sposób liniowy, koszty amortyzacji roczne wynosiły

⁷ GUS, Obwieszczenie Prezesa GUS z dnia 19 lutego 2025 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego netto w gospodarce narodowej w 2024 r.

⁸ Prezes GUS, Komunikat z dnia 25 maja 2023 r., M.P. 2023 poz. 535.

6638,30 zł. Zatem za trzy lata należy łącznie w kosztach nie uwzględniać całości zakupów inwestycyjnych w wymienionej kwocie (66 382,88 zł), lecz przyjąć jej wysokość w trzykrotności rocznej amortyzacji, czyli kwotę 19 916,40 zł ($6638,3 \times 3$). W tabeli 5 przedstawiono wynik finansowy badanej pasieki za lata 2022-2024 skorygowany o amortyzację.

Tabela 4. Przychód, koszty i dochód badanej pasieki za lata 2022-2024 (w zł)

Miesiąc	Przychód	Koszty	Dochód
Styczeń	16 607,91	23 787,56	7179,65
Luty	63 708,25	23 512,20	40 196,05
Marzec	16 560,00	33 241,69	16 681,69
Kwiecień	15 045,00	5018,28	10 026,72
Maj	11 205,00	3204,82	8000,78
Czerwiec	12 035,00	4006,96	8028,04
Lipiec	23 955,00	14 215,59	9739,30
Sierpień	20 793,00	3975,30	16 817,08
Wrzesień	23 435,00	3176,70	20 258,30
Październik	23 982,80	10 468,15	13 514,65
Listopad	23 778,01	5060,02	18 711,99
Grudzień	19 742,03	16 486,29	3255,74
RAZEM	270 847,00	146 153,56	124 687,31

Źródło: opracowanie własne

Uwzględniając w rachunku wyników amortyzację, a nie łączne koszty związane z inwestycjami, uzyskujemy poprawę wyniku finansowego z kwoty 124 687,31 zł do kwoty 171 159,42 zł, co daje w przeliczeniu na jedną osobę na miesiąc dochód netto w wysokości 4754,43 zł. Jest to kwota nieco niższa niż średnia przeciętnych płac w gospodarce narodowej w latach 2022-2024. Wynosiła ona 5146,17 zł (4363,88 zł – 2022 rok, 5473,62 zł – 2023 rok, 5600,00 zł – 2024 rok). Tym samym średnio za lata 2022-2024 hipoteza pierwsza nie została potwierdzona, natomiast we wszystkich badanych latach dochód rzeczywisty w przeliczeniu na jedną rodzinę pszczelą był znacznie wyższy niż dochód normatywny ustalany przez Ministerstwo Finansów. Tym samym została potwierdzona hipoteza druga.

Tabela 5. Skorygowany z tytułu amortyzacji wynik finansowy badanej pasieki za lata 2022-2024

Wyszczególnienie	Razem w latach 2022-2024
Przychody według ujęcia kasowego w zł	270 847,00
Koszty w ujęciu kasowym w zł	146 153,56
Dochód w ujęciu kasowym w zł	124 687,31
Koszty po uwzględnieniu amortyzacji w zł	$146\,153,56 - (66\,382,38 + 19\,916,40) = 99\,854,78$
Dochód po uwzględnieniu amortyzacji	171 159,42

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na realizację celów opracowania oraz na weryfikację hipotez badawczych. Biorąc pod uwagę średnią wartość dochodów za lata 2022-2024, w badanej pasiece jest ona nieco niższa niż przeciętna płaca netto w gospodarce narodowej w tych latach. Pszczelarz osiągnął za te lata dochód netto w wysokości średnio 4754,43 zł, natomiast średnia płaca netto w gospodarce narodowej w latach 2022-2024 była wyższa i wynosiła 5146,17 zł. Tym samym hipoteza pierwsza nie została zweryfikowana pozytywnie za lata 2022-2024. Pozytywną jej weryfikację stwierdzono w latach 2022 i 2024. W latach tych dochód miesięczny netto w przeliczeniu na jednego zatrudnionego w badanej pasiece był wyższy od przeciętnej płacy netto w gospodarce narodowej. Natomiast w roku 2023 dochód ten był niższy od przeciętnego wynagrodzenia netto w gospodarce narodowej. Jeśli chodzi o hipotezę drugą, to została ona pozytywnie zweryfikowana zarówno w badanych latach, jak i w odniesieniu do średniej z tych lat. Dochody w przeliczeniu na jedną rodzinę pszczelą były kilkaset razy wyższe niż te, które prezentowane są przez Ministerstwo Finansów i podlegają opodatkowaniu podatkiem PIT. W 2022 roku dochód na jedną rodzinę pszczelą w badanej pasiece wynosił 823,93 zł, natomiast dochód normatywny to tylko 3,68 zł. Jest on 224 razy niższy od rzeczywistego dochodu. W 2023 roku dochód na jedną rodzinę pszczelą wynosił w badanej pasiece 561,50 zł, a dochód normatywny – 3,90 zł. W 2024 roku dochód rzeczywisty na jedną rodzinę pszczelą w badanej pasiece wynosił 865,11 zł, a ustalony przez Ministra Finansów – 5,41 zł. Podobne relacje pomiędzy dochodem rzeczywistym na jedną rodzinę pszczelą a dochodem normatywnym ukształtowały się ze średnich ich wartości z badanych lat. Średnio w latach 2022-2024 dochód rzeczywisty na jedną rodzinę pszczelą wynosił 750,18 zł ($823,93 \text{ zł} + 561,50 \text{ zł} + 865,11 \text{ zł} = 2250,54 \text{ zł} : 3 = 750,18 \text{ zł}$). Natomiast średnia wartość dochodu normatywnego w tych latach wynosiła 4,33 zł ($3,68 \text{ zł} + 3,90 \text{ zł} + 5,41 \text{ zł} = 12,99 \text{ zł} : 3 = 4,33 \text{ zł}$).

Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują na absurd polityki podatkowej, jeśli chodzi o dział produkcji specjalnej, jakim jest pszczelarstwo. W sytuacji, w której dochody normatywne są kilkaset razy niższe od rzeczywistych, nielogicznym jest, aby podatnicy je opodatkowywali. Przyjmują oni do ustalenia podstawy opodatkowania PIT dochody normatywne. W tej sytuacji, aby fiskus uzyskał jedną złotówkę podatku PIT na podstawie opodatkowania dochodów normatywnych, pszczelarz powinien posiadać (na podstawie średnich norm dochodu w latach 2022-2024) 6930 rodzin pszczelich. Wówczas osiągnąłby dochód wynoszący 30 009 zł i od 9 zł nadwyżki ponad kwotę wolną od podatku zapłaciłby 1 zł podatku PIT ($9 \text{ zł} \times 12\% = 1,08 \text{ zł}$). Takiego pszczelarza w Polsce nie ma, ponieważ pasieka towarowa w 2023 roku średnio posiadała 281,7 rodziny pszczelej⁹. Zachodzi pytanie o sens angażowania Ministra Finansów w przygotowywanie co roku rozporządzeń dotyczących norm dochodowych z jednej rodziny pszczelej i urzędów skarbowych rozliczających pszczelarzy z podatku PIT. Ten wysiłek nie przynosi żadnych skutków fiskalnych dla budżetu ani skutków redystrybucyjnych.

Największą pasiekę w Polsce posiadają P. J. Tkaczukowie w województwie warmińsko-mazurskim. Liczy ona około 3000 tysięcy rodzin pszczelich. Oprócz tego 2111 pszczelarzy w Polsce posiada pasieki powyżej 80 rodzin pszczelich¹⁰ i składa zeznania PIT do 30 kwietnia, na podstawie których nie płacą oni żadnego podatku. Powstaje pytanie o sens takich działań. W tej sytuacji można przeprowadzić symulację dotyczącą utraty dochodów budżetowych, przyjmując średnio dochód z jednej rodziny pszczelej, wynikający z przeprowadzonych badań, wynoszący 722,19 zł (por. tabela 5). W tej sytuacji można ustalić podstawę opodatkowania dla 2111 pszczelarzy, uwzględniając dochody rzeczywiste. Przyjmując, że pszczelarzy towarowych w Polsce jest

⁹ P. Semkiw, op. cit., s. 5.

¹⁰ Ibidem.

2111 i posiadają oni średnio 281,7 rodziny, to łącznie towarowych rodzin pszczelich jest 594 669. W tej sytuacji podstawa wymiaru podatku PIT według dochodów rzeczywistych wynosiłaby 429 463 788,45 zł (594 669 rodzin $\times$ 722,19 zł dochodu na rodzinę). Po uwzględnieniu kwoty wolnej od podatku dochodowego podstawa wymiaru wynosiłaby 336 133 788,45 zł. (429 463 788,45 zł – [2111 pszczelarzy $\times$ 30000 zł]). Wobec tego fiskus mógłby pozyskać 43 936 054,61 zł podatku PIT (336 133 788,45 zł $\times$ 12%).

Bibliografia

- Dochód w normie*, „Twój Doradca Rolniczy Rynek” 2021, 11.
 GUS, Obwieszczenie Prezesa GUS z dnia 19 lutego 2025 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego netto w gospodarce narodowej w 2024 r.
 Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2023 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2022 r.
 Prezes GUS, Komunikat z dnia 25 maja 2023 r., M.P. 2023 poz. 535.
 Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 października 2023 r. (Dz.U. z 2023 r. poz. 2335).
 Semkiw P., *Stan pszczelarstwa w Polsce w 2023 roku*, Instytut Ogrodnictwa – PIB, Puławy 2023.

THE FINANCIAL EFFICIENCY OF BEEKEEPING IN POLAND: A CASE STUDY

Summary: The aim of this article is to calculate and evaluate the financial results of beekeeping operations. This study is a case study. An apiary located in the Łódź Voivodeship was deliberately selected for the study. The Łódź Voivodeship and its neighboring regions represent average beekeeping conditions for the entire country. The number of bee colonies per square kilometer in this region is similar to the national average. In 2023, the average in Poland was 7.5 bee colonies per square kilometer, while in the Łódź Voivodeship, it was 6.1 bee colonies per square kilometer. In neighboring voivodeships, i.e., the Wielkopolskie Voivodeship, it was 6.5 bee colonies per square kilometer, the Opolskie Voivodeship, 7.6 bee colonies per square kilometer, and the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship, it was 6.5 bee colonies per square kilometer. The apiary studied is a commercial operation, with 80 bee colonies in the years 2022-2024, transported to neighboring voivodeships, and run by a single person. The financial information obtained came from the records of income and expenses that the beekeeper kept for the agricultural advisory center in Brwinów (Radom branch). The research showed that running a commercial and migratory bee apiary is profitable. Income generated per person in the years 2022-2024 was close to the average net wage in the national economy. However, the actual income per bee colony on average in the years studied was PLN 722.19 per year, several hundred times higher than the normative income established by the Minister of Finance for personal income tax purposes. On average, the normative income in the years 2022-2024 was PLN 4.33 per bee colony. Commercial beekeepers, of whom there are 2,111 in Poland, have an average of 281.7 bee colonies. In this situation, no commercial beekeeper pays personal income tax (PIT) because, taxed according to standard income, their total will not exceed the tax-free allowance, which is PLN 30,000. - 281.7 colonies $\times$ PLN 4.33 = PLN 1,219.76. Even the beekeeper with the largest number of bee colonies in Poland (3,000 bee colonies) will not pay personal income tax because his income will not exceed the tax-free allowance – 3,000 colonies $\times$ PLN 4.33 = PLN 12,990.

Keywords: beekeeping, business efficiency, profitability, income

MAKROEKONOMICZNE OTOCZENIE JAKO WARUNEK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Żanna Pleskacz

ORCID: 0000-0003-1647-5767

Józef Wróbel

ORCID: 0000-0002-4350-5215

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa zależy nie tylko od czynników wewnętrznych: sposobu zarządzania, systemów produkcyjnych, polityki zatrudnienia, strategii firmy itd. Wpływ ma na niego również zewnętrzne otoczenie, kształtowane przez politykę państwa. W jej ramach można wskazać te polityki, które w sposób szczególny wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Najważniejsze z nich to polityka fiskalna i monetarna, i to one zostały przeanalizowane w tym rozdziale. Skoordynowanie ich działań sprzyja zrównoważonemu rozwojowi przedsiębiorstwa. Sprzeczne ich działania dezorganizują przedsiębiorstwo, nie dają możliwości zrównoważonego rozwoju bądź go zakłócają.

Polityka fiskalna jest prowadzona przez rząd. Za jej pomocą państwo zarządza dochodami i wydatkami. Jej celem jest stabilizacja koniunktury, redystrybucja dochodu, wspieranie wzrostu gospodarczego. Instrumentami polityki fiskalnej są głównie podatki, transfery socjalne, wydatki publiczne i inwestycje państwowe. Polityka fiskalna jest skuteczna, gdy gospodarka znajduje się w recesji lub stagnacji. Rząd może wtedy zwiększyć wydatki publiczne (np. na inwestycje, transfery socjalne), by pobudzić popyt. Jeżeli stopy procentowe są bliskie zeru (pułapka płynności¹), bank centralny ma ograniczone możliwości działania, i w takiej sytuacji tylko polityka fiskalna może być efektywna, gdy stosuje szybkie, bezpośrednie bodźce dla gospodarstw domowych. W sytuacji kryzysowej (pandemia, wojna) to polityka fiskalna jest pierwszym narzędziem reagowania. Dla pobudzenia gospodarki rząd może transferować środki (np. 500 plus, tarcze antykryzysowe). Podczas pandemii COVID-19 w 2020 r. rząd uruchamiał ogromne pakiety fiskalne, dlatego że stopy procentowe były już na rekordowo niskim poziomie (stopa referencyjna 0,1%).

Polityka monetarna jest prowadzona przez bank centralny i wiąże się przede wszystkim z zarządzaniem podażą pieniądza i stopami procentowymi. Jej celem jest stabilność cen, czyli ograniczenie inflacji, wspieranie wzrostu gospodarczego oraz stabilność systemu finansowego. Wykorzystuje ona instrumenty ustalone przez bank centralny, takie jak stopy procentowe, operacje otwartego rynku, rezerwa obowiązkowa. Polityka monetarna polega głównie na sterowaniu stopami procentowymi i podażą pieniądza. Jest bardziej skuteczna, gdy inflacja jest wysoka. Wtedy bank centralny może podnosić stopy procentowe, by ograniczyć konsumpcję i kredyt, co schładza gospodarkę i obniża inflację. Jeżeli oczekiwania inflacyjne są silne, to zacieśnianie polityki monetarnej sygnalizuje walkę z inflacją i stabilizuje oczekiwania rynków. Jeżeli system bankowy działa sprawnie, to bank centralny przekazuje zmiany stóp procentowych bankom komercyjnym, a one dalej – kredytobiorcom i depozytariuszom. I tak w latach 2022–2023 NBP prowadził restrykcyjną politykę pieniężną – poprzez podnoszenie stóp procentowych – aby schłodzić gospodarkę i ograniczyć inflację.

¹ „Pułapka płynności” oznacza, że polityka pieniężna przestaje być skuteczna, dlatego że bank centralny ma już bardzo niskie stopy procentowe (nawet bliskie zeru).

Skoordynowanie polityki fiskalnej i polityki monetarnej

Chociaż te dwie polityki prowadzą różne instytucje, które stosują różne instrumenty, to cele mają podobne i w idealnej sytuacji obie polityki się uzupełniają. W czasie kryzysu powinna być wykorzystywana ekspansywna polityka monetarna i fiskalna, polegająca na pobudzeniu popytu. W czasie przegrzania gospodarki odwrotnie – restrykcja obu polityk i dążenie do obniżenia inflacji. Ich skoordynowanie może wzmocnić skuteczność działań stabilizacyjnych w gospodarce i tym samym pozytywnie wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa. Jednak w praktyce nie zawsze takie działania są możliwe.

Podczas recesji warto prowadzić politykę ekspansywną. Rząd zwiększa wydatki publiczne i obniża podatki (polityka fiskalna ekspansywna), jednocześnie bank centralny obniża stopy procentowe, zwiększając dostępność kredytów. W efekcie następuje pobudzenie popytu, wzrost inwestycji i szybsze wyjście z kryzysu. Nieskoordynowanie dwóch polityk to sytuacja, w której rząd zwiększa wydatki, prowadząc politykę ekspansywną, a bank centralny podnosi stopy procentowe w obawie przed inflacją bądź utrzymuje je na niezmiennym wysokim poziomie, co oznacza restrykcyjną politykę monetarną. W rezultacie efekty obu polityk wzajemnie się znoszą – polityki działają w przeciwnych kierunkach.

Szczególna koordynacja obu polityk jest potrzebna w czasie kryzysów gospodarczych (np. pandemia COVID-19). W sytuacji wysokiej inflacji lub deflacji, przy wysokim długu publicznym działania fiskalne mogą ograniczać możliwości działania banku centralnego.

Skuteczność polityki monetarnej i fiskalnej zależy od sytuacji gospodarczej, w której dane państwo się znajduje. Obie polityki mają inne narzędzia i są skuteczniejsze w różnych warunkach. Po 2020 roku NBP obniżył stopy procentowe i prowadził skup obligacji. Jednocześnie rząd uruchomił tarcze antykryzysowe i zwiększył wydatki. Działania te były początkowo skoordynowane, ale z czasem pojawiły się napięcia związane z inflacją i deficytem budżetowym. Połączenie polityki monetarnej i fiskalnej może skutecznie wspierać stabilność gospodarczą i rozwój, pod warunkiem dobrej komunikacji i niezależności instytucji, które za nimi stoją. Często jednak występują konflikty celów tych polityk i ograniczenia polityczne.

Jednym z istotnych modeli, który objaśnia skoordynowanie działań dwóch polityk i ich wzajemne oddziaływanie jest model IS (Investment-Savings) – LM (Liquidity preference-Money supply).

Model równowagi IS-LM

Podstawy modelu IS-LM zostały opracowane przez J.R. Hicksa w artykule *Mr. Keynes and the „Classics”: A Suggested Interpretation*². Hicks stworzył go jako formalizację myśli J.M. Keynesa z *Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza*³. Model ten jest używany do analizy wpływu polityki fiskalnej i monetarnej na dochód narodowy (PKB) oraz stopę procentową w krótkim okresie. Model IS-LM daje możliwość zrównoważenia rynku dóbr i usług oraz rynku pieniężnego za pomocą wspólnej dla dwóch rynków stopy procentowej i znalezienia zrównoważonego dochodu.

Charakterystyczną cechą modelu IS-LM jest wzajemne oddziaływanie na siebie procesów zachodzących na rynku towarowym i pieniężnym. Z jednej strony stopa procentowa, która ustala się na rynku pieniężnym, oddziałuje na rynek towarowy i dochód narodowy (może być postrzegany jako PKB) przez kształtowanie popytu. Z drugiej strony dochód narodowy wpływa na rynek

² J.R. Hicks, *Mr. Keynes and the „Classics”: A Suggested Interpretation*, 'Econometrica' 1937, 5(2), s. 147-159, <http://www.jstor.org/stable/1907242>, dostęp 13.11.2025.

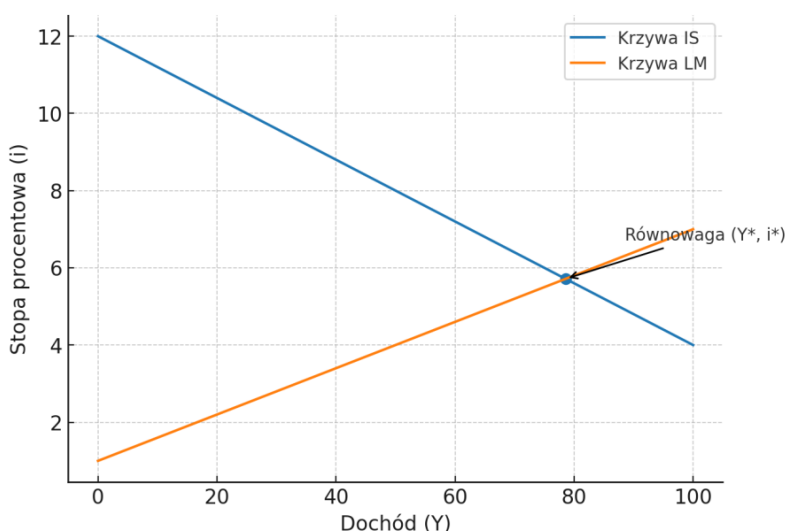
³ J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003, s. 365.

pieniężny i stopę procentową. Model IS-LM pokazuje ponadto rolę polityki pieniężnej i fiskalnej w kształtowaniu stopy procentowej i dochodu narodowego⁴.

Każda gospodarka jest układem dwóch różnych rodzajów rynków: towarowego i pieniężnego. Siły realne i finansowe są „wtopione” w nie oba i przeplatają się wzajemnie. Wspólnym dla obu parametrem jest stopa procentowa. To ona sprawia, że rynki te nie pozostają względem siebie w izolacji. Dzięki wspólnej stopie procentowej zmiany pierwotne, zaistniałe np. na rynku towarowym, są przenoszone na rynek pieniężny, i rynek ten dopasowuje się do zmian na rynku towarowym. I odwrotnie: jeśli zmiany pierwotne zachodzą na rynku pieniężnym, to poprzez stopę procentową rynek towarowy dostosowuje się do zmian na rynku pieniężnym. Na obu rynkach zachodzi wówczas równowaga⁵.

Wykres IS (rysunek 1) przedstawia równowagę na rynku dóbr, pokazuje wszystkie kombinacje stopy procentowej (i) i produktu narodowego (Y), przy których popyt agregatowy równa się produkcji, czyli agregatowej podaży. Polityka fiskalna (np. zmiany podatków lub wydatków rządowych) wpływa na położenie krzywej IS.

Wykres LM (rysunek 1) przedstawia natomiast kombinacje produktu narodowego (Y) i stopy procentowej (i), przy których popyt na pieniądź równa się jego podaży, czyli przedstawia równowagę na rynku pieniężnym.



Rysunek 1. Równowaga w modelu IS-LM

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Próchnicki, *Makroekonomia*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2000, s. 236.

Jak widać na rysunku, krzywa IS jest nachylona ujemnie, co oznacza, że wyższa stopa procentowa powoduje obniżenie inwestycji, a to prowadzi do niższego popytu w gospodarce i niższego dochodu (PKB). Polityka fiskalna wpływa na położenie krzywej IS. Krzywa przesuwana się w prawo, gdy zwiększają się wydatki rządowe lub obniżają się podatki, rosną inwestycje i konsumpcja. Jeżeli wydatki rządowe rosną, to krzywa IS przesuwana się w prawo, w rezultacie czego rośnie popyt globalny. Jest to polityka ekspansywna, która prowadzi do wzrostu produktu narodowego. Stopa procentowa w krótkim terminie maleje, ale co wydarzy się w długim terminie – zależy od innych reakcji rynku.

⁴ R. Milewski (red.), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 1998, s. 613.

⁵ L. Próchnicki, *Makroekonomia*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2000, s. 224-225.

Polityka pieniężna (np. obniżenie stopy procentowej lub wzrost podaży pieniądza) wpływa na położenie krzywej LM. Krzywa LM jest nachylona dodatnio, co oznacza, że wyższy dochód prowadzi do większego popytu na pieniądź, co podwyższa stopę procentową dla osiągnięcia równowagi. Krzywa przesuwana się w prawo, gdy rośnie podaż pieniądza lub stopa procentowa.

Punkt przecięcia krzywych IS i LM pokazuje równowagę ogólną w gospodarce, czyli równowagę stopy procentowej i poziom dochodu (PKB) na rynku towarowym i pieniężnym.

Zastosowanie modelu IS-LM

Oddziaływanie rządu na stan aktywności gospodarczej zależy od przewidywania przyszłego biegu zdarzeń i podejmowania w związku z tym w odpowiednim momencie stosownych działań. Wyrażają się one w doborze właściwego instrumentu i skali jego zastosowania, wystarczającego dla osiągnięcia zamierzonego przez rząd wzrostu produktu narodowego, oraz momentu czasowego podejmowanych działań. Nie zawsze rząd jest w stanie wyznaczyć sobie docelowy poziom produktu narodowego⁶.

Załóżmy, że rząd zwiększa wydatki, a wtedy krzywa IS przesuwana się w prawo – co będzie odpowiadać wyższemu dochodowi i wyższej stopie procentowej (rysunek 2). Pod warunkiem, że położenie krzywej LM się nie zmienia. Jeśli w tym samym czasie bank centralny obniża stopy procentowe, to krzywa LM przesuwana się w prawo. W rezultacie będziemy mieli jeszcze większy wzrost dochodu, ale mniejszy wzrost stopy procentowej (rysunek 2).

O efektach działań rządu decyduje kąt nachylenia zarówno krzywej IS, jak i krzywej LM. Polityka fiskalna (związana z przesuwaniem się krzywej IS) działa silniej, gdy LM jest bardziej płaska. Wzrost wydatków publicznych przyczynia się wtedy mocno do podniesienia dochodu, przy niezmiennych stopach procentowych. Jednocześnie polityka fiskalna jest mniej skuteczna, gdy LM jest bardziej stroma, co oznacza, że popyt na pieniądź jest mało elastyczny wobec stopy procentowej. W takiej sytuacji ekspansja fiskalna szybko winduje stopy procentowe, a inwestycje prywatne są wypierane (efekt wypychania⁷) przez inwestycje publiczne.

Polityka pieniężna przesuwa krzywą LM i działa silniej, gdy IS jest stroma, co oznacza, że inwestycje są mało wrażliwe na zmianę stopy procentowej. Wtedy obniżka stóp procentowych zwiększa popyt globalny, głównie przez konsumpcję, i dochód narodowy rośnie. Polityka monetarna jednak jest mniej skuteczna, gdy krzywa IS jest płaska. Sprawia to, że inwestycje są bardzo wrażliwe na stopy. Małe obniżki stóp powodują duży wzrost inwestycji, a wtedy równowaga szybko przesuwana się w stronę wyższych stóp – efekt wpływu na dochód (Y) zostaje w rezultacie ograniczony. Polityka monetarna jest całkowicie nieskuteczna, gdy gospodarka jest w pułapce płynności (LM płaska przy niskiej stopie), która charakteryzuje się bardzo niską stopą procentową i dużą skłonnością do zatrzymania pieniądza. Wtedy wzrost podaży pieniądza nie obniża stóp – wszyscy trzymają dodatkową gotówkę, zamiast inwestować.

Podsumowując, gdy krzywa LM jest stroma, to skuteczniejsza jest polityka pieniężna, a gdy IS jest stroma – obie polityki mogą oddziaływać, ale pieniężna ma większy efekt. Przy wysokiej inflacji bardziej skuteczną jest polityka monetarna, dlatego że popyt obniża się przez wyższe stopy procentowe. Jeżeli stopy procentowe są bardzo niskie, a obserwujemy recesję, to bardziej skuteczną będzie polityka fiskalna, która może bezpośrednio pobudzać popyt. Jeżeli gwałtownie następuje kryzys, to skuteczniejszą będzie polityka fiskalna, która może polegać na szybkiej pomocy w postaci wydatków publicznych.

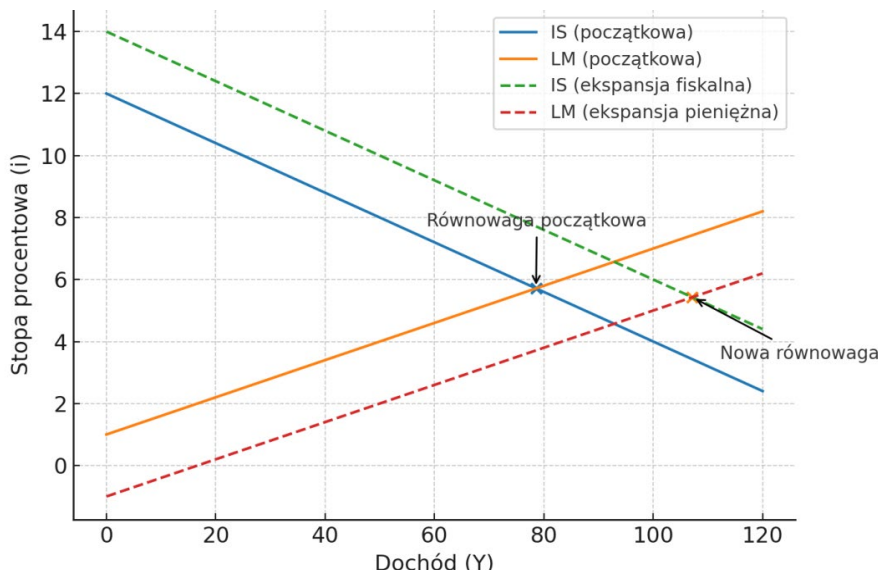
Ogólnie rzecz ujmując, podczas wzrostu oczekiwań inflacyjnych polityka monetarna jest w stanie wzmocnić wiarygodność banku centralnego i zmniejszyć odpływ pieniędzy z systemu

⁶ L. Próchnicki, op. cit., s. 254.

⁷ Opisuje sytuację, gdy wzrost wydatków publicznych prowadzi do ograniczenia wydatków sektora prywatnego.

bankowego. Jeżeli gospodarka jest w stagnacji, to bardziej efektywną będzie polityka fiskalna, prowadzona za pomocą inwestycji publicznych i programów społecznych.

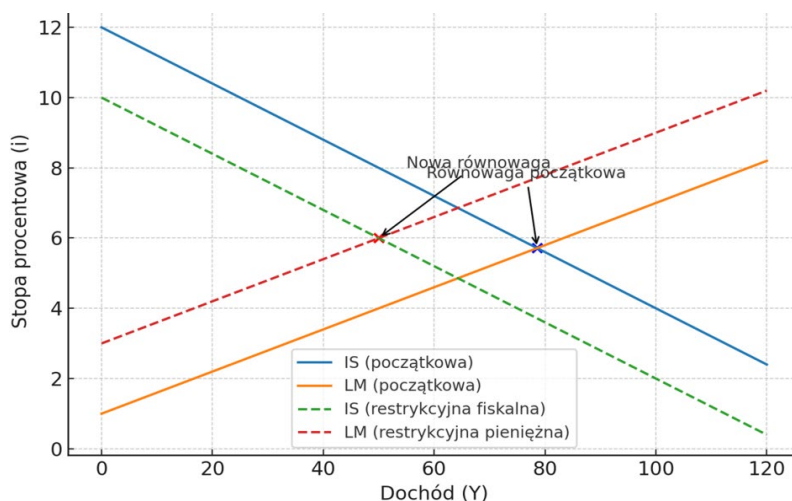
Na rysunku 2 przedstawiony jest efekt ekspansywnej polityki fiskalnej i jednocześnie monetarnej (zmiana punktu równowagi). Efektem tym zawsze będzie wzrost dochodu, a w zależności od reakcji na zmiany krzywych IS i LM, będziemy obserwowali zmiany w stopie procentowej.



Rysunek 2. Polityka ekspansywna w modelu IS-LM

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Burda, Ch. Wyplosz, *Makroekonomia. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2013, s. 413.

Na rysunku 3 przedstawiony jest efekt restrykcyjnej polityki fiskalnej i monetarnej. Widzimy odwrotny efekt, czyli obniżenie dochodu, a w zależności od reakcji na zmiany krzywych IS i LM, powstaną zmiany w stopie procentowej.



Rysunek 3. Polityka restrykcyjna w modelu IS-LM

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Burda, Ch. Wyplosz, op. cit., s. 413.

W przypadku ekspansywnej polityki fiskalnej dochodzi do wzrostu rangi zakupów rządowych i spadku inwestycji. Natomiast odmienna sytuacja pojawia się w przypadku ekspansywnej polityki monetarnej – w tym wypadku rośnie znaczenie inwestycji, natomiast maleją wielkości zakupów rządowych. Te odmiennie dla struktury ostatecznego popytu skutki polityk makroekonomicznych

nie są obojętne. Wybór instrumentów polityki gospodarczej zależy także od tego, jaką strukturę popytu rząd zamierza osiągnąć, wyprowadzając kraj z recesji. Polityka fiskalna wzmacnia sektor rządowy, a osłabia prywatny; polityka monetarna czyni odwrotnie: wzmacnia sektor prywatny i relatywnie osłabia rządowy⁸.

Trzeba też zaznaczyć, że reakcje rynku pieniężnego i towarowego na zmiany stopy procentowej nie dokonują się jednocześnie. Gdy stopa procentowa stabilizuje się na nowym, niższym poziomie, to na rynku towarowym na początku nie będzie żadnych zmian, gospodarka na linii IS wciąż znajduje się bowiem w punkcie, który koresponduje nie z nowym, lecz ze starym poziomem stopy procentowej. Pierwsza reakcja rynku towarowego uruchomi się z dużym opóźnieniem czasowym. Wszystko będzie zależało od inwestorów. Zanim podejmą oni decyzje, co do dodatkowych inwestycji, muszą nabrać pewności, że zaistniały spadek stopy procentowej nie jest przejściowy. Decyzjami inwestycyjnymi nie rządzi bieżąca stopa procentowa, lecz oczekiwana, a zarazem długookresowa stopa zwrotu. Podejmowane dziś inwestycje swe efekty produkcyjne przyniosą bowiem dopiero w terminie późniejszym, stąd też z przyszłą, a nie aktualną stopą procentową uwzględniana jest ich rentowność. Jeśli rynek pieniężny reaguje na zmiany bieżącej, krótkookresowej stopy procentowej, to rynek towarowy jest wrażliwy przede wszystkim na zmiany realnej, długookresowej stopy procentowej⁹.

Polityka fiskalna wpływa na popyt agregatowy. Jeśli przykładowo państwo wspiera zielone inwestycje i innowacje poprzez ulgi podatkowe na odnawialne źródła energii (OZE)¹⁰, dając dotacje na transformację energetyczną, to przesuwają krzywą IS w prawo. Dla przedsiębiorstw oznacza to lepsze warunki do wdrażania strategii ESG¹¹ i inwestowania w zrównoważony rozwój. Polityka monetarna (stopy procentowe, podaż pieniądza) wpływa na dostępność i koszt finansowania tych przedsięwzięć. Obniżka stopy procentowej ułatwia przedsiębiorstwom dostęp do kredytów na inwestycje długoterminowe, do których zaliczamy inwestycje proekologiczne.

Model IS-LM zmienia swoje położenie pod wpływem sił zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Siły zewnętrzne wyprowadzają rynek ze stanu równowagi. Do nich należą zmiany w wydatkach autonomicznych, którymi mogą być wydatki rządowe, stopa podatkowa oraz zmiany w podaży pieniądza. Siły wewnętrzne dostosowują się do tych zmian, wprowadzają gospodarkę w stan równowagi. Do sił tych należą: rozciąganie i kurczenie zdolności transakcyjnej, efekt dochodowy, efekt płynności, efekt wypychania i zasysania wydatku autonomicznego, a także efekt mnożnikowy wydatku autonomicznego.

Polityka fiskalna, podobnie jak monetarna, może doprowadzić do bardzo znaczących zmian w strukturze produktu narodowego w stanie równowagi: mogą na przykład zmaleć inwestycje prywatne na korzyść inwestycji rządowych lub może wzrosnąć albo spaść poziom konsumpcji¹².

Bilans płatniczy. Model IS-LM-BP

Bilans płatniczy i krzywa BP (Balance of Payments) rozszerza standardowy model IS-LM o sektor zewnętrzny w postaci: handlu zagranicznego i przepływu kapitału. Krzywa BP pokazuje zewnętrzne ograniczenia dla polityki gospodarczej. Model IS-LM staje się bardziej skomplikowany, gdyż uwzględnia kurs walutowy i jest przydatny do analizy gospodarki otwartej. Przy tych

⁸ L. Próchnicki, op. cit., s. 256.

⁹ Ibidem, s. 245.

¹⁰ Ulgi podatkowe na OZE (odnawialne źródła energii) to instrument polityki państwa, który ma zachęcać osoby fizyczne i firmy do inwestowania w czystą energię poprzez zmniejszenie ich obciążeń podatkowych.

¹¹ Strategia ESG to plan działania przedsiębiorstwa, który określa, jak firma zarządza swoim wpływem na środowisko, społeczeństwo i sposób ładu korporacyjnego. ESG jest coraz częściej traktowana jako element długofalowej konkurencyjności i wiarygodności biznesu – inwestorzy, banki czy klienci zwracają uwagę na to, czy firma prowadzi zrównoważoną działalność.

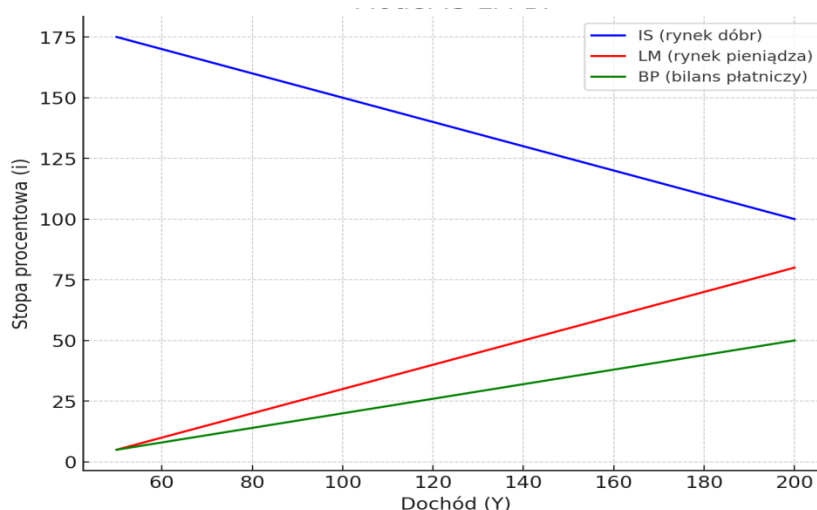
¹² L. Próchnicki, op. cit., s. 250.

uwarunkowaniach jest on ujmowany jako model IS-LM-BP (Mundella-Fleminga). Model IS-LM-BP przedstawia zależności między produktem narodowym (Y) i stopą procentową (i) w warunkach równowagi na rynku dóbr, pieniądza i bilansu płatniczego. Za pomocą tego modelu można analizować skuteczność polityki fiskalnej i monetarnej w gospodarce otwartej i jest on klasycznym narzędziem do analizy równowagi uwzględniającej zarówno rynek dóbr, rynek pieniężny, jak i bilans płatniczy, w tym przepływy kapitału międzynarodowego i handel zagraniczny.

Krzywa BP przedstawia wszystkie kombinacje produktu narodowego (Y) i stopy procentowej (i), przy których bilans płatniczy kraju jest w równowadze, czyli saldo obrotów bieżących plus saldo rachunku kapitałowego równa się zero. Możemy to zapisać w następującej postaci:

$$BP = 0 = \text{eksport} + \text{przepływy kapitału} = \text{import} + \text{odpływy kapitału}.$$

Nachylenie linii BP zależy od mobilności kapitału międzynarodowego¹³. Jeżeli mobilność kapitału jest wysoka, to krzywa BP jest bardziej płaska. Jeżeli mobilność kapitału jest niska, to krzywa BP jest rosnąca (rysunek 4).



Rysunek 4. Model IS-LM-BP

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Milewski (red.), *Podstawy ekonomii*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 646.

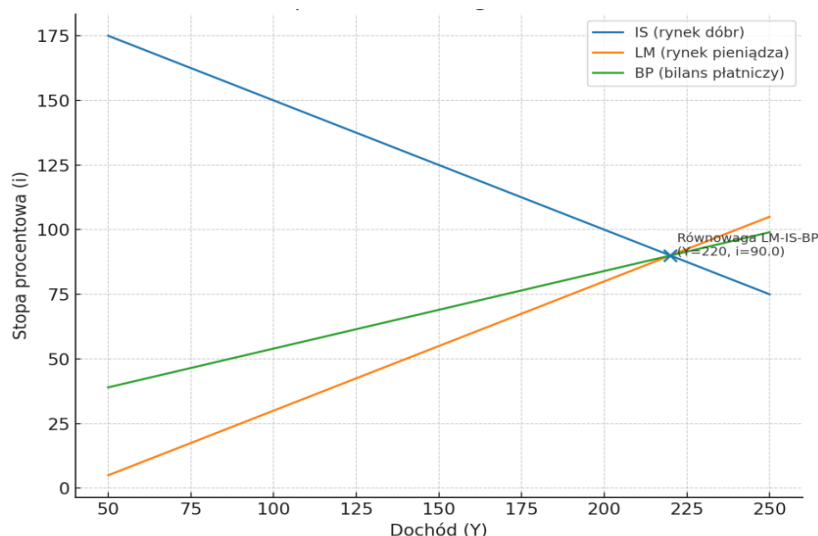
Gdy kapitał jest bardzo mobilny, krzywa BP jest płaska – wtedy nawet niewielka różnica w stopie procentowej przyciąga lub odstrasza kapitał. Gdy kapitał jest mało mobilny, to krzywa BP jest bardziej stroma. Jest także zależna od handlu zagranicznego (eksportu i importu) i wrażliwości na zmiany dochodu. Zwykle linia BP jest rosnącą, jeśli kapitał nie jest w pełni mobilny.

Model ten pomaga także analizować skutki polityki w gospodarce otwartej. Państwo nie może prowadzić dowolnej polityki fiskalnej i monetarnej, jeśli grozi to zaburzeniem bilansu płatniczego (np. ucieczką kapitału). Za pomocą modelu IS-LM-BP można badać, jak zmiany stóp procentowych, wydatków rządowych czy kursu walutowego wpływają nie tylko na popyt wewnętrzny, ale też na saldo bilansu płatniczego kraju.

W modelu IS-LM-BP równowaga ogólna w otwartej gospodarce pojawia się, gdy wszystkie trzy krzywe się przecinają (rysunek 5). Wprowadzenie do modelu linii BP udowadnia, że w gospodarce otwartej przy płynnym kursie walutowym polityka pieniężna staje się wyjątkowo skuteczna. Zmiana podaży pieniądza wpływa nie tylko na stopy procentowe, ale także na kurs walutowy, a ten

¹³ Jest to łatwość, z jaką aktywa kapitałowe mogą przepływać między krajami.

z kolei wpływa na eksport, import oraz saldo bilansu płatniczego. To sprawia, że polityka pieniężna ma dwa kanały oddziaływania: krajowy (rynek kredytowy) i międzynarodowy (kurs walutowy)¹⁴.



Rysunek 5. Równowaga IS-LM-BP

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Milewski (red.), op. cit., s. 646.

W praktyce kraje rzadko znajdują się dokładnie w punkcie przecięcia IS-LM-BP, ponieważ wymaga to bardzo specyficznego zbiegu warunków. W konsekwencji jednoczesna równowaga na rynkach dóbr, pieniądza i bilansu płatniczego jest punktem teoretycznym, do którego gospodarka może się zbliżyć, ale niekoniecznie go osiąga. Równowaga IS-LM-BP jest bardziej punktem odniesienia dla analizy polityki gospodarczej niż stanem, który można stabilnie osiągnąć w rzeczywistości.

Trzeba także zaznaczyć, że zmiany kursu walutowego są rezultatem rozwoju nie tylko własnej gospodarki, lecz także gospodarek innych niezależnych państw, z których każde może kształtować własną politykę gospodarczą. W gospodarce światowej, która jest coraz bardziej zintegrowana, polityka gospodarcza jednego kraju ma również wpływ na inne państwa. Odmienne cele różnych krajów często prowadzą do konfliktów interesów ekonomicznych. Jeżeli koordynowanie międzynarodowej polityki handlowej ma tradycję już ugruntowaną, to koordynacja międzynarodowej polityki makroekonomicznej jest kwestią nową, obciążoną większym stopniem niepewności. Wynika to z tego, że cele poszczególnych państw różnią się, co może mieć negatywne skutki. Kiedy np. niemiecki bank centralny w 1990 r. podniósł stopy procentowe, aby zniwelować możliwy inflacyjny skutek zjednoczenia Niemiec, przyczyniło się to również do przyspieszenia recesji w pozostałych krajach europejskich¹⁵.

Analizowany model zakłada prostą zależność stopy procentowej od przepływu kapitału (BP), ale w rzeczywistości inwestorzy reagują także na ryzyko, politykę oraz oczekiwania kursowe. W gospodarce realnej zwykle obserwujemy przesuwanie się między nadwyżką a deficytem BP, okresowe niedopasowania między IS i LM oraz ciągle dostosowania kursu walutowego lub rezerw walutowych. To oznacza, że równowaga BP jest niestabilna i może się przesuwać nawet z dnia na dzień. Przy płynnym kursie walutowym bank centralny zwykle utrzymuje równowagę IS-LM, a BP dostosowuje się przez kurs walutowy. Szoki globalne (np. zmiany cen surowców, decyzje banków centralnych: europejskiego i amerykańskiego, kryzysy finansowe) mogą wypychać gospodarkę poza tę równowagę. Napływ kapitału zagranicznego zależy od stabilności makroekonomicznej.

¹⁴ J. Sachs, F.B. Larrain, *Macroeconomics in the Global Economy*, Prentice Hall, University of Michigan, 1993, s. 470.

¹⁵ P.R. Krugman, M. Obstfeld, M.J. Melitz, *Ekonomia międzynarodowa. Teoria i polityka*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 34-35.

Mimo ograniczeń model IS–LM–BP pozwala uchwycić kluczowe różnice w działaniu polityki fiskalnej i monetarnej w gospodarce otwartej i zamkniętej, oraz wskazać, że skuteczność działań zależy od reżimu kursowego i stopnia mobilności kapitału¹⁶.

Model IS–LM–BP jest powiązany ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa na poziomie warunków otoczenia makroekonomicznego. Równowaga makro (stabilność dochodu i stóp procentowych) sprzyja planowaniu długofalowych inwestycji. Polityka fiskalna może przesuwac IS w stronę „zielonej gospodarki”. Polityka monetarna kształtuje dostępność kapitału dla innowacyjnych i zrównoważonych projektów. Równowaga zewnętrzna (BP) zwiększa wiarygodność kraju i ułatwia dostęp przedsiębiorstw do globalnych funduszy ESG. Inwestorzy instytucjonalni coraz częściej patrzą na kryteria ESG w taki sposób, że kraj w równowadze makro, promujący zrównoważony rozwój, jest atrakcyjniejszy dla kapitału, a przedsiębiorstwa mogą wówczas liczyć na większe zainteresowanie finansowaniem zielonych projektów.

Bibliografia

- Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2004.
- Burda M., Wyplosz Ch., *Makroekonomia. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2013.
- Hicks J.R., *Mr. Keynes and the „Classics”: A Suggested Interpretation*, 'Econometrica' 1937, 5(2), s. 147-159, <http://www.jstor.org/stable/1907242>.
- Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003.
- Krugman P.R., Obstfeld M., Melitz M.J., *Ekonomia międzynarodowa. Teoria i polityka*, WN PWN, Warszawa 2018.
- Milewski R. (red.), *Podstawy ekonomii*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Próchnicki L., *Makroekonomia*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2000.
- Sachs J., Larraín F.B., *Macroeconomics in the Global Economy*, Prentice Hall, University of Michigan, 1993.

MACROECONOMIC ENVIRONMENT AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Summary: The sustainable development of a company depends both on its internal elements and on its external environment. Fiscal and monetary policy are the two most important government policies that influence the conditions in which a company operates. Coordinated action between them promotes sustainable development. Conflicting actions of these policies destabilize the functioning of a company, preventing or disrupting sustainable development. Therefore, this article analyzes fiscal and monetary policy and its effectiveness under different conditions. The impact of the two policies is examined in the article using the IS-LM model. This model shows how fiscal policy, through its instruments, can create conditions for sustainable development, for example, by supporting green investments and innovation and providing subsidies for the energy transition. In turn, appropriate monetary policy, through the regulation of interest rates and money supply, influences the availability of such investments and guarantees the cost of their financing. Low interest rates facilitate access to credit for long-term investments, including environmentally friendly investments. In addition, the IS-LM model, which combines these two policies, has been expanded and made more useful for an open economy. The impact of the balance of payments and the exchange rate has been added using the BP line. The new IS-LM-BP model has made it possible to assess the effectiveness of the two policies more precisely.

Keywords: fiscal policy, monetary policy, interest rate, national product, balance of payments, exchange rate

¹⁶ P. Bożyk, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2004, s. 656.

WPŁYW TAKSONOMII ZRÓWNOWAŻONYCH DZIAŁAŃ NA STRATEGIE INWESTYCYJNE PRZEDSIĘBIORSTW

Marek Szajczyk

ORCID: 0000-0002-0591-8174

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

W ostatnich dekadach kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością środowiskową zyskują coraz większe znaczenie w praktyce gospodarczej. W odpowiedzi na pogłębiające się wyzwania klimatyczne, społeczne oraz regulacyjne, Unia Europejska podejmuje kolejne działania regulacyjne, mające na celu osiągnięcie neutralności klimatycznej, aby Europa stała się kontynentem odpornym na zmiany klimatu do roku 2050. Kamieniem milowym na drodze do tego celu było przyjęcie strategii Europejski Zielony Ład¹, która zainicjowała szereg działań na rzecz włączenia powyższego celu do prawodawstwa UE.

Realizacja celów politycznych określonych w Europejskim Zielonym Ładzie nie byłaby możliwa bez zapewnienia zrównoważonego finansowania oraz bez sektora finansowego, który odgrywa istotną rolę we wspieraniu prywatnych inwestycji. Kieruje je on w stronę bardziej zrównoważonych technologii i projektów, a także umożliwia długoterminowy, zrównoważony rozwój gospodarczy. W takim kontekście pojawiła się potrzeba stworzenia „wspólnego języka”, z którego inwestorzy mogliby korzystać przy lokowaniu kapitału w projekty i działania gospodarcze mające istotny, pozytywny wpływ na klimat i środowisko. Odpowiedzią na tę potrzebę było przyjęte w 2020 r. Rozporządzenie Parlamentu i Rady (UE) 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, które miało na celu opracowanie takiego wspólnego języka poprzez stworzenie systemu klasyfikacji działalności gospodarczej – określonej jako taksonomia.

Implementacja tego Rozporządzenia stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania strategiczne. Z jednej strony wymaga dostosowania planowania i realizacji inwestycji do określonych kryteriów środowiskowych, z drugiej – otwiera dostęp do nowych źródeł finansowania i umożliwia poprawę wizerunku w oczach inwestorów i interesariuszy. W tym kontekście pojawia się pytanie o rzeczywisty wpływ taksonomii na strategie inwestycyjne przedsiębiorstw oraz o kierunki zmian w podejmowaniu decyzji kapitałowych w świetle nowych wymogów regulacyjnych.

Celem niniejszego rozdziału jest: (1) przedstawienie głównych założeń taksonomii dotyczących zrównoważonych działań Unii Europejskiej; oraz (2) analiza wpływu taksonomii na kształtowanie strategii inwestycyjnych w przedsiębiorstwach. Rozdział opiera się przede wszystkim na przeglądzie literatury naukowej, aktów prawnych oraz dokumentów analitycznych dotyczących zrównoważonego finansowania i taksonomii. W celu zilustrowania omawianych zjawisk uwzględniono także wybrane studia przypadku przedsiębiorstw, które dostosowują swoje działania inwestycyjne do nowych regulacji.

¹ Komisja Europejska, *Europejski Zielony Ład* – Komunikat Komisji Europejskiej, COM (2019) 640 final, Bruksela 2019.

Zrównoważony rozwój i inwestycje – tło teoretyczne

Koncepcja zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainable development*) została po raz pierwszy szeroko zdefiniowana w raporcie *Nasza wspólna przyszłość*, opublikowanym przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju. Zgodnie z zamieszczoną tam definicją, zrównoważony rozwój to „rozwój zaspokajający potrzeby obecnego pokolenia bez umniejszania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb”². W ujęciu gospodarczym oznacza to dążenie do równowagi pomiędzy efektywnością ekonomiczną, sprawiedliwością społeczną a odpowiedzialnością środowiskową.

W wymiarze finansowym idea ta również zyskuje coraz większe znaczenie, gdyż inwestorzy coraz częściej biorą pod uwagę czynniki ESG – środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym – jako istotne elementy oceny ryzyka i potencjalnych możliwości inwestycyjnych. Integracja tych czynników przyczynia się do ograniczenia ryzyk, poprawy reputacji oraz wzmacniania długoterminowej wartości przedsiębiorstw³.

Pojęcie ESG szczególnie zyskało na znaczeniu w 2004 roku, gdy opublikowany został raport *Who Cares Wins*, przygotowany z inicjatywy Global Compact przy wsparciu ONZ oraz licznych instytucji finansowych z całego świata. Dokument ten podkreślał konieczność uwzględniania aspektów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w ocenie finansowej przedsiębiorstw, wskazując, że firmy odpowiedzialnie zarządzające ryzykami związanymi z ESG mają większy potencjał do osiągania trwałych, korzystnych wyników⁴. ESG stanowi obecnie nie tylko narzędzie analizy ryzyka, lecz także podstawę polityk inwestycyjnych instytucji finansowych, funduszy inwestycyjnych oraz wytycznych agencji ratingowych⁵.

Przełomowym krokiem na drodze do ukierunkowania kapitału na działania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju było przyjęcie przez Komisję Europejską w 2018 roku *Planu działania na rzecz finansowania zrównoważonego wzrostu gospodarczego* (ang. EC Action Plan on Financing Sustainable Growth)⁶. Kluczowym elementem jego realizacji było właśnie ustanowienie wspólnych ram klasyfikacyjnych w postaci rozporządzenia (UE) 2020/852, znanego jako rozporządzenie w sprawie taksonomii, które weszło w życie w 2020 roku. To właśnie taksonomia zdefiniowała jednolite kryteria pozwalające określić, które działania gospodarcze można uznać za środowiskowo zrównoważone.

Dana działalność, aby została oceniona jako zgodna z taksonomią, musi w znaczący sposób przyczyniać się do realizacji jednego lub kilku celów środowiskowych, nie wyrządzać poważnych szkód innym celom, a także spełniać minimalne wymagania społeczne i związane z ładem korporacyjnym. Taksonomia opiera się na wiedzy naukowej i stanowi istotne uzupełnienie unijnego systemu regulacyjnego, w tym Europejskiego Zielonego Ładu oraz zobowiązań wynikających z porozumienia paryskiego.

² ONZ, *Our Common Future* - Report of the World Commission on Environment and Development, New York 1987, s. 16, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (dostęp 13.11.2025).

³ OECD, *Developing Sustainable Finance Definitions and Taxonomies*, Green Finance and Investment, OECD Publishing, Paris 2020, <https://doi.org/10.1787/134a2dbe-en>; OECD, *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021: A New Way to Invest for People and Planet*, OECD Publishing, Paris 2020, <https://doi.org/10.1787/e3c30a9a-en>;

D. Lauria et al., *ESG-Valued Portfolio Optimization and Dynamic Asset Pricing*, arXiv preprint 2022, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2206.02854>.

⁴ United Nations Global Compact, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, New York 2004, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (dostęp 01.06.2025).

⁵ C. de Franco et al., *ESG investments: Filtering versus machine learning approaches*, arXiv preprint 2020, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2002.07477>.

⁶ Komisja Europejska, *Plan działania KE: finansowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego*, komunikat COM/2018/097 final, Bruksela 2018.

Ważnym aspektem wdrażania taksonomii jest integracja z przepisami dotyczącymi raportowania pozafinansowego. Początkowo była ona powiązana z dyrektywą, zwaną dyrektywą NFRD (ang. Nonfinancial Disclosure Reporting Directive), dotyczącą ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy⁷, a obecnie powiązana jest z obowiązującą od stycznia 2023 r. dyrektywą w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju – dyrektywą CSRD (ang. Corporate Sustainability Reporting Directive)⁸. Dyrektywa CSRD stopniowo rozszerza obowiązki raportowe na wszystkie duże przedsiębiorstwa oraz spółki giełdowe w UE, z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw. Docelowo, do 2028 roku, regulacją objętych zostanie około 50 tys. firm w UE⁹, w tym ok. 3 tys. w Polsce¹⁰.

Zgodnie z CSRD podmioty te muszą informować, w jakim stopniu ich działalność i inwestycje są zgodne z kryteriami taksonomii. Choć dla części z nich jest to obowiązek prawny, to firmy mogą publikować dane taksonomiczne dobrowolnie, w celu poprawy swojej pozycji rynkowej, a także ułatwienia sobie dostępu do zielonego finansowania.

Zgodnie z Dyrektywą CSRD Komisja Europejska przyjęła opracowane przez Europejską Grupę Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej (EFRAG) szczegółowe standardy raportowania zrównoważonego rozwoju – tzw. Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) – w formie aktu delegowanego: Rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniającego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Taksonomia UE odgrywa istotną rolę także w kontekście rozporządzenia w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, tzw. SFDR (ang. Sustainable Finance Disclosure Regulation)¹¹. Artykuły 5 i 6 Rozporządzenia dotyczące taksonomii nakładają obowiązek ujawniania informacji na dostawców produktów finansowych, o których mowa w art. 8 i 9 SFDR. Produkty objęte art. 8 promują cechy środowiskowe i/ lub społeczne, natomiast produkty zgodne z art. 9 koncentrują się bezpośrednio na inwestycjach zrównoważonych. Taksonomia stanowi także fundament dla nowych unijnych standardów zielonych produktów finansowych, takich jak europejski standard zielonych obligacji¹², który wykorzystuje jej ramy do jednoznacznego określenia, które inwestycje mogą zostać uznane za zielone.

Znaczenie taksonomii i towarzyszących jej regulacji wykracza zatem poza klasyfikację działalności – wpływa na procesy raportowania, ocenę ryzyka oraz formułowanie strategii inwestycyjnych, zarówno w instytucjach finansowych, jak i w sektorze przedsiębiorstw.

⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

⁸ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

⁹ Komisja Europejska, *Przewodnik po taksonomii UE – rozporządzenia (UE) 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje*, Bruksela 2023, <https://www.gov.pl/attachment/a80da881-f5e8-4f62-a95d-c9be2230f403> (dostęp 06.06.2025).

¹⁰ S. Stefaniak, A. Padiasek, M. Kulbacki, *Jak zielona jest GPW? Pierwszy rok raportowania zgodności z Taksonomią*, Fundacja Instrat 2023, https://esg.instrat.pl/taksonomia-2022/?utm_source=chatgpt.com (dostęp 01.06.2025).

¹¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych.

¹² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/2631 z dnia 22 listopada 2023 r. w sprawie europejskich zielonych obligacji oraz opcjonalnego ujawniania informacji na temat obligacji wprowadzanych do obrotu jako zrównoważone środowiskowo i obligacji powiązanych ze zrównoważonym rozwojem.

Taksonomia UE jako narzędzie klasyfikacji zrównoważonych inwestycji

Taksonomia UE jest narzędziem opracowanym w celu wspierania decyzji inwestycyjnych zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. Nie ma charakteru narzędzia obowiązkowego – nie ustanawia katalogu inwestycji ani nie nakłada wymagań środowiskowych na przedsiębiorstwa lub produkty finansowe. Służy natomiast ujednoliceniu definicji działalności gospodarczych, które w istotny sposób przyczyniają się do realizacji celów klimatycznych i środowiskowych UE, przeprowadzając ich ocenę według spójnych i obiektywnych kryteriów. Celem taksonomii jest umożliwienie:

1. Zwiększenia finansowania projektów wnoszących realny wkład w co najmniej jeden z sześciu celów środowiskowych UE (np. przeciwdziałanie zmianom klimatu, ochrona bioróżnorodności), co przyspiesza realizację Europejskiego Zielonego Ładu.
2. Ochrony inwestorów przed przypadkami *greenwashingu* przez wprowadzenie jasnych kryteriów kwalifikacji inwestycji jako zielonych.
3. Ułatwienia przedsiębiorstwom planowania i pozyskiwania finansowania na transformację ekologiczną.
4. Zmniejszenia fragmentacji rynku oraz asymetrii informacyjnej, dzięki ujednoliceniu standardów oceny inwestycji określanych jako zrównoważone.
5. Skierowania kapitału tam, gdzie jest najbardziej potrzebny do osiągnięcia celów klimatycznych i środowiskowych UE¹³.

Zgodnie z art. 3 rozporządzenia w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, działalność gospodarcza musi spełnić cztery warunki, aby uznać ją za zgodną z taksonomią:

1. Wniesienie istotnego wkładu w realizację co najmniej jednego z sześciu celów środowiskowych: (1) łagodzenie zmian klimatu; (2) adaptacja do zmian klimatu; (3) zrównoważone wykorzystywanie i ochrona zasobów wodnych i morskich; (4) przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym; (5) zapobieganie zanieczyszczeniu i jego kontrola; (6) ochrona i odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów.
2. Nieczynienie poważnej szkody w kontekście żadnego z pozostałych pięciu celów środowiskowych (DNSH – Do No Significant Harm).
3. Zachowanie zgodności z minimalnymi gwarancjami; minimalne gwarancje społeczne, zgodne z wytycznymi ONZ dotyczącymi praw człowieka, zasadami Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), a także z wytycznymi OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.
4. Spełnienie szczegółowych technicznych kryteriów kwalifikacji, określonych w aktach delegowanych Komisji Europejskiej.

Dzięki takiemu podejściu taksonomia umożliwia nie tylko poprawę przejrzystości i porównywalności instrumentów finansowych, ale także wspiera inwestorów w rzeczywistym identyfikowaniu zielonych aktywów¹⁴.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo, które chce zakwalifikować swoją działalność jako zrównoważoną, musi nie tylko wykazać jej pozytywny wpływ na środowisko, ale również potwierdzić brak negatywnego wpływu w innych obszarach oraz zgodność z minimalnymi standardami społecznymi i ładu korporacyjnego.

¹³ Komisja Europejska, *Przewodnik po taksonomii...*, op. cit. s. 8.

¹⁴ B. Villhauer, *The Role of the EU Taxonomy*, [w:] H.J. Bolsinger, J. Hoffmann, B. Villhauer (eds), *The European Central Bank and Its Role in a Sustainable Finance System*, Springer, 2023, https://doi.org/10.1007/978-3-031-24478-0_8; M. Knapp et al., *Current policy initiatives on green finance in the EU: the green taxonomy in the global context*, [w:] J. Jäger, E. Dziwok (eds), *Understanding Green Finance*, Edward Elgar Publishing, 2024, s. 73-87, <https://doi.org/10.4337/9781803927558.00014>.

Taksonomia rozróżnia różne sektory gospodarki i ustanawia specyficzne wymagania techniczne dla każdego z nich. W sektorze energetyki wprowadza się na przykład wymóg limitów emisji CO₂ przypadających na wyprodukowaną jednostkę energii. W przypadku transportu wymagane jest stosowanie paliw niskoemisyjnych oraz osiąganie określonego udziału pojazdów elektrycznych. Natomiast dla gospodarki odpadami przewiduje się wdrażanie zasad: gospodarki o obiegu zamkniętym, recyklingu oraz odzysku energii¹⁵. Taksonomia przewiduje również mechanizmy rewizji i aktualizacji tych wymagań, aby mogły one nadążać za postępem technologicznym oraz zmianami regulacyjnymi¹⁶.

Rozporządzenie w sprawie taksonomii wprowadziło również nowe obowiązki w zakresie ujawniania informacji niefinansowych, zarówno dla dużych przedsiębiorstw niefinansowych, jak i instytucji finansowych. Od 2022 roku obowiązkiem tym objęte są jednostki podlegające dyrektywie NFRD, a od 2024 roku – także podmioty objęte nową dyrektywą CSRD. Wymogi dotyczące przejrzystości obejmują przede wszystkim raportowanie procentowej części przychodów, wydatki kapitałowe CapEx (ang. *capital expenditures*) i wydatki operacyjne OpEx (ang. *operating expenditures*) – związane z działalnością spełniającą kryteria taksonomii, a także szczegółowy opis metodologii, źródeł danych i przyjętych założeń¹⁷.

Dzięki ujawnianiu powyższych informacji inwestorzy mogą ocenić stopień zgodności portfeli inwestycyjnych z celami zrównoważonego rozwoju. Natomiast dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność integracji raportowania taksonomicznego z istniejącymi systemami sprawozdawczości finansowej i niefinansowej, co często wiąże się z dodatkowymi kosztami oraz reorganizacją wewnętrznych procesów analityczno-raportowych¹⁸.

Wpływ taksonomii na strategie inwestycyjne przedsiębiorstw

Wprowadzenie taksonomii zrównoważonych działań wywołało zasadnicze zmiany w podejściu firm do planowania inwestycji. Przedsiębiorstwa w jeszcze większym stopniu zaczęły uwzględniać nie tylko opłacalność ekonomiczną projektów, ale także ich wpływ środowiskowy, zgodność z kryteriami taksonomii oraz ryzyka związane z nieprzestrzeganiem nowych regulacji¹⁹. Taka sytuacja powoduje, że stopniowo zmienia się struktura projektów inwestycyjnych – następuje przesunięcie w stronę bardziej ekologicznych technologii, szczególnie w sektorach takich jak energetyka, budownictwo czy przemysł chemiczny²⁰.

Także w Polsce coraz więcej przedsiębiorstw uwzględnia w swojej działalności kryteria taksonomii UE. Jak wynika z badania think tanku Instrat dotyczącego ujawnień taksonomicznych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) za rok 2022²¹, z opublikowanych w pierwszej połowie 2023 r. raportów rocznych i raportów niefinansowych 193 podmiotów, 122 spółki – w tym 111 niefinansowych oraz 11 finansowych – przedstawiło wymagane informacje zgodnie z wymogami taksonomii UE. Z badania wynika, że jedynie 5% przychodów analizowanych spółek pochodziło z działalności zgodnej z taksonomią, natomiast kolejne 7%

¹⁵ C. Fuest, V. Meier, *Green Finance and the EU-Taxonomy for Sustainable Activities: Why Using More Direct Environmental Policy Tools Is Preferable*, "The Economists' Voice" 2022, 19(2), s. 261-266, <https://doi.org/10.1515/ev-2022-0021>.

¹⁶ OECD, *Developing Sustainable Finance...*, op. cit.

¹⁷ Rozporządzenie Parlamentu i Rady (UE) 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, art. 8.

¹⁸ B. Villhauer, op. cit.

¹⁹ L. Esposito, G. Mastromatteo, A. Molocchi, *Extending 'environment-risk weighted assets': EU taxonomy and banking supervision*, "Journal of Sustainable Finance and Investment" 2021, 11(3), s. 214-232, <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1724863>.

²⁰ D. Choi, Z. Gao, W. Jiang, *Attention to Global Warming*, "The Review of Financial Studies" 2020, 33, s. 1112-1145, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz086>.

²¹ S. Stefaniak, A. Padiasek, M. Kulbacki, op. cit.

stanowiły przychody z działalności kwalifikującej się, ale niespełniającej warunków zgodności. Oznacza to, że zdecydowana większość działalności gospodarczej największych polskich spółek giełdowych nie dotyczy obszarów uznawanych za priorytetowe z punktu widzenia transformacji klimatycznej. Niemniej pozytywnym sygnałem jest struktura nakładów inwestycyjnych (CapEx), z których aż 66% dotyczyło działalności kwalifikowalnej, a 20% działalności zgodnej z taksonomią. Relatywnie wyższy poziom kwalifikowalności CapEx wskazuje na kierunek transformacji podejmowanej przez przedsiębiorstwa, co może być efektem większej obecności inwestycji infrastrukturalnych w stosunku do podstawowej działalności operacyjnej.

Istotne zróżnicowanie poziomu zgodności z taksonomią występuje pomiędzy poszczególnymi sektorami. Mierzony udziałem w przychodach najwyższy poziom działalności zgodnej z taksonomią osiągnęły spółki z sektora przemysłu i budownictwa (18%), chemii i surowców (7%) oraz paliw i energii (5%). Sektor przemysłowy był wyraźnie nadreprezentowany – przy 7-procentowym udziale w całkowitych przychodach spółek objętych analizą, odpowiadał aż za 24% przychodów z działalności zgodnej z taksonomią. Z kolei sektor paliw i energii, który dominuje w strukturze przychodów ogółem (54%), odpowiadał za 51% przychodów zgodnych, a jego udział w CapEx zgodnym z taksonomią sięgnął aż 86%. Najslabiej wypadły sektory finansowy i dóbr konsumpcyjnych, zarówno pod względem przychodów, jak i nakładów zgodnych z systematyką UE.

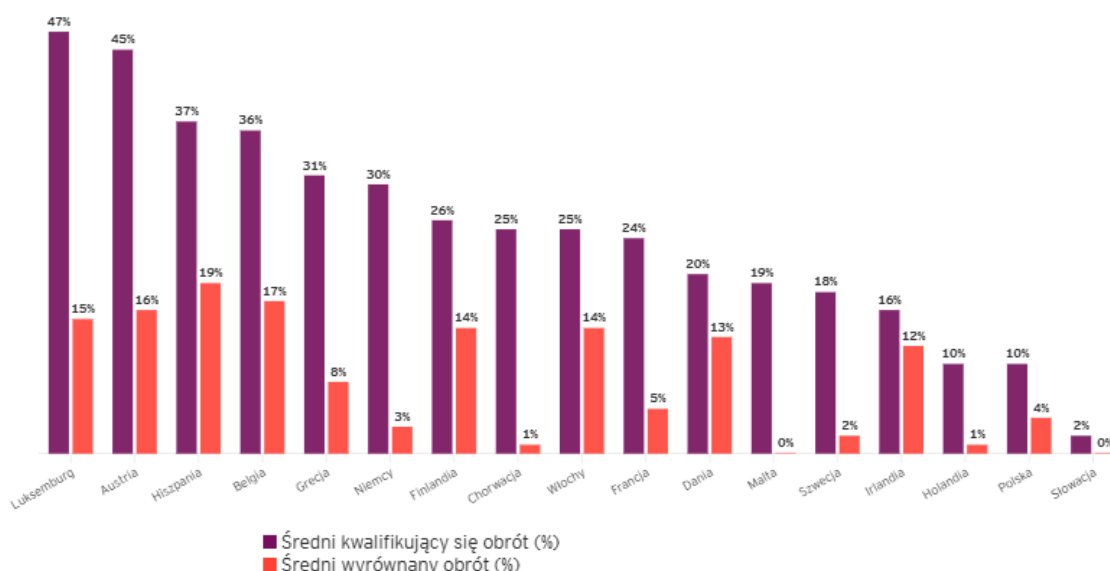
W zakresie zgodności z taksonomią najwyższe wskaźniki raportowały m.in. spółki: Alumetal (99% zgodności przychodów, CapEx i OpEx), ONDE (91–97%), Polenergia (91–97%), ZE PAK (98% CapEx), Newag (89–95%) czy Cognor (75–86%). Znaczącą część liderów zgodności stanowiły przedsiębiorstwa energetyczne, budowlane i przemysłowe. Warto zaznaczyć, że wskaźniki zgodności dla CapEx były wyraźnie wyższe niż dla przychodów – co potwierdza, że łatwiej jest ukierunkować inwestycje na działalność zgodną z celami klimatycznymi, niż przebudować główną działalność operacyjną firmy²².

Z kolei z badania firm z indeksu WIG30 przeprowadzonego w 2024 r. przez EY wynika, że zdecydowana większość (96%) przedsiębiorstw niefinansowych opublikowała w swoich raportach rocznych informacje na temat taksonomii, natomiast 89% spośród nich ujawniło co najmniej jeden z trzech kluczowych wskaźników wydajności KPI (ang. *Key Performance Indicator*) – czyli przychody, CapEx i/ lub OpEx²³.

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunkach 1, 2 i 3, Polska należy do krajów o niskich wskaźnikach dotyczących taksonomii. Niski poziom udziału działalności zgodnej z taksonomią można w dużej mierze przypisać przedsiębiorstwom z branży dóbr konsumpcyjnych oraz sektora wydobywczego. Istotnym sygnałem jest fakt, że ponad 30% analizowanych przez EY firm nie wykazało żadnych przychodów spełniających kryteria taksonomii, co sugeruje, że ich działalność nie wnosi bezpośredniego wkładu w działania związane z ograniczaniem skutków zmian klimatu CCM (ang. *climate change mitigation*) ani z przystosowywaniem się do tych zmian CCA (ang. *climate change adaptation*). CCM i CCA reprezentują dwa podstawowe podejścia do zarządzania ryzykiem klimatycznym – odpowiednio poprzez redukcję emisji i dostosowanie systemów społeczno-gospodarczych do nowych warunków klimatycznych.

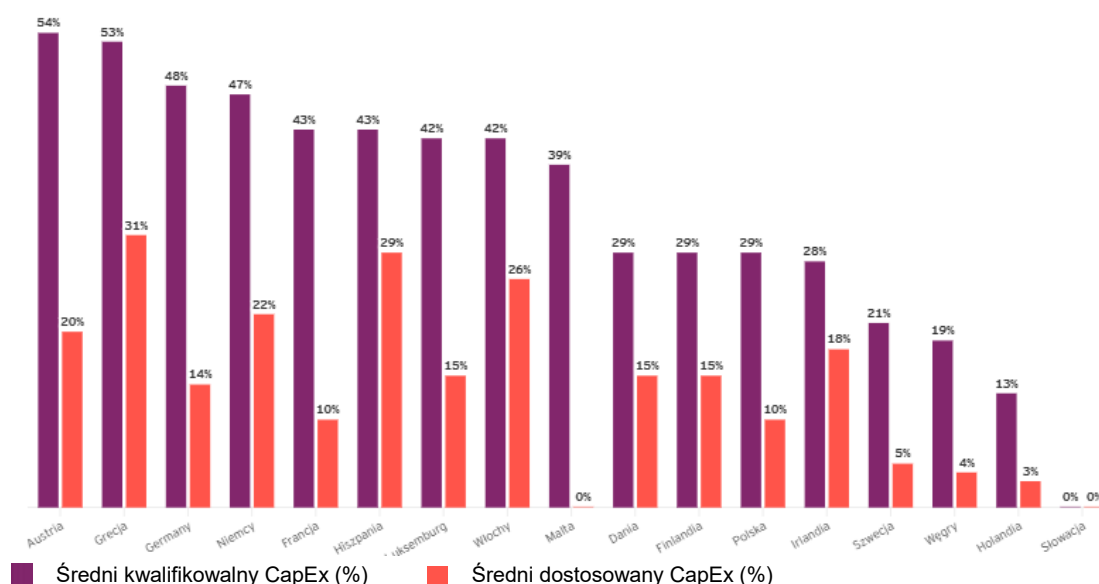
²² Ibidem.

²³ *Barometr Taksonomii UE 2023*, Badanie przeprowadzone przez EY, 2024. https://www.ey.com/pl_pl/new-room/2023/12/taksonomia-badanie-2023?utm_source=chatgpt.com (dostęp 12.06.2025).



Rysunek 1. Średni kwalifikujący się i dostosowany obrót według kraju

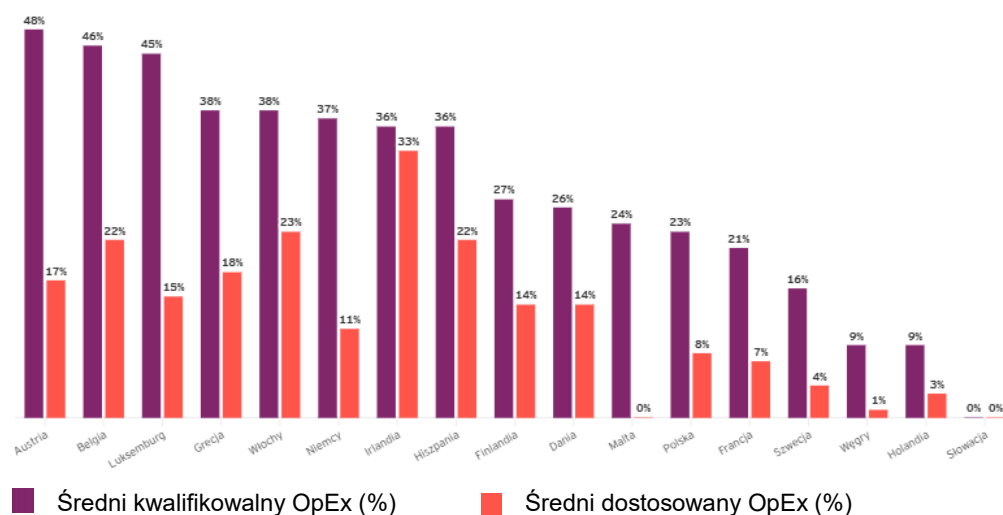
Źródło: Barometr Taksonomii UE 2023, badanie przeprowadzone przez EY, 2024, https://www.ey.com/pl_pl/newsroom/2023/12/taksonomia-badanie-2023?utm_source=chatgpt.com (dostęp 12.06.2025).



Rysunek 2. Średnie kwalifikowalne i dostosowane nakłady inwestycyjne według kraju

Źródło: Barometr Taksonomii UE 2023, op. cit.

Pod względem nakładów inwestycyjnych Polska, z wynikiem 29% w zakresie wydatków kwalifikowalnych oraz 10% w zakresie wydatków uznanych za dostosowane do wymogów taksonomii, znalazła się w dolnej części rankingu. Warto natomiast zwrócić uwagę na wynoszący 36% średni poziom kwalifikowalności wydatków inwestycyjnych, który wynika z faktu, że oprócz inwestycji powiązanych z działalnością generującą kwalifikowalne przychody, przedsiębiorstwa mogą również uwzględniać nakłady na zakup produktów i usług pochodzących z działalności zgodnej z taksonomią. W zestawieniu krajów objętych analizą najniższy poziom kwalifikowalności odnotowano na Słowacji, a najwyższy w Austrii.



Rysunek 3. Średnie kwalifikujące się i dostosowane wydatki operacyjne według kraju

Źródło: Barometr Taksonomii UE 2023, op. cit.

Średni wskaźnik kwalifikowalności OpEx wynosi 28%, natomiast dostosowanie do wymogów taksonomii kształtuje się na poziomie około 12%. Wyniki te są niższe niż w przypadku nakładów inwestycyjnych (CapEx). Najwyższą średnią kwalifikowalność OpEx odnotowano w Austrii. Polska plasuje się na końcu zestawienia, osiągając jedynie 23% udziału wydatków uznanych za kwalifikowalne oraz zaledwie 8% tych spełniających kryteria dostosowania. Niska kwalifikowalność OpEx wynika głównie z niewielkiego zaangażowania spółek z sektorów dóbr konsumpcyjnych i górnictwa w działania wspierające realizację celów klimatycznych²⁴.

Biorąc pod uwagę wyniki powyższych badań, można zauważyć, że chociaż obecny poziom działalności zgodnej z taksonomią wśród polskich spółek notowanych na GPW jest jeszcze niski, to struktura inwestycji sugeruje rozpoczęcie realnej transformacji w kierunku gospodarki niskowęglowej. Firmy stopniowo adaptują swoje strategie inwestycyjne poprzez wdrażanie mechanizmów analizy ryzyka klimatycznego, śledzenie emisji i śladu węglowego, a także dostosowanie polityk alokacji kapitału²⁵. Znaczenia nabierają procedury weryfikacji taksonomicznej kwalifikowalności inwestycji – zarówno w fazie planowania, jak i realizacji²⁶. Jednym z narzędzi wspierających taki proces adaptacji może być wewnętrzny audyt ESG lub modelowanie scenariuszowe, oparte m.in. na zaleceniach TCFD²⁷ i standardach ISSB²⁸.

Istotnym elementem adaptacji strategii inwestycyjnych przedsiębiorstw jest uwzględnienie wpływu, jaki taksonomia UE wywiera na sposób ich oceny przez inwestorów i instytucje finansowe, ponieważ zgodność działalności z jej kryteriami może znacząco zwiększyć dostępność finansowania – szczególnie poprzez takie instrumenty jak: zielone obligacje, obligacje powiązane ze zrównoważonym rozwojem (ang. *sustainability-linked bonds*) czy kredyty ESG²⁹. Banki i fundusze

²⁴ Ibidem.

²⁵ L. Alessi, S. Battiston, *Two sides of the same coin: Green Taxonomy alignment versus transition risk in financial portfolios*, "International Review of Financial Analysis" 2022, 84, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102319>.

²⁶ N. Ameli, P. Drummond, A. Bisaro, *Climate finance and disclosure for institutional investors: why transparency is not enough*, "Climatic Change" 2020, 160, s. 565-589, <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02542-2>.

²⁷ TCFD – Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, międzynarodowa inicjatywa ustanowiona przez Financial Stability Board. Ma na celu wypracowanie zaleceń dotyczących ujawnień odnoszących się do klimatu. Vide <https://www.fsb-tcfd.org/> (dostęp 16.06.2025).

²⁸ ISSB – International Sustainability Standards Board, globalna instytucja ustanowiona przez Fundację Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (ang. International Financial Reporting Standards Foundation – IFRS Foundation), której celem jest stworzenie spójnych, porównywalnych i przejrzystych standardów raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju. Vide <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> (dostęp 16.06.2025).

²⁹ D. Choi, Z. Gao, W. Jiang, op.cit.

inwestycyjne coraz częściej uzależniają warunki finansowania od udziału działalności zielonej w całkowitej strukturze przedsiębiorstwa³⁰. Jednym ze spektakularnych przedsięwzięć w tym obszarze było przyznanie przez BNP Paribas³¹ w 2024 roku rekordowego kredytu SLL (ang. *sustainability-linked loan*) o wartości 1,1 mld euro dla DLG Group – konsorcjum 25 000 duńskich rolników, którego warunki oprocentowania zostały uzależnione od osiągnięcia ambitnych celów środowiskowych, m.in. redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz zwiększenia udziału soi bez wylesiania w łańcuchu dostaw, zgodnie ze standardami Science Based Targets Initiative³².

Rosnąca popularność zrównoważonych instrumentów finansowych zauważalna jest także w Polsce. W szczególności dotyczy to kredytów powiązanych z celami zrównoważonego rozwoju, których udzielanie uzależniane jest od osiągania przez firmy konkretnych celów ESG, przy czym warunki tych kredytów (np. oprocentowanie) są negocjowane na podstawie wskaźników KPI związanych ze zrównoważonymi praktykami operacyjnymi. Przykładami polskich przedsiębiorstw, które uzyskały takie finansowanie, są m.in.:

- Raben Group, która już w 2021 r. uzyskała kredyt o wartości początkowej 225 mln euro, później zwiększony do 400 mln euro, uzyskując finansowanie od konsorcjum siedmiu banków pod warunkiem realizacji pięciu ESG-KPI (m.in. redukcja emisji CO₂ i różnorodność płci w zarządzie);
- Wirtualna Polska Holding S.A., który w 2022 r. zaciągnął syndykowany SLL, również oparty na wskazanych KPI: wzrost udziału OZE w zużyciu energii z 44% do 90%, zwiększenie liczby publikacji o środowisku w kanałach własnych, a także podniesienie odsetka kobiet w zarządzie z 36% do 41%;
- Polsat Plus Group, która zawarła w 2023 r. kredyt SLL o wartości około 10 mln PLN z konsorcjum banków, powiązany z celami zrównoważonego rozwoju grupy;
- inne transakcje SLL, m.in. Iglotex Group i Śnieżka Group, prowadzonych przez BNP Paribas (łącznie 300 i 120 mln PLN)³³.

Powyższe przykłady stanowią wyraźny dowód na rosnącą tendencję w sektorze finansowym: instytucje coraz częściej stosują mechanizmy uzależniające warunki kredytowe od stopnia zaangażowania firmy w działalność zieloną.

W badaniach empirycznych wskazuje się, że zgodność z taksonomią wpływa pozytywnie na ocenę ryzyka kredytowego i wycenę rynkową przedsiębiorstw, a także obniża koszty finansowania³⁴.

Wyzwania i potencjalne skutki niezamierzone

Wdrażanie taksonomii UE napotyka liczne bariery praktyczne. Po pierwsze, problemem jest brak jednolitych, dostępnych i szczegółowych danych środowiskowych od przedsiębiorstw, co utrudnia precyzyjną ocenę zgodności działań z kryteriami taksonomii³⁵. Ponadto interpretacja złożonych wymogów technicznych, takich jak zasada *do no significant harm* (DNSH), wymaga wysokich kompetencji eksperckich, co jest wyzwaniem, zwłaszcza dla mniejszych firm. Dodatkowo

³⁰ B. Villhauer, op. cit.; L. Esposito, G. Mastromatteo, A. Molocchi, op. cit.

³¹ BNP Paribas Group, https://cib.bnpparibas/dlg-secures-landmark-sustainability-linked-loan/?utm_source=chatgpt.com (dostęp 16.06.2025).

³² Science Based Targets Initiative, <https://sciencebasedtargets.org/> (dostęp 20.06.2025).

³³ Schönherr Rechtsanwälte, https://www.schoenherr.eu/content/sustainability-linked-loans-and-green-finance-developments-in-poland?utm_source=chatgpt.com (dostęp 20.06.2025).

³⁴ Z. Sautner, J. Yu, R. Zhong, *The EU Taxonomy and the Syndicated Loan Market*, J Financ Serv Res 2025, <https://doi.org/10.1007/s10693-024-00441-x>.

³⁵ S. Ostojic et al., *How Practically Applicable Are the EU Taxonomy Criteria for Corporates? An Analysis for the Electrical Industry*, "Sustainability" 2024, 16, 1575, <https://doi.org/10.3390/su16041575>.

zmieniające się regulacje i ewolucja kryteriów mogą generować niepewność i podnosić koszty wdrożenia³⁶.

Niektóre branże podkreślają, że taksonomia może być zbyt restrykcyjna i niedostosowana do specyfiki sektorów przejściowych, takich jak przemysł ciężki czy energetyka konwencjonalna – co może ograniczać inwestycje i innowacje w tych obszarach³⁷. W dyskusjach na temat taksonomii UE pojawiają się obawy dotyczące możliwej fragmentacji rynku finansowego, wynikającej z odmiennych sposobów interpretacji taksonomii i jej wdrażania w poszczególnych krajach. Zwraca się również uwagę na pytania o skuteczność tego narzędzia w realizacji celów środowiskowych. Z jednej strony taksonomia postrzegana jest jako narzędzie pomocne w identyfikacji i ograniczaniu ryzyka związanego z kwestiami ekologicznymi, z drugiej zaś – pojawiają się głosy wskazujące na ryzyko nadmiernej biurokracji oraz możliwość nadużyć, polegających na formalnym spełnianiu minimalnych kryteriów bez rzeczywistego wkładu w zrównoważony rozwój. Krytyka dotyczy także potencjalnej roli taksonomii w ograniczaniu swobody wyboru inwestycyjnego oraz ryzyka tzw. greenwashingu, gdy firmy deklarują zgodność z taksonomią, ale realny wpływ ich działań jest wątpliwy³⁸. Ponadto zwraca się uwagę, że zbyt sztywne regulacje oraz rozbudowane wymagania formalne mogą ograniczać przestrzeń dla działań innowacyjnych, zwłaszcza tych, które dopiero się rozwijają i nie mieszczą się jeszcze w istniejących definicjach. Wskazuje się również, że niektóre technologie o znaczeniu przejściowym, np. technologie związane z gazem ziemnym, mogą nie być wystarczająco uwzględnione w obecnych kryteriach, co może komplikować realizację celów transformacji energetycznej w perspektywie krótkoterminowej. Sytuacja ta sugeruje potrzebę zachowania elastyczności i cyklicznego dostosowywania ram taksonomicznych do zmieniających się realiów.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury, aktów prawnych, dokumentów analitycznych oraz studiów przypadku wskazuje, że taksonomia UE wywiera istotny wpływ na strategie inwestycyjne przedsiębiorstw, kierując kapitał w stronę działań zgodnych z celami zrównoważonego rozwoju. Wprowadza wyraźne kryteria i ramy oceny, co sprzyja przejrzystości i porównywalności inwestycji ESG. Jednocześnie wdrożenie taksonomii niesie za sobą istotne wyzwania, począwszy od problemów z dostępem do danych, przez kwestie interpretacyjne, aż po ryzyko ograniczeń innowacyjności i greenwashingu.

Z pewnością pozytywnym efektem jest to, że taksonomia zwiększa świadomość przedsiębiorstw i inwestorów w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz wymusza integrację kryteriów ESG na poziomie operacyjnym i strategicznym. Zwiększa to spójność działań i ułatwia dostęp do zrównoważonych instrumentów finansowych. Warto podkreślić, że coraz więcej polskich spółek – według analiz EY już około 85–96% – realizuje obowiązki w zakresie ujawniania danych taksonomicznych, co świadczy o rosnącym poziomie adaptacji regulacyjnej. Jednocześnie średnie wskaźniki kwalifikowalności i zgodności z taksonomią również poprawiły się w porównaniu z poprzednimi latami, co potwierdza postępujące dostosowanie się firm do wymogów UE. Przyczyniają się do tego zarówno audyty ESG, jak i rosnące znaczenie pakietu regulacyjnego CSRD, który wprowadza bardziej rygorystyczne standardy raportowania pozafinansowego.

³⁶ K. Jespersen, A. Almgren, T. Sellert Pehrsson, *The EU Taxonomy: Challenges and Opportunities in Sustainable Finance*, Copenhagen Business School, Copenhagen 2025, <https://nordicesglab.cbs.dk/the-eu-taxonomy-challenges-and-opportunities-in-sustainable-finance/>.

³⁷ S. Ostojic et al., op. cit.

³⁸ M. Louis, *EU Taxonomy: Solution or Driver of Greenwashing?*, 2024, https://www.econopolis.be/en/blog/posts/2024/march/eu-taxonomy-solution-or-driver-of-greenwashing/?utm_source=chatgpt.com.

Należy natomiast zauważyć, że niektóre aspekty regulacji mogą ograniczać elastyczność oraz generować wysokie koszty wdrożenia, zwłaszcza dla mniejszych podmiotów. Również ryzyko greenwashingu oraz niepełnej adaptacji wciąż pozostaje wyzwaniem. W szczególności instytucje finansowe znajdują się pod rosnącą presją regulacyjną, z uwagi na coraz bardziej rozbudowane wymogi dotyczące ujawniania informacji oraz zgodności portfeli inwestycyjnych z taksonomią UE.

W celu skutecznego wdrażania zasad taksonomii UE, przedsiębiorstwa powinny inwestować w rozwój kompetencji z zakresu ESG oraz raportowania taksonomicznego, a także systematycznie monitorować i aktualizować dane środowiskowe i społeczne, by zapewnić zgodność z obowiązującymi kryteriami. Kluczowe jest również proaktywne podejście, w którym taksonomia nie jest traktowana wyłącznie jako obowiązek regulacyjny, lecz jako narzędzie strategiczne, wspierające budowanie przewagi konkurencyjnej. Wsparcie w postaci szkoleń w zakresie wdrażania standardów taksonomicznych z pewnością mogłoby stanowić istotny element tego procesu.

Aktualnie w Komisji Europejskiej trwają także prace nad doprecyzowaniem i uproszczeniem niektórych kryteriów technicznych, jednakże przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na brak terminowego dostosowania do obowiązujących regulacji, gdyż w praktyce może to skutkować ograniczeniem dostępu do finansowania oraz pogorszeniem ich pozycji konkurencyjnej. Należy również spodziewać się, że ramy taksonomiczne będą podlegały kolejnym aktualizacjom, chociażby ze względu na rozwój technologiczny czy też zmieniającą się specyfikę sektorów będących w fazie transformacji, a także wdrażanie skutecznych mechanizmów przeciwdziałających greenwashingowi i zapewniających realną ocenę efektów środowiskowych i społecznych inwestycji.

Bibliografia

- Alessi L., Battiston S., *Two sides of the same coin: Green Taxonomy alignment versus transition risk in financial portfolios*, "International Review of Financial Analysis" 2022, 84, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102319>.
- Ameli N., Drummond P., Bisaro A., *Climate finance and disclosure for institutional investors: why transparency is not enough*, "Climatic Change" 2020, 160, s. 565-589, <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02542-2>.
- Choi D., Gao Z., Jiang W., *Attention to Global Warming*, "The Review of Financial Studies" 2020, 33, s. 1112-1145, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz086>.
- Esposito L., Mastromatteo G., Molocchi A., *Extending 'environment-risk weighted assets': EU taxonomy and banking supervision*, "Journal of Sustainable Finance and Investment" 2021, 11(3), s. 214-232, <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1724863>.
- de Franco C. et al., *ESG investments: Filtering versus machine learning approaches*, arXiv preprint 2020, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2002.07477>.
- Fuest C., Meier V., *Green Finance and the EU-Taxonomy for Sustainable Activities: Why Using More Direct Environmental Policy Tools Is Preferable*, "The Economists' Voice" 2022, 19(2), s. 261-266, <https://doi.org/10.1515/ev-2022-0021>.
- Jespersen K., Almgren A., Sellert Pehrsson T., *The EU Taxonomy: Challenges and Opportunities in Sustainable Finance*, Copenhagen Business School, Copenhagen 2025, <https://nordicesglab.cbs.dk/the-eu-taxonomy-challenges-and-opportunities-in-sustainable-finance/>.
- Knapp M. et al., *Current policy initiatives on green finance in the EU: the green taxonomy in the global context*, [w:] J. Jäger, E. Dziwok (eds), *Understanding Green Finance*, Edward Elgar Publishing, 2024, s. 73-87, <https://doi.org/10.4337/9781803927558.00014>.
- Komisja Europejska, *Europejski Zielony Ład – Komunikat Komisji Europejskiej COM (2019) 640 final*, Bruksela 2019.
- Lauria D. et al., *ESG-Valued Portfolio Optimization and Dynamic Asset Pricing*, arXiv preprint 2022, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2206.02854>.
- Louis M., *EU Taxonomy: Solution or Driver of Greenwashing?*, 2024, https://www.econopolis.be/en/blog/posts/2024/march/eu-taxonomy-solution-or-driver-of-greenwashing/?utm_source=chatgpt.com.
- OECD, *Developing Sustainable Finance Definitions and Taxonomies*, Green Finance and Investment, OECD Publishing, Paris 2020, <https://doi.org/10.1787/134a2dbe-en>.
- OECD, *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021: A New Way to Invest for People and Planet*, OECD Publishing, Paris 2020, <https://doi.org/10.1787/e3c30a9a-en>.

- ONZ, *Our Common Future - Report of the World Commission on Environment and Development*, New York 1987, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.
- Ostojic S. et al., *How Practically Applicable Are the EU Taxonomy Criteria for Corporates? An Analysis for the Electrical Industry*, "Sustainability" 2024, 16, 1575, <https://doi.org/10.3390/su16041575>.
- Komisja Europejska, *Plan działania: finansowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego*, komunikat COM/2018/097 final, Bruksela 2018.
- Rozporządzenie Parlamentu i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2021/2139 z dnia 4 czerwca 2021 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852, dotyczące technicznych kryteriów kwalifikacji działalności gospodarczej.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2021/2178 z dnia 6 lipca 2021 r., uzupełniające rozporządzenie 2020/852, dotyczące ujawniania informacji przez przedsiębiorstwa.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2022/1214 z dnia 9 marca 2022 r., zmieniające rozporządzenie 2021/2139 w odniesieniu do niektórych sektorów energetycznych.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2485 z dnia 27 czerwca 2023 r., zmieniające rozporządzenie 2021/2139 w sprawie dodatkowych kryteriów kwalifikacji działalności gospodarczej.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2486 z dnia 27 czerwca 2023 r., uzupełniające rozporządzenie 2020/852 w zakresie działalności gospodarczej wpływającej na środowisko.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r., uzupełniające dyrektywę 2013/34/UE w zakresie standardów sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju.
- Stefaniak S., Padiasek A., Kulbacki M., *Jak zielona jest GPW? Pierwszy rok raportowania zgodności z Taksonomią*, Fundacja Instrat 2023, https://esg.instrat.pl/taksonomia-2022/?utm_source=chatgpt.com.
- Sautner Z., Yu J., Zhong R., *The EU Taxonomy and the Syndicated Loan Market*, J Financ Serv Res 2025, <https://doi.org/10.1007/s10693-024-00441-x>.
- United Nations Global Compact, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, New York 2004, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>.
- Villhauer B., *The Role of the EU Taxonomy*, [w:] H.J. Bolsinger, J. Hoffmann, B. Villhauer (red.), *The European Central Bank and Its Role in a Sustainable Finance System*, Springer, 2023, https://doi.org/10.1007/978-3-031-24478-0_8.

THE IMPACT OF SUSTAINABLE ACTIVITY TAXONOMY ON ENTERPRISE INVESTMENT STRATEGIES

Summary: In recent years, sustainability and environmental responsibility have become increasingly important in economic policy and business practice. The European Union's Green Deal and the adoption of the EU Taxonomy Regulation (EU 2020/852) are key milestones in aligning financial markets with climate neutrality goals. This chapter explores the objectives and implications of the EU Taxonomy for sustainable activities, particularly its influence on corporate investment strategies. Based on a review of the literature, legal analysis, and selected case studies, the text identifies both the opportunities and practical challenges associated with the implementation of the taxonomy. While it improves transparency and guides capital toward environmentally beneficial projects, companies, especially in transition sectors like heavy industry and conventional energy, face difficulties due to data gaps, complex criteria, and evolving regulatory requirements. There are also concerns about reduced flexibility, limited innovation, and greenwashing risks. Nonetheless, taxonomy has contributed to increasing awareness and alignment of ESG in financial and strategic planning. For effective implementation, firms must invest in ESG competencies and data systems, while regulators should ensure that taxonomy frameworks remain adaptive to technological and sectoral developments.

Keywords: EU Taxonomy, Sustainable Finance, ESG, Green Deal, Greenwashing, Environmental Reporting

CYFRYZACJA RACHUNKOWOŚCI JAKO NARZĘDZIE ZRÓWNOWAŻONEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Tomasz Ogrodnik

ORCID: 0009-0000-9743-4742

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Najprostsza definicja „transformacji cyfrowej” odnosi się do procesu przekształcania dokumentu analogowego w postać cyfrową¹. Proces ten rozpoczął się pod koniec XX wieku wraz z rozwojem i upowszechnieniem Internetu. W literaturze wskazuje się, że cyfryzacja przedsiębiorstw rozpoczyna się w momencie zakupu pierwszego komputera. W ujęciu zarządczym transformacja cyfrowa nie oznacza jednak wyłącznie digitalizacji dokumentacji, lecz obejmuje również działania ukierunkowane na doskonalenie produktów i usług. Początkowe etapy tego procesu sprowadzały się do zastępowania nośników analogowych nośnikami cyfrowymi oraz do wykorzystania technologii głosowych². Od tego czasu minęły niemal trzy dekady, a dopiero dziś – wraz z rozwojem sztucznej inteligencji (AI) – cyfryzacja przedsiębiorstw nabrała szczególnego przyspieszenia. Współcześnie firmy przeznaczają coraz większe nakłady na automatyzację i cyfryzację procesów, aby nie tylko utrzymać konkurencyjność na rynku, lecz także zwiększać efektywność i szybkość działania – w odpowiedzi na oczekiwania odbiorców.

Dobrym przykładem transformacji cyfrowej jest obszar płatności i wypłat gotówkowych z bankomatów. W ciągu zaledwie kilku lat dokonała się tu znacząca zmiana – operacja polegająca na wsunięciu karty debetowej i wpisaniu kodu PIN trwa dziś około trzy–cztery sekundy³, w trakcie których bankomat dokonuje weryfikacji dostępnych środków, potwierdza je i uzyskuje autoryzację z banku. Trzy dekady temu usługa taka nie byłaby możliwa do zrealizowania w polskich warunkach gospodarczych. Obecnie, dzięki funkcjonowaniu terminali i bankomatów, dostęp do usług bankowych jest zapewniony przez 24 godziny na dobę i siedem dni w tygodniu. Zmiana ta sprawiła jednocześnie, że inne procesy biznesowe zaczęły dostosowywać się do modelu wyznaczonego przez sektor bankowy.

Znaczenie tej transformacji jest fundamentalne. Stały dostęp do środków finansowych – zarówno prywatnych, jak i korporacyjnych – umożliwia szybszy rozwój działalności gospodarczej. Współcześnie płatności mogą być realizowane o każdej porze dnia, niezależnie od miejsca, co znacząco przyspiesza obieg gospodarczy. Bankomaty pełnią obecnie wiele funkcji: oprócz wypłat umożliwiają także wpłaty gotówki, potwierdzanie salda, zmianę numeru PIN, sprawdzanie i drukowanie obrotów, a także wypłatę środków na podstawie kodu z bankowości internetowej. Możliwe jest również zastrzeganie kart. Równolegle telefony komórkowe przejęły rolę komputerów osobistych, a w niedalekiej przyszłości można spodziewać się stopniowego odchodzenia od pieniądza papierowego na rzecz waluty cyfrowej.

¹ <https://www.politykabezpieczenstwa.pl/pl/a/transformacja-cyfrowa-czy-nie-ma-od-niej-odwrotu> (dostęp 20.11.2025).

² K. Śledziwska, R. Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, WUW, Warszawa 2020, s. 64.

³ <https://magazyn.citibank.pl/179995-jak-dziala-bankomat> (dostęp 13.11.2025).

Przedstawiony przykład pokazuje, że usługi bankowe – stanowiące istotny element funkcjonowania przedsiębiorstw – są obecnie w dużej mierze zdigitalizowane, a w wielu obszarach wręcz całkowicie ucyfrowione. Proces ten znalazł odzwierciedlenie w rachunkowości, szczególnie w zakresie prowadzenia kas i tzw. pogotowia kasowego. Dzięki cyfryzacji księgowi nie muszą już ręcznie przeliczać gotówki – wszystkie dane są gromadzone w systemach bankowych i przekazywane do systemów księgowych przy pomocy odpowiednich narzędzi informatycznych. Należy jednak zaznaczyć, że w niektórych sektorach płatności gotówkowe nadal odgrywają istotną rolę, m.in. w handlu detalicznym, na stacjach paliw czy w gastronomii (sektor HoReCa). Redukcja w 2016 roku tzw. opłat interchange⁴ spowodowała jednak, że nawet na rynkach lokalnych przedsiębiorcy coraz częściej akceptują płatności mobilne realizowane za pomocą kart, telefonów czy zegarków⁵.

Analogiczne usprawnienia obserwuje się także w samej rachunkowości, obejmującej m.in. automatyczne księgowanie wyciągów bankowych, obsługę rynku walutowego (FX), międzybankowego (M/M), a także usług leasingowych i faktoringowych. Cyfryzacja w sektorze bankowym wspiera rachunkowość, ułatwiając pracę operacyjną i zwiększając efektywność zarządzania płynnością finansową.

W ostatnich latach transformacja cyfrowa rachunkowości nabrała nowego wymiaru. Obecnie nie jest ona rozumiana wyłącznie jako proces techniczny, lecz także jako koncepcja powiązana z ideą zrównoważonego rozwoju. Rachunkowość cyfrowa prowadzona jest z poszanowaniem zasad ładu korporacyjnego, odpowiedzialności społecznej i ochrony środowiska. Co więcej, wpisuje się ona w założenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która zakłada, że działalność gospodarcza powinna łączyć cele ekonomiczne z aspektami społecznymi i środowiskowymi. W tym ujęciu cyfryzacja rachunkowości staje się nie tylko narzędziem wspierającym efektywność operacyjną, lecz także istotnym instrumentem zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozwój cyfryzacji w przedsiębiorstwach

Usługi oferowane przedsiębiorstwom w wyniku postępującej cyfryzacji z roku na rok stają się coraz bardziej zaawansowane technologicznie, a jednocześnie paradoksalnie – prostsze w obsłudze, mniej skomplikowane oraz tańsze dla właścicieli firm. Dzięki coraz bardziej wyrafinowanym i wyspecjalizowanym programom komputerowym przedsiębiorstwa uzyskują stały dostęp do informacji o działalności własnej oraz swoich oddziałów. Podobnie jak w przypadku rachunków bankowych, menedżer czy właściciel firmy może w dowolnym momencie 24 godziny na dobę monitorować funkcjonowanie organizacji – począwszy od podpisywanych kontraktów, skończywszy po poziomie realizacji planów produkcyjnych w ujęciu dziennym, tygodniowym czy miesięcznym.

Cyfryzacja spowodowała, że wiele procesów gospodarczych odbywa się w trybie on-line, a ich przebieg znajduje odzwierciedlenie w elektronicznych zapisach w systemach informatycznych. W wyniku digitalizacji przedsiębiorstwa otrzymują faktury bezpośrednio na wskazane konta, przesyłają pisma i dokumenty do urzędów skarbowych czy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w formie elektronicznej, a także komunikują się cyfrowo z dostawcami, odbiorcami, urzędami i bankami. Możliwe stało się również organizowanie spotkań, posiedzeń zarządów czy rad nadzorczych w formie zdalnej. Proces ten dowodzi, że cyfryzacja nie sprowadza się jedynie do automatyzacji procesów, lecz stanowi trwały trend, który zmienia sposób prowadzenia działalności gospodarczej, funkcjonowania organizacji oraz charakter pracy zatrudnionych w niej osób.

⁴ <https://www.rp.pl/banki/art12318651-kto-skorzysta-na-obnizce-oplat-za-placenie-kartami> (dostęp 13.11.2025).

⁵ <http://bankier.pl/wiadomosc/Polacy-czesciej-rezygnuja-z-gotowki-80-procent-korzysta-z-platnosci-bezgotowkowych-8903224.html> (dostęp 13.11.2025).

Rozwój cyfryzacji spowodował także konieczność podnoszenia kwalifikacji pracowników. Współcześnie nie wystarcza jedynie podstawowa znajomość pakietu biurowego, takiego jak Microsoft Office (Word, Excel, Outlook). Konieczna staje się biegłość w obsłudze różnego rodzaju specjalistycznych programów i systemów, które wspierają prowadzenie działalności gospodarczej. W tym kontekście szczególna odpowiedzialność spoczywa na uczelniach wyższych, które przygotowują wysoko wykwalifikowaną kadrę do pracy w przedsiębiorstwach. Kluczową rolę odgrywają również studia podyplomowe i kursy specjalistyczne, które umożliwiają pracownikom stałe doskonalenie umiejętności i adaptację do dynamicznie zmieniających się warunków technologicznych.

Niestety nie wszystkie podmioty gospodarcze dostrzegają potencjalne korzyści płynące z cyfryzacji i digitalizacji procesów. Firmy, które nie wdrażają nowoczesnych rozwiązań technologicznych, w dłuższej perspektywie tracą przewagę konkurencyjną, cofają się w rozwoju, a konsekwencją tego bywa utrata pozycji rynkowej i eliminacja z rynku.

Jeżeli chodzi o szkolenia i rozwój osobisty, to – jak pokazują najnowsze badania – nawet pracownicy o dłuższym stażu zawodowym starają się aktywnie uczestniczyć w procesie adaptacji do nowych trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wykazują oni gotowość do podejmowania nauki oraz dodatkowej edukacji, aby zwiększać swoje kompetencje i stawać się bardziej wartościowymi pracownikami na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy⁶.

Jakie zatem korzyści przynosi cyfryzacja przedsiębiorstwom? Należy podkreślić, że jest ich wiele i obejmują zarówno sferę ekonomiczną, organizacyjną, jak i środowiskową. Do najważniejszych zaliczyć można m.in.: obniżenie kosztów pracowniczych w obszarze produkcji i usług, możliwość realizacji pracy zdalnej, redukcję kosztów administracyjnych, zwiększenie szybkości przesyłu danych, a także skrócenie czasu dostarczenia produktów i usług do odbiorców. Istotną korzyścią jest również usprawnienie procesów marketingowych, którym cyfryzacja nadaje większy zasięg i skuteczność oddziaływania. Co więcej, cyfryzacja wspiera ideę zrównoważonego rozwoju – ogranicza zużycie papieru dzięki elektronicznemu obiegowi dokumentów, zmniejsza emisję dwutlenku węgla poprzez redukcję konieczności podróży służbowych oraz sprzyja bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów. To, co jeszcze kilkanaście lat temu wydawało się niemożliwe do osiągnięcia, dzięki rozwojowi technologii cyfrowych stało się dziś powszechnie dostępne i znajduje praktyczne zastosowanie w działalności przedsiębiorstw.

Cyfryzacja wkroczyła dynamicznie nie tylko do sektora przedsiębiorstw, ale również do instytucji publicznych, które dzięki wdrożeniu nowoczesnych procesów cyfrowych stały się bardziej przyjazne dla biznesu. Rozwój e-administracji umożliwił przedsiębiorcom i pracownikom firm przysyłanie danych na właściwe adresy elektroniczne, co przyspieszyło obieg dokumentów i znacząco ograniczyło konieczność osobistego stawiennictwa w urzędach⁷. Skróceniu uległ czas poświęcany na oczekiwanie w kolejkach i dojazdy, a wiele czynności można obecnie zrealizować za pomocą poczty elektronicznej, podczas gdy wcześniej wymagało to tradycyjnej korespondencji listownej bądź osobistej wizyty w instytucji.

Polska w rankingu zaawansowania cyfrowego w Unii Europejskiej (DESI 2021) zajmuje 24. miejsce, ale jednocześnie wyróżnia się w obszarze otwierania danych publicznych, co potwierdza wysoka pozycja w badaniu *Open Data Maturity*. Dane te wskazują, że proces digitalizacji obejmuje coraz szersze obszary funkcjonowania zarówno gospodarki, jak i administracji publicznej.

Wśród najważniejszych korzyści wynikających z rozwoju cyfryzacji w przedsiębiorstwach należy wymienić:

- zwiększoną efektywność i produktywność,
- lepszą analizę danych i wsparcie procesu podejmowania decyzji,

⁶ M. Ćwiek (red.), *Cyfryzacja a rynek pracy*, Centrum Polityk Publicznych, Kraków 2021, s. 3 i 12.

⁷ <https://www.gov.pl/web/e-doreczenia/pytania-i-odpowiedzi> (dostęp 13.11.2025).

- większą elastyczność organizacyjną i zdolność adaptacji do zmian,
- wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku,
- redukcję kosztów operacyjnych,
- poprawę jakości obsługi klienta,
- usprawnienie procesów zarządzania wiedzą i informacją w organizacji,
- możliwość kreowania nowych modeli biznesowych opartych na digitalizacji,
- podniesienie poziomu bezpieczeństwa i ochrony danych.

Cyfryzacja jawi się zatem jako proces wielowymiarowy, który nie tylko optymalizuje działalność przedsiębiorstw, lecz także modernizuje funkcjonowanie instytucji publicznych, wzmacniając ich rolę w tworzeniu przyjaznego środowiska gospodarczego.

Cyfryzacja w Polsce od wielu lat rozwija się w sposób dynamiczny, jednak jej tempo i skala są wyraźnie zróżnicowane zarówno pomiędzy poszczególnymi sektorami przedsiębiorstw, jak i w układzie regionalnym⁸. Polacy coraz częściej korzystają z e-usług administracji publicznej, przedsiębiorstwa wdrażają nowe technologie, a urzędy oraz instytucje publiczne systematycznie wprowadzają digitalizację swoich usług⁹. Równocześnie pomiędzy przedsiębiorstwami widoczna jest znacząca luka w poziomie zaawansowania cyfrowego.

W przypadku dużych przedsiębiorstw, w tym spółek giełdowych, wdrażanie projektów cyfryzacyjnych nie stanowi istotnego problemu. Dysponują one bowiem odpowiednimi zasobami finansowymi, które umożliwiają systematyczne inwestowanie w innowacyjne technologie i rozwój cyfrowy. Odmierna sytuacja występuje w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). Ze względu na ograniczony kapitał obrotowy oraz relatywnie niskie nakłady inwestycyjne w obszarze środków trwałych (CapEx), firmy te przeznaczają zdecydowanie mniej środków na cyfryzację oraz związane z nią inwestycje niż duże korporacje. W konsekwencji poziom zaawansowania cyfrowego w MŚP jest istotnie niższy niż w dużych firmach¹⁰. Aby jednak mogły się one skutecznie rozwijać, konieczne jest zwiększenie nakładów na procesy cyfryzacyjne i digitalizacyjne, co stanowi kluczowy warunek budowania ich konkurencyjności w długim okresie.

Cyfryzacja jako sposób obniżki kosztów w rachunkowości

W ciągu ostatnich pięciu lat znacząco wzrosły koszty funkcjonowania przedsiębiorstw. Zjawisko to w mniejszym stopniu dotyczy dużych podmiotów gospodarczych, które – dysponując większym kapitałem – są w stanie oferować pracownikom wynagrodzenia znacząco przewyższające poziom płacy minimalnej. Problem jest jednak szczególnie widoczny w małych i średnich przedsiębiorstwach, zwłaszcza działających poza dużymi ośrodkami miejskimi, gdzie silna konkurencja sprawia, że koszty pracy mają bezpośredni wpływ na poziom konkurencyjności oraz wynik finansowy organizacji.

Na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw dodatkowo oddziałują czynniki zewnętrzne, takie jak rosnące ceny materiałów i energii, zaburzenia w łańcuchach dostaw, ograniczony dostęp do surowców oraz niepewność gospodarcza, wynikająca m.in. z konfliktów zbrojnych. W takich warunkach wysokie koszty funkcjonowania mogą prowadzić do poważnych problemów finansowych, a w skrajnych przypadkach – do likwidacji przedsiębiorstwa.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera cyfryzacja procesów rachunkowości, która umożliwia ograniczanie kosztów osobowych poprzez automatyzację wielu czynności administracyjnych i ewidencyjnych. Zastosowanie nowoczesnych systemów informatycznych w księ-

⁸ T. Teluk, *Polacy a cyfryzacja*, Instytut Globalizacji, Warszawa 2009, s. 18.

⁹ J. Parchomiuk, B. Ulejasz, E. Kruk (red.), *10 lat reformy ustrojowej administracji publicznej w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 22.

¹⁰ Departament Badań i Analiz, *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, BGK, Warszawa 2024, s. 8.

gowości pozwala nie tylko na redukcję nakładów pracy, ale także na zwiększenie efektywności i szybkości przetwarzania danych, co w efekcie sprzyja poprawie sytuacji finansowej małych i średnich przedsiębiorstw.

Wzrost wynagrodzenia minimalnego wiązał się z podwyższeniem uposażenia osób najmniej zarabiających oraz z możliwością zatrzymania pracowników wchodzących na rynek pracy w kraju. Ponadto wiązał się z dążeniem do uatrakcyjnienia stawek godzinowych pracy w naszym kraju dla osób przyjeżdżających z zagranicy oraz ze zwiększeniem wpływów, m.in. z PIT i ZUS, do budżetu państwa i instytucji publicznych. Zwiększenie minimalnego wynagrodzenia, zwłaszcza w latach 2022-2024, związane było również z wysokim poziomem inflacji, na którą wpływ miała agresja Rosji na Ukrainę (tabela 1).

Tabela 1. Minimalne wynagrodzenie w latach 2015-2025 w Polsce

Wielkość minimalnego wynagrodzenia w poszczególnych latach										
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1 750	1 850	2 000	2 100	2 250	2 600	2 800	3 010	3 600	4 300	4 666

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/minimalne-wynagrodzenie-za-prace> (dostęp 14.11.2025)

W latach 2015-2025 minimalne wynagrodzenie w Polsce wzrosło o 267%, natomiast wartościowo był to wzrost o kwotę 2916 zł. Tak wysoki wzrost wynagrodzenia w stosunkowo krótkim okresie spowodował, że przedsiębiorstwa zaczęły szukać oszczędności również w tym obszarze. Skutkiem tego stało się m.in. poszukiwanie firm zewnętrznych do prowadzenia w przedsiębiorstwie rachunkowości – tzw. outsourcing.

Koszty funkcjonowania działu księgowości w firmie produkcyjnej – studium przypadku

Koszty funkcjonowania działu księgowości ukazano na przykładzie niewielkiej firmy produkcyjnej zlokalizowanej w centralnej Polsce. Jej przychody roczne plasują się na poziomie 12–14 mln miesięczne. W spółce zatrudnionych jest 35 osób, większość z nich to pracownicy produkcyjni. Spółka zatrudnia dwie osoby w dziale rachunkowym. Właściciel spółki jest jednocześnie jej prezesem. Dodatkowo spółka zatrudnia jedną osobę w sekretariacie. Osoba ta wspiera również osoby z działu rachunkowego.

Koszty funkcjonowania w sekcji rachunkowej są coraz większe z uwagi na zwiększającą się z roku na rok stawkę minimalnego wynagrodzenia. Firma zastanawia się w związku z tym nad outsourcingiem usług rachunkowo-kadrowych. Poniżej zaprezentowane są wyliczenia kosztów pracowniczych działu rachunkowo-kadrowego (tabela 3) oraz koszty usług outsourcingu (tabela 2).

W tabeli 2 przedstawione są oferty biur rachunkowych na prowadzenie księgowości zebrane z okolic Łodzi, czyli tam, gdzie funkcjonuje firma. Uwzględnione parametry księgowości zostały zaczerpnięte z danych operacyjnych przedsiębiorstwa (ilość księgowości, rodzaje księgowości, środki trwałe, zarządzanie zapasami, wystawianie faktur, rozliczanie podatków, prowadzenie działu kadr, współpraca z bankiem, wykonywanie przelewów, pobieranie gotówki itd.). Na zapytanie ofertowe dotyczące miesięcznych opłat za usługi księgowe odpowiedziało pięć firm.

Tabela 2. Oferty biur rachunkowych na prowadzenie księgowości w firmie

Oferty biur rachunkowych	Miesięcznie			Rocznie	
	netto	VAT	brutto	netto	brutto
I oferta	2 400	552	2 952	28 800,00	35 424,00
II oferta	2 700	621	3 321	32 400,00	39 852,00
III oferta	2750	633	3 383	33 000,00	40 590,00
IV oferta	3100	713	3 813	37 200,00	45 756,00
V oferta	3150	725	3 875	37 800,00	46 494,00

Źródło: opracowanie własne

Oferty opłat netto za prowadzenie księgowości wraz z działem personalnym mieściły się w przedziale 2400–3150 zł. Należy zaznaczyć, że firma jest płatnikiem VAT i odbiera go w deklaracji miesięcznej. Do prowadzenia księgowości firma rozważa wybór biura nr 1 z opłatą netto w wysokości 2400 zł miesięcznie (rocznie 28 800 zł).

W tabeli 3 przedstawione są koszty utrzymania działu księgowości oraz działu personalnego. W tym przypadku praca sekretariatu (sekretarki), która osiem godzin w miesiącu poświęca na pracę na rzecz działu księgowego, nie została uwzględniona. Wartość ta została pominięta w analizie, ponieważ w przypadku korzystania z usług biura rachunkowego sekretariat współpracuje z biurem, tj. skanuje i przesyła do niego potrzebne dokumenty.

Tabela 3. Roczne koszty utrzymania pracowników w dziale rachunkowości w firmie (zł)

Koszt pracownika działu rachunkowości	Wynagrodzenie brutto, premia za bilans	Koszt pracodawcy, ZUS, FP, FGŚP, 20,48%	Razem
1	8700	1782	10 482
1	8900	1823	10 723
SUMA miesięczna			21 205
SUMA roczna			254 460

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że roczne koszty utrzymania dwóch pracowników w dziale rachunkowości firmy wynoszą 254 460 zł i obejmują koszty wynagrodzenia oraz tzw. premię bilansową. Kiedy porównujemy te koszty z rocznymi kosztami usług firmy zewnętrznej (wartość 28 800 zł), która zastępuje osoby w dziale rachunkowości i dziale personalnym, możemy stwierdzić, że oszczędności są znaczące (tabela 4).

Tabela 4. Porównanie rocznych kosztów utrzymania dwóch pracowników we własnym dziale księgowości z kosztami outsourcingu usług firmy oferującej usługi księgowe

Koszty pracowników	Usługi firmy rachunkowej	Różnica
254 460,00	28 800,00	225 660,00
Różnica w %		11,32%

Źródło: opracowanie własne

Koszty usług firmy zewnętrznej za prowadzenie księgowości i działu HR to jedynie 11% obecnych kosztów pracowniczych tego działu w przedsiębiorstwie. Uwzględniono najtańszą ofertę na prowadzenie usług księgowych, która spełniała wszystkie kryteria zawarte w zapytaniu ofertowym. Z powyższego przykładu wynika, że outsourcing usług księgowych dla małych firm produkcyjnych i usługowych jest bardzo opłacalny. Aby skorzystać z takiej usługi zewnętrznej wystarczy wyznaczyć pracownika administracyjnego lub biurowego, który będzie współpracował z biurem rachunkowym i systematycznie przekazywał do niego wszelkie dokumenty księgowe.

Powyższy przykład wskazuje, że z uwagi na możliwe oszczędności wynikające z wypróbowania działu księgowego na zewnątrz, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny rozważyć korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych do prowadzenia rachunkowości w firmie. Nowo powstające firmy również powinny korzystać z usług zewnętrznych biur księgowych, a nie zakładać własne działy księgowe, ponieważ koszty związane z funkcjonowaniem własnego działu księgowego są wysokie i stanowią znaczący udział kosztów w przedsiębiorstwach.

Przykładów wprowadzania usług zewnętrznych do firm i zastępowania nimi własnych pracowników jest coraz więcej. Są to już nie tylko działy księgowe, lecz także personalne, prawne, wsparcia informatycznego, marketingu, ochrony oraz wszystkie te, których udział w kosztach jest wysoki. Jednocześnie firmy, które specjalizują się w wyżej wymienionych dziedzinach, czyli świadczące usługi księgowe, prawne informatyczne itd., mogą obniżać własne koszty z uwagi na to, że oferują usługi dla coraz liczniejszej grupy przedsiębiorstw, tj. wykorzystują efekt skali. Przez to, że specjalizują się w wąskiej dyscyplinie, wykonują swoje zadania w sposób bardzo profesjonalny i z korzyścią dla przedsiębiorstw.

Zagrożenia w rozwoju cyfryzacji

Jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla transformacji cyfrowej jest brak odpowiednich zasobów energetycznych lub ich niewystarczająca podaż. Energia jest obecnie uznawana za element infrastruktury krytycznej, a brak inwestycji państw w nowe źródła energii może prowadzić do zahamowania rozwoju gospodarczego, a nawet do cywilizacyjnego regresu. Współczesne gospodarki dążą do dywersyfikacji źródeł energii, aby uniknąć uzależnienia od jednego rodzaju surowca. Oprócz tradycyjnych paliw kopalnych, takich jak węgiel, ropa naftowa i gaz ziemny, coraz większą rolę odgrywają odnawialne źródła energii oraz energia jądrowa, która po okresie stagnacji ponownie zyskuje na znaczeniu. Równocześnie prowadzone są intensywne badania nad alternatywnymi rozwiązaniami, które mogłyby w przyszłości zastąpić dotychczasowe źródła energii.

Bez stabilnych i obfitych dostaw energii rozwój nie tylko sektora przemysłowego, lecz także usługowego – w tym w szczególności opartego na sztucznej inteligencji (AI) – może zostać poważnie ograniczony¹¹. Dlatego państwa, oprócz wykorzystywania aktualnie dostępnych źródeł, starają się rozwijać nowe, bardziej ekologiczne rozwiązania, zgodne z zasadami ESG. W literaturze przedmiotu oraz w licznych raportach eksperckich wskazuje się, że brak dostatecznych dostaw energii mógłby prowadzić do głębokiej recesji gospodarczej i społecznej.

Postępująca cyfryzacja i digitalizacja, obejmująca zarówno przemysł, jak i sektor usług, będzie wymagała coraz większych ilości energii. Zapewnienie stabilnych, nowoczesnych i zrównoważonych źródeł energii stanowi zatem kluczowy warunek niezakłóconego rozwoju współczesnych społeczeństw¹².

¹¹ M. Fedorowicz (red.), *Czy Polska energetyka udźwignie AI? Szanse i zagrożenia dla przyszłości technologii*, Res Futura, Warszawa 2024, s. 8.

¹² P. Stankiewicz (red.), *Kryzys energetyczny: wyzwanie strategiczne dla Polski*, Wydawnictwo KSAP, Warszawa 2024, s. 11.

Podsumowanie

Transformacja cyfrowa w istotny sposób przekształca współczesną rachunkowość, redefiniując zarówno jej funkcje operacyjne, jak i strategiczne. Dzięki wykorzystaniu narzędzi sztucznej inteligencji zawód księgowy ulega ewolucji, stając się coraz bardziej złożonym i wymagającym, a jednocześnie atrakcyjnym pod względem wyzwań zawodowych. Automatyzacja kluczowych procesów sprawia, że zadania księgowych nie polegają już na wykonywaniu rutynowych czynności ewidencyjnych, lecz koncentrują się na weryfikacji poprawności i spójności danych przetwarzanych przez systemy informatyczne.

Współcześnie procesy takie jak wystawianie faktur i naliczanie podatków (VAT, PIT, CIT, podatków lokalnych oraz innych zobowiązań publicznoprawnych) są coraz częściej realizowane automatycznie, a następnie przekazywane do przedsiębiorstwa za pośrednictwem specjalnych systemów administracyjnych. W rezultacie rola księgowych przesunęła się z obszaru czynności technicznych na płaszczyznę kontrolno-analityczną, co sprzyja racjonalizacji wykorzystania zasobów pracy.

Pełna automatyzacja komunikacji z instytucjami finansowymi, organami administracji publicznej oraz innymi interesariuszami umożliwia usprawnienie procesów i ograniczenie czasochłonnych procedur. Nie istnieją przesłanki wskazujące na zanik zawodu księgowego – przeciwnie, rozwój technologii cyfrowych będzie wymagał specjalistów zdolnych do interpretacji i oceny jakości danych generowanych przez zautomatyzowane systemy. Procesy automatyzacji oraz robotyzacji procesów biznesowych (RPA) staną się zatem naturalnym i pożądanym elementem tego zawodu, zwłaszcza w kontekście niedoboru nowych pracowników na rynku pracy.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw szczególnego znaczenia nabiera outsourcing usług księgowych i finansowych, pozwalający ograniczać wysokie koszty zatrudnienia własnych specjalistów. Zawód księgowy będzie nadal cieszył się wysokim prestiżem i zaufaniem, ponieważ zarówno inwestorzy prywatni, jak i instytucje publiczne oczekują pełnej przejrzystości w zakresie gospodarowania kapitałem.

Warto podkreślić, że cyfryzacja rachunkowości wpisuje się również w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), m.in. poprzez redukcję zużycia papieru i ograniczenie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko. Prowadzenie dokumentacji w postaci cyfrowej – od faktur po sprawozdania finansowe – nie tylko zwiększa efektywność organizacyjną, lecz także wspiera realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

- Ćwiek M. (red.), *Cyfryzacja a rynek pracy*, Centrum Polityk Publicznych, Kraków 2021.
- Departament Badań i Analiz, *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, BGK, Warszawa 2024.
- Fedorowicz M. (red.), *Czy Polska energetyka udźwignie AI? Szanse i zagrożenia dla przyszłości technologii*, Res Futura, Warszawa 2024.
- Parchomiuk J., Ulejasz B., Kruk E. (red.), *10 lat reformy ustrojowej administracji publicznej w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 22.
- Stankiewicz P. (red.), *Kryzys energetyczny: wyzwanie strategiczne dla Polski*, Wydawnictwo KSAP, Warszawa 2024.
- Śledziwska K., Włoch R., *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, WUW, Warszawa 2020.
- Teluk T., *Polacy a cyfryzacja*, Instytut Globalizacji, Warszawa 2009.

Źródła internetowe

- <https://www.politykabezpieczenstwa.pl/pl/a/transformacja-cyfrowa-czy-nie-ma-od-niej-odwrotu>.
- <https://magazyn.citibank.pl/179995-jak-dziala-bankomat>.
- <https://www.rp.pl/banki/art12318651-kto-skorzysta-na-obnizce-oplat-za-placenie-kartami>.
- <http://bankier.pl/wiadomosc/Polacy-czesciej-rezygnuja-z-gotowki-80-procent-korzysta-z-platnosci-bezgotowkowych-8903224.html>.
- <https://www.gov.pl/web/e-doreczenia/pytania-i-odpowiedzi>.

DIGITALIZATION OF ACCOUNTING AS A TOOL FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary: The aim of this study is to demonstrate the process of accounting digitization as a tool for sustainable business management. The desire for knowledge and economic and tax control is driving the process of automation and digitization in accounting. The digitization of accounting services is an important element in business management, as accounting records reveal how a company operates, how it is managed, its cash flows, how much cash is in its accounts, how many liabilities it owes and how much revenue it generates. Companies, by preparing financial statements, demonstrate their operations and management. These documents are important not only for owners but also for their service or product recipients, suppliers, financial institutions, insurance companies, and all those who work with them. A properly configured ERP system, thanks to its simplicity, ease of use and intuitiveness, is an essential tool for proper, sustainable business management.

Keywords: digitalization of accounting, sustainable business management, document flow automation, accounting profession

ANALIZA EFEKTYWNOŚCI PODATKOWEJ FORM OPODATKOWANIA MIKROPRZEDSIĘBIORCÓW W UJĘCIU OGÓLNYM I BRANŻOWYM

Agnieszka Deresz

ORCID: 0009-0005-8315-8325

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

W polskim systemie podatkowym mikroprzedsiębiorcy¹ mają możliwość wyboru jednej z kilku form opodatkowania działalności gospodarczej, które różnią się zarówno konstrukcją prawną, jak i skutkami ekonomicznymi. Decyzja w tym zakresie wpływa bezpośrednio na poziom całkowitego obciążenia fiskalnego, kształtowanie płynności finansowej oraz stopień złożoności rozliczeń podatkowych. W warunkach rosnącej konkurencji rynkowej oraz częstych zmian przepisów podatkowych, wybór optymalnej formy opodatkowania staje się dla mikroprzedsiębiorców nie tylko wyborem formalnym, ale również decyzją o kluczowym znaczeniu dla wyniku ekonomicznego działania.

Celem niniejszego rozdziału jest przeprowadzenie analizy porównawczej efektywności podatkowej mikroprzedsiębiorców w dwóch ujęciach: ogólnym oraz branżowym. W ujęciu pierwszym zestawiono trzy wybrane formy opodatkowania działalności gospodarczej, czyli skalę podatkową, podatek liniowy oraz ryczałt od przychodów ewidencjonowanych – w celu określenia ich wpływu na łączne obciążenie podatnika obejmujące zarówno podatek dochodowy, jak i składkę na ubezpieczenie zdrowotne. W ujęciu drugim analizę rozszerzono o aspekt branżowy, porównując skutki finansowe wyboru formy opodatkowania w działalności usługowej IT i handlowej przy zróżnicowanych stawkach ryczałtu. Wyniki obu analiz pokazują, że przy identycznym poziomie przychodów i kosztów różnice w konstrukcji podatku oraz zasadach naliczania składki zdrowotnej mogą prowadzić do znacząco odmiennych obciążeń, a tym samym wpływać na ranking opłacalności poszczególnych form opodatkowania. W obu porównaniach pominięto odliczenie ulg podatkowych oraz preferencji podatkowych, a także możliwości odliczenia części składki zdrowotnej w podatku liniowym i w ryczałcie, aby uzyskane wyniki odzwierciedlały wpływ wyłącznie podstawowych zasad opodatkowania daną formą opodatkowania oraz zasad ustalania składki zdrowotnej.

Zasadniczym problemem badawczym jest ustalenie, w jakim stopniu przyjęte w analizie poziomy przychodów i kosztów oraz przewidziane dla poszczególnych form opodatkowania stawki podatkowe i zasady naliczania składki zdrowotnej – kształtują wysokość łącznych obciążeń fiskalnych mikroprzedsiębiorców, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i branżowym.

W opracowaniu zastosowano metodę analizy porównawczej, opierając się na symulacjach obciążeń podatkowych i pozapodatkowych dla mikroprzedsiębiorców przy ustalonych poziomach

¹ Zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2024 r. poz. 236 ze zm.), mikroprzedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: (1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz (2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro.

przychodów i kosztów. Wykorzystano podejście modelowe, pozwalające na wyliczenie podatku dochodowego oraz składki na ubezpieczenie zdrowotne w różnych wariantach form opodatkowania. Obliczenia przeprowadzono według obowiązujących w 2025 roku stawek podatkowych i zasad ustalania składki zdrowotnej, bez uwzględnienia ulg i preferencji podatkowych. Wyniki przedstawiono w formie tabelarycznej, co umożliwiło porównanie efektywnej stopy obciążeń w ujęciu ogólnym i branżowym.

Mikroprzedsiębiorca w polskim systemie podatkowym

Mikroprzedsiębiorca jest kategorią podmiotów gospodarczych, której definicje mogą się różnić w zależności od aktu prawnego i celu regulacji. Najbardziej uniwersalna definicja znajduje się w ustawie – Prawo przedsiębiorców². W przepisach podatkowych, w tym w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz w ustawie o podatku od towarów i usług, brak jest jednolitej definicji mikroprzedsiębiorcy; ustawodawca posługuje się natomiast zróżnicowanymi progami i parametrami, dostosowanymi do celów i konstrukcji danego podatku lub przewidzianych w nim form opodatkowania.

W ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych brak jest formalnej definicji mikroprzedsiębiorcy jako odrębnej kategorii podmiotów. Występują jednak regulacje odnoszące się do uproszczonych form opodatkowania, w tym ryczału od przychodów ewidencjonowanych, które opierają się na limitach przychodów typowych dla tej grupy przedsiębiorstw. Limit przychodów uprawniający do wyboru ryczału od przychodów ewidencjonowanych został określony w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne i wynosi 2 mln euro rocznie³, co odpowiada parametrom przypisanym mikroprzedsiębiorcy w ustawie – Prawo przedsiębiorców.

W ustawie o podatku od towarów i usług również brak jest, o czym wspomniano, formalnej definicji mikroprzedsiębiorcy. W praktyce jednak status ten powiązany jest z progami obrotu, od których uzależnione jest korzystanie z określonych uproszczeń lub zwolnień, np. ze zwolnienia podmiotowego z VAT przy obrocie w poprzednim roku podatkowym nieprzekraczającym 200 tys. zł⁴.

Mikroprzedsiębiorcy stanowią fundamentalny element polskiej gospodarki, reprezentując największą grupę przedsiębiorstw pod względem liczby podmiotów oraz zatrudnienia. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2023 roku w Polsce działało 2 307,1 tys. przedsiębiorstw niefinansowych, z czego 2 240,1 tys. stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, co stanowi około 97% ogółu⁵. Ich rola jest kluczowa dla tworzenia miejsc pracy, dynamiki rozwoju lokalnych rynków oraz innowacyjności na poziomie mikro- i małych społeczności. Znaczenie tej grupy wynika również z jej elastyczności i zdolności adaptacyjnych wobec zmieniających się warunków ekonomicznych. Optymalizacja formy opodatkowania jest dla mikroprzedsiębiorców jednym z istotnych czynników pozwalających na zwiększenie konkurencyjności i stabilności finansowej.

Mikroprzedsiębiorcy odgrywają kluczową rolę w gospodarce: są podstawowym źródłem nowych miejsc pracy, zwiększają konkurencję na rynkach lokalnych i pełnią istotną rolę w zapewnianiu elastyczności i zdolności adaptacyjnych w łańcuchach dostaw większych przedsiębiorstw. Podmioty te rozwijają lokalną gospodarkę, tworzą miejsca pracy i zwiększają dostępność usług, czyli oferują je bliżej miejsca zamieszkania klientów, również w mniejszych miejscowościach, gdzie duże firmy często nie prowadzą działalności. Wprowadzają głównie proste ulepszenia, np.

² Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2024 r. poz. 236 ze zm.), art. 7 ust. 1 pkt 1.

³ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz.U. z 2025 r. poz. 843 ze zm.), art. 6 ust. 4.

⁴ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2025 r. poz. 775 ze zm.), art. 113 ust. 1.

⁵ GUS, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w 2023 roku*, <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-w-polsce-w-2023-r-,1,25.html> (dostęp 22.08.2025).

nowe narzędzia, lepszą obsługę klienta czy zmiany w ofercie. Rzadko prowadzą duże projekty badawcze, ale szybko wprowadzają proste technologie i sprawdzone rozwiązania, dzięki czemu działają wydajniej i są bardziej konkurencyjne.

Znaczenie mikroprzedsiębiorstw wynika także z ich dużej zdolności do szybkiego dostosowywania się do zmian. Potrafią reagować niemal natychmiast na spadek lub wzrost popytu, zmiany cen surowców czy oczekiwań klientów. Pomaga im w tym krótki proces decyzyjny oraz możliwość elastycznego zmieniania zakresu działalności. Jednocześnie mają ograniczone zasoby finansowe i trudniej im zdobyć kredyt lub inwestora, przez co są bardziej wrażliwe na częste i nieprzewidywalne zmiany przepisów, nagły wzrost kosztów stałych, w tym podatków i innych obowiązkowych opłat, oraz skomplikowane i czasochłonne obowiązki administracyjne. W ich przypadku znaczenie ma nie tylko wysokość podatków i opłat, ale także sposób ich naliczania, w tym podstawa opodatkowania, obowiązujące progi i terminy płatności. Równie istotny jest koszt obsługi podatkowej, na który składa się czas poświęcony na wypełnianie obowiązków, prowadzenie księgowości oraz ryzyko popełnienia błędu. Wszystkie te czynniki bezpośrednio wpływają na płynność finansową i zdolność do utrzymania konkurencyjności na rynku.

W tym kontekście wybór formy opodatkowania jest dla mikroprzedsiębiorców decyzją strategiczną, a nie tylko kwestią formalną. Zdecydowanie się na (1) skalę podatkową, (2) podatek liniowy lub (3) ryczałt od przychodów ewidencjonowanych – wpływa bezpośrednio na kilka kluczowych obszarów prowadzenia firmy. Po pierwsze, kształtuje jej płynność finansową, ponieważ każda forma opodatkowania oznacza inny sposób obliczania podatku i składki zdrowotnej. Po drugie, wpływa na to, ile faktycznie firma zapłaci podatku, także przy dodatkowych zleceniach, nowym zatrudnieniu czy inwestycjach. Po trzecie, wpływa na koszty księgowości: od prostej ewidencji przychodów w ryczałcie, przez podatkową księgę przychodów i rozchodów, po pełne księgi rachunkowe. Po czwarte, skutki przekroczenia progów zależą od formy opodatkowania.

W skali podatkowej po przekroczeniu 120 000 zł dochodu nadwyżka jest opodatkowana stawką 32%. W ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych wejście w wyższy próg przychodów podnosi składkę zdrowotną, a przekroczenie 2 mln euro przychodów odbiera prawo do tej formy w kolejnym roku. W podatku liniowym stawka pozostaje na poziomie 19%, a wraz ze wzrostem dochodu rośnie kwota podatku oraz składki zdrowotnej, która wynosi 4,9% dochodu.

Dobrze dobrana forma opodatkowania pomaga utrzymać stabilne finanse, ułatwia prowadzenie rozliczeń i chroni przed nagłymi zmianami w przepisach. Dzięki temu mikroprzedsiębiorcy mogą łatwiej inwestować, utrzymywać ceny i miejsca pracy oraz szybko rozwijać działalność, gdy rośnie popyt. W dalszej części rozdziału zostanie pokazane, jak te mechanizmy przekładają się na konkretne różnice w łącznym obciążeniu podatkiem dochodowym i składką zdrowotną – w ujęciu ogólnym oraz branżowym.

Formy opodatkowania działalności gospodarczej w Polsce

Forma opodatkowania jest kluczowa przy rozpoczęciu działalności, ale ważna pozostaje także w jej trakcie, ponieważ przedsiębiorca może zmieniać ją od nowego roku podatkowego, gdy rosną jego przychody, zmienia się poziom kosztów albo skala prowadzonej firmy. W Polsce osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą mogą rozliczać się według skali podatkowej, podatku liniowego lub ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych. Każda z tych form różni się zasadami obliczania podatku, obowiązkami ewidencyjnymi oraz wpływem na wysokość składki zdrowotnej. Poniżej przedstawiono podstawowe zasady funkcjonowania poszczególnych form opodatkowania.

Skala podatkowa (zasady ogólne). Opodatkowanie według skali podatkowej⁶ jest podstawową formą opodatkowania dochodu z działalności gospodarczej. Przewiduje ono dwie stawki podatkowe: 12% dla podstawy opodatkowania do 120 000 zł rocznie oraz 32% dla nadwyżki ponad ten próg. Podatnicy korzystający z tej formy opodatkowania mogą uwzględniać koszty uzyskania przychodów, a także korzystać z preferencyjnych zasad rozliczania podatku, w tym ze wspólnego rozliczenia z małżonkiem lub jako osoby samotnie wychowujące dziecko. Skala podatkowa daje również prawo do kwoty wolnej od podatku, która obecnie wynosi 30 000 zł rocznie. Dodatkowo możliwe jest korzystanie z ulg, takich jak ulga prorodzinna czy ulga rehabilitacyjna. Składka zdrowotna wynosi 9% podstawy wymiaru i nie pomniejsza ani podatku, ani dochodu przedsiębiorcy, a także nie stanowi kosztu uzyskania przychodu.

Podatek liniowy⁷ stanowi alternatywę wobec skali podatkowej i przewiduje jednolitą stawkę podatkową w wysokości 19%, niezależnie od wysokości osiąganego dochodu. Podatnicy korzystający z tej formy mogą uwzględniać koszty uzyskania przychodów, ale tracą prawo do preferencyjnego rozliczania podatku i tym samym nie mogą rozliczać się wspólnie z małżonkiem ani jako osoby samotnie wychowujące dziecko. Ograniczony jest także dostęp do ulg podatkowych, które w większości przysługują wyłącznie podatnikom na zasadach ogólnych. Składka zdrowotna wynosi 4,9% dochodu, jednak nie może być niższa niż określona kwota minimalna, którą przedsiębiorca musi zapłacić niezależnie od wysokości dochodu⁸. Podatnik opodatkowany podatkiem liniowym ma możliwość rozliczenia składek na ubezpieczenie zdrowotne na dwa sposoby, tj. poprzez zaliczenie ich do kosztów lub odliczenie od dochodu⁹; przy czym łączna wysokość tych składek zaliczonych do kosztów uzyskania przychodów lub odliczonych od dochodu nie może przekroczyć w 2025 r. kwoty 12 900 zł¹⁰. Podatek liniowy jest szczególnie korzystny dla osób osiągających dochody przekraczające pierwszy próg skali podatkowej, czyli 120 000 zł rocznie, a jednocześnie niewykorzystujących ulg i preferencji podatkowych.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych¹¹ to uproszczona forma opodatkowania, w której podatek naliczany jest od przychodu, bez możliwości odliczania kosztów jego uzyskania. Stawki ryczałtu są zróżnicowane i zależą od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Mogą wynosić 17%, 15%, 12%, 8,5%, 5,5%, 3% lub 2%. Podatnik opodatkowany ryczałtem nie uwzględnia kosztów uzyskania przychodu, co upraszcza rozliczenia, ale jednocześnie ogranicza możliwość obniżenia podstawy opodatkowania. Prowadzi uproszczoną ewidencję przychodów zamiast podatkowej księgi przychodów i rozchodów lub ksiąg rachunkowych. Ma również ograniczone prawo do korzystania z ulg podatkowych oraz nie może rozliczać się wspólnie z małżonkiem ani jako osoba samotnie wychowująca dziecko. W przypadku ryczałtu składka zdrowotna wynosi 9% podstawy wymiaru i zależy od wysokości osiągniętych przychodów. Podstawę ustala się według trzech progów: do 60 000 zł rocznego przychodu podstawą jest 60% przeciętnego wynagrodzenia w IV kwartale roku poprzedniego, przy przychodach od 60 000 zł do 300 000 zł – 100% tego wynagrodzenia, a przy przychodach powyżej 300 000 zł – 180% przeciętnego wynagrodzenia¹². Podatnik opodatkowany ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych ma prawo do

⁶ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2025 r. poz. 163 ze zm.), art. 27.

⁷ Ibidem, art. 30c.

⁸ Zgodnie z art. 79 ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, składka zdrowotna wynosi 4,9% dochodu podatnika, jednak nie może być niższa niż minimalna kwota ustalana corocznie przez ministra właściwego do spraw finansów publicznych. W 2025 roku minimalna miesięczna składka zdrowotna dla przedsiębiorców wynosi 381,81 zł. Składka ta jest nieodliczana od podatku dochodowego, co oznacza, że nie pomniejsza podstawy opodatkowania ani wysokości należnego podatku.

⁹ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r., op. cit., art. 30c ust. 2 pkt 2 i ust. 2b.

¹⁰ Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2024 r. w sprawie wysokości składki na ubezpieczenie zdrowotne zaliczanej do kosztów uzyskania przychodów lub odliczanej od dochodu w roku 2025 (M.P. z 2024 r. poz. 1084).

¹¹ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r., op. cit.

¹² Zob. ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2024 r. poz. 146 ze zm.), art. 81 ust. 2za–2zc.

odliczenia od przychodu części zapłaconej składki zdrowotnej¹³, jednak wysokość tego odliczenia nie może przekroczyć 50% wartości składki¹⁴.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych jest szczególnie atrakcyjny dla mikroprzedsiębiorców, którzy ponoszą niskie koszty działalności i osiągają stabilne przychody. Dzięki uproszczonym zasadom rozliczeń zmniejsza obciążenia administracyjne, a w wielu przypadkach pozwala także na niższe zobowiązania podatkowe w porównaniu z innymi formami opodatkowania. Najczęściej wybierają go przedsiębiorcy działający w usługach, gdzie koszty materiałowe są niewielkie, np. w branży IT, doradztwie czy usługach edukacyjnych.

Karta podatkowa¹⁵ to najprostsza forma opodatkowania, jednak od 1 stycznia 2022 r. jest dostępna wyłącznie dla podatników, którzy korzystali z niej wcześniej i kontynuują jej stosowanie. Nowi przedsiębiorcy nie mogą już wybrać tej formy. Wysokość karty podatkowej ustala naczelnik urzędu skarbowego w decyzji ustalającej, biorąc pod uwagę m.in. rodzaj prowadzonej działalności, liczbę zatrudnionych pracowników oraz lokalizację firmy. Podatnik rozliczający się w formie karty podatkowej nie ma obowiązku prowadzenia żadnych ewidencji podatkowych ani składania deklaracji podatkowych. Podstawę wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne dla przedsiębiorców stosujących kartę podatkową stanowi 75% minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień 1 stycznia danego roku¹⁶. Wysokość karty podatkowej wynikającej z decyzji ustalającej może być następnie pomniejszona o kwotę równą 19% zapłaconej składki zdrowotnej¹⁷.

Podsumowując, mikroprzedsiębiorca ma do wyboru kilka form opodatkowania działalności gospodarczej, które różnią się m.in. sposobem ustalania podstawy opodatkowania, dostępnością ulg podatkowych oraz zasadami obliczania składki zdrowotnej. Tabela 1 przedstawia najważniejsze cechy każdej z form w układzie porównawczym.

Tabela 1. Porównanie form opodatkowania działalności gospodarczej dostępnych dla mikroprzedsiębiorców w 2025 roku

Kryterium	Skala podatkowa	Podatek liniowy	Ryczałt ewidencjonowany	Karta podatkowa
Podstawa opodatkowania	dochód	dochód	przychód	ustalona kwota
Stawki podatku	12% i 32%	19%	Od 2 do 17%	kwota z decyzji NUS
Koszty uzyskania przychodów	tak	tak	nie	nie
Ulg podatkowe	tak	ograniczony katalog ulg	ograniczony katalog ulg	nie
Preferencyjny sposób opodatkowania	tak	nie	nie	nie

¹³ Zgodnie z komunikatem Prezesa GUS z dnia 22 stycznia 2025 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w IV kwartale 2024 r., włącznie z wypłatami z zysku, wyniosło 8 549,18 zł. Na tej podstawie wysokość miesięcznej składki zdrowotnej w 2025 r. wynosi:

- 461,66 zł – dla przychodu rocznego do 60 000 zł ($60\% \times 8549,18 \text{ zł} \times 9\%$),
- 769,43 zł – dla przychodu od 60 000 zł do 300 000 zł ($100\% \times 8549,18 \text{ zł} \times 9\%$),
- 1384,97 zł – dla przychodu powyżej 300 000 zł ($180\% \times 8549,18 \text{ zł} \times 9\%$).

¹⁴ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r., op. cit., art. 11 ust. 1a.

¹⁵ Ibidem, art. 31 ust. 2.

¹⁶ W 2025 r. składka ta wynosi 314,96 zł miesięcznie ($4666 \text{ zł} \times 75\% \times 9\%$).

¹⁷ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r., op. cit., art. 31 ust. 1.

Składka zdrowotna	9% dochodu, brak możliwości odliczenia	4,9% dochodu; z możliwością zaliczenia składki do kosztów uzyskania przychodów lub odliczenia od dochodu, do łącznego limitu 12 900 zł rocznie (2025)	9% od podstawy ustalonej ryczałtowo (60%, 100% lub 180% przeciętnego wynagrodzenia); możliwość odliczenia od przychodu do 50% zapłaconej składki	9% od 75% minimalnego wynagrodzenia (na 1 stycznia danego roku); możliwość pomniejszenia podatku o 19% zapłaconej składki
Księgowość	podatkowa księga przychodów i rozchodów lub księgi handlowe	podatkowa księga przychodów i rozchodów lub księgi handlowe	ewidencja przychodów	brak obowiązku
Dostępność w 2025 r.	tak	tak	tak	tylko kontynuacja sprzed 2022 r.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: ustawy z dnia 26 lipca 1991 r., op. cit., oraz ustawy z dnia 20 listopada 1998 r., op. cit., stan prawny na 2025 r.

Pojęcie i znaczenie efektywności podatkowej

Efektywność podatkowa jest pojęciem łączącym elementy ekonomii, prawa podatkowego oraz finansów publicznych. W literaturze przedmiotu odnosi się ona do zdolności podatnika do takiego kształtowania rozliczeń z organami podatkowymi, aby łączne obciążenia fiskalne i pozafiskalne były możliwie najniższe, przy zachowaniu pełnej zgodności z obowiązującymi przepisami. Pojęcie „obciążenia” obejmuje nie tylko podatek dochodowy, ale również wszystkie inne obowiązkowe świadczenia publicznoprawne, w tym składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. W szerokim ujęciu należy tu zaliczyć także koszty administracyjne związane z realizacją obowiązków podatkowych, obejmujące zarówno nakłady finansowe na obsługę księgową, jak i czas oraz wysiłek poświęcony na obliczanie, deklarowanie i uiszczanie należności¹⁸.

W literaturze przedmiotu efektywność podatkowa najczęściej oznacza ograniczanie wpływu systemu podatkowego na podział zasobów gospodarczych pomiędzy różne możliwe kierunki ich wykorzystania. Chodzi o to, aby mechanizmy fiskalne w jak najmniejszym stopniu niekształcały decyzje przedsiębiorców dotyczące inwestycji, struktury wydatków czy zatrudnienia. Efektywny system podatkowy powinien zapewniać stabilne i przewidywalne wpływy do budżetu państwa, przy możliwie najniższych kosztach społecznych i gospodarczych, nie skłaniając podatników do działań motywowanych wyłącznie chęcią minimalizacji obciążeń podatkowych kosztem racjonalności ekonomicznej.

W ujęciu prawnym pojęcie efektywności podatkowej nie zostało wprost zdefiniowane w obowiązujących przepisach. Można jednak wiązać je z zasadami sprawiedliwości i proporcjonalności opodatkowania wyrażonymi w Konstytucji RP¹⁹. Potwierdza to orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, w którym wskazano, że ciężary podatkowe muszą pozostawać w proporcji do zdolności płatniczej podatnika²⁰. Zasada proporcjonalności oznacza, że ciężary podatkowe powinny być nakładane w taki sposób, aby były adekwatne do zdolności płatniczej podatnika, a ingerencja w jego sferę majątkową nie wykraczała poza to, co jest konieczne do realizacji celów fiskalnych państwa. W kontekście działalności gospodarczej oznacza to, że system podatkowy powinien równoważyć potrzebę zapewnienia dochodów budżetowych z ochroną możliwości

¹⁸ J. Głuchowski, *Polskie prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2023, s. 45-46.

¹⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 ze zm.), art. 84, 217.

²⁰ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 4 września 2007 r., sygn. K 8/07.

rozwojowych przedsiębiorców, tak aby obciążenia fiskalne nie prowadziły do nieuzasadnionego ograniczenia swobody prowadzenia działalności.

W przypadku mikroprzedsiębiorców efektywność podatkową można definiować m.in. jako zdolność podatnika do wyboru formy opodatkowania, która minimalizuje łączne obciążenia fiskalne i parapodatkowe, pozostaje zgodna z obowiązującymi regulacjami oraz zapewnia optymalny poziom płynności finansowej²¹. W praktyce ocena efektywności wymaga uwzględnienia m.in. sposobu ustalania podstawy opodatkowania, w tym zasad określania przychodu oraz możliwości pomniejszania go o koszty jego uzyskania, a także wpływu ulg i preferencji podatkowych na jej ostateczną wysokość, sposobu kalkulacji składek ubezpieczeniowych, kosztów obsługi księgowej oraz ryzyka popełnienia błędu w rozliczeniach.

Efektywność podatkowa odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu mikroprzedsiębiorstw z uwagi na specyficzne cechy tej grupy podmiotów. Ze względu na ograniczone zasoby kapitałowe nawet niewielki wzrost podatków lub składek może wprost przełożyć się na spadek rentowności prowadzonej działalności. Równie ważna jest prostota procedur podatkowych i administracyjnych, brak rozbudowanego zaplecza organizacyjnego i doradczego sprawia, że dla wielu mikroprzedsiębiorców łatwość rozliczeń oraz przejrzystość przepisów mają znaczenie porównywalne z samą wysokością obciążeń fiskalnych. Dodatkowo w warunkach częstych i istotnych zmian legislacyjnych, elastyczność w wyborze i zmianie formy opodatkowania staje się ważnym elementem ograniczania ryzyka finansowego i zachowania stabilności prowadzonej działalności.

Badania OECD i Banku Światowego pokazują, że prosty i przejrzysty system podatkowy sprzyja wyższej efektywności podatkowej. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą koncentrować się na działalności, a nie na złożonych obowiązkach administracyjnych²². Dlatego ustawodawca powinien tworzyć przepisy, które poza zapewnieniem dochodów budżetowych pozwalają firmom racjonalnie wybierać formę opodatkowania.

Analiza porównawcza efektywności podatkowej wybranych form opodatkowania

Celem analizy jest ocena efektywności podatkowej trzech form opodatkowania dostępnych dla mikroprzedsiębiorców w 2025 r.: skali podatkowej, podatku liniowego oraz ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych. Porównanie obejmuje całkowity poziom obciążeń publicznoprawnych, uwzględniający zarówno podatek dochodowy od osób fizycznych, jak i składkę na ubezpieczenie zdrowotne, przy założeniu pełnej zgodności rozliczeń z obowiązującymi regulacjami. Zakres badania obejmuje działalność usługową, dla której w ryczałcie obowiązuje stawka 8,5%. W analizie przyjęto trzy warianty relacji kosztów uzyskania przychodu do przychodów z tytułu świadczenia usług, odpowiadające typowym modelom działania mikroprzedsiębiorstw usługowych. Analiza została przeprowadzona dla trzech poziomów rocznego przychodu: 100 000 zł, 300 000 zł oraz 600 000 zł.

W przypadku skali podatkowej przyjęto stawki wynikające z ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych²³ – 12% dla dochodu nieprzekraczającego 120 000 zł rocznie oraz 32% dla nadwyżki ponad tę kwotę. Uwzględniono obowiązującą kwotę wolną od podatku w wysokości 30 000 zł. Składka na ubezpieczenie zdrowotne w tym wariantcie wynosi 9% osiągniętego dochodu i – zgodnie z obowiązującymi przepisami – nie może być odliczona od podatku ani od podstawy opodatkowania, a także nie stanowi kosztu uzyskania przychodów.

²¹ K. Lasiński-Sulecki, *Efektywność podatkowa w działalności gospodarczej*, „Przegląd Podatkowy” 2021, 5, s. 19-22.

²² OECD, *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, OECD Publishing, Paris 2023.

²³ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r., op. cit., art. 27.

W systemie podatku liniowego zastosowano jednolitą stawkę 19% dochodu, określoną w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych²⁴. Składka na ubezpieczenie zdrowotne w podatku liniowym wynosi 4,9% dochodu ustalanego zgodnie z ustawą o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych²⁵, przy czym w przypadku braku dochodu obowiązuje minimalna składka w wysokości 314,96 zł miesięcznie²⁶. Część zapłaconej składki może zostać odliczona od podstawy opodatkowania lub zaliczona do kosztów uzyskania przychodów – do wysokości limitu określonego na dany rok podatkowy²⁷.

W ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych uwzględniono stawkę 8,5% przychodu, określoną w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne dla działalności usługowej²⁸. Składka zdrowotna w ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych ustalana jest według progów przychodowych określonych w ustawie o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych²⁹. W 2025 r. jej miesięczna wysokość wynosi odpowiednio: 461,66 zł, 769,43 zł lub 1384,97 zł, w zależności od rocznego poziomu przychodów. Część zapłaconej składki można odliczyć od przychodu, jednak nie więcej niż 10 800 zł rocznie³⁰.

W obliczeniach pominięto wszelkie ulgi oraz preferencje podatkowe, tak aby uzyskane wyniki odzwierciedlały wyłącznie podstawowe mechanizmy konstrukcyjne każdej z analizowanych form opodatkowania, bez wpływu indywidualnych uwarunkowań podatnika. Wyniki symulacji zestawiono w tabeli 2. Analiza przedstawionych danych wskazuje na zróżnicowanie poziomu łącznego obciążenia publicznoprawnego, obejmującego podatek dochodowy od osób fizycznych oraz składkę na ubezpieczenie zdrowotne, w zależności od wybranej formy opodatkowania: skali podatkowej, podatku liniowego oraz ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

Tabela 2. Porównanie łącznego obciążenia podatkiem dochodowym i składką zdrowotną w wybranych formach opodatkowania w 2025 r.

Przychód (w zł)	Udział kosztów	Dochód * (w zł)	Obliczony podatek ** (w zł)	Wysokość składki zdrowotnej *** (w zł)	Obciążenie podatkowo-składkowe **** (w zł)	Łączna efektywna stopa obciążeń ***** (w %)
skala podatkowa						
100 000	20%	80 000	6000	7200	13 200	16,50
100 000	50%	50 000	2400	4500	6900	13,80
100 000	70%	30 000	0	2700	2700	9,00
300 000	20%	240 000	49 200	21 600	70 800	29,50
300 000	50%	150 000	20 400	13 500	33 900	22,60
300 000	70%	90 000	7200	8100	15 300	17,00
600 000	20%	480 000	126 000	43 200	169 200	35,25
600 000	50%	300 000	68 400	27 000	95 400	31,80
600 000	70%	180 000	30 000	16 200	46 200	25,67
podatek liniowy						
100 000	20%	80 000	15 200	3920	19 120	23,90
100 000	50%	50 000	9500	2450	11 950	23,90

²⁴ Ibidem, art. 30c.

²⁵ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r., op. cit., art. 81 ust. 2zc.

²⁶ Ustalana jako 9% podstawy równej 75% minimalnego wynagrodzenia za pracę obowiązującego w danym roku; w 2025 r. minimalne wynagrodzenie wynosi 4.666 zł.

²⁷ W 2025 r. limit ten wynosi 12.900 zł – zgodnie z ustawą z dnia 26 lipca 1991 r., op. cit., art. 30c ust. 2a.

²⁸ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r., op. cit., art. 12 ust. 1 pkt 7 lit. B.

²⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r., op. cit., art. 81 ust. 2z.

³⁰ Ustawa z dnia 20 listopada 1998, op. cit., art. 11.

100 000	70%	30 000	5700	1470	7170	23,90
300 000	20%	240 000	45 600	11 760	57 360	23,90
300 000	50%	150 000	28 500	7350	35 850	23,90
300 000	70%	90 000	17 100	4410	21 510	23,90
600 000	20%	480 000	91 200	23 520	114 720	23,90
600 000	50%	300 000	57 000	14 700	71 700	23,90
600 000	70%	180 000	34 200	8820	43 020	23,90
ryczałt od przychodów ewidencjonowanych						
100 000	-	-	8500	9233,16	17 733,16	17,74
100 000	-	-	8500	9233,16	17 733,16	17,74
100 000	-	-	8500	9233,16	17 733,16	17,74
300 000	-	-	25 500	9233,16	34 733,16	11,58
300 000	-	-	25 500	9233,16	34 733,16	11,58
300 000	-	-	25 500	9233,16	34 733,16	11,58
600 000	-	-	51 000	16 619,64	67 619,64	11,27
600 000	-	-	51 000	16 619,64	67 619,64	11,27
600 000	-	-	51 000	16 619,64	67 619,64	11,27

* Dochód w kolumnie 3 został obliczony jako różnica pomiędzy przychodem rocznym (kolumna 2) a kosztami uzyskania przychodu, ustalonymi według założonego w analizie udziału procentowego kosztów w przychodzie. Wzór: $Dochód = \text{przychód} - (\text{przychód} \times \text{udział kosztów w przychodach})$. Przykład dla przychodu 100 000 zł i udziału kosztów 20%: $Dochód = 100\,000 - (100\,000 \times 20\%) = 100\,000 - 20\,000 = 80\,000$ zł.

** SKALA PODATKOWA – podatek został obliczony według stawek określonych w art. 27 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych: (1) 12% podstawy opodatkowania dla dochodu nieprzekraczającego 120 000 zł rocznie; (2) 10 800 zł powiększone o 32% nadwyżki ponad 120 000 zł – dla dochodu przekraczającego tę kwotę. PODATEK LINIOWY – podatek został obliczony według stawki 19% od dochodu, zgodnie z art. 30c ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. RYCZAŁT OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH – podatek został obliczony według stawki 8,5% od przychodu, zgodnie z art. 12 ust. 1 pkt 5 lit. a ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym, właściwej dla wielu rodzajów działalności usługowej.

*** SKALA PODATKOWA. Składka zdrowotna obliczana jest jako 9% osiągniętego dochodu. Wzór: $\text{Składka zdrowotna} = \text{dochód} \times 9\%$. Przykład (przychód 100 000 zł, koszty 20%, dochód = 80 000 zł): $80\,000 \times 9\% = 7200,00$ zł. PODATEK LINIOWY. Składka zdrowotna wynosi 4,9% osiągniętego dochodu. Wzór: $\text{Składka zdrowotna} = \text{dochód} \times 4,9\%$. Przykład (przychód 100 000 zł, koszty 20%, dochód = 80 000 zł): $80\,000 \times 4,9\% = 3920,00$ zł. RYCZAŁT OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH. Składka zdrowotna ustalana jest według progów przychodowych określonych w art. 81 ust. 2z ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, w oparciu o przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w IV kwartale 2024 r. (8549,18 zł). W 2025 r. miesięczna składka wynosi: (1) 461,66 zł (przychody $\leq 60\,000$ zł) $\rightarrow 5539,92$ zł rocznie; (2) 769,43 zł ($60\,000$ zł < przychody $\leq 300\,000$ zł) $\rightarrow 9233,16$ zł rocznie; (3) 1384,97 zł (przychody > 300 000 zł) $\rightarrow 16\,619,64$ zł rocznie.

**** Suma podatku dochodowego (kolumna 4) i składki zdrowotnej (kolumna 5).

***** W przypadku SKALI PODATKOWEJ oraz PODATKU LINIOWEGO wskaźnik obliczono jako udział łącznych obciążeń (kolumna 6) w dochodzie (kolumna 3). W przypadku RYCZAŁTU OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH obliczeń dokonano względem przychodu (kolumna 2), ponieważ ta forma opodatkowania nie uwzględnia kosztów uzyskania przychodów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przepisów: ustawy z dnia 26 lipca 1991 r., op. cit., ustawy z dnia 20 listopada 1998 r., op. cit., oraz ustawy z dnia 20 listopada 1998, op. cit. (stan prawny na 1 stycznia 2025 r.).

W systemie progresywnej skali podatkowej efektywne obciążenie maleje wraz ze wzrostem udziału kosztów uzyskania przychodu. Przy przychodzie w wysokości 100 000 zł stopa efektywna waha się od 16,50%, przy kosztach stanowiących 20% przychodu, do 9,00% przy kosztach stanowiących 70% przychodu. Dla przychodu równego 300 000 zł obciążenie wynosi od 29,50% przy niskim udziale kosztów do 17,00% przy kosztach wysokich. Najwyższy poziom przychodu, wynoszący 600 000 zł, wiąże się z obciążeniem od 35,25%, przy kosztach na poziomie 20%, do 25,67%, przy kosztach na poziomie 70%. Zróżnicowanie to jest wynikiem działania kwoty wolnej od podatku w wysokości 30 000 zł, zastosowania stawki 12% w pierwszym progu podatkowym oraz zastosowania stawki 32% do dochodów przekraczających 120 000 zł rocznie.

W podatku liniowym efektywna stopa obciążeń wynosi 23,90% we wszystkich analizowanych wariantach przychodów i kosztów. Jest to konsekwencja jednolitej stawki podatku w wysokości 19% oraz naliczania składki zdrowotnej równej 4,9% dochodu. Brak kwoty wolnej od podatku sprawia, że obciążenie to pozostaje stałe, niezależnie od struktury kosztów, przy zachowaniu proporcjonalności pomiędzy wysokością dochodu a należnymi płatnościami publicznoprawnymi.

W ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych podstawą opodatkowania jest przychód, dlatego poziom efektywnego obciążenia nie zależy od wartości kosztów uzyskania przychodu. Dla przychodu równego 100 000 zł efektywna stopa obciążeń wynosi 17,74%. W przypadku przychodu wynoszącego 300 000 zł stopa ta kształtuje się na poziomie 11,58%, a przy przychodzie równym 600 000 zł wynosi 11,27%. Spadek efektywnej stopy w wyższych przedziałach przychodowych jest rezultatem malejącego udziału składki zdrowotnej w przychodzie w kolejnych progach jej naliczania.

Przeprowadzona analiza porównawcza efektywności podatkowej trzech form opodatkowania, obejmująca skalę podatkową, podatek liniowy oraz ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, pozwala na sformułowanie wniosków istotnych z punktu widzenia wyboru optymalnej formy opodatkowania przez mikroprzedsiębiorców. Po pierwsze, optymalny wybór formy opodatkowania nie jest uniwersalny i w sposób jednoznaczny możliwy do wskazania dla wszystkich mikroprzedsiębiorców. Decyzja w tym zakresie wymaga każdorazowo indywidualnej analizy sytuacji podatnika, obejmującej relację przychodów do kosztów uzyskania przychodu, prognozowany poziom dochodu, a także konstrukcję składki zdrowotnej i sposób jej naliczania. Istotne znaczenie mają również prognozy dotyczące przyszłej dynamiki przychodów oraz struktury kosztów, ponieważ zmiany w tych obszarach mogą powodować istotne przesunięcia w rankingach opłacalności poszczególnych form.

Po drugie, skala podatkowa, dzięki progresywnemu charakterowi i uwzględnieniu kwoty wolnej od podatku, jest rozwiązaniem relatywnie korzystnym dla przedsiębiorców ponoszących wysokie koszty działalności, sięgające od 50% do 70% przychodów, szczególnie przy niskich i średnich poziomach przychodów. W takich warunkach dochód do opodatkowania jest istotnie obniżony, co umożliwia pełne wykorzystanie kwoty wolnej i pozostanie w niższym progu podatkowym. Jednakże wraz ze wzrostem przychodów i spadkiem udziału kosztów rośnie znaczenie stawki 32%, co skutkuje relatywnie wysokim całkowitym obciążeniem fiskalnym w porównaniu z innymi formami opodatkowania.

Po trzecie, podatek liniowy, z uwagi na jednolitą stawkę 19% i proporcjonalną składkę zdrowotną w wysokości 4,9% dochodu, cechuje się przewidywalnością i stabilnością efektywnej stopy obciążeń. Brak kwoty wolnej od podatku sprawia jednak, że jest on mniej konkurencyjny przy niskich dochodach, gdzie przewagę uzyskuje skala podatkowa. Natomiast przy wysokich dochodach i niskim udziale kosztów podatek liniowy staje się formą wyraźnie korzystniejszą, często pozwalającą ograniczyć obciążenia fiskalne o kilkanaście punktów procentowych w stosunku do skali podatkowej.

Po czwarte, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, dzięki niskiej stawce nominalnej – wynoszącej 8,5% w analizowanym przykładzie – oraz prostocie rozliczeń, jest szczególnie atrakcyjny dla przedsiębiorców osiągających wysoką rentowność, czyli niski udział kosztów w przychodach, oraz uzyskujących przychody mieszczące się w niższych lub średnich progach składki zdrowotnej. Konstrukcja tego systemu, w którym zarówno podatek, jak i składka zdrowotna naliczane są od przychodu, powoduje jednak utratę konkurencyjności w sytuacjach, gdy koszty stanowią istotną część przychodów. W takich przypadkach brak możliwości ich odliczenia przekłada się na wyraźnie wyższą efektywną stopę obciążeń w porównaniu ze skalą podatkową lub podatkiem liniowym.

Po piąte, składka na ubezpieczenie zdrowotne jest czynnikiem o istotnym, często niedocenianym wpływie na całkowity poziom obciążeń publicznoprawnych. W skali podatkowej i podatku liniowym jej wysokość jest powiązana z dochodem, natomiast w ryczałcie – z przychodem, według ustalonych progów. Powoduje to, że nawet przy tej samej wartości przychodów różnice w konstrukcji składki mogą prowadzić do odmiennych wyników analizy opłacalności poszczególnych form opodatkowania. W efekcie niewielka zmiana w wysokości przychodów, skutkująca wejściem w wyższy próg składki zdrowotnej w ryczałcie, może znacząco obniżyć atrakcyjność tej formy w porównaniu z pozostałymi.

Podsumowując, wybór optymalnej formy opodatkowania powinien być dokonywany po kompleksowej ocenie wszystkich elementów wpływających na efektywne obciążenie podatnika, a nie wyłącznie na podstawie nominalnej stawki podatku³¹. Wyniki niniejszej analizy potwierdzają, że różnice w konstrukcji podatku i zasadach naliczania składki zdrowotnej mogą prowadzić do znaczących rozbieżności w efektywnych stopach obciążeń, a tym samym wpływać na decyzje przedsiębiorców dotyczące wyboru formy opodatkowania.

Analiza porównawcza efektywności podatkowej wybranych form opodatkowania w ujęciu branżowym

Analiza efektywności podatkowej powinna uwzględniać zróżnicowanie stawek ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. W praktyce mikroprzedsiębiorcy z różnych sektorów, takich jak branża usługowa czy handlowa, mogą ponosić istotnie odmienne obciążenia fiskalne, nawet przy tym samym poziomie przychodów i kosztów. W niniejszym porównaniu uwzględniono dwa scenariusze: działalność usługową w sektorze IT, dla której stawka ryczałtu wynosi 12%, oraz działalność handlową, w której zastosowano stawkę ryczałtu w wysokości 3%. We wszystkich analizowanych przypadkach przyjęto roczny przychód w wysokości 200 000 zł. W formach opodatkowania opartych na dochodzie, takich jak skala podatkowa i podatek liniowy, koszty uzyskania przychodu ustalono na poziomie 80 000 zł, co stanowi 40% przychodu.

W tabeli 3 przedstawiono porównanie efektywności podatkowej wybranych form opodatkowania w ujęciu branżowym, obejmującym działalność usługową w sektorze IT oraz działalność handlową, przy założonych parametrach opisanych w części wstępnej. Analiza danych zawartych pokazuje zróżnicowanie łącznego obciążenia podatkiem dochodowym i składką zdrowotną w zależności od formy opodatkowania oraz zakresu prowadzonej działalności. Przy zastosowaniu skali podatkowej, zarówno w przypadku działalności usługowej w sektorze IT, jak i w przypadku działalności handlowej, łączna efektywna stopa wynosi 18%. Wynik ten odpowiada sumie podatku w wysokości 10 800 zł oraz składki zdrowotnej w tej samej wysokości, co łącznie daje 21 600 zł. Odzwierciedla to sytuację, w której cały dochód w wysokości 120 000 zł mieści się w pierwszym progu skali podatkowej.

W przypadku wyboru podatku liniowego, niezależnie od branży, łączna efektywna stopa kształtuje się na poziomie 23,90%. Jest to rezultat obliczenia podatku w wysokości 22 800 zł od dochodu wynoszącego 120 000 zł oraz składki zdrowotnej w kwocie 5880 zł. Brak kwoty wolnej oraz proporcjonalny sposób obliczania zarówno podatku, jak i składki zdrowotnej powoduje wyższe łączne obciążenie niż w przypadku skali podatkowej przy założonych parametrach.

³¹ Nominalna stawka podatku to stawka procentowa określona w ustawie, stosowana do obliczenia podatku od podstawy opodatkowania, bez uwzględniania ulg i odliczeń.

Tabela 3. Porównanie efektywności podatkowej skali podatkowej, podatku liniowego oraz ryczału od przychodów ewidencjonowanych w działalności usługowej (IT) i handlowej

Forma opodatkowania	Przychód (w zł)	Koszty (w zł)	Dochód * (w zł)	Obliczony podatek ** (w zł)	Wysokość składki zdrowotnej *** (w zł)	Obciążenia podatkowo-składkowe **** (w zł)	Łączna efektywna stopa obciążeń ***** (w %)
Skala podatkowa (IT)	200 000	80 000	120 000	10 800	10 800	21 600	18,00
Podatek liniowy (IT)	200 000	80 000	120 000	22 800	5880	28 680	23,90
Ryczałt ewidencjonowany (IT)	200 000	-	-	24 000	9233	33 233	16,62
Skala podatkowa (handel)	200 000	80 000	120 000	10 800	10 800	21 600	18,00
Podatek liniowy (handel)	200 000	80 000	120 000	22 800	5880	28 680	23,90
Ryczałt ewidencjonowany (handel)	200 000	-	-	6000	9233	15 233	7,62

* Dochód w kolumnie 4 stanowi różnicę pomiędzy rocznym przychodem a kosztami uzyskania przychodu przyjętymi w analizie. W przypadku ryczału od przychodów ewidencjonowanych kolumna ta nie występuje.

** Podatek (kolumna 5): W SKALI PODATKOWEJ obliczony według stawki 12% od dochodu mieszczącego się w pierwszym progu podatkowym; W PODATKU LINIOWYM według stawki 19% od dochodu; W RYCZAŁCIE OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH według stawki 12% dla usług IT oraz 3% dla handlu.

*** Składka zdrowotna: W SKALI PODATKOWEJ obliczona jako 9% dochodu; W PODATKU LINIOWYM 4,9% dochodu; W RYCZAŁCIE OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH przyjęto roczną kwotę 9 233 zł zgodnie z progiem przychodowym właściwym dla analizowanego poziomu przychodów.

**** Suma podatku dochodowego (kolumna 5) i składki zdrowotnej (kolumna 6).

***** W przypadku SKALI PODATKOWEJ oraz PODATKU LINIOWEGO wskaźnik obliczono jako udział łącznych obciążeń (kolumna 7) w dochodzie (kolumna 4). W przypadku RYCZAŁTU OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH obliczeń dokonano względem przychodu (kolumna 2), ponieważ ta forma opodatkowania nie uwzględnia kosztów uzyskania przychodów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie symulacji z wykorzystaniem stawek podatkowych i zasad naliczania składki zdrowotnej obowiązujących w 2025 r.

Przy rozliczeniu w formie ryczału od przychodów ewidencjonowanych różnice między branżami są zasadnicze. W usługach IT stawka podatku wynosi 12%, co przy przychodzie 200 000 zł daje podatek w kwocie 24 000 zł. Po doliczeniu rocznej składki zdrowotnej równej 9233 zł łączne obciążenie wynosi 33 233 zł, co przekłada się na efektywną stopę 16,62%. W działalności handlowej stawka ryczału wynosi 3%, co przy tym samym przychodzie daje podatek w wysokości 6000 zł. Po doliczeniu składki zdrowotnej łączne obciążenie to 15 233 zł, co skutkuje efektywną stopą wynoszącą 7,62%. Różnica między tymi wynikami odzwierciedla wpływ zróżnicowanych stawek ryczału na łączny poziom obciążeń przy identycznym poziomie przychodów.

Wyniki potwierdzają, że przy niezmiennym poziomie przychodów i kosztów forma opodatkowania oraz przypisana jej stawka nominalna³² przesądza o końcowym obciążeniu. Skala podatkowa daje niższe łączne obciążenie niż podatek liniowy, co wynika z zastosowania niższej

³² Nominalna stawka podatku to stawka procentowa określona w ustawie, stosowana do obliczenia podatku od podstawy opodatkowania, bez uwzględniania ulg i odliczeń.

stawki w pierwszym progu oraz z mechanizmu kwoty wolnej, która redukuje podstawę opodatkowania. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych charakteryzuje się silną wrażliwością na stawkę właściwą dla danej branży. W działalności handlowej, gdzie stawka wynosi 3%, ryczałt prowadzi do najniższego obciążenia spośród analizowanych opcji.

W usługach IT, mimo wyższej stawki równej 12%, ryczałt pozostaje korzystniejszy niż skala podatkowa i podatek liniowy przy przyjętych parametrach, ponieważ łączna efektywna stopa 16,62% jest niższa niż 18% w skali podatkowej oraz 23,90% w podatku liniowym. Konstrukcja składki zdrowotnej dodatkowo wzmacnia te różnice, ponieważ w ryczałcie jest ona niezależna od kosztów i liczona w stałej wysokości adekwatnej do progu przychodowego, co przy wskazanym poziomie przychodów obniża relatywny udział składki w łącznym obciążeniu w wariancie handlowym oraz pozostaje wyraźnym, lecz wciąż akceptowalnym składnikiem obciążeń w wariancie IT. W konsekwencji ranking opłacalności przy przyjętych założeniach kształtuje się następująco: ryczałt w handlu z najniższą efektywną stopą, następnie ryczałt w usługach IT, dalej skala podatkowa, a na końcu podatek liniowy.

Analiza potwierdza, że różnice w konstrukcji poszczególnych form opodatkowania, w tym stawki nominalne oraz sposób ustalania składki zdrowotnej, mają kluczowe znaczenie dla poziomu łącznych obciążeń fiskalnych. Wyniki wskazują, że przy przyjętych założeniach najniższy poziom obciążeń występuje w przypadku ryczałtu w działalności handlowej, a najwyższy w podatku liniowym, przy czym ryczałt w usługach IT i skala podatkowa zajmują pozycje pośrednie.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że konstrukcja poszczególnych form opodatkowania prowadzi do znacząco odmiennych obciążeń fiskalnych mikroprzedsiębiorców. Skala podatkowa jest opłacalna, gdy przedsiębiorca ponosi wysokie koszty i uzyskuje stosunkowo niewielkie dochody, natomiast przy wyższych dochodach, zwłaszcza po przekroczeniu drugiego progu podatkowego, staje się mniej korzystna. Podatek liniowy zapewnia większą stabilność i przewidywalność rozliczeń, lecz pominięcie kwoty wolnej sprawia, że w wielu wariantach ustępuje innym formom opodatkowania. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych jest konkurencyjny w przypadku działalności objętych niższymi stawkami, jak handel, natomiast przy wyższych stawkach, np. w usługach IT, jego opłacalność jest mniejsza.

Zestawienie wariantów ogólnych i branżowych pokazało również, że kluczową rolę w kształtowaniu efektywnej stopy opodatkowania odgrywa składka zdrowotna. Jej powiązanie z dochodem albo progami przychodowymi może zasadniczo zmieniać ranking opłacalności poszczególnych form opodatkowania. Tym samym wybór sposobu opodatkowania nie jest kwestią jednorazową, dlatego powinien być regularnie weryfikowany w zależności od zmian w poziomie przychodów, kosztów i obowiązujących progów. Wnioski te potwierdzają, że kluczowe jest dostosowanie formy opodatkowania do warunków finansowych firmy oraz śledzenie zmian w przepisach, które mogą szybko zmienić jej opłacalność. Efektywność podatkowa nie wynika bowiem z samej formy opodatkowania, lecz z jej powiązania z realiami prowadzonej działalności gospodarczej.

Bibliografia

- Gluchowski J., *Polskie prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2023.
- GUS, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w 2023 roku*, <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-w-polsce-w-2023-r-,1,25.html>.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 ze zm.).
- Lasiński-Sulecki K., *Efektywność podatkowa w działalności gospodarczej*, „Przegląd Podatkowy” 2021, 5.
- Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2024 r. w sprawie wysokości składki na ubezpieczenie zdrowotne zaliczanej do kosztów uzyskania przychodów lub odliczanej od dochodu w roku 2025 (M.P. z 2024 r. poz. 1084).

OECD, *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, OECD Publishing, Paris 2023.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2025 r. poz. 163 ze zm.).

Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz.U. z 2025 r. poz. 843 ze zm.).

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2025 r. poz. 775 ze zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2024 r. poz. 146 ze zm.).

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2024 r. poz. 236 ze zm.).

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 4 września 2007 r., sygn. K 8/07.

ANALYSIS OF TAX EFFICIENCY OF MICRO-ENTREPRENEURS' TAXATION FORMS IN GENERAL AND SECTORAL PERSPECTIVE

Summary: The article addresses the problem of choosing the optimal form of business taxation for micro-entrepreneurs in Poland in the context of tax efficiency. A comparative analysis of the progressive tax scale, the flat tax, and the lump-sum tax on registered revenues is presented – both in general terms and by industry. The study is based on model simulations of tax and health insurance contributions for different levels of revenues, costs, and lump-sum tax rates. The results show that differences in the design of tax rules and health contribution mechanisms lead to significant disparities in the effective tax burden. Comparison of the profitability of particular taxation forms depends on both the cost-to-revenue ratio and the type of business activity. It was emphasized that the choice of taxation form is a key decision that should be made consciously and reviewed from time to time, depending on the company's situation.

Keywords: micro-entrepreneurs, forms of taxation, progressive tax scale, flat tax, lump-sum tax, tax efficiency, health insurance contribution

Część 2

SPOŁECZNE I INSTYTUCJONALNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

BUDOWANIE ZASOBÓW WIEDZY SPERSONALIZOWANEJ W ORGANIZACJI¹

Bogusz Mikuła

ORCID: 0000-0002-5378-9768

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Wprowadzenie

Podejście zasobowe w zarządzaniu przedsiębiorstwami postuluje, że organizacja może osiągnąć wysoki poziom efektywności działania oraz przewagę konkurencyjną nad innymi, jeśli uzyska, zbuduje i skonfiguruje unikalną wiązkę zasobów i zdolność ich wykorzystania. O ile stan zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich organizacji – które są głównymi przedmiotami i podmiotami zainteresowania klasycznego zarządzania – jest niewątpliwie istotny dla uzyskania pozytywnych wyników ekonomicznych, o tyle obecnie podkreśla się priorytetowe znaczenie zasobów niematerialnych, a w szczególności – wiedzy. Stąd dalszym kierunkiem rozwoju podejścia zasobowego stało się podejście oparte na wiedzy (*knowledge-based view* – KBV).

W ramach KBV wiedza jest uważana za szczególny zasób strategiczny, który nie traci na wartości w podobny sposób jak tradycyjne ekonomiczne czynniki produkcyjne i pozwala na specyficzny rozwój – poprzez zależność od ścieżki i przyczynową niejednoznaczność, które są podstawą mechanizmu tworzenia renty ekonomicznej². KBV wskazuje, że dzięki wielopoziomowym procesom społecznym wiedza jest pozyskiwana, przekazywana i integrowana w organizacjach i między organizacjami. Wiedza jest zatem skonceptualizowana jako zasób, który można nabyć, przekazać lub zintegrować w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej³. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej na bazie zasobów opartych na wiedzy możliwe jest dlatego, że zasoby te zawsze charakteryzują się trudnościami w przekazywaniu i naśladownictwie oraz złożonością społeczną⁴.

Z punktu widzenia KBV zdobywanie i implementowanie odpowiedniej wiedzy jest niezbędne do działania przedsiębiorstwa⁵. Co ważne, KBV uznaje wiedzę za bardzo wyjątkowy zasób, który nie traci na wartości i może generować rosnące zyski, nawet jeśli jest dzielony, a kluczową rolę w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa organizacyjne uczenie się⁶.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie istoty i podstawowych podejść do generowania wiedzy spersonalizowanej i budowania jej zasobów w organizacji. W pierwszej kolejności przedstawiono istotę i znaczenie dla organizacji wiedzy spersonalizowanej. W kluczowej części

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 048/ZZZ/2025/POT.

² C. Curado, N. Bontis, *The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor*, "International Journal of Learning and Intellectual Capital (IJLIC)" 2006, 3(4), s. 367.

³ K.M. Eisenhardt, F.M. Santos, *Knowledge-based view: a new theory of strategy?*, [w:] *Handbook of strategy and management*, SAGE Publications, 2006, s. 140.

⁴ <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/knowledge-based-view-firm> (dostęp 27.03.2024).

⁵ S.L. Martin, R.R.G. Javalgi, *Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures*, "Journal of Business Research" 2019, No. 101, s. 615.

⁶ C. Curado, N. Bontis, op. cit., s. 375.

rozdziału omówiono istotę generowania wiedzy spersonalizowanej oraz dwa podstawowe i mocno odmienne podejścia w budowaniu jej zasobów – zachodnie i japońskie. Przedstawiono również podejście je łączące, pośrednie, które zdaniem autora daje większe możliwości wykorzystania KBV w organizacjach i procesach zarządzania wiedzą. Skomentowano także znaczenie inkluzywności w tych podejściach oraz wybrane problemy rozwoju wiedzy spersonalizowanej. W podsumowaniu odniesiono się do wskazywanych możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji do rozwoju wiedzy spersonalizowanej ludzi.

Istota i znaczenie wiedzy spersonalizowanej w funkcjonowaniu organizacji

Próby definiowania wiedzy przez filozofów trwają od starożytności. Natomiast wraz z perspektywą KBV w zarządzaniu i jej uszczegółowieniem, tj. koncepcją zarządzania wiedzą – pojawiła się potrzeba zdefiniowania wiedzy jako zasobu ekonomicznego, który stanowi podstawę rozwoju organizacji, źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz poddany jest procesowi zarządzania. W odpowiedzi na tę potrzebę sformułowano dziesiątki definicji dążących do przedstawienia istoty wiedzy. Analiza literatury przedmiotu uwidacznia dominację dwóch podejść do definiowania wiedzy w ramach zarządzania wiedzą: (1) zachodniego i (2) japońskiego.

W ujęciu zachodnim wiedza tworzona jest przez informacje – poprzez nadanie im kontekstu i ich zrozumienie⁷, a za jedyną formę wiedzy uznaje się wiedzę jawną⁸. W ujęciu japońskim wiedza jest definiowana jako potwierdzone przekonanie. Tu informacje nie są częścią składową wiedzy, lecz narzędziami jej budowania, są strumieniami wiadomości. Wiedza jest ich wytworem, a istotne jest głębokie zakorzenienie jej w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorców. Dlatego wiedza jest funkcją nastawienia, perspektywy lub intencji, czyli nabiera cechy względności⁹.

Takie ujęcie wiedzy podkreśla znaczenie wiedzy ukrytej, która jest w procesie kreowania wiedzy o wiele bardziej istotna niż wiedza jawna. Wiedzę ukrytą traktuje się jako fundament wszelkiej wiedzy. Ludzie tworzą ją poprzez interakcje między sobą i ze swoim otoczeniem. Zatem wiedza nie jest czymś, co już istnieje, czekającym na odkrycie. Jeśli coś już istnieje, jest jedynie informacją. Ponieważ interakcje międzyludzkie są źródłem tworzenia wiedzy, wiedza jest subiektywna, relacyjna, estetyczna i tworzona w praktyce. Wiedza oraz proces jej tworzenia postrzegane są jako zorientowane na człowieka i działanie¹⁰.

Można spróbować pogodzić te odmienne podejścia, przyjmując, że wiedza to „elastyczna i dynamiczna «substancja» niematerialna stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka”¹¹. Ten sposób rozumienia wiedzy daje szersze możliwości w ramach zarządzania wiedzą poprzez usunięcie ograniczeń wynikających z definicji wiedzy. Pozwala między innymi dostrzec wiedzę w wielu zasobach opartych na wiedzy, a nie ograniczać jej jedynie do zrozumianych informacji czy potwierdzonego przekonania. Przyjęty w tym rozumieniu podział wiedzy wyróżnia¹²:

- wiedzę spersonalizowaną, której nośnikiem jest człowiek, zawartą w jego umyśle; w jej ramach można, na wzór podejścia japońskiego, wyróżnić wiedzę jawną i cichą (ukrytą);

⁷ A. Krakowiak-Bal et al., *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, C.H.Beck, Warszawa 2017, s. 36-37.

⁸ I. Nonaka, A. Hirose Nishihara, *Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory*, [w:] Hirose Nishihara A. et al. (eds), *Knowledge Creation in Community Development: Institutional change in Southeast Asia and Japan*, Springer International Publishing, Cham 2018, s. 3.

⁹ I. Nonaka, H. Takeuchi., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 80-82.

¹⁰ I. Nonaka, A. Hirose Nishihara, op. cit., s. 3.

¹¹ B. Mikul, A. Pietruszka, *Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001, s. 316.

¹² A. Krakowiak-Bal et al., op. cit., s. 41.

- wiedzę skodyfikowaną, czyli przekształconą w procesie kodyfikacji wiedzę spersonalizowaną, zapisaną na różnego rodzaju nośnikach; może być ona zawarta w różnego typu dokumentacji w postaci klasycznej (np. papierowej) lub elektronicznej (jak np. statut organizacji, regulaminy, instrukcje, plany strategiczne, projekty, publikacje, bazy danych, pisemne umowy, pisma celowe);
- wiedzę ugruntowaną, stanowiącą efekt osadzenia wiedzy spersonalizowanej w wytworach ludzkiej działalności: produktach, usługach, systemach, procesach, technologiach, marce, relacjach czy fizycznych modelach.

Wiedza spersonalizowana może mieć postać: myśli, pomysłów, wyobrażeń, wizji, przekonań, stereotypów, dygresji, opinii, definicji, kryteriów, ocen, wniosków, założeń, doktryn, paradygmatów, ideałów, tez, hipotez, twierdzeń, zasad, wytycznych, reguł, planów, procedur, programów, konceptów, teorii, projektów, liczb itp. Zgodnie z podejściem japońskim do kreowania wiedzy w organizacji do wiedzy spersonalizowanej można zaliczyć także¹³: know-how, doświadczenie, troskę, miłość, zaufanie, prężność, entuzjazm, sens egzystencji, rytmiczność, rutynę, składowe kultury organizacyjnej, wyartykułowane słowa, obrazy i symbole.

Wiedza jawna jest komunikowalna, formułowana w zdaniach i utrwalana w rysunkach i piśmie. Wiedza ukryta jest niepowtarzalna i związana ze zmysłami, umiejętnościami ruchowymi, doznaniem fizycznymi, intuicją lub ukrytymi zasadami¹⁴.

Szczególnie istotne znaczenie wiedzy spersonalizowanej dla organizacji jest niepodważalne. Nie zastąpi jej żaden inny z zasobów czy rodzajów wiedzy, gdyż ma ona charakter sprawczy. Wiedza spersonalizowana jest pierwotna wobec wszelkich zamierzeń i działań organizacji. Wykorzystywana jest do: kreowania wizji i koncepcji działania; tworzenia, integrowania oraz stosowania technologii; tworzenia produktów i usług; realizowania pozostałych zadań oraz rozwiązywania problemów¹⁵.

Wiedza stała się produktem, a także najważniejszym czynnikiem tworzenia wartości dodanej¹⁶. Wiedza spersonalizowana wykorzystywana jest w procesie organizacyjnego uczenia się i uczenia się ludzi. Stanowi podstawę realizacji wszystkich funkcji zarządzania, bez względu na to, jak zostaną ujęte. Na wiedzy spersonalizowanej opiera się praktycznie każda współczesna praca: od pracy lekarza, prawnika i menedżera, po prace realizowane na stanowiskach wykonawczych – choć rodzaj i zakres wykorzystania wiedzy jest różny w zależności od typu wykonywanych zadań, podobnie jak jest z odpowiedzialnością. Posiadanie wiedzy i jej prawdziwość dowodzone są efektami zastosowania w działaniu.

Na znaczenie wiedzy warto też spojrzeć z poziomu gospodarki świata i gospodarek krajowych. O ile w gospodarce agrarnej głównym potencjałem rozwoju była praca i ziemia, a w gospodarce przemysłowej – kapitał, o tyle w gospodarce opartej na wiedzy potencjałem tym jest wiedza. Potwierdzeniem tego są warunki rozwoju wiedzy wskazane przez Bank Światowy:

środowisko instytucjonalne i gospodarcze umożliwiające swobodny przepływ wiedzy, inwestycje w technologie informatyczne i komunikacyjne, zachęcające do rozwijania przedsiębiorczości, wykształconą ludność i posiadającą umiejętności w zakresie tworzenia i wykorzystywania wiedzy, dynamiczną strukturę informacyjną od radia do Internetu ułatwiającą efektywne komu-

¹³ I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, 33(1), s. 20-21.

¹⁴ I. Nonaka, G. von Krogh, *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, „Organization Science” 2009, 20(3), s. 636-637.

¹⁵ B. Mikula, *Wybrane problemy zachowań ludzi w organizacjach opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, 747, s. 39.

¹⁶ B. Powichrowska, *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus*, „Przedsiębiorstwo & Finanse” 2018, 1, s. 96.

nikowanie się, rozpowszechnianie i przetwarzanie informacji, sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów doradców, przedsiębiorstw prywatnych i adaptacji do lokalnych potrzeb oraz tworzenia nowej wiedzy¹⁷.

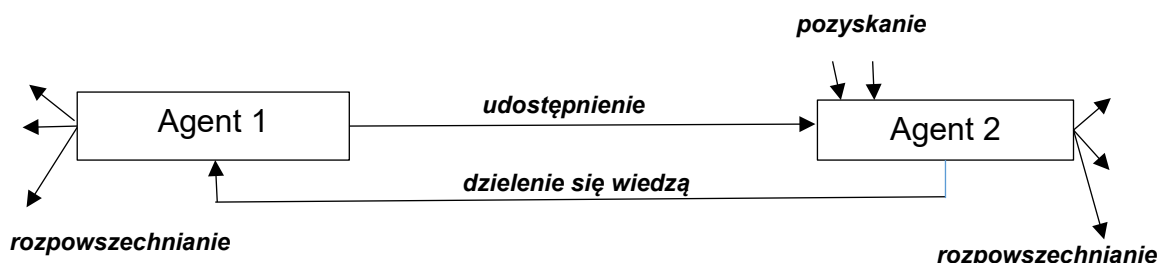
Warunki te potwierdzają, że współczesna cywilizacja i jej rozwój oparte są na wiedzy, a wiedza spersonalizowana decydentów i wykonawców przedsięwzięć determinuje rozwój gospodarczy.

Istota generowania wiedzy spersonalizowanej

Budowanie wiedzy spersonalizowanej w organizacji polega na jej generowaniu. Generowanie wiedzy oparte jest na procesie jej transferu i/ lub kreowania. Transfer wiedzy to jeden z kluczowych procesów wiedzy zachodzących wewnątrz organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem. W odniesieniu do wiedzy spersonalizowanej można go zdefiniować jako

proces wymiany wiedzy jawnej lub ukrytej między dwoma agentami, podczas którego jeden agent celowo otrzymuje i wykorzystuje wiedzę dostarczoną przez drugiego. Termin «agent» może odnosić się do człowieka, zespołu, jednostki organizacyjnej, samej organizacji lub grupy organizacji¹⁸.

Biorąc pod uwagę kryterium kierunku i zakresu przepływu wiedzy, można wyróżnić następujące rodzaje procesów jej transferu¹⁹: pozyskiwanie (zdobywanie wiedzy z różnych źródeł zlokalizowanych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji), udostępnianie (proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy, czyli jej przekazywanie, ale skierowane na konkretne osoby), rozpowszechnianie (rozwinęta forma udostępniania wiedzy, mająca na celu stworzenie z niej zasobu ogólnie dostępnego), dzielenie się (wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji) (rysunek 1).



Rysunek 1. Model procesów transferu wiedzy

Źródło: B. Mikuła, A. Witoszek-Kubicka, *Effect of gamification on behavioral change in knowledge transfer*, [w:] J. Nesterak, B. Ziebecki (red.), *Knowledge - Economy - Society. Increasing business performance in the digital area*, Institute of Economics Polish Academy of Sciences, Warszawa 2023, s. 141.

W odniesieniu do procesu dzielenia się wiedzą podkreślić trzeba, że komunikację należy rozumieć szeroko: jako proces, „w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienie

¹⁷ E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2011, 23, s. 274.

¹⁸ J. Ajith Kumar, L.S. Ganesh, *Research on knowledge transfer in organizations: a morphology*. „Journal of Knowledge Management” 2009, 13(4), s. 163.

¹⁹ B. Mikuła, *Uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2009, 129, s. 359-360.

lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby”²⁰. Następuje tu zatem modyfikacja i/ lub powiększenie zasobu wiedzy spersonalizowanej jawnej (głównie dzięki komunikacji werbalnej) i/ lub ukrytej (poprzez generowanie doświadczeń w trakcie obserwacji lub wspólnego działania).

Na rozwój zasobów wiedzy spersonalizowanej należy też spojrzeć od strony procesu uczenia się. Ludzie uczą się poprzez:

- pozyskiwanie i zapamiętywanie informacji (wzbogacając swoją wiedzę jawną) – np. poprzez słuchanie wypowiedzi innej osoby, czytanie wyświetlanych slajdów bądź publikowanie tekstów (w tym drugim przypadku przekształcają wiedzę skodyfikowaną w spersonalizowaną);
- generowanie nowych doświadczeń w toku działania (wzbogacając wiedzę ukrytą) – np. wielokrotnie wykonując pewną operację ludzie rozwijają wprawę w jej realizacji: stosując nowy sposób wykonania czynności lub obsługując nową maszynę, obserwując pracę innych bądź przebieg pewnego procesu (rozwijając własną wiedzę ukrytą), badając cechy procesu, produktu czy urządzenia (w tym ostatnim przypadku wydobywają w nich zawartą wiedzę ugruntowaną i przekształcają w wiedzę spersonalizowaną jawną lub cichą);
- rozwiązywanie problemów (mogą rozwijać w ten sposób zarówno wiedzę ukrytą, jak i jawną) – np. szukanie przyczyn problemu, poszukiwanie nowych sposobów wykonania zadania, usuwanie nieznanych dotąd z własnego doświadczenia usterek maszyny.

Podczas uczenia się metodą rozwiązywania problemów wzbogacenie zasobu wiedzy spersonalizowanej nastąpić może poprzez łączenie (scalanie istniejących zbiorów wiedzy) bądź kreowanie wiedzy (tworzenie nowej wiedzy). Może to odbywać się w procesie myślowym lub/ i drogą eksperymentów.

Innym sposobem rozwoju zasobu wiedzy spersonalizowanej zespołu ludzi lub organizacji (agenta) jest pozyskanie do składu osobowego nowego pracownika. Pracownicy są więc przenoszeni między zespołami pracowników lub jednostkami organizacyjnymi wraz z posiadaną wiedzą spersonalizowaną, a przez fakt wejścia w interakcje z ich członkami, modyfikują całość zasobu wiedzy spersonalizowanej owego agenta. Podobna sytuacja ma miejsce przy zatrudnieniu nowego pracownika w organizacji.

Podstawowe podejścia w budowaniu zasobów wiedzy spersonalizowanej w organizacji

Pierwsze prezentowane tu podejście do rozwoju zasobów wiedzy spersonalizowanej organizacji można określić jako klasyczne (zachodnie). Opiera się bowiem na typowych sposobach rozwoju zasobów ludzkich organizacji, zaproponowanych w ramach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Dominuje w nim koncentracja na kwalifikacjach bądź kompetencjach ludzi, a modyfikacje ich układów przeprowadzane są na dwa podstawowe sposoby. Pierwszy sposób modyfikacji układu zasobów wiedzy spersonalizowanej organizacji polega na zatrudnianiu nowych pracowników lub przemieszczaniu (rotacja personelu, awans, degradacja) albo zwalnianiu dotychczasowych. W gruncie rzeczy następuje tu koncentracja na zasobach wiedzy kandydatów do pracy i ludzi już pracujących w organizacji, z uwzględnieniem ich przydatności do pełnienia określonych ról i realizacji konkretnych zadań.

Drugi sposób modyfikacji układu zasobów wiedzy spersonalizowanej organizacji opiera się na procesie uczenia się i obejmuje trzy obszary: (1) wiedzę (to, co ludzie powinni wiedzieć), (2) umiejętności (to, co ludzie powinni umieć robić), (3) postawy (to, jakie są odczucia ludzi wzglę-

²⁰ T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 100, za: B.A. Sypniewska, *Istota, bariery i błędy w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2015, 21, s. 65.

dem wykonywanej pracy)²¹. W ramach tego sposobu modyfikacji wiedzy zastosowanie znajdują głównie następujące formy szkolenia, realizowane za pomocą różnych metod²²:

- przyuczenie – prowadzi, przy udziale przełożonego lub doświadczonego współpracownika, do opanowania wiadomości, umiejętności i nawyków pozwalających wykonywać daną pracę;
- kształcenie – realizowane w instytucjach edukacyjnych, prowadzi do opanowania zawodu;
- doksztalcenie – uzupełnienie wiedzy o nowe techniki, metody i zasady wykorzystywane w pracy;
- doskonalenie – uzupełnienie wiedzy i kształtowanie zachowań stosownie do nowych wymagań wynikających ze zmian technicznych, organizacyjnych lub ekonomicznych wprowadzonych w gospodarce lub organizacji;
- przekwalifikowanie – przygotowanie do wykonywania innej pracy (np. zmiana specjalności);
- samokształcenie – samodzielne uzupełnianie wiedzy z wykorzystaniem różnych materiałów.

Podejście klasyczne jest w dużej części typowe dla zasobowego podejścia do zarządzania wiedzą, z ujęciem informacji jako podstawy wiedzy. Koncentruje się głównie na wiedzy jawnej, której posiadanie potwierdzone jest przez formalne kwalifikacje dokumentowane świadectwami, certyfikatami lub historią pracy. Ich brak prowadzić może do ograniczeń w rozwoju kariery zawodowej pracownika lub nawet niezatrudnienia bądź zwolnienia z pracy. Umiejętności praktyczne (będące elementem wiedzy cichej) uwzględniane są natomiast przy okazji tylko niektórych stanowisk, o szczególnych uwarunkowaniach, gdy np. występuje duże zagrożenie wypadkiem albo wymagana jest wysoka precyzja wykonania czynności, wpływająca na jakość usługi lub wyrobu (np. na jego poziom artystyczny).

To, jak ludzie rozwijają swoje osobiste i organizacyjne zasoby wiedzy, przedstawia teoria organizacyjnego tworzenia wiedzy, która jest podstawą podejścia japońskiego i relacyjnego w zarządzaniu wiedzą. Zakłada się, że wiedza tworzona jest podczas społecznych interakcji między ludźmi, organizacjami i otoczeniem w obrębie przedsiębiorstwa i poza nim. Wiedza stale ewoluuje, rozprzestrzenia się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, rozwija się w sposób trudny do przewidzenia i uzewnętrznia się podczas działania, kontaktów interpersonalnych i dyskusji²³. Charakterystyczny dla podejścia japońskiego podstawowy model tworzenia wiedzy składa się z trzech elementów: (1) procesu SECI (socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji), czyli tworzenia wiedzy poprzez konwersję wiedzy ukrytej i jawnej; (2) „ba”, czyli wspólnego kontekstu tworzenia wiedzy; oraz (3) aktywów wiedzy.

Proces tworzenia wiedzy to spirala, która wyrasta z tych trzech elementów, a kluczem do jego prowadzenia jest myślenie dialektyczne. Istotna jest tu rola naczelnego kierownictwa wskazującego wizję wiedzy, a także rola średniego kierownictwa w tworzeniu i energetyzowaniu ba. Wykorzystując istniejące zasoby wiedzy, organizacja tworzy nową wiedzę poprzez proces SECI, który odbywa się w warunkach ba, gdzie nowa wiedza, raz stworzona, staje się z kolei podstawą nowej spirali tworzenia wiedzy²⁴. W procesie tworzenia wiedzy bardzo istotne jest użycie metod ukształtowanych w ramach japońskiej tradycji przemysłowej. Można do nich zaliczyć: *kaizen*, ruch 5S, koła jakości, *jidoka*, analizę „5 dlaczego” oraz Total Productive Maintenance (zarządzanie parkiem maszynowym, a w tłumaczeniu bezpośrednim: całkowita produktywna konserwacja – TPM). Wiedza w dużej części jest zatem tworzona i dzielona w trakcie pracy, podczas rozwiązy-

²¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 432.

²² M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*. Wydawnictwo Akade, Katowice 2000, s. 242-243.

²³ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, 340, s. 749.

²⁴ I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, op. cit., s. 5.

wania pojawiających się problemów. Szerokie zastosowanie ma tu wiedza ukryta, która przy tej okazji ulega dynamicznemu rozwojowi.

W podejściu zakładającym, że wiedza to elastyczna i dynamiczna substancja niematerialna, stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka, oraz przyjmującym istnienie trzech rodzajów wiedzy (spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej) – występuje połączenie elementów dwóch wyżej opisanych podejść do rozwoju wiedzy spersonalizowanej. Centralne miejsce zajmuje tu człowiek, który rozwinął w ciągu przygotowania zawodowego wiedzę spersonalizowaną, wzbogaca i modyfikuje ją w procesie pracy poprzez: wykonywanie zadań, obserwację pracy innych (wiedzę ukrytą), komunikację oraz studiowanie publikacji i różnego typu dokumentacji (wiedzę jawną). Jednocześnie dokonuje zapisu swojej wiedzy spersonalizowanej w dokumentach i systemach komputerowych, co pozwala na jej łatwy transfer do innych osób oraz jej przechowywanie.

Ludzie pozyskaną wiedzę skodyfikowaną przekształcają w wiedzę spersonalizowaną, którą wykorzystują podczas pracy, osadzając w wytworach swojej działalności – produktach, usługach, kapitale strukturalnym. Osadzana w owych wytworach wiedza ugruntowana w dalszej kolejności: wykorzystywana jest w realizacji procesów, do budowania relacji dających możliwość współdziałania, a w tym transferu wiedzy; wydobywana jest z produktów (np. maszyn, urządzeń) przez ich użytkowników (pracowników, klientów) i przekształcana w wiedzę spersonalizowaną (w dużej części cichą). W podejściu tym zarządzanie wiedzą koncentruje się na ciągłym rozwoju i łącznym wykorzystaniu wszystkich rodzajów wiedzy, a kluczowe znaczenie ma kapitał ludzki (wraz z wiedzą spersonalizowaną), który pełni funkcję sprawczą w procesach przekształceń i wykorzystania wszystkich zasobów wiedzy. Celem zarządzania wiedzą jest nie tylko zapewnienie posiadania odpowiedniej ilości i jakości wiedzy w wymaganych zakresach, lecz także uzyskanie odpowiedniej równowagi i adekwatności między wiedzą spersonalizowaną, skodyfikowaną i ugruntowaną. Przykładowo: brak odpowiedniej wiedzy spersonalizowanej może uniemożliwić wykorzystanie wszystkich funkcji nowo zakupionej maszyny, mimo posiadania pełnej jej dokumentacji; może uniemożliwić wydobywanie wiedzy ugruntowanej z procesów realizowanych przez konkurencję podczas stosowania wobec nich benchmarkingu; brak dostępu do wiedzy skodyfikowanej na temat cen surowców prowadzić może do złych decyzji zakupowych; brak osadzenia w procedurze importu towarów wiedzy zawartej w przepisach celnych spowodować może negatywne konsekwencje prawne i finansowe.

Ekskluzywność a inkluzywność w rozwoju wiedzy spersonalizowanej

Wybór konkretnego podejścia do generowania wiedzy spersonalizowanej w organizacji niewątpliwie determinuje jej przyszłość. Menedżerowie, zarówno naczelni, jak i personalni, niejednokrotnie ułatwiają sobie pracę koncentrując się na podejściu opisanym tu jako klasyczne. Zasoby wiedzy spersonalizowanej są kształtowane w procesach doboru, przesunięć i zwolnień pracowników oraz szkoleń. Podejście to charakteryzuje się ekskluzywnością, a więc skierowane jest najczęściej na konkretnych kandydatów do pracy i wybranych pracowników. Opiera się zatem na klasyfikacji pracowników, postrzeganiu segmentacji jako praktycznej wersji ekonomii pracy lub marketingu pracowniczego. Bez segmentacji menedżerowie traktowaliby wszystkich pracowników jako równie wartościowych, niezależnie od wyników ich pracy, poziomu kompetencji, potencjału lub innych cech. Istnieje przekonanie, że konsekwencją tego byłyby wysokie koszty rekrutacji, zatrudniania, szkolenia, rozwoju i wynagradzania pracowników²⁵, co wspiera stosowanie podejścia ekskluzywnego.

²⁵ P. Iles, X. Chuai, D. Preece, *Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*, "Journal of World Business" 2010, 45(2), s. 187.

Podejście japońskie jest mocno odmienne. W organizacyjnym procesie tworzenia wiedzy jednostki oddziałują na siebie, aby przekroczyć własne granice i w rezultacie zmienić siebie, innych, organizację i środowisko²⁶. Proces ten opiera się na wiedzy subiektywnej, a nie obiektywnej. Jego celem jest tworzenie wartości poprzez praktykę, a nie analizę danych z przeszłości. Jest zakorzeniony w filozofii, a nie jedynie ekonomii. Krótko mówiąc, teoria tworzenia wiedzy w organizacji jest sztuką, a nie nauką; jest dynamiczna, a nie statyczna; jest procesem, a nie rzeczą; przepływem, a nie zasobem; jest elastyczna, a nie sztywna. Podejście to jest inkluzywne, a nie ekstrakcyjne²⁷. Obejmuje zatem i angażuje wszystkich pracowników.

Aby osiągać maksymalnie pozytywne efekty, trzecie z omówionych podejść do generowania wiedzy spersonalizowanej również powinno mieć charakter inkluzywny. Przemawia za tym zdecydowanie jego pragmatyczny charakter, ale ponieważ zawiera też elementy podejścia klasycznego (choćby uwzględnia szkolenia i przepływy informacji), w praktyce mogą wystąpić tendencje do ekskluzywności. Wynikać to może z dążenia menedżerów do minimalizowania kosztów i utrzymania władzy w organizacji.

Niektóre trudności w zarządzaniu rozwojem wiedzy spersonalizowanej

Tworzenie i transfer wiedzy to zadania zarządcze, które stanowią duże wyzwanie. Trudności w zarządzaniu tymi procesami wynikają z charakteru wiedzy ukrytej i często niemożności jej zrozumienia, ponieważ jest powiązana z określonym kontekstem. Czynniki te są szczególnie widoczne, gdy wiedza musi wykraczać poza granice jasno określonych jednostek lub funkcji²⁸.

Istotnym problemem organizacyjnym w odniesieniu do rozwoju zasobów wiedzy spersonalizowanej jest jej złożoność epistemologiczna, co sygnalizuje podejście japońskie. Wynika ona z nieskończonej liczby percepcji i znaczeń, które osoba może zidentyfikować we własnym zachowaniu albo w otoczeniu. Tworzą ją: (1) nieskończona ilość rozróżnień sygnałów (informacji) napływających do człowieka z jego wnętrza i otoczenia, (2) nieskończona liczba znaczeń, które mogą być przyporządkowane tym informacjom, (3) nieskończony kontekst komunikacji i metakomunikacji²⁹. Wskazana nieskończoność jest trudna do wyobrażenia, ale raczej należy tu przyjąć, że ilość możliwych interpretacji napływającego sygnału, mającego wytworzyć wiedzę spersonalizowaną, jest ogromna i zdeterminowana przez równie wielką ilość czynników pochodzących z wnętrza człowieka (w tym przez jego wiedzę, inteligencję, intuicję i postawy) oraz jego otoczenia.

Do problemów w realizacji transferu wiedzy dochodzić może z powodu czynników kulturowych lub tkwiących w samych pracownikach, np. z braku zaufania, braku wzajemności, z obawy przed utratą pozycji w wyniku dzielenia się wiedzą, ze skłonności do konkurowania, z braku uczucia wspólnotowości³⁰. Istnieje także wiele przyczyn determinujących efektywność rozwoju wiedzy spersonalizowanej metodą uczenia się poprzez rozwiązywanie problemów. Przykładowo wśród źródeł ograniczających kreatywność pracowników wymienia się negatywne relacje między nimi relacje, brak stymulacji intelektualnej, monotonną pracę nieprzynoszącą wyzwań, niepodejmowanie

²⁶ I. Nonaka, R. Toyama, *The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis*, "Industrial and Corporate Change" 2005, 14(3), s. 421.

²⁷ I. Nonaka, A. Hirose Nishihara, op. cit., s. 2.

²⁸ B. Buchel, *Knowledge creation and transfer: from teams to the whole organization*, [w:] K. Ichijo, I. Nonaka (red.), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Oxford, New York 2007, s. 54.

²⁹ Cz. Mesjasz, *Organizacja jako system złożony*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, 652, s. 54.

³⁰ S. Sagan, *Uwarunkowania transferu i dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] E. Skrzypek, B. Spychalski (red.), *Jakość w zarządzaniu. Nowoczesne metody zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego, Kalisz 2024, s. 58.

ryzyka oraz brak wsparcia kadry zarządzającej³¹. Paradoxem jest, że rozległa wiedza ekspertów może stanowić dla nich przeszkodę do podjęcia działań twórczych, co wynika ze znajomości wielu zagadnień, teorii i badań, mogących ograniczać oryginalne spojrzenie na problem³².

Podsumowanie

Wiedza spersonalizowana jest podstawą współczesnego świata: jego gospodarki, funkcjonowania organizacji i zachowań ludzi. Bez wiedzy spersonalizowanej nie powstałaby wiedza skodyfikowana ani nie zaistniałaby w wytworach ludzkiej działalności wiedza ugruntowana. Jej znaczenia nie da się podważyć. „Należy pamiętać, że chyba żadne innowacyjne rozwiązanie nie odbyło się bez posiadania wiedzy fachowej”³³. Dodatkowo „zdecydowana większość usprawnień, a zwłaszcza innowacji, nie jest produktem geniuszu pojedynczego menedżera czy pracownika, a efektem twórczej pracy specjalistów zespołowo rozwiązujących określone problemy”³⁴, co mocno zostało podkreślone w japońskiej teorii organizacyjnego tworzenia wiedzy.

Przewiduje się, że w najbliższych latach zmianie ulegnie aż 35% kompetencji uznawanych dzisiaj za niezbędne³⁵. Istnieje pogląd, że w kreowaniu wiedzy spersonalizowanej istotne zastosowanie znajdą systemy oparte na sztucznej inteligencji (AI). Przykładowo dostrzega się możliwość wykorzystania AI w ramach procesu ciągłego doskonalenia (*kaizen*). Bazując na udostępnianych danych o praktykach stosowanych w innych przedsiębiorstwach, AI może prowadzić szczegółowe analizy i proponować odpowiednio dopasowane rozwiązania doskonalące, na bieżąco analizować efekty ich wdrożenia oraz wspomagać podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym³⁶.

W odniesieniu do zastosowania AI nasuwa się jednak konkretny wniosek. Poprawne użycie AI prawdopodobnie będzie wymagało od ludzi ją wykorzystujących o wiele większych zasobów wiedzy spersonalizowanej niż miało to miejsce w działaniach dotąd niewspieranych przez takie systemy. W innym przypadku – doprowadzi do „skażenia” wiedzy wiedzą nieprawdziwą, zainicjowania niespotykanego chaosu i rozwoju systemów idiokratycznych, np. politycznych czy organizacyjnych.

Dodatkowo wiedza spersonalizowana jest dynamiczna, w dużej mierze uzależniona od kontekstu, w jakim przebywa i działa człowiek. W danym momencie ma konkretny kształt, ale krótko po otrzymaniu kolejnych sygnałów/ informacji (np. uzyskanych w wyniku obserwacji) może ulec zmianie, zwłaszcza w swojej części ukrytej.

Wnioski te podkreślają duże znaczenie dobrze funkcjonujących systemów edukacji, a generalna konkluzja brzmi: Na procesy generowania wiedzy spersonalizowanej powinna zostać zwrócona szczególna uwaga, zarówno w teorii, jak i praktyce.

³¹ K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Prokreatywna przestrzeń przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, 52, s. 218.

³² R. Knosala et al., *Psychologia kreatywności wspierająca generowanie innowacyjnych procesów i produktów*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, PTZP, Opole 2011, s. 522.

³³ R. Knosala et al., op. cit., s. 522.

³⁴ A. Potocki, *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 40-41.

³⁵ A. Rakowska, Z. Pastuszek, *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkim*, [w:] S. Tkaczyk, T. Wawak (red.), *Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku – rozwiązania i dylematy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021, s. 335-336.

³⁶ B. Spychalski, *Sztuczna inteligencja w koncepcji Lean Management*, [w:] E. Skrzypek, B. Spychalski (red.), *Jakość w zarządzaniu. Nowoczesne metody zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego, Kalisz 2024, s. 94.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*. Wydawnictwo Akade, Katowice 2000.
- Ajith Kumar J., Ganesh L.S., *Research on knowledge transfer in organizations: a morphology*, "Journal of Knowledge Management" 2009, 13(4).
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Buchel B., *Knowledge creation and transfer: from teams to the whole organization*, [w:] K. Ichijo, I. Nonaka (red.), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Oxford, New York 2007.
- Curado C., Bontis N., *The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor*, "International Journal of Learning and Intellectual Capital (IJLIC)" 2006, 3(4).
- Eisenhardt K.M., Santos, F.M., *Knowledge-based view: a new theory of strategy?*, [w:] *Handbook of strategy and management*, SAGE Publications, 2006.
- <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/knowledge-based-view-firm>.
- Iles P., Chuai X., Preece D., *Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers*, "Journal of world Business" 2010, 45(2).
- Knosala R. et al., *Psychologia kreatywności wspierająca generowanie innowacyjnych procesów i produktów*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, PTZP, Opole 2011.
- Krakowiak-Bal A. et al., *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, C.H. Beck, Warszawa 2017.
- Martin S.L., Javalgi, R.R.G., *Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures*, "Journal of Business Research" 2019, No. 101.
- Mesjasz Cz., *Organizacja jako system złożony*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, 652.
- Mikuła B., *Wybrane problemy zachowań ludzi w organizacjach opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, 747.
- Mikuła B., *Uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2009, 129.
- Mikuła B., Pietruszka A., *Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.
- Mikuła B., Witoszek-Kubicka A., *Effect of gamification on behavioral change in knowledge transfer*, [w:] J. Nesterak, B. Ziębicki (red.), *Knowledge - Economy - Society. Increasing business performance in the digital area*, Institute of Economics Polish Academy of Sciences, Warszawa 2023.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, 340.
- Nonaka I., Hirose Nishihara A., *Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory*, [w:] A. Hirose Nishihara et al. (eds), *Knowledge Creation in Community Development: Institutional change in Southeast Asia and Japan*, Springer International Publishing, Cham 2018.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Toyama R., *The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis*, "Industrial and Corporate Change" 2005, 14(3).
- Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, "Long range planning" 2000, 33(1).
- Nonaka I., von Krogh G., *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, "Organization Science" 2009, 20(3).
- Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Powichrowska B., *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkusu*, „Przedsiębiorstwo & Finanse” 2018, 1, s. 95-104.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Rakowska A., Pastuszek Z., *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Tkaczyk, T. Wawak (red.), *Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku – rozwiązania i dylematy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021.

- Sagan S., *Uwarunkowania transferu i dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] E. Skrzypek, B. Spychalski (red.), *Jakość w zarządzaniu. Nowoczesne metody zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego, Kalisz 2024.
- Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2011, 23.
- Spychalski B., *Sztuczna inteligencja w koncepcji Lean Management*, [w:] E. Skrzypek, B. Spychalski (red.), *Jakość w zarządzaniu. Nowoczesne metody zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego, Kalisz 2024.
- Sypniewska B.A., *Istota, bariery i błędy w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2015, 21.
- Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Prokreatywna przestrzeń przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, 52.

BUILDING PERSONALIZED KNOWLEDGE RESOURCES IN AN ORGANIZATION

Summary: The purpose of this paper is to present the essence and basic approaches to generating personalized knowledge and building its resources within an organization. First, the essence and importance of personalized knowledge for organizations are presented. The key section of the chapter discusses the essence of personalized knowledge generation and two basic approaches to building it: Western and Japanese. A combining intermediate approach is also presented, which, according to the author, offers greater opportunities for utilizing KBV in organizations and knowledge management processes. The importance of inclusiveness in these approaches and selected issues in the development of personalized knowledge are also discussed. The summary addresses the identified opportunities for using artificial intelligence to develop personalized knowledge. The final conclusion is that personalized knowledge generation processes should receive special attention in both theory and practice.

Keywords: knowledge-based view, knowledge management, personalized knowledge, approaches to developing personalized knowledge

SYNERGIA JAKO EFEKT INTEGRACJI POTENCJAŁÓW W PRACY ZESPOŁOWEJ – CZYNNIK WSPARCIA DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU ORGANIZACJI

Monika Jasińska

ORCID: 0000-0001-9231-4469

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie – współczesne środowisko budowania zrównoważonego rozwoju organizacji

Określając współczesne środowisko organizacji, należy w nim dostrzec wyjątkową dynamikę, niepewność oraz coraz wyraźniej wzrastającą presję społeczną i regulacyjną w kierunku odpowiedzialnego działania. Wymaga to w pierwszej kolejności kształtowania świadomości menedżerskiej, a w drugiej – pracowniczej. W efekcie dokonujących się przemian, będących skutkiem zmian klimatycznych, degradacji środowiska naturalnego, nierówności społecznych, globalizacji rynków, czy przyspieszonej transformacji cyfrowej – konieczne jest wypracowanie nowego podejścia. W tym znaczeniu wymagane jest stworzenie nowych warunków funkcjonowania organizacji, w związku z potrzebą przededefiniowania tradycyjnych modeli zarządzania nią. Koncepcja zrównoważonego rozwoju przestaje być jedynie wyborem strategicznym. Wobec zmieniającego się świata jest ona koniecznością warunkującą długofalowe przetrwanie i konkurencyjność organizacji¹.

Środowisko budowania zrównoważonego rozwoju, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, jest dziś także głęboko uwarunkowane przez ramy świata BANİ (ang. *brittle* – kruchy, *anxious* – niespokojny, *non-linear* – nieliniowy, *incomprehensible* – niezrozumiały). Koncepcja BANİ w ostatnich latach zyskała uznanie w literaturze naukowej i w praktyce zarządzania jako bardziej adekwatny opis realiów funkcjonowania organizacji niż wcześniejszy paradygmat VUCA (ang. *volatility* – zmienność, *uncertainty* – niepewność, *complexity* – złożoność, *ambiguity* – niejednoznaczność). W odróżnieniu od logiki VUCA, świat BANİ podkreśla nie tylko zmienność i złożoność, ale również delikatność struktur organizacyjnych, lęk wynikający z nieprzewidywalności oraz brak jednoznacznych odpowiedzi na pojawiające się problemy². Nowa rzeczywistość wskazuje zatem na jeszcze większą intensywność oraz jakościową odmienność wyzwań, z jakimi mierzą się współczesne organizacje³. Odnieść należy to do nieciągłości procesów gospodarczych, wzrostu poczucia lęku i niepewności wśród interesariuszy oraz trudności z interpretacją otaczających zjawisk społecznych, technologicznych czy ekologicznych.

¹ J. Elkington, *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*, Fast Company Press, 2018.

² J. Cascio, *Facing the Age of BANİ: Complexity, Anxiousness, and the New Normal*, Institute for the Future, 2021.

³ W warunkach kruchości struktur i systemów, organizacje nie mogą polegać wyłącznie na tradycyjnych mechanizmach planowania strategicznego, opartych na przewidywalności i stabilności otoczenia. Kruchość oznacza bowiem, że nawet drobne zakłócenia mogą prowadzić do poważnych konsekwencji systemowych, a stabilność pozorna okazuje się krótkotrwała. Z kolei nieliniowość procesów wskazuje, że relacje przyczynowo-skutkowe nie mają już prostego charakteru. Oznacza to, że niewielkie decyzje lub zmiany mogą prowadzić do nieproporcjonalnych efektów, a próby ekstrapolacji trendów często okazują się zawodne. Zob. C. Folke et al., *Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability*, "Ecology and Society" 2010, 15(4), s. 20.

Biorąc pod uwagę ważne znaczenie podkreślanego w ostatnim czasie czynnika technologicznego i ekologicznego dla rozwoju organizacji, istotny jest również wymiar społeczny i psychologiczny świata BANI. Niepokój i poczucie lęku związane z nadmiarem informacji, dynamicznymi zmianami i niepewnością powodują, że zarówno pracownicy, jak i liderzy organizacyjni funkcjonują w warunkach permanentnego napięcia. Brak jednoznacznych wzorców interpretacyjnych dodatkowo pogłębia trudności decyzyjne i zwiększa ryzyko błędów⁴. W takich warunkach kluczowe staje się budowanie elastycznych, współpracujących struktur organizacyjnych, zdolnych do kolektywnego uczenia się i wdrażania innowacji ukierunkowanych na cele długofalowe.

W kontekście zmieniającego się dynamicznie otoczenia (zewnętrznego i wewnętrznego), szczególnego znaczenia nabiera idea zrównoważonego rozwoju organizacji. Założenia tej koncepcji opierają się na dążeniu do zachowania równowagi pomiędzy trzema fundamentalnymi wymiarami: (1) ekonomicznym, (2) społecznym oraz (3) środowiskowym⁵, znanymi jako tzw. potrójna linia wyników (ang. *Triple Bottom Line* – TBL)⁶. W myśl podstawowych postulatów TBL organizacje, które dążą do wdrożenia tej koncepcji, zobowiązane są do podejmowania działań na styku interesów różnych interesariuszy – od pracowników, przez społeczności lokalne, po klientów i inwestorów – przy jednoczesnym zachowaniu rentowności i efektywności zasobowej. Zarówno w literaturze, jak i praktyce zarządzania coraz częściej podkreśla się, że organizacje, które nie wpisują swojej działalności w ramy zrównoważonego rozwoju, narażają się nie tylko na utratę reputacji, lecz także na ograniczenie zdolności adaptacyjnych w dłuższym horyzoncie czasowym⁷. Przyjąć zatem należy, że zrównoważony rozwój nie jest jedynie postulatem etycznym czy odpowiedzią na rosnące wymagania regulacyjne. Podejście to staje się strategiczną koniecznością w warunkach świata BANI. Wyrazem tego są cztery kluczowe kwestie dotyczące:

- 1) odporności organizacyjnej, co związane jest z budowaniem zrównoważonych modeli biznesowych – pozwala to tworzyć struktury bardziej odporne na zakłócenia, a zatem ma kluczowe znaczenie w warunkach kruchości i nieprzewidywalności⁸;
- 2) budowania kapitału społecznego i zaufania, co zwiększa szanse na inwestowanie w relacje z interesariuszami, budowanie kultury współodpowiedzialności i troski o dobrostan pracowników – pozwala to redukować poczucie niepokoju i budować stabilność w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych⁹;
- 3) długofalowej efektywności związanej z wdrażaniem rozwiązań proekologicznych i innowacji zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju – umożliwia to ograniczenie ryzyk regulacyjnych, ale również tworzenie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej¹⁰;
- 4) uczenia się i adaptacji – zrównoważone organizacje traktują proces uczenia się jako kluczowy element własnej tożsamości, są lepiej przygotowane do reagowania na nieliniowe zmiany i trudne do przewidzenia wydarzenia¹¹.

Warto zauważyć, że organizacje adaptujące paradygmat zrównoważonego rozwoju nie tylko właściwie reagują na wyzwania świata BANI, lecz również same współtworzą bardziej zrównoważone środowisko gospodarcze i społeczne. Działania takie jak transparentność informacyjna, odpowiedzialność wobec interesariuszy, redukcja negatywnego wpływu środowiskowego czy rozwój

⁴ C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, "Human Resource Management Review" 2011, 21(3), s. 243-255.

⁵ WCED, *Our common future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

⁶ A. Savitz, K. Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success*, 2nd ed., Jossey-Bass, 2014.

⁷ T. Dyllick, K. Muff, *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*, "Organization & Environment" 2016, 29(2), s. 156-174.

⁸ C. Folke et al., op. cit., s. 20.

⁹ C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, op. cit., s. 243-255.

¹⁰ R. Lozano, *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2015, 22(1), s. 32-44.

¹¹ T. Dyllick, K. Muff, op. cit., s. 156-174.

innowacji – sprzyjają tworzeniu warunków większej stabilności systemowej¹². Uwzględniając powyższe uwarunkowania, można uznać, że integracja perspektywy świata BANI i koncepcji zrównoważonego rozwoju jest niezbędna dla wypracowania skutecznych strategii zarządzania organizacjami. Oparciem dla powyższego stwierdzenia jest z jednej strony to, że BANI uświadamia skalę i charakter wyzwań stojących przed współczesnymi podmiotami, z drugiej zaś – zrównoważony rozwój dostarcza ram koncepcyjnych i praktycznych narzędzi umożliwiających zwiększenie odporności, elastyczności i efektywności¹³.

Biorąc pod uwagę zakres tematu oraz przedstawione powyżej uzasadnienie, stanowiące kontekst dla dalszych rozważań teoretyczno-empirycznych, opracowano cel rozdziału. Jest nim ukazanie znaczenia integracji w pracy zespołowej potencjałów generujących efekt synergii – jako kluczowego mechanizmu wspierającego zrównoważony rozwój organizacji. Analiza koncentruje się na powiązaniu synergii – będącej wyrazem odpowiedniego połączenia kompetencji, możliwości, zachowań i relacji społecznych pracowników – z efektywnością wspólnego działania. W rozdziale przyjęto, że kreacja, innowacyjne zachowania, wprowadzanie nowych rozwiązań czy tworzenie strategii na rzecz dynamicznego rozwoju innowacyjnego, są istotnym punktem odniesienia wobec aktywnej realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji przez pracowników i członków zespołów. Przyjęto również założenie, że odpowiednio wykorzystana integracja jakości pracy zespołowej, efektu synergii i uzyskanych efektów wspólnego działania istotnie wzmacnia możliwość realizacji zrównoważonego rozwoju organizacji. Stanowi to tym samym o większej zdolności organizacji do adaptacji i trwalszej konkurencyjności wobec zmieniającego się otoczenia.

Znaczenie integracji potencjałów w organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju organizacji

Z perspektywy zarządzania organizacjami w świecie BANI, zrównoważony rozwój interpretowany jest jako koncepcja synergicznie powiązana z nowymi wyzwaniami, jakie stawia współczesne otoczenie¹⁴. Niezrozumiałość zjawisk globalnych generuje coraz częściej potrzebę rozwijania kompetencji analitycznych, współpracy interdyscyplinarnej, zdolności do krytycznego myślenia i kreacji – które wzmacniają fundamenty zrównoważonego funkcjonowania¹⁵. W tej sytuacji ważną rolę w efektywnym funkcjonowaniu ma do odegrania odpowiednio zintegrowany potencjał organizacji, wspomagający realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju (rysunek 1). Szczególnie w tym zakresie podkreślić warto ważność odpowiedniej integracji potencjałów w pracy zespołowej, co generować może wystąpienie zjawiska synergii we wspólnym działaniu.

Opierając się na opracowanym i przedstawionym na rysunku 1 modelu, należy przyjąć, że integracja potencjałów w pracy zespołowej stanowi kluczowy mechanizm wspierający procesy zrównoważonego rozwoju organizacji. Integracja potencjałów w organizacji odnosi się do systemowego łączenia wiedzy, kompetencji, doświadczeń i kreatywności członków zespołu oraz interesariuszy w spójny proces współpracy. Zgodnie z ujęciem synergicznym łączenie zróżnicowanych możliwości, zachowań i zasobów członków zespołu prowadzi do powstawania efektów

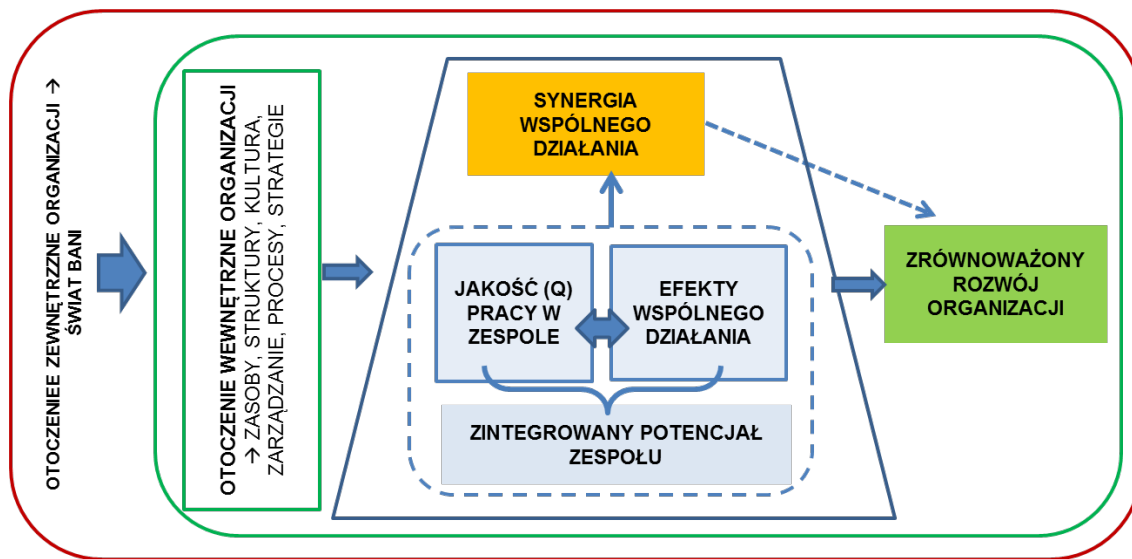
¹² J. Elkington, *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing, 1997.

¹³ Zob. T. Dyllick, K. Muff, op. cit., s. 156-174; United Nations, *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*, 2015.

¹⁴ Kruchość systemów gospodarczych i społecznych wymaga poszukiwania rozwiązań stabilizujących, które opierają się na równowadze ekonomiczno-ekologiczno-społecznej. Nieliniowość procesów zmusza do elastyczności i innowacyjności, co z kolei prowadzi do wypracowywania rozwiązań z zakresu gospodarki cyrkularnej czy zielonych technologii. Zob. United Nations, *Transforming our world...*, op. cit.

¹⁵ World Economic Forum, *Global risks report 2023*, <https://www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/> (dostęp 15.09.2025).

przekraczających sumę indywidualnych wkładów¹⁶. Efekty te mogą przyjmować formę zwiększonej innowacyjności, odporności organizacyjnej czy lepszego wykorzystania dostępnych zasobów.



Rysunek 1. Podstawy integracji potencjałów w organizacji

Źródło: opracowanie własne

Perspektywa ekonomiczna podkreśla, że integracja potencjałów sprzyja generowaniu rozwiązań innowacyjnych i występowaniu efektów synergicznych. Stanowi to kluczowy element przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności i dużego zróżnicowania¹⁷. Uwzględniając powyższe argumenty, można wskazać, że takie podejście jest zgodne z zasadami trwałego i odpowiedzialnego rozwoju. Na tej podstawie można sądzić, że integracja potencjałów w aspekcie ekonomicznym stanowi istotny czynnik zwiększający efektywność działania organizacji.

Współdziałanie osób o odmiennych kompetencjach pozwala na bardziej efektywne gospodarowanie zasobami, a także na tworzenie nowej i jakościowo lepszej wiedzy organizacyjnej. Takie możliwości stanowią wzmocnienie dla adaptacyjności i zdolności rozwoju w długim okresie¹⁸. Dzięki synergii zespołów możliwe jest zatem bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów oraz ograniczenie marnotrawstwa, co sprzyja trwałemu wzrostowi i konkurencyjności w dynamicznym otoczeniu¹⁹.

Biorąc pod uwagę kolejny kontekst, należy wskazać, że w społecznym wymiarze integracja potencjałów sprzyja budowaniu kapitału ludzkiego i społecznego, wzmacniając spójność organizacyjną oraz stopień identyfikacji pracowników z pracą i środowiskiem pracy. Tworzenie kultury współpracy, zaufania i zaangażowania zwiększa stabilność kadrową, satysfakcję z pracy oraz lojalność wobec organizacji. W tym ujęciu kultura współpracy stanowi fundament stabilności, a także warunek efektywnego zarządzania relacjami wewnątrz i na zewnątrz organizacji²⁰. Dzięki temu

¹⁶ M. Jasińska, *Synergy in a team – quality analysis of conditions*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2019, 47(120), s. 5-15; A.K., Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011; A.P. Wierzbicki, *Kreatywność a synergiczność: Podstawy teoretyczne*, "Nauka" 2007, 1, s. 77-104.

¹⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności: Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa 2004; I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

¹⁸ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa 2008.

¹⁹ Zob. A.K., Koźmiński, D. Jemielniak, op. cit.

²⁰ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review" 1998, 23(2), s. 242-266, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.

możliwe jest ograniczenie kosztów związanych z rotacją kadry oraz wzmacnianie w dłuższej perspektywie zaangażowania zespołów w proces rozwoju organizacji. W ten sposób organizacja wzmacnia swój potencjał długofalowego, zrównoważonego rozwoju, ponieważ zadowoleni i zmotywowani pracownicy przyczyniają się do efektywnego funkcjonowania środowiska, sprawnej realizacji procesów i podejmowania nowych projektów.

Zrównoważony rozwój organizacji wymaga również uwzględnienia wymiaru środowiskowego. Integracja potencjałów sprzyja holistycznemu podejściu do problemów, co umożliwia uwzględnianie długoterminowych skutków decyzji – zarówno ekonomicznych, jak i ekologicznych²¹. Różnorodne perspektywy i kompetencje zwiększają świadomość ekologiczną kadr oraz wspierają wdrażanie odpowiednich strategii, które minimalizują negatywny wpływ działalności na środowisko. Dzięki temu zespoły mogą wspierać strategię proekologiczną i adaptacyjne, które odpowiadają na wyzwania współczesnych zmian klimatycznych i regulacyjnych²².

Integracja potencjałów wzmacnia także wymiar kulturowo-etyczny organizacji. Włączanie zróżnicowanych wartości, przekonań i perspektyw do procesów decyzyjnych buduje odporność etyczną oraz wzmacnia społeczną legitymizację organizacji. Decyzje podejmowane w takim środowisku są bardziej odpowiedzialne społecznie i lepiej akceptowane przez interesariuszy, co zwiększa zaufanie do organizacji²³. Dzięki temu organizacja staje się bardziej inkluzyjna i zdolna do utrzymania długofalowej równowagi między interesami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi²⁴.

Potrzeba zrównoważonego rozwoju organizacji wynika z głębokich i wielowymiarowych przemian zachodzących we współczesnym otoczeniu społeczno-gospodarczym, środowiskowym i technologicznym. Dlatego też należy zwrócić uwagę na konieczność integracji potencjałów w pracy zespołowej. Znaczenie tej integracji wynika nie tylko z tego, że jest ona czynnikiem warunkującym sprawność organizacyjną, ale także z tego, że jest fundamentem zrównoważonego rozwoju. Stanowi tym samym spoiwo łączące wymiar ekonomiczny z wartościami społecznymi, środowiskowymi i etyczno-kulturowymi, umożliwiając organizacjom trwałe funkcjonowanie w dynamicznym i złożonym otoczeniu²⁵.

Zintegrowany potencjał zespołu a występowanie synergii

Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają znaczenie efektywnej współpracy zespołowej jako kluczowego elementu sukcesu. Zintegrowany potencjał zespołu oraz zjawisko synergii są centralnymi pojęciami w badaniach nad efektywnością pracy zespołowej. Jak wskazuje wynik analizy teoretyczno-empirycznej, zrozumienie interakcji między indywidualnymi kompetencjami członków zespołu a ich wspólnym działaniem pozwala na optymalizację procesów grupowych w różnych kontekstach organizacyjnych. Zintegrowany potencjał zespołu odnosi się do sumy indywidualnych kompetencji, doświadczeń i umiejętności członków grupy. Aby ten potencjał mógł zostać w pełni wykorzystany, niezbędne jest odpowiednie – zrównoważone zarządzanie interakcjami między członkami zespołu oraz stworzenie warunków sprzyjających współpracy. Badania

²¹ Zob. J. Elkington, *Cannibals with forks...*, op. cit.; T. Borys, *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, "Problemy Ekorozwoju" 2010, 5(2), s. 47-58.

²² Zob. WCED, *Our common future*, op. cit.

²³ Zob. P.M. Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, 2nd ed., Doubleday, New York 2006; A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości w procesie budowania konkurencyjnej przewagi organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007; S. Zadek, *The path to corporate responsibility*, "Harvard Business Review" 2004, 82(12), s. 125-132.

²⁴ Zob. B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013.

²⁵ Zob. J. Penc, *Zarządzanie w organizacjach przyszłości*, Difin, Warszawa 2010.

wskazują, że zintegrowany potencjał może prowadzić do synergii, pod warunkiem spełnienia określonych warunków, takich jak efektywna komunikacja, zaufanie oraz wspólne cele²⁶.

Synergia w kontekście zespołowym oznacza sytuację, w której współdziałanie członków grupy prowadzi do rezultatów przewyższających sumę indywidualnych osiągnięć. Jest to efekt procesu, w którym integracja różnych kompetencji, doświadczeń i perspektyw członków zespołu prowadzi do wyższej jakości decyzji, innowacyjności oraz efektywności działania²⁷. Jak wskazują wyniki badania, dzielenie się wiedzą pełni mediacyjną rolę względem wpływu współdziałania w pracy zespołowej na jakość synergii w zespole. Wprowadzenie dzielenia się wiedzą jako mediatora zmienia predykcję współdziałania w pracy zespołowej dla jakościowej miary synergii w zespole²⁸. Aby zintegrowany potencjał zespołu mógł przełożyć się na pozytywną synergę, istotne jest uwzględnienie podstawowych warunków, takich jak:

1. Wzajemne wsparcie – członkowie zespołu powinni wspierać się nawzajem, dzielić wiedzą i doświadczeniem, co sprzyja rozwojowi i postępom pracy całej grupy.
2. Skuteczna komunikacja – otwartość i przejrzystość w komunikacji pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań, co ułatwia współpracę i pozytywne nastawienie wobec siebie.
3. Różnorodność umiejętności – zróżnicowane kompetencje członków zespołu umożliwiają spojrzenie na problemy z różnych perspektyw, co sprzyja aktywnemu procesowi kreacji i generowaniu rozwiązań innowacyjnych.
4. Wspólne cele – jasno określone kierunki działania oraz ustalone zasady i wartości pozwalają na zjednoczenie wysiłków członków zespołu w dążeniu do wspólnego sukcesu.

Właściwe, tj. zrównoważone, przemyślane i kompetentne zarządzanie tymi elementami przez lidera zespołu jest kluczowe dla osiągnięcia synergii. Lider w pracy zespołowej powinien dbać o atmosferę zaufania, motywować członków zespołu i zapewniać odpowiednie warunki dla jakościowo dobrej współpracy. Jest to szczególnie ważne z uwagi na potencjalne zagrożenie dla efektywności wspólnego działania. Niewłaściwe zarządzanie potencjałem zespołu może prowadzić do dyssynergii – sytuacji, w której efekt generowany przez zespół jest mniejszy niż suma efektów wygenerowanych przez jednostki działające samodzielnie²⁹. Z praktycznego punktu widzenia podstawowymi przyczynami dyssynergii mogą być czynniki strukturalne, organizacyjne, interpersonalne, przywódcze oraz procesowe, takie jak:

1. Brak synchronizacji pracy – niekoordynowane działania członków zespołu mogą prowadzić do chaosu i nieefektywności. Badania wskazują, że brak jasno określonych procedur oraz harmonogramów zwiększa ryzyko konfliktów i opóźnień w realizacji zadań³⁰.
2. Nieskuteczny podział ról i obowiązków – niejasne kompetencje i rozkład odpowiedzialności mogą powodować konflikty, opóźnienia w realizacji zadań oraz zniechęcenie pracowników. Zespoły, w których obowiązki nie są dobrze zdefiniowane, często doświadczają zarówno nadmiernego obciążenia niektórych członków, jak i niewykorzystania potencjału innych³¹.
3. Brak zrozumienia między członkami zespołu – problemy komunikacyjne mogą prowadzić do nieporozumień i obniżenia morale w zespole. Brak skutecznej komunikacji skutkuje utratą istotnych informacji i błędnymi decyzjami. Komunikacja jest podstawą koordynacji

²⁶ M. Jasińska, *Synergia i dzielenie się wiedzą – kontekst współdziałania w pracy zespołowej*, [w:] A. Bazan-Bulanda, F. Bylok, A. Kwiatek (red.), *Człowiek w organizacji: nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2019, s. 83-96.

²⁷ M. Jasińska, *Synergy in a team...*, op. cit.

²⁸ M. Jasińska, *Synergia i dzielenie się wiedzą...*, op. cit.

²⁹ M. Jasińska, *Synergizm jako droga do zwiększania efektywności działań kadr w organizacji*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 101-114.

³⁰ M. Jasińska, *Synergia i dzielenie się wiedzą...*, op. cit.

³¹ S.W.J. Kozłowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, "Psychological Science in the Public Interest" 2006, 7(3), s. 77-124, <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.

działań i wymiany wiedzy, a jej zaburzenia są jedną z najczęstszych przyczyn dyssynergii w zespołach³².

4. Brak zaufania i niska spójność grupy – zespoły, w których członkowie nie ufają sobie nawzajem lub nie czują przynależności do grupy, rzadziej dzielą się wiedzą i mniej angażują się we wspólne projekty. Niski poziom spójności grupowej zwiększa ryzyko konfliktów i obniża motywację, co negatywnie wpływa na efektywność działań zespołowych³³.
5. Niewystarczające wsparcie ze strony lidera – może prowadzić do chaosu organizacyjnego. Liderzy mają kluczową rolę w minimalizowaniu ryzyka dyssynergii poprzez motywowanie członków zespołu, zarządzanie konfliktami i tworzenie odpowiednich warunków współpracy³⁴.
6. Różnice w kompetencjach i wartościach – zbyt duże rozbieżności w umiejętnościach lub wartościach między członkami zespołu mogą utrudniać współpracę. Brak wspólnych standardów działania lub nierównomierne kompetencje prowadzą do trudności w realizacji zadań i zmniejszają efekt synergii³⁵.

Biorąc pod uwagę istnienie warunków sprzyjających występowaniu synergii w pracy wspólnej, należy mieć na uwadze konieczność opracowania przez liderów odpowiedniego podejścia dla uzyskania wymiernych efektów podejmowanych aktywności. Działania realizowane na rzecz integracji potencjałów w pracy zespołowej wiążą się również z odpowiednim łączeniem różnorodnych zasobów jednostek – takich jak wiedza, umiejętności, doświadczenia, kreatywność i wartości – w spójny i skoordynowany proces współpracy. Mechanizm ten należy uznać za kluczowy czynnik warunkujący powstawanie efektu synergii, który stanowi nową jakość rezultatów pracy zespołowej, przekraczającą sumę indywidualnych wkładów³⁶. Ponadto liderzy zespołów powinni uwzględnić określone wartości dodane, jakie można uzyskać dzięki dobrej integracji potencjałów, takie jak:

1. Umożliwienie komplementarnego wykorzystania różnorodności kompetencyjnej w zespole. Zgodnie z teorią organizacji uczącej się, dopiero współdziałanie zróżnicowanych perspektyw prowadzi do generowania rozwiązań innowacyjnych, które nie byłyby możliwe do wypracowania przez jednostki działające niezależnie³⁷.
2. Budowa kapitału społecznego zespołu – wzmocnienie zaufania, spójności, norm współpracy i zdolności do wymiany wiedzy stanowi według badań warunek konieczny dla wystąpienia synergii³⁸.
3. Rozwój potencjału społecznego i aktywności członków zespołu – stanowi kluczowy czynnik pojawienia się synergii w grupach. Synergia występuje wówczas, gdy członkowie zespołu nie tylko współdzielą zasoby, ale także aktywnie angażują się w proces współpracy, podnosząc jakość interakcji i rezultatów³⁹.
4. Emergencja nowej jakości, która nie jest prostą sumą działań jednostek, lecz rezultatem wzajemnego wzmacniania się efektów pracy. Powstała synergia przyczynia się do zwiększenia efektywności operacyjnej, innowacyjności i zdolności adaptacyjnej organizacji w warunkach złożoności i niepewności otoczenia⁴⁰.

³² S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed., Pearson Education, 2019.

³³ M. Jasińska, *Synergia i dzielenie się wiedzą...*, op. cit.; B.W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*, "Psychological Bulletin" 1965, 63(6), s. 384-399.

³⁴ G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed., Pearson, 2013.

³⁵ M. Jasińska, *Synergia i dzielenie się wiedzą...*, op. cit.

³⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, op. cit.

³⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge-creating company...*, op. cit.; P.M. Senge, op. cit.

³⁸ J. Nahapiet, S. Ghoshal, op. cit.; E. Skrzypek, op. cit.

³⁹ M. Jasińska, *Synergia w zespole – analiza jakościowa warunków występowania*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2019, 47, s. 5-15.

⁴⁰ M. Jasińska, *Synergia i dzielenie się wiedzą...*, op. cit.; A.P. Wierzbicki, op. cit., s. 77-104.

Podsumowując, synergia w pracy zespołowej bierze się z integracji różnorodnych potencjałów, budowy kapitału społecznego, wspólnej orientacji na cel oraz emergentnego charakteru interakcji zespołowych. To połączenie czynników ludzkich, społecznych i organizacyjnych sprawia, że wspólne działanie daje rezultaty niemożliwe do osiągnięcia indywidualnie. W kontekście praktyki zarządzania współczesną organizacją należy pamiętać, że integracja potencjałów w pracy zespołowej jest mechanizmem warunkującym powstanie synergii, ponieważ tworzy środowisko sprzyjające współdzieleniu wiedzy, wykorzystaniu różnorodności i budowaniu zaufania. W efekcie organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną opartą na wartości dodanej, niemożliwej do osiągnięcia bez spójnego współdziałania.

Po powyższej analizie teoretycznej w dalszym kroku należy się odnieść do wymiaru empirycznego. Pozwoli to rozwiązać postawione problemy badawcze i poznać nowe zależności, mające znaczenie dla zdobywania wiedzy zwiększającej efektywność wspólnego działania w kontekście zrównoważonego rozwoju organizacji.

Metodyka badania

Podstawowym celem realizacji projektu badawczego jest próba uzyskania odpowiedzi na pytanie, co stanowi istotną podstawę występowania synergii w pracy zespołowej. Ponadto za istotne uznano ustalenie zależności między czynnikami określającymi zintegrowanie potencjałów w zespole a czynnikami wskazującymi na realizację zadań związanych ze zrównoważonym rozwojem organizacji.

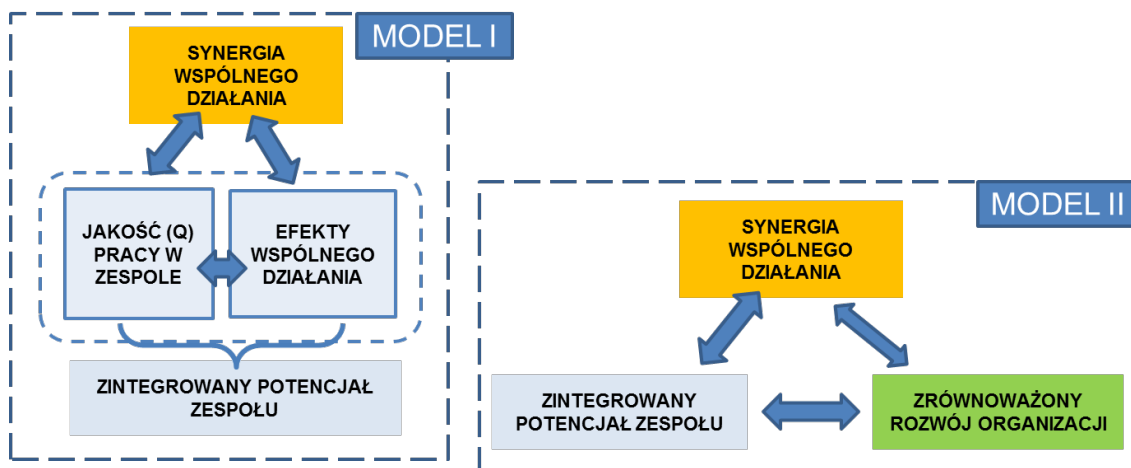
W opracowanym modelu przyjęto w założeniach, że jakość pracy w zespole (wyrażana m.in. przez samodzielność zespołu, równowagę w nim w kontekście jakości relacji oraz jego możliwości w zakresie wykonywanej pracy), a także efekty wspólnego działania (wyrażane przez sprawność i skuteczność działań w zespole) – mają bezpośredni wpływ na generowanie synergii, rozumianej jako efekt zwiększonej satysfakcji wspólnego działania. Niemniej tworzenie odpowiednich warunków i zapewnienie wysokiej jakości pracy zespołowej wzmacnia efekty synergiczne, związane głównie z pomysłowością, zachowaniami innowacyjnymi, wprowadzaniem zmian w odpowiedzi na wyzwania oraz rozwiązywaniem nowych problemów, wymagających tworzenia niestandardowych koncepcji działania. Należy podkreślić, że uzyskiwane przez zespół efekty zwiększają stopień adaptacyjności i konkurencyjności wobec nowego otoczenia, często będącego wyrazem świata BANI.

Opracowany model badania jest efektem doświadczeń związanych z realizacją grantu naukowego⁴¹. Pozwoliło to na przeprowadzenie złożonego procesu pozyskiwania informacji na temat występowania synergii w pracy zespołowej w organizacjach uczących się. Na potrzeby niniejszego rozdziału przedstawiono na rysunku 2 obszar badania i analizy czynników mających znaczenie dla zrozumienia, w jakim zakresie zintegrowany potencjał zespołu generuje efekt synergii. W działaniach empirycznych uwzględniono również drugi krok, który będzie podstawą dla wyjaśnienia relacji między zintegrowanym potencjałem zespołu, synergia i działaniami podjętymi dla realizacji zrównoważonego rozwoju organizacji. Schemat realizacji poszczególnych obszarów analizy w badaniu przedstawiono na rysunku 2.

Badaniem objęto 30 firm zaliczonych do organizacji uczących się i realizujących koncepcję zrównoważonego rozwoju, których funkcjonowanie można odnieść do środowiska BANI. Podmioty uczestniczące w badaniu, biorąc pod uwagę kryterium własności, należą do sektora prywatnego i publicznego. To duże i średnie firmy produkcyjne, produkcyjno-usługowe oraz usługowe.

⁴¹ Realizacja projektu badań podstawowych pt.: *Synergia i kapitał społeczny współczesnych organizacji*. Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki ze środków przyznanych na podstawie decyzji DCE 2011/01 / BHS4 / 04810.

Ogólnie można stwierdzić, że utrzymują na dobrym poziomie płynność finansową, a także funkcjonują w zmiennych i złożonych warunkach otoczenia zewnętrznego, które potraktować można jako środowisko stymulujące do aktywności działania. Jednym z kolejnych warunków doboru podmiotów do badania był etap dynamicznego rozwoju firmy – to, że staje się ona innowacyjna lub zaczyna się w tym kierunku rozwijać.



Rysunek 2. Obszar badania i analizy podstawowych warunków występowania synergii w pracy zespołowej jako wsparcia dla zrównoważonego rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne

Kryterium doboru zespołów był rodzaj powierzonych im zadań – uczestnikami badania mogły zostać zespoły, w których realizacja zadań wymaga ciągłej pomysłowości i innowacyjności lub też projektowania i testowania nowych rozwiązań. Biorąc to pod uwagę, podmiotem badania było 105 zespołów, w których pracę zespołową realizuje 780 jednostek. Opisu ich funkcjonowania dokonowali liderzy, tj. kadra kierownicza średniego i niższego szczebla – łącznie 105 liderów zespołów.

Uwzględniając poprawnie udzielone przez respondentów odpowiedzi na wszystkie pytania i stwierdzenia, uzyskano w sumie 105 kwestionariuszy ankiet, co stanowiło 100% ogółu narzędzi rozdanych podczas realizacji badania pierwotnego. W badaniu tym opisywane działania członków zespołu najczęściej odnoszą się do ich funkcjonowania w zespołach: średnich lub dużych; projektowych, decyzyjnych lub problemowych. Jak ustalono na podstawie empirii, w realizacji zadań w badanych zespołach najczęściej występują nowe trudności oraz niepowtarzalne sytuacje, wymagające opracowania oryginalnych koncepcji. Na tej podstawie można uznać, że charakter zadań, warunki i zakres oddziaływań związane są z potrzebą integracji potencjałów oraz z rozwijaniem ich w odpowiedni sposób.

W opisie funkcjonowania zespołu uwzględniono 15 czynników przypisanych do pięciu obszarów charakteryzujących dwa wskaźniki – tj. jakość pracy zespołowej i efekty wspólnego działania – definiujące zintegrowany potencjał zespołu. Pierwszym z pięciu obszarów jest samodzielność zespołu w realizacji zadań, drugim – równowaga zapewniona przez odpowiednią jakość relacji, trzecim – możliwości kompetencyjne w działaniu członków zespołu; czwarty dotyczy sprawności działania, a piąty – skuteczności wspólnych aktywności. W badaniu wystąpienie synergii w zespole zostało opisane przez 10 czynników, charakteryzujących poziom satysfakcji ze wspólnego działania. Punktem odniesienia dla realizacji zadań zrównoważonego rozwoju była deklaracja lidera zespołu w tym zakresie oraz trzy czynniki wskazujące na to, że zadania, problemy i efekty – związane są z realizacją założeń zrównoważonego rozwoju.

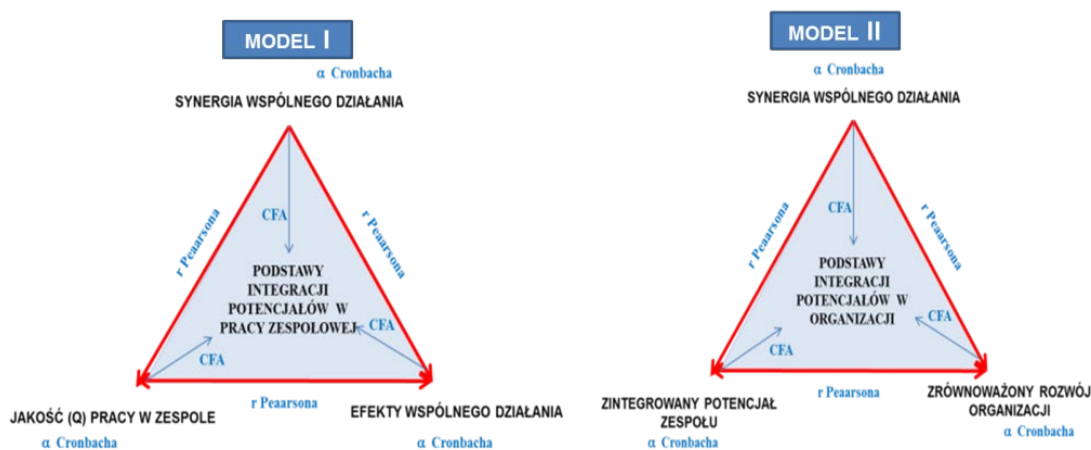
Badanie zostało przeprowadzane z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, przy zastosowaniu techniki badania ankietowego i narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. Pozyskane wyniki poddano analizie ilościowej oraz jakościowej. Dla realizacji określonego na początku rozdziału celu określone zostały dwa problemy badawcze:

- P 1: Czy istnieje zależność między zintegrowanym potencjałem w zespole a synergią uzyskaną we wspólnym działaniu?
- P 2: Czy istnieje zależność między integracją potencjałów w zespole a zrównoważonym rozwojem organizacji?

Wobec powyższego, realizując kolejny etap procesu badawczego, opracowano dwie hipotezy, które zakładają:

- H 1: Występowanie synergii we wspólnym działaniu jest determinowane przez integrację czynników jakości pracy zespołowej oraz efektów wspólnego działania.
- H 2: Istnieje pozytywny związek między integracją potencjałów w zespole a czynnikami istotnymi dla zrównoważonego rozwoju organizacji.

Dla wskazania ścieżki dowodowej wykorzystane zostały ilościowe metody analizy, które opierały się na: ocenie zależności według współczynnika korelacji r Pearsona, ustaleniu ładunków czynnikowych na podstawie confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), ocenie rzetelności poszczególnych skal pomiarowych w oparciu o α Cronbacha. Przyjęty został poziom istotności $p < 0,001$ przy teście jednostronnym, dla $df = 16$. Powyższe działania zrealizowane zostały w kontekście określonych w dwóch modelach sześciu obszarów, co zaprezentowano na rysunku 3. Do obliczeń wykorzystano program Statistica 10.



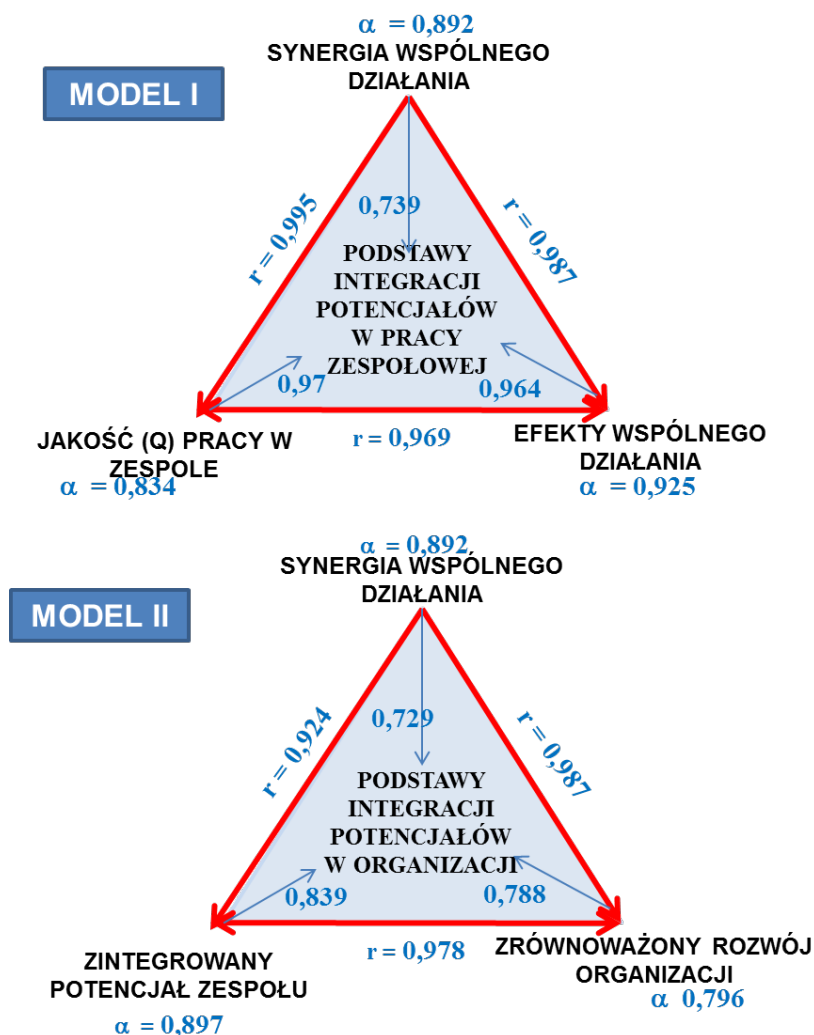
Rysunek 3. Podstawowe zależności w analizie relacji:
integracja potencjałów w pracy zespołowej – synergia – zrównoważony rozwój organizacji

Źródło: opracowanie własne

Rezultaty i dyskusja nad wynikami badań w zakresie relacji: integracja potencjałów w pracy zespołowej – synergia – zrównoważony rozwój organizacji

Na podstawie analizy ilościowej wyników badania sondażowego, otrzymano odpowiedź na sformułowane powyżej dwa problemy badawcze. W celu jej otrzymania zweryfikowano czynniki istotne dla tworzenia warunków synergii w oparciu o integrację potencjałów w pracy zespołowej oraz ustalono pozytywny i silnie istotny związek między zintegrowanym potencjałem zespołu,

synergią i zrównoważonym rozwojem organizacji. Dla uzyskania w tym zakresie odpowiedzi zrealizowano kolejno trzy kroki opracowania statystycznego danych: confirmacyjna analiza czynnikowa CFA, analiza rzetelności α Cronbacha i korelacja r Pearsona – czego rezultat przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Wyniki analizy – czynnikowej (CFA), korelacji r Pearsona i oceny rzetelności α Cronbacha – podstawowych czynników wyjaśniających zależność: zintegrowany potencjał w zespole – synergia – zrównoważony rozwój organizacji

Źródło: opracowanie własne przy zastosowaniu programu Statistica 10

Pierwszą czynnością związaną z weryfikacją dwóch modeli jest przeprowadzenie confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA). Działanie to wykonane zostało w odniesieniu do sześciu zmiennych określających podstawy tworzenia warunków dla wyłączenia efektu synergii w pracy zespołowej. Ustalenie ładunków czynnikowych pozwoliło stwierdzić ważność zmiennych i uzasadnić ich wybór spośród innych przyjętych w badaniu – jako czynników znaczących dla wyjaśnienia podstaw tworzenia środowiska sprzyjającego efektowi synergii, uwzględniając w tym integrację potencjałów w zespole. Oszacowanie dwóch modeli na podstawie wyników zaprezentowanych na rysunku 4 wskazuje, że ładunki czynnikowe osiągnęły pożądaną wartość 0,7 dla wszystkich sześciu zmiennych.

W modelu I wyjaśniającym relacje między synergia a warunkami sprzyjającymi wzrostowi efektywności w pracy zespołowej, najwyższą wartość uzyskał czynnik jakość pracy w zespole

(0,97), a w dalszej kolejności – efekty wspólnego działania (0,964) oraz synergia wspólnego działania (0,939). Na podstawie uzyskania wysokich wartości ładunków w analizie CFA można uznać bardzo dobre dopasowanie poszczególnych stwierdzeń w kontekście wszystkich trzech czynników.

Biorąc pod uwagę zastosowane w badaniu skale do opisu zmiennej *jakość pracy w zespole*, uwzględniono trzy obszary: (1) samodzielność w pracy zespołowej (zapewnienie odpowiednich kompetencji dla realizacji zadań – 0,61, wymaganie bezpośredniego nadzoru i ścisłej kontroli kierownictwa – 0,874, potrzeba zewnętrznego wsparcia w realizacji zadań – 0,794), (2) równowaga tworzona przez jakość relacji (spokój i dobra atmosfera współpracy – 0,842, dostrzegany entuzjazm i chęć podejmowania nowych działań – 0,779, wzajemne uzupełnianie się w zespole, dzielenie się wiedzą – 0,792) oraz (3) możliwości członków zespołu w działaniu (dobre zorganizowanie zadań – 0,557, umiejętność radzenia sobie zespołu w warunkach zmian – 0,891, zaufanie do kompetencji i sprawności działania – 0,788). Z punktu widzenia tworzenia jakości pracy w zespole jako podstawy dla wystąpienia synergii najważniejsze są: ograniczona kontrola i nadzór w realizacji zadań, spokojna i dobra atmosfera współpracy oraz umiejętność radzenia sobie przez zespół w warunkach zmian, w tym zdolności adaptacyjne zespołu.

W kontekście drugiego czynnika, jakim są *efekty wspólnego działania*, zastosowano do opisu dwa obszary, wskazując na: (1) sprawność działania (wiara w powodzenie działań – 0,413, zaufanie do kompetencji i sprawności działania członków zespołu – 0,714, umiejętność wykorzystania zasobów dla realizacji wyznaczonych celów – 0,724) oraz (2) skuteczność działań w pracy zespołowej (wprowadzenie przez zespół więcej usprawnień i nowych rozwiązań – 0,655, osiągnięcie celów zgodnie z założeniami – 0,792, wzrost wydajności zespołu – 0,817).

W kontekście *efektów wspólnego działania* najbardziej znaczącym czynnikiem, który uzyskał najwyższy ładunek, jest dopasowanie celów realizowanych zadań do sytuacji finansowej oraz wzrost wydajności w realizacji zadań przez zespół. Są to zatem czynniki, które w szczególny sposób będą oddziaływały na tworzenie korzystnych warunków wystąpienia synergii we wspólnym działaniu.

Mając z kolei na uwadze pięć wskazanych powyżej obszarów analizy warunków wystąpienia synergii w zespole, podkreślić należy szczególne znaczenie możliwości zespołu w działaniu – 0,819, równowagi tworzonej przez jakość relacji – 0,767, sprawności wspólnego działania – 0,739 oraz skuteczności działania – 0,723. Na tej podstawie można stwierdzić, że zarówno jakość pracy w zespole, jak i efekty wspólnego działania są niezbędne dla wystąpienia efektu synergii. Dlatego też w tej sytuacji trzeba podkreślić znaczenie integracji tych potencjałów, aby zespół mógł uzyskać wartości dodane.

Drugim krokiem, będącym potwierdzeniem dla jakości oszacowania analizowanych zmiennych w modelu I, jest wynik, jaki uzyskano poprzez weryfikację spójności wewnętrznej skal pomiarowych w odniesieniu do trzech wskazanych w modelu I obszarów. Otrzymane wyniki α Cronbacha wskazują na wysoką rzetelność skal pomiarowych, które ustalono wobec najbardziej znaczących wartości ładunków zmiennych, wyróżnionych w ocenie warunków występowania synergii w efekcie możliwości integracji potencjałów zespołu. Największą rzetelność wskazuje test wobec czynników: efekty wspólnego działania ($\alpha = 0,925$), a następnie kolejno synergia wspólnego działania ($\alpha = 0,892$) i jakość pracy w zespole ($\alpha = 0,834$). Na tej podstawie przyjąć można, że spełniony został warunek dla uznania rzetelności skal wykorzystanych do badania.

Następnym dowodem empirycznym, zapewniającym jakość oszacowania modelu I, jest wysoka ocena zależności między trzema zmiennymi, które wyjaśniają podstawowe warunki występowania synergii w pracy zespołowej. Na podstawie uzyskanych danych, w oparciu o współczynnik r Pearsona, stwierdzono silne skorelowanie wyróżnionych głównych czynników, na co wskazuje

uzyskana wartość zależności. Wyniki przeprowadzonych analiz korelacyjnych (zob. rysunek 4) ujawniły istnienie istotnych statystycznie na poziomie $p < 0,001$ współzależności.

Najwyższą wartość współczynnika korelacji odnotowano w przypadku synergii wspólnego działania i efektów wspólnego działania, gdzie $r = 0,987$. W dalszej kolejności wskazać należy na zależność między jakością pracy w zespole a synergia wspólnego działania ($r = 0,995$) oraz między jakością pracy w zespole a efektami wspólnego działania ($r = 0,969$). Na tej podstawie można powiedzieć o wzajemnej, silnej współzależności trzech obopólnie wzmacniających się czynników, mających duże znaczenie dla generowania efektu synergicznego i wzrostu efektywności pracy w zespole.

Wobec powyższego przyjąć można, że istnieje pozytywny związek między zintegrowanym wymiarem jakości pracy w zespole i efektami wspólnego działania a zjawiskiem występowania synergii. Wskazany dowód empiryczny uprawnia do uznania prawdziwości przyjętej hipotezy, wskazującej, że występowanie synergii we wspólnym działaniu jest determinowane przez integrację czynników: jakość pracy w zespole oraz efekty wspólnego działania.

Odwołując się do danych przedstawionych na rysunku 4, w modelu II wyjaśniającym relacje między synergia a zintegrowanym potencjałem zespołu i zrównoważonym rozwojem organizacji, najwyższą wartość uzyskał czynnik zintegrowany potencjał zespołu (0,839), w dalszej kolejności zrównoważony rozwój organizacji (0,788), a na końcu synergia wspólnego działania (0,729). Biorąc pod uwagę wysokie wartości ładunków w analizie CFA, należy przyjąć dobre dopasowanie poszczególnych stwierdzeń w kontekście wszystkich trzech czynników.

Uwzględniając zastosowane w badaniu skale do opisu zmiennej *zintegrowany potencjał zespołu*, odniesiono się do wskazanych w modelu I dwóch obszarów: (1) jakość pracy w zespole i (2) efekty wspólnego działania – kategorie opisujące poszczególne obszary zaprezentowano w analizie i opisie modelu I. Wyniki badania potwierdzają, że integracja potencjałów w pracy zespołowej zwiększa siłę zależności, szczególnie w aspekcie zrównoważonego rozwoju. Potwierdzeniem tego jest zależność opisywana dodatkowo przez współczynnik Pearsona, określający istotny związek między jakością pracy w zespole a zrównoważonym rozwojem $r = 0,904$ oraz między efektami wspólnego działania a zrównoważonym rozwojem $r = 0,98$. Powyższe uzasadnia, że oba wskaźniki zintegrowanego potencjału zespołu należy uwzględnić w budowaniu środowiska i realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji.

Drugim krokiem, będącym potwierdzeniem dla jakości oszacowania analizowanych zmiennych w modelu II, jest wynik, jaki uzyskano poprzez weryfikację spójności wewnętrznej skal pomiarowych w odniesieniu do trzech wskazanych w modelu II obszarów. Otrzymane wyniki α Cronbacha wskazują na wysoką rzetelność skal pomiarowych, które ustalono wobec najbardziej znaczących wartości ładunków zmiennych, wyróżnionych w ocenie wzmocnienia zrównoważonego rozwoju organizacji przez efekt synergii uzyskany w oparciu o zintegrowany potencjał zespołu. Największą rzetelność wskazuje test wobec zintegrowanego potencjału zespołu ($\alpha = 0,897$), następnie wobec synergii wspólnego działania ($\alpha = 0,892$), a na końcu wobec czynników określających zrównoważony rozwój organizacji ($\alpha = 0,796$). Na tej podstawie można przyjąć, że spełniony został warunek dla uznania rzetelności skal wykorzystanych do badania.

Następnym dowodem empirycznym zapewniającym jakość oszacowania modelu II jest wysoka ocena zależności występującej między trzema zmiennymi, które wyjaśniają oddziaływanie czynników wzmacniających realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacji. Na podstawie uzyskanych danych, w oparciu o współczynnik r Pearsona, stwierdzono silne skorelowanie wyróżnionych głównych czynników, na co wskazuje uzyskana wartość zależności. Wyniki przeprowadzonych analiz korelacyjnych (zob. rysunek 4) ujawniły istnienie istotnych statystycznie na poziomie $p < 0,001$ współzależności.

Najwyższą wartość współczynnika korelacji odnotowano w przypadku synergii wspólnego działania i zrównoważonego rozwoju organizacji, gdzie $r = 0,987$. W dalszej kolejności wskazać warto na silną relację między zintegrowanym potencjałem zespołu a zrównoważonym rozwojem organizacji, gdzie $r = 0,978$, oraz między zintegrowanym potencjałem zespołu a synergia wspólnego działania ($r = 0,924$). Na tej podstawie można powiedzieć o wzajemnej, silnej współzależności trzech oddziałujących na siebie pozytywnie i wzmacniających się czynników, mających duże znaczenie dla rozwoju i postępów w przyszłości nie tylko zespołu, lecz także całej organizacji.

Na podstawie otrzymanych danych można zatem przyjąć, że istnieje pozytywny związek między zintegrowanym potencjałem zespołu, synergia wspólnego działania i zrównoważonym rozwojem organizacji. Przedstawiony powyżej dowód empiryczny pozwala na pozytywną weryfikację przyjętej hipotezy, co stanowi podstawę do uznania synergii za efekt integracji potencjałów w zespole i ważny element wzmocnienia realizacji zrównoważonego rozwoju organizacji.

Na podstawie otrzymanych wyników analizy można rozwiązać postawione problemy badawcze oraz pozytywnie zweryfikować dwie hipotezy. Opracowane zależności stanowią punkt odniesienia dla przyszłych działań badawczych w kierunku pokazania, jak kształtowane są warunki występowania synergii w różnych rodzajach zespołów, zarządzanych w odmienny sposób.

Wnioski i rekomendacje

Uwzględniając zrealizowaną w niniejszym rozdziale analizę teoretyczną i empiryczną wypracować można określone wnioski i sugestie:

1. Synergię należy traktować jako wartość dodaną zespołu: w tym zakresie integracja potencjałów indywidualnych członków zespołu prowadzi do powstania wartości dodanej, która nie byłaby możliwa do osiągnięcia w pracy jednostkowej. Efekt synergii przejawia się w wyższej innowacyjności, efektywności procesów i zdolności adaptacyjnej zespołu.
2. W świecie BANI wzrasta znaczenie kapitału społecznego: synergia w zespole jest nie tyle wynikiem kompetencji technicznych, ile przede wszystkim wynikiem jakości relacji społecznych opartych na zaufaniu, współpracy i komunikacji. Kapitał społeczny zespołu staje się istotnym zasobem strategicznym organizacji, wspierającym jej długofalową stabilność.
3. Synergię należy traktować jako czynnik równoważenia interesów: organizacje ukierunkowane na zrównoważony rozwój muszą łączyć perspektywę ekonomiczną, społeczną i środowiskową. Synergia zespołowa sprzyja integracji różnych perspektyw i wartości, co ułatwia osiąganie kompromisu pomiędzy efektywnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną.
4. W nowych warunkach następuje wzrost innowacyjności i odporności organizacyjnej: efekt synergii zwiększa zdolność zespołów do rozwiązywania problemów nieliniowych, charakterystycznych dla środowiska BANI i VUCA. Dzięki temu organizacje stają się bardziej odporne na kryzysy i elastyczne w obliczu zmienności otoczenia.
5. Przywództwo należy traktować jako katalizator synergii: kluczową rolę w integracji potencjałów zespołowych pełni przywództwo wspierające współpracę, różnorodność i innowacyjność. Liderzy transformacyjni i partycypacyjni wzmacniają procesy synergiczne, stając się gwarantem ich trwałości i ukierunkowania na cele zrównoważonego rozwoju.
6. Synergię należy traktować jako mechanizm wspierający zrównoważony rozwój organizacji: zespoły, które osiągają efekt synergii, wspierają organizację w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej, opartej nie tylko na wynikach ekonomicznych, lecz także na budowaniu odpowiedzialnych relacji społecznych i wdrażaniu rozwiązań przyjaznych środowisku. Integracja potencjałów jednostek staje się fundamentem dla strategii zrównoważonego rozwoju.

Z punktu widzenia dynamicznego rozwoju współczesnych organizacji warto wspierać praktykę zarządzania poprzez: budowanie kultury współpracy i zaufania, wykorzystywanie różnorodności kompetencyjnej, rozwój przywództwa wspierającego synergii, systemowe wspieranie procesów komunikacji, integrację synergii z polityką CSR i ESG, monitorowanie i ocenę efektów synergii oraz wzmacnianie odporności organizacji poprzez synergii.

Bibliografia

- Borys Z., *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, "Problemy Ekorozwoju" 2010, 5(2).
- Cascio J., *Facing the Age of BANI: Complexity, Anxiousness, and the New Normal*, Institute for the Future, 2021.
- Dyllick T., Muff M., *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*, "Organization & Environment" 2016, 29(2).
- Elkington J., *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing, 1997.
- Elkington J., *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*, Fast Company Press, 2018.
- Folke C. et al., *Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability*, "Ecology and Society" 2010, 15(4).
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa 2008.
- Jasińska M., *Synergizm jako droga do zwiększania efektywności działań kadr w organizacji*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Jasińska M., *Synergy in a team – quality analysis of conditions*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2019, 47(120).
- Jasińska M., *Synergia i dzielenie się wiedzą – kontekst współdziałania w pracy zespołowej*, [w:] A. Bazan-Bulanda, F. Bylok, A. Kwiatek (red.), *Człowiek w organizacji: nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2019.
- Jasińska M., *Synergia w zespole – analiza jakościowa warunków występowania*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2019, 47, s. 5-15.
- Kozłowski S.W.J., Ilgen D.R., *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, "Psychological Science in the Public Interest" 2006, 7(3), s. 77-124, <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności: Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, "Human Resource Management Review" 2011, 21(3).
- Lozano R., *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2015, 22(1).
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review" 1998, 23(2), <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>.
- Nhamo G., Chapungu L., *Seven years of embracing the Sustainable Development Goals: perspectives from University of South Africa's academic staff*, "Frontiers in Education" 2024, 9:1354916, <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1354916>.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Penc J., *Zarządzanie w organizacjach przyszłości*, Difin, Warszawa 2010.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, 18th ed., Pearson Education, 2019.
- Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013.
- Savitz A., Weber K., *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success*, 2nd ed., Jossey-Bass, 2014.
- Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd ed., Doubleday, New York 2006.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości w procesie budowania konkurencyjnej przewagi organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- Tuckman B.W., *Developmental sequence in small groups*, "Psychological Bulletin" 1965, 63(6).
- United Nations, *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015.
- WCED, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

- Wierzbicki A.P., *Kreatywność a synergiczność: Podstawy teoretyczne*, „Nauka” 2007, 1.
World Economic Forum, *Global Risks Report 2023*, <https://www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/>.
Yukl G., *Leadership in Organizations*, 8th ed., Pearson, 2013.
Zadek S., *The path to corporate responsibility*, “Harvard Business Review” 2004, 82(12).
-

SYNERGY AS AN EFFECT OF INTEGRATION OF POTENTIALS IN TEAMWORK – A SUPPORT FACTOR FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Summary: Contemporary organizations operate under conditions of dynamic change, uncertainty, and increasing demands related to the concept of sustainable development. In this context, the ability to effectively integrate the individual potentials of team members becomes crucial as it leads to the emergence of synergy. Synergy, understood as a value that exceeds the simple sum of individual contributions, constitutes a key mechanism that fosters innovation, adaptability, and organizational resilience. A review of the literature indicates that achieving synergy is possible through the quality of social relations, effective communication, trust, and leadership oriented toward participation and collaboration. Furthermore, synergy plays an essential role in balancing economic, social, and environmental interests, thus supporting the implementation of CSR and ESG strategies. The findings highlight that teams achieving synergy generate a competitive advantage based on innovation and the creation of long-term added value for stakeholders. Consequently, teamwork synergy emerges as a foundation for sustainable organizational development, linking operational efficiency with social and environmental responsibility.

Keywords: synergy, teamwork, integration of potentials, sustainable development, organization, innovation

ZNACZENIE KRAJOWEGO FUNDUSZU SZKOLENIOWEGO DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POWIECIE SIEDLECKIM

Marcin Chrząścik

ORCID: 0000-0002-8982-1213

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wysoką zmiennością i niepewnością, wynikającą zarówno z procesów globalizacyjnych, jak i przyspieszającej transformacji technologicznej. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki, rozumiany jako zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników, który w coraz większym stopniu decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów. Ekonomisci wskazują, że inwestycje w kapitał ludzki stanowią jeden z kluczowych czynników długookresowego wzrostu gospodarczego, obok akumulacji kapitału rzeczowego i postępu technologicznego.

W literaturze ekonomicznej coraz częściej podkreśla się również rolę przedsiębiorczości jako siły napędowej rozwoju. Przedsiębiorcy, podejmując ryzyko gospodarcze i inicjując innowacje, tworzą miejsca pracy, a także stymulują adaptację gospodarki do zmieniających się warunków rynkowych. Jednak zdolność przedsiębiorstw do trwałego rozwoju w dużym stopniu zależy od dostępu do wykwalifikowanej kadry i elastyczności w zarządzaniu kompetencjami. Z tego względu szczególnie ważna staje się aktywna polityka rynku pracy, której zadaniem jest nie tylko ograniczanie bezrobocia, ale także wspieranie procesów rozwojowych poprzez inwestowanie w umiejętności pracowników.

Jednym z przejawów dokonujących się zmian było uchwalenie w kwietniu 2004 r. nowej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w której punkt ciężkości – w przeciwieństwie do dotychczas obowiązujących aktów prawnych w zakresie polityki rynku pracy – został położony na wzmocnienie działań wpływających na kształtowanie aktywnych postaw wśród bezrobotnych. Kierunek ten został wywołany przez konieczność wykreowania nowych postaw wśród osób poszukujących pracy – wobec wyzwań na lokalnym rynku pracy, będących skutkiem reformy finansów publicznych, ograniczenia opiekuńczej roli państwa, wstąpienia Polski do Unii Europejskiej, jak również występujących w całej gospodarce procesów dostosowawczych¹.

W Polsce w ostatnich latach obserwuje się wyraźne napięcia na rynku pracy, wynikające z jednej strony ze starzenia się społeczeństwa i malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym, a z drugiej – z rosnącego zapotrzebowania na nowe kwalifikacje związane z cyfryzacją, automatyzacją czy zieloną transformacją². W takich warunkach szczególnego znaczenia nabierają instrumenty umożliwiające uczenie się przez całe życie i szybkie dostosowanie pracowników do potrzeb gospodarki. Jednym z najważniejszych narzędzi tego typu jest Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), funkcjonujący od 2014 roku jako wydzielona część Funduszu Pracy.

¹ H. Sobocka-Szczapa, *Działania na rzecz aktywizacji osób poszukujących pracy na rynku pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem” 2007, 1183, s. 475.

² GUS, *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2022.

Fundusz ten wspiera zarówno pracowników, jak i pracodawców, finansując kursy, szkolenia oraz studia podyplomowe, które pozwalają rozwijać kompetencje zawodowe i zwiększać mobilność na rynku pracy. Jego znaczenie jest szczególnie widoczne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie własne środki na podnoszenie kwalifikacji są często ograniczone. Tym samym KFS pełni rolę pomostu między polityką rynku pracy a strategią rozwoju przedsiębiorstw, wspierając procesy podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Jednocześnie sam fakt funkcjonowania funduszu nie gwarantuje jeszcze jego skuteczności. Kluczowe znaczenie ma to, w jakim stopniu alokacja środków odpowiada na realne potrzeby rynku pracy i czy przynosi wymierne efekty w postaci poprawy sytuacji przedsiębiorców i pracowników. Praktyka wskazuje, że w skali kraju występują zarówno pozytywne przykłady wykorzystania funduszu, jak i problemy związane z niedopasowaniem szkoleń do priorytetów rozwojowych gospodarki. Właśnie dlatego ocena efektywności KFS powinna być prowadzona nie tylko na poziomie ogólnokrajowym, ale także w ujęciu lokalnym, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych rynków pracy.

Rozdział ma na celu zbadanie efektywności Krajowego Funduszu Szkoleniowego w regionie siedleckim³ w latach jego funkcjonowania, jak również ocenę trendów szkoleniowych w latach 2023–2024. Powiat ten stanowi interesujący przykład średniej wielkości rynku pracy, na którym typowe dla regionów peryferyjnych wyzwania strukturalne dla gospodarki nakładają się na rosnącą aktywność sektora MŚP. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy KFS stanowi efektywny instrument wspierania przedsiębiorczości w powiecie siedleckim i mieście Siedlce, a także sformułowano rekomendacje dla lokalnych instytucji rynku pracy i przedsiębiorców w zakresie lepszego wykorzystania jego potencjału. Opracowanie jest wynikiem współpracy autora oraz kadry Powiatowego Urzędu Pracy w Siedlcach. Treść i wyniki analiz przygotowano, opierając się na oficjalnych danych, które pochodzą z wyżej wymienionej jednostki.

Rynek pracy w Polsce – najnowsze trendy i wyzwania

Rynek pracy, obok rynku dóbr i usług, rynku kapitału oraz rynku pieniądza, stanowi jeden z kluczowych rynków czynników produkcji w gospodarce. Jego specyfika polega na tym, że przedmiotem wymiany jest ludzka praca, czyli zasób szczególny: ograniczony, nierozdzielny od osoby pracownika i determinowany zarówno czynnikami ekonomicznymi, jak i społecznymi. Zjawiska zachodzące na rynku pracy doczekały się rozmaitych interpretacji z punktu widzenia dwóch przeciwstawnych nurtów ekonomii: neoklasycznego i keynesowskiego. W wyniku wieloletnich sporów prowadzonych pomiędzy neoklasykami i keynesistami powstały liczne teorie rynku siły roboczej, w tym: naturalnej stopy bezrobocia, poszukiwań na rynku pracy, kapitału ludzkiego, kontraktów domniemanych i segmentacji rynku pracy – które w odmienny sposób próbują wyjaśnić zjawiska na nim zachodzące⁴.

W literaturze ekonomicznej występuje wiele teorii wyjaśniających mechanizmy funkcjonowania tego rynku. Nurt neoklasyczny zakłada, że rynek pracy jest homogeniczny, a równowaga osiągnięta jest dzięki mechanizmowi cenowemu – w tym przypadku: płacy. Bezrobocie uznaje się za przejściowe oraz wynikające z niedoskonałości elastycznego dostosowywania się rynku. Odmienną perspektywę prezentuje keynesizm, wskazując, że rynek pracy cechuje się trwałymi niedopasowaniami podaży i popytu, co może prowadzić do chronicznego bezrobocia, wymagającego interwencji państwa. Z kolei teoria naturalnej stopy bezrobocia (Friedman, Phelps) oraz koncepcja NAIRU podkreślają, że pewien poziom bezrobocia jest nieunikniony, nawet w stanie równowagi, jako efekt procesów inflacyjnych i negocjacyjnych na rynku pracy.

³ Analizowany w publikacji zakres terytorialny objął powiat siedlecki i miasto Siedlce.

⁴ R.B. Dylkiewicz, *Czynniki ekonomiczne determinujące rynek pracy w ujęciu teoretycznym i empirycznym*, „Studia i Rozprawy” 2020, s. 5.

Proces ewolucji poglądów dotyczących rynku pracy i jego uwarunkowań, poczynając od ekonomii klasycznej, ujęć neoklasycznych oraz keynesowskich, doprowadził do powstania wielu współczesnych teorii rynku pracy. Wyłoniły się one na gruncie wcześniejszych doktryn, przyjmując lub negując niektóre z ich elementów. Teorie te charakteryzują się odmiennymi poglądami związanymi z powstawaniem i trwaniem nierównowagi na rynku pracy⁵.

Współczesne badania nad rynkiem pracy rozwijają także teorie segmentacji i kapitału ludzkiego. Pierwsze wskazują, że rynek pracy nie jest jednolity, lecz składa się z segmentów, np. stabilnych i wysokopłatnych miejsc pracy oraz segmentu o niskim poziomie ochrony i niepewnych warunkach zatrudnienia. Z kolei drugie, teorie kapitału ludzkiego, podkreślają rolę inwestycji w edukację i szkolenia jako kluczowego czynnika zwiększającego produktywność i szanse zatrudnienia⁶.

Na polski rynek pracy silnie oddziałują procesy demograficzne, ekonomiczne i społeczne. Z jednej strony obserwuje się malejącą liczbę osób w wieku produkcyjnym oraz starzenie się społeczeństwa, co ogranicza podaż pracy. Z drugiej strony od kilku lat rośnie znaczenie migracji: zarówno napływu pracowników z Ukrainy oraz innych krajów, jak i emigracji zarobkowej Polaków – co zmienia strukturę podaży pracy i presję płacową⁷.

Istotnym czynnikiem destabilizującym rynek pracy była pandemia COVID-19. W latach 2020–2021 lockdowny i ograniczenia działalności gospodarczej doprowadziły do przejściowego wzrostu bezrobocia i spadku liczby godzin pracy. Szacunki Międzynarodowej Organizacji Pracy wskazują, że w skali globalnej utracono tyle godzin pracy, ile odpowiada 255 mln etatów⁸. W Polsce najbardziej dotknięte były branże usługowe, m.in. turystyka, gastronomia, kultura i handel tradycyjny.

Kolejnym istotnym wydarzeniem była wojna w Ukrainie, która od 2022 roku oddziałuje na polski rynek pracy podwójnie: poprzez napływ uchodźców, którzy stali się nowymi uczestnikami rynku, oraz poprzez zakłócenia w łańcuchach dostaw i rosnące koszty energii, przekładające się na decyzje przedsiębiorstw dotyczące zatrudnienia. W tym samym czasie gospodarka mierzyła się z wysoką inflacją, która ograniczała realne dochody pracowników i zmieniała strategie płacowe firm.

Jednym z najważniejszych megatrendów jest cyfryzacja i automatyzacja pracy. W literaturze podkreśla się, że rosnące wykorzystanie sztucznej inteligencji, Big Data czy usług chmurowych, zmienia strukturę zawodów i zapotrzebowanie na kompetencje. Zanikają miejsca pracy w tradycyjnych sektorach, natomiast przybywa stanowisk związanych z obsługą nowych technologii, analizą danych czy koordynacją procesów cyfrowych. Badania prowadzone dla Polski wskazują jednak, że jak dotąd nowe technologie nie ograniczyły globalnie popytu na pracę, a wręcz przeciwnie – w latach 2019–2021 wzrost zatrudnienia odnotowano szczególnie w branżach najbardziej zaawansowanych technologicznie⁹. Niemniej proces ten prowadzi do pogłębiania się nierówności i wzrostu bezrobocia strukturalnego wśród pracowników nisko wykwalifikowanych, którzy tracą zatrudnienie w tradycyjnych sektorach. Transformacja technologiczna zmienia także charakter zatrudnienia – rośnie znaczenie samozatrudnienia, pracy zdalnej i elastycznych form aktywności zawodowej. Coraz większy udział w rynku pracy mają platformy cyfrowe, oferujące krótkoterminowe zlecenia i pracę projektową, co wpływa na stabilność zatrudnienia i system zabezpieczenia społecznego¹⁰.

⁵ D. Kotlorz, *Rynek pracy w systemie społecznej gospodarki rynkowej. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1995.

⁶ G.S. Becker, *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis*, University of Chicago Press, Chicago 1993, s. 15.

⁷ GUS, op. cit.

⁸ International Labour Organization, *COVID-19 and the world of work*, 5th ed., Geneva 2020.

⁹ M. Skrzek-Lubasińska, D. Ciesielska-Maciągowska, *Zmiany technologiczne a struktura rynku pracy w Polsce*, „Studia i Prace” 2024, 199, s. 139.

Rynek pracy w Polsce charakteryzuje się dużymi dysproporcjami regionalnymi. Różnice te wynikają zarówno z czynników strukturalnych (dominujące sektory gospodarki), jak i demograficznych. W literaturze przyjmuje się, że powiat może stanowić podstawową jednostkę analizy lokalnego rynku pracy, ponieważ jest to obszar, na którym codzienne dojazdy do pracy nie stanowią istotnej bariery zatrudnienia¹¹.

Analizy powiatowe pokazują, że nawet w obrębie jednego województwa mogą występować skrajnie różne wskaźniki zatrudnienia i bezrobocia. Przykładowo w powiatach aglomeracyjnych obserwuje się wysoki poziom zatrudnienia, podczas gdy powiaty rolnicze i peryferyjne cechuje znacznie wyższe bezrobocie. Prognozy do 2025 roku wskazują na dalsze zróżnicowanie lokalnych rynków pracy, szczególnie w kontekście zmian demograficznych i strukturalnych gospodarki¹².

Znaczenie analiz lokalnych podkreślają także powiatowe urzędy pracy, które wykorzystują narzędzia takie jak Barometr Zawodów, pozwalający identyfikować deficytowe i nadwyżkowe zawody. Dane te stanowią podstawę do określania kierunków szkoleń i działań aktywizacyjnych, co ma szczególne znaczenie dla powiązania rynku pracy z instrumentami wsparcia, takimi jak Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Na gruncie polskim, gdzie rynek pracy od lat zmagają się z problemem niedopasowania strukturalnego – równoczesnym występowaniem bezrobocia i niedoborów kadrowych – KFS można traktować jako instrument realizujący teorię kapitału ludzkiego w praktyce. Finansując szkolenia, kursy czy studia podyplomowe, Fundusz zwiększa szanse pracowników na znalezienie zatrudnienia zgodnego z potrzebami gospodarki. Jednocześnie odpowiada na procesy opisane w teoriach współczesnych – takich jak dotyczące wpływu transformacji technologicznej i globalizacji – ponieważ umożliwia adaptację kompetencji w obliczu zmian technologicznych, starzenia się społeczeństwa czy rosnących wymagań rynków międzynarodowych.

Można zaryzykować stwierdzenie, że Krajowy Fundusz Szkoleniowy można odczytywać jako praktyczną odpowiedź na ograniczenia klasycznych modeli teoretycznych. Z jednej strony realizuje postulaty keynesistów o konieczności interwencji państwa w przypadku niedopasowań na rynku pracy, z drugiej – rozwija idee teorii kapitału ludzkiego, pokazując, że inwestycja w wiedzę i umiejętności jest najbardziej trwałą formą wspierania konkurencyjności. Jednocześnie wpisuje się w koncepcję segmentacji rynku pracy, umożliwiając osobom z bardziej ryzykownych segmentów poprawę swojej pozycji zawodowej. W ten sposób teoria i praktyka tworzą spójny obraz polityki rynku pracy, w którym KFS stanowi kluczowy element redukcji barier zatrudnieniowych i wzmacniania przedsiębiorczości.

Krajowy Fundusz Szkoleniowy jako instrument polityki rynku pracy

Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) został powołany w 2014 roku jako wyodrębniona część Funduszu Pracy, mająca na celu finansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców. Utworzenie tego instrumentu było odpowiedzią na rosnące wyzwania związane z dynamicznymi zmianami na rynku pracy, w szczególności postępującymi procesami starzenia się społeczeństwa, cyfryzacji i transformacji gospodarczej. Istotą KFS jest zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji osób aktywnych zawodowo oraz tworzenie warunków do systematycznego podnoszenia kompetencji kadr, co ma bezpośrednio przyczyniać się do utrzymania i zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw.

¹¹ I. Laskowska, A. Żółtaszek, *Analizy i prognozy polskiego rynku pracy. Przekrój powiatowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 14.

¹² I. Laskowska, A. Żółtaszek, op. cit., s. 150.

Cele Funduszu zostały powiązane z koncepcją uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*), podkreślaną w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej i krajowej polityki zatrudnienia. W tym ujęciu KFS stanowi narzędzie realizacji aktywnej polityki rynku pracy, której istotnym elementem nie jest już wyłącznie przeciwdziałanie bezrobociu, lecz także inwestowanie w kapitał ludzki jako fundament wzrostu gospodarczego¹³.

Podstawy funkcjonowania KFS zostały określone w przepisach ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, a obecnie także w nowej ustawie o rynku pracy z marca 2025 roku, która ujednoliciła szereg regulacji. Środki Funduszu są przekazywane przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej samorządom powiatowym, które w drodze naborów prowadzą dystrybucję wsparcia dla pracodawców. O dofinansowanie mogą ubiegać się wyłącznie podmioty zatrudniające pracowników na podstawie umowy o pracę, co oznacza, że wyłączone są umowy cywilnoprawne¹⁴.

Warto podkreślić, że środki KFS mają charakter pomocy de minimis, a więc formy wsparcia publicznego udzielanej w sposób, który nie zakłóca konkurencji. Limit tej pomocy wynosi 200 000 euro w okresie trzech lat podatkowych, a jej wykorzystanie jest każdorazowo weryfikowane przez powiatowe urzędy pracy.

Dofinansowanie w ramach KFS obejmuje różnorodne formy kształcenia, w tym kursy zawodowe, szkolenia specjalistyczne, studia podyplomowe, egzaminy umożliwiające uzyskanie uprawnień zawodowych, a także wymagane badania lekarskie i psychologiczne. Zakres wsparcia jest szeroki i elastyczny, co pozwala dostosować finansowane działania do potrzeb zarówno przedsiębiorstw, jak i samych pracowników.

Wysokość dofinansowania uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorcy mogą liczyć na pokrycie nawet 100% kosztów szkolenia, przy limicie do 25 000 zł. W przypadku małych i średnich firm, zatrudniających od 10 do 49 pracowników, poziom dofinansowania wynosi 80% (do 50 000 zł), natomiast dla większych podmiotów – również 80%, ale maksymalnie do 75 000 zł. Dodatkowo ustalone są limity dla poszczególnych form kształcenia, np. 7000 zł na kurs i 8000 zł na studia podyplomowe¹⁵.

Nabory wniosków prowadzone są cyklicznie przez powiatowe urzędy pracy na podstawie priorytetów ustalanych corocznie przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Priorytety te odzwierciedlają aktualne potrzeby rynku pracy, takie jak kształcenie w zawodach deficytowych, szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych czy związane z transformacją energetyczną i ekologiczną.

Oceniając wnioski, urzędy biorą pod uwagę m.in. zgodność proponowanych działań z priorytetami, relację kosztów do wartości rynkowej usług szkoleniowych, jakość i doświadczenie instytucji realizującej szkolenie, a także deklaracje pracodawcy dotyczące zatrudnienia osób po zakończeniu kształcenia. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami, zawarcie umowy o dofinansowanie ma charakter cywilnoprawny, a decyzje urzędu pracy są ostateczne i nie podlegają odwołaniu¹⁶.

Ważnym ogniwem w realizacji polityki szkoleniowej poprzez KFS są wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy. To one odpowiadają za ogłaszanie harmonogramów naborów, publikację formularzy wniosków, a także za bieżące informowanie o priorytetach i zasadach wsparcia. Przykładowo Powiatowy Urząd Pracy w Siedlcach prowadzi dedykowaną zakładkę internetową, w której dostępne są aktualne ogłoszenia, dokumenty aplikacyjne oraz szczegółowe instrukcje dla praco-

¹³ MRiPS, *Krajowy Fundusz Szkoleniowy – Fundusz Pracy*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy-fundusz-pracy> (dostęp 15.09.2025).

¹⁴ Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 447).

¹⁵ MRiPS, *Zasady finansowania kształcenia ustawicznego z KFS*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy-fundusz-pracy> (dostęp 15.09.2025).

¹⁶ Ibidem.

dawców¹⁰. Podobnie Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie cyklicznie publikuje raporty i wytyczne dotyczące realizacji KFS na Mazowszu, wskazując m.in. na efektywność wykorzystania środków oraz kierunki dalszego rozwoju instrumentu. Od 2026 roku istotną zmianą będzie obowiązek, aby wszystkie szkolenia finansowane ze środków KFS były realizowane wyłącznie przez instytucje wpisane do Bazy Usług Rozwojowych (BUR). Ma to na celu zapewnienie wyższej jakości usług oraz większej przejrzystości rynku szkoleniowego, a także eliminację dawnych barier związanych z funkcjonowaniem Rejestru Instytucji Szkoleniowych (RIS)¹⁷.

Krajowy Fundusz Szkoleniowy jest jednym z kluczowych narzędzi polityki rynku pracy w Polsce, łączącym wsparcie dla przedsiębiorstw z inwestycją w kapitał ludzki. Jego konstrukcja prawna oraz elastyczne mechanizmy finansowania pozwalają na dostosowywanie działań do potrzeb poszczególnych branż i regionów. Istotną cechą KFS jest także silne powiązanie z lokalnymi urzędami pracy, które pełnią rolę koordynatorów i gwarantów skutecznej dystrybucji środków. W perspektywie najbliższych lat należy oczekiwać dalszego wzmocnienia roli Funduszu w kontekście wyzwań związanych z cyfryzacją, transformacją energetyczną i niedoborem pracowników w wielu sektorach gospodarki.

Wybrane aspekty wykorzystania Krajowego Funduszu Szkoleniowego w powiecie siedleckim i mieście Siedlce (2014–2024)

Analiza danych dotyczących funkcjonowania Krajowego Funduszu Szkoleniowego w powiecie siedleckim w latach 2014–2024 pozwala na uchwycenie zarówno dynamiki finansowania, jak i zmieniającego się zakresu oddziaływania tego instrumentu. Szczegółowe informacje pozyskane z PUP Siedlce, poddane interpretacji, obejmują wysokość wydatkowanych środków, liczbę składanych wniosków, liczbę osób objętych wsparciem oraz strukturę beneficjentów z podziałem na pracowników i pracodawców. Szczegółowe zestawienie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wydatkowane środki KFS przez Powiatowy Urząd Pracy w Siedlcach z podziałem na liczbę złożonych wniosków oraz przeszkolonych osób w latach 2014–2024

Rok	Kwota	Liczba złożonych wniosków	Liczba przeszkolonych osób
2014	23 768,00 zł	6	14
2015	1 780 038,50 zł	136	804
2016	2 959 630,93 zł	395	1752
2017	2 181 656,96 zł	290	978
2018	1 447 515,28 zł	243	705
2019	2 624 569,84 zł	225	1410
2020	4 009 822,34 zł	383	2363
2021	4 173 112,24 zł	913	2234
2022	3 328 514,67 zł	1085	2248
2023	4 241 486,23 zł	974	2252
2024	4 403 022,79 zł	975	2480

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PUP Siedlce

¹⁷ MRiPS, *Zmiany w zasadach funkcjonowania KFS od 2026 r.*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy-fundusz-pracy> (dostęp 15.09.2025).

Wysokość wydatkowanych środków. Początkowy rok funkcjonowania KFS w powiecie siedleckim (2014) miał charakter pilotażowy – na szkolenia przeznaczono zaledwie 23,8 tys. zł. Już rok później wydatki wzrosły niemal stukrotnie (1,78 mln zł), a w kolejnych latach utrzymywały się na poziomie od 1,4 mln zł rocznie do 4,4 mln zł rocznie. Najwyższe wartości zanotowano w latach 2020–2024, kiedy wydatki przekraczały 4 mln zł rocznie, osiągając w 2024 r. rekordowy poziom 4,40 mln zł. Świadczy to o stabilnym zakorzenieniu KFS jako istotnego źródła finansowania kształcenia ustawicznego w regionie.

LICZBA ZŁOŻONYCH WNIOSKÓW. Równolegle do wzrostu nakładów wzrastała liczba wniosków o dofinansowanie. W 2014 r. złożono jedynie 6 aplikacji, w 2016 r. – 395, a w szczytowym okresie 2022 r. – aż 1085. W kolejnych dwóch latach nastąpiła stabilizacja na wysokim poziomie (974 wniosków w 2023 r. i 975 w 2024 r.). Dane te wskazują na wysoką absorpcję środków i rosnącą świadomość przedsiębiorców w zakresie możliwości wykorzystania KFS.

Liczba przeszkolonych osób. W latach 2014–2024 wsparciem objęto łącznie ponad 17 tys. osób. W pierwszym roku było to jedynie 14 uczestników, podczas gdy w 2024 r. – już 2480. Najwyższy wzrost przypadł na okres po 2019 r., gdy liczba uczestników zaczęła systematycznie przekraczać 2000 rocznie. Dane te potwierdzają, że KFS w powiecie siedleckim stał się masowym instrumentem wspierającym rozwój kapitału ludzkiego.

Tabela 2. Struktura beneficjentów z uwzględnieniem podziału na pracodawców i pracowników

Wyszczególnienie		2023	2024
Liczba przeszkolonych pracodawców (tj. podmiotów gospodarczych, firm) objętych wsparciem	przedsiębiorca zatrudniający do 9 pracowników	87	84
	przedsiębiorca zatrudniający od 10 do 49 pracowników	43	37
	przedsiębiorca zatrudniający powyżej 50 pracowników	24	20
	jednostki sektora finansów publicznych	18	30
	inni przedsiębiorcy	18	15
Liczba przeszkolonych pracowników (w tym pracodawców rozumianych jako osoby)	przedsiębiorca zatrudniający do 9 pracowników	338	317
	przedsiębiorca zatrudniający od 10 do 49 pracowników	457	361
	przedsiębiorca zatrudniający powyżej 50 pracowników	278	335
	jednostki sektora finansów publicznych	391	496
	inni przedsiębiorcy	788	971

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PUP Siedlce

Struktura beneficjentów (tabela 2). W latach 2023–2024 wsparcie uzyskały zarówno przedsiębiorstwa różnej wielkości, jak i pracownicy z różnych sektorów. W 2023 r. wśród pracodawców korzystających z KFS dominowały mikroprzedsiębiorstwa (87 firm), a wśród pracowników – osoby zatrudnione w małych i średnich przedsiębiorstwach (338 w mikro- i 457 w małych firmach). W 2024 r. liczby te nieco się zmieniły – wsparcie trafiło do 84 mikroprzedsiębiorstw i 37 małych firm, a przeszkolono 317 pracowników w mikrofirmach oraz 361 w małych. Charakterystyczne jest także znaczące uczestnictwo jednostek sektora finansów publicznych (496 osób w 2024 r., wobec 391 rok wcześniej) oraz tzw. innych przedsiębiorców (971 w 2024 r.). Dane te wskazują na rosnącą dywersyfikację odbiorców – KFS nie jest już domeną wyłącznie mikro- i małych firm, ale coraz częściej sięgają po niego instytucje publiczne i średnie przedsiębiorstwa.

Dane z powiatu siedleckiego potwierdzają ogólnokrajowe obserwacje dotyczące KFS jako stabilnego i rozwijającego się instrumentu polityki rynku pracy. Wzrost wydatkowanych środków i liczby uczestników wpisuje się w trend wskazywany w raportach MRiPS oraz PARP, gdzie podkreśla się, że KFS z roku na rok zyskuje na znaczeniu jako źródło finansowania szkoleń i kursów dla MŚP.

Kierunki kształcenia oraz efektywność funkcjonowania KFS jako instrumentu polityki rynku pracy w regionie siedleckim

Przyjmując, że celem KFS jest *trafność działań*, to kluczowe pytanie dotyczy tego, czy szkolenia finansowane w ramach KFS odpowiadają na realne potrzeby rynku pracy. Barometr Zawodów dla powiatu siedleckiego wskazuje na szczególne niedobory w takich profesjach, jak kierowcy samochodów ciężarowych i autobusów, elektrycy, spawacze, samodzielni księgowi, sprzedawcy czy pracownicy budowlani. Z danych PUP Siedlce wynika z jednej strony, że popularnymi kierunkami szkoleń były właśnie kursy uprawniające (SEP, spawalnicze, kwalifikacje kierowców), co potwierdza relatywnie wysoką zgodność finansowanych działań z lokalnymi deficytami. Z drugiej strony, istotny udział mają szkolenia „miękkie” oraz kursy o charakterze ogólnym, co może wynikać z innych priorytetów niż te związane z zawodami deficytowymi. W sektorze publicznym w regionie siedleckim funkcjonuje kilkadziesiąt jednostek oświatowo-wychowawczych, w których kładzie się spory nacisk na kształcenie nauczycieli.

Biorąc pod uwagę *efektywność kosztową*, obliczenia wskazują, że średni koszt przeszkolenia jednej osoby w Siedlcach wyniósł około 1882 zł w 2023 r. i 1775 zł w 2024 r. Oznacza to spadek jednostkowego kosztu przy jednoczesnym wzroście liczby uczestników, co można uznać za pozytywny trend. W literaturze podkreśla się, że osiągnięcie efektywności kosztowej wymaga równowagi pomiędzy krótkimi, standaryzowanymi kursami (tańsze i szybsze efekty) a dłuższymi ścieżkami edukacyjnymi (np. studia podyplomowe), które dają trwałe rezultaty rozwojowe. Dane z regionu sugerują, że obecna struktura szkoleń pozwala utrzymać tę równowagę, choć rosnący udział sektora publicznego w korzystaniu ze środków KFS rodzi pytanie o ich priorytetyzację względem sektora prywatnego. Warto wspomnieć, że analizie statystycznej poddano ogólne koszty, w skład których również wchodziły te związane z egzaminami, co mogło zaniżyć średni koszt kursu. KFS dopuszcza pokrywanie kosztów związanych z egzaminowaniem beneficjentów.

Analizując wskaźnik dotyczący *zróżnicowania odbiorców*, to fakt, że w 2024 r. aż 496 osób z sektora publicznego skorzystało z KFS, jest interesującym zjawiskiem. Z jednej strony potwierdza to otwartość funduszu na szerokie grono podmiotów, z drugiej – nasuwa pytanie, czy środki te w wystarczającym stopniu wspierają rozwój przedsiębiorczości w sektorze prywatnym, który zgodnie z założeniami Funduszu miał być jego głównym beneficjentem. Literatura wskazuje, że w wielu regionach nadmierna koncentracja środków w instytucjach publicznych może ograniczać impulsy rozwojowe dla lokalnych firm prywatnych, które często dysponują mniejszymi zasobami finansowymi na szkolenia pracowników. Z innej perspektywy – sektor prywatny może dysponować znacznie większymi zasobami finansowymi przeznaczonymi na szkolenie zasobów ludzkich, stąd ukazany w analizie obraz może też oznaczać, że sektor publiczny traktuje KFS jako wyjątkową szansę na poprawę kompetencji swoich pracowników.

Wyniki z powiatu siedleckiego są spójne z analizami wskazującymi, że KFS jest ważnym instrumentem wyrównywania szans edukacyjnych na rynku pracy. Laskowska i Żółtaszek¹⁸ dowodzą, że w skali powiatowej interwencje tego typu mogą ograniczać skutki strukturalnych niedopasowań i przyczyniać się do stabilizacji zatrudnienia w regionach peryferyjnych. Z kolei badania

¹⁸ I. Laskowska, A. Żółtaszek, op. cit., s. 14.

Skrzek-Lubasińskiej i Ciesielskiej-Maciągowskiej¹⁹ podkreślają, że transformacja technologiczna i cyfryzacja powodują rosnący popyt na umiejętności cyfrowe i techniczne – i tu KFS może odgrywać jeszcze większą rolę, jeśli oferta szkoleń będzie dostosowywana do przyszłościowych trendów gospodarczych.

Analiza *najczęściej wybieranych kierunków kształcenia* w regionie siedleckim w latach 2023–2024 pozwala dostrzec zróżnicowaną strukturę szkoleń, obejmującą zarówno kursy zawodowe o charakterze praktycznym, jak i szkolenia podnoszące kwalifikacje w nowych, dynamicznie rozwijających się sektorach. Do najpopularniejszych należały:

- kursy księgowo-kadrowe w zakresie rachunkowości, finansów i podatków;
- kursy branży *beauty* (fryzjerskie i kosmetyczne);
- szkolenia informatyczne i związane z technologiami sztucznej inteligencji;
- kursy uprawniające (prawo jazdy, obsługa maszyn budowlanych);
- szkolenia nauczycieli;
- kursy w zakresie opieki medycznej.

Struktura ta koresponduje z trzema głównymi priorytetami KFS: (1) rozwijaniem kwalifikacji w zawodach deficytowych, wskazanych przez Barometr Zawodów, (2) wspieraniem osób powyżej 45/50 roku życia oraz (3) podnoszeniem kompetencji w sektorach kluczowych dla rozwoju lokalnego i regionalnego.

Kiedy analizuje się powody dokonywania wyborów w zakresie kierunków kształcenia, okazuje się, że popularność kursów księgowo-finansowych wynika z utrzymującego się wysokiego zapotrzebowania na specjalistów z zakresu rachunkowości i podatków. Według raportów PARP i GUS zawód samodzielnego księgowego od lat znajduje się w grupie profesji deficytowych, co jest konsekwencją złożoności systemu podatkowego i rosnących wymogów sprawozdawczości finansowej²⁰. Kursy branży *beauty* można natomiast interpretować w kontekście specyfiki powiatu siedleckiego, gdzie sektor usług osobistych stanowi istotny element mikroprzedsiębiorczości. Wzrost popytu na tego typu szkolenia wpisuje się w ogólnopolski trend silnego rozwoju mikrofirm usługowych, który został wzmocniony po pandemii COVID-19 i wiąże się z rosnącą skłonnością konsumentów do wydatków na usługi poprawiające jakość życia.

Szkolenia z zakresu IT i sztucznej inteligencji są odzwierciedleniem globalnych trendów technologicznych. Transformacja cyfrowa, obejmująca automatyzację procesów, e-commerce i wykorzystanie sztucznej inteligencji w biznesie, znajduje swoje odbicie również na rynkach lokalnych. Badania Skrzek-Lubasińskiej i Ciesielskiej-Maciągowskiej pokazują, że technologie informatyczne w Polsce nie redukują ogólnego popytu na pracę, ale zmieniają strukturę zatrudnienia – rośnie zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe, podczas gdy część zawodów tradycyjnych traci na znaczeniu.

Silną pozycję zajmują również kursy uprawniające, takie jak szkolenia na prawo jazdy czy operatorów maszyn budowlanych. Ich popularność można tłumaczyć stałym zapotrzebowaniem na kierowców i operatorów w sektorze transportowym oraz budowlanym – obszarach, które Barometr Zawodów niezmiennie wskazuje jako deficytowe. Wzrost popytu na szkolenia nauczycieli i pracowników oświaty związany jest natomiast z niedoborem kadr w edukacji, szczególnie w zakresie nauczycieli przedmiotów zawodowych i wychowania przedszkolnego. Szkolenia w sektorze opieki medycznej mają z kolei bezpośredni związek z procesami demograficznymi – starzeniem się społeczeństwa i rosnącym zapotrzebowaniem na opiekę zdrowotną i długoterminową.

Kiedy analizuje się ogólnie przyjęte priorytety KFS i lokalną praktykę, dane wskazują, że wybory szkoleniowe w powiecie siedleckim są spójne z priorytetami KFS ustalanimi corocznie

¹⁹ M. Skrzek-Lubasińska, D. Ciesielska-Maciągowska, op.cit., s. 139.

²⁰ PARP, *Polski rynek pracy – procesy i zasoby*, Warszawa 2023.

przez MRiPS. Priorytetem ogólnokrajowym pozostaje rozwój kwalifikacji w zawodach deficytowych, co znalazło swoje odzwierciedlenie w dużym udziale szkoleń technicznych i uprawniających. Drugi z priorytetów – wspieranie osób starszych – także jest realizowany w praktyce, ponieważ znaczna część uczestników szkoleń to osoby powyżej 45. roku życia, co wynika z faktu, że w tej grupie wiekowej częściej występuje ryzyko dezaktualizacji kwalifikacji. Trzeci priorytet – szkolenia w sektorach kluczowych lokalnie i regionalnie – jest realizowany poprzez szkolenia nauczycieli, pracowników ochrony zdrowia oraz specjalistów ds. finansów, czyli grup zawodowych o szczególnym znaczeniu dla powiatu siedleckiego.

Odnosząc się do trendów ogólnopolskich, można zauważyć, że siedleckie doświadczenia nie odbiegają od średnich krajowych. Raporty PARP wskazują, że w całej Polsce najpopularniejsze szkolenia z KFS obejmują kursy zawodowe związane z transportem, budownictwem i elektryką, kursy finansowo-księgowe oraz rosnący segment szkoleń cyfrowych. Dane GUS i raporty NIK potwierdzają także, że szkolenia w sektorze medycznym i edukacyjnym odgrywają coraz większą rolę w absorpcji środków, co wynika z niedoborów kadrowych w tych branżach.

Podsumowując, kierunki kształcenia finansowane z KFS w powiecie siedleckim odzwierciedlają zarówno lokalne potrzeby rynku pracy, jak i ogólnokrajowe trendy strukturalne. Popularność kursów księgowych, technicznych, medycznych i edukacyjnych wpisuje się w diagnozowane w literaturze niedobory kompetencyjne, natomiast rozwój szkoleń IT i branży *beauty* wskazuje na adaptację funduszu do nowych form aktywności gospodarczej i zmieniających się preferencji uczestników rynku pracy.

Podsumowanie

Krajowy Fundusz Szkoleniowy łączy kilka wątków ważnych dla współczesnej ekonomii: inwestycje w kapitał ludzki, korygowanie niedoskonałości rynku oraz wzmacnianie przedsiębiorczości w warunkach szybkich zmian technologicznych. W klasycznych modelach wzrostu to właśnie wiedza i umiejętności pracowników są czynnikiem, który pozwala firmom rosnać szybciej niż konkurencji. Z perspektywy polityki publicznej KFS działa jak pomost między mechanizmem rynkowym a potrzebą interwencji: nie zastępuje decyzji firm, ale obniża barierę kosztową tam, gdzie rynek – sam z siebie – inwestowałby za mało, bo efekty uczenia się są niepewne, rozłożone w czasie i częściowo rozkładają się na więcej niż jednego pracodawcę.

Na gruncie siedleckim instrument ten wpisuje się w logikę rozwoju regionalnego. Lokalny rynek pracy jest jednocześnie tradycyjny i nowoczesny: z jednej strony opiera się na sektorach wymagających uprawnień i rzemiosła (transport, budownictwo, elektryka), z drugiej – coraz wyraźniej wchłania kompetencje cyfrowe i administracyjno-finansowe. Dobór kierunków kształcenia finansowanych z KFS odzwierciedla tę dwoistość: obok kursów uprawniających i kwalifikacji twardych pojawiają się szkolenia IT/AI, a także moduły dla edukacji i ochrony zdrowia. To ważne, bo właśnie te obszary są kotwicami odporności lokalnej gospodarki: zapewniają ciągłość usług publicznych, a zarazem umożliwiają firmom adaptację do cyfrowej i demograficznej transformacji.

U podstaw znajduje się też wymiar przedsiębiorczości. KFS pomaga firmom – szczególnie MŚP – skrócić czas reakcji na zmianę technologii, regulacji i popytu. Dla mikroprzedsiębiorcy możliwość sfinansowania kwalifikacji pracownika lub własnych kompetencji bywa różnicą między wejściem w nową niszę a pozostaniem na peryferiach rynku. Z kolei dla pracowników fundusz pełni funkcję asekuracji kariery: ułatwia przejścia między segmentami rynku pracy, pozwala przekształcić doświadczenie w formalnie potwierdzony pakiet umiejętności i zwiększa mobilność zawodową.

Jednocześnie autor akcentuje, że skuteczność instrumentu nie jest zagwarantowana raz na zawsze. O jego jakości przesądza dopasowanie do lokalnej diagnozy – Barometru Zawodów

i prognoz zatrudnienia – oraz dbałość o rezultaty: certyfikację, wykorzystanie zdobytych kwalifikacji w pracy, ścieżki awansu. W praktyce oznacza to równowagę między krótkoterminowym doskonaleniem zawodowym a dłuższymi ścieżkami rozwojowymi; między wspieraniem sektora publicznego (który zapewnia bazowe usługi dla rozwoju) a priorytetem dla MŚP (które generują nowe miejsca pracy i popyt na innowacje). W tym sensie „doświadczenie siedleckie” potwierdza tezę, że KFS jest nie tylko dofinansowaniem szkoleń, lecz także elementem lokalnej strategii wzrostu opartej na wiedzy. Tam, gdzie wybory szkoleniowe pozostają w dialogu z potrzebami rynku, KFS wzmacnia konkurencyjność firm, zmniejsza ryzyko dezaktualizacji kwalifikacji i buduje bardziej elastyczny, odporny ekosystem pracy i przedsiębiorczości. To dobry przykład, jak narzędzia polityki publicznej mogą wspierać rozwój, nie zastępując rynku, lecz pozwalając mu działać szybciej, efektywniej i bardziej inkluzyjnie.

Bibliografia

- Becker G.S., *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis*, University of Chicago Press, Chicago 1993.
- Dylkiewicz R.B., *Czynniki ekonomiczne determinujące rynek pracy w ujęciu teoretycznym i empirycznym*, „Studia i Rozprawy” 2020.
- GUS, *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2022.
- Kotlorz D., *Rynek pracy w systemie społecznej gospodarki rynkowej. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 1995.
- Laskowska I., Żółtaszek A., *Analizy i prognozy polskiego rynku pracy. Przekrój powiatowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021.
- International Labour Organization, *COVID-19 and the world of work*, 5th ed., Geneva 2020.
- MRiPS, *Krajowy Fundusz Szkoleniowy – Fundusz Pracy*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy-fundusz-pracy>.
- MRiPS, *Zasady finansowania kształcenia ustawicznego z KFS*, gov.pl. <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy-fundusz-pracy>.
- MRiPS, *Zmiany w zasadach funkcjonowania KFS od 2026 r.*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy-fundusz-pracy>.
- PARP, *Polski rynek pracy – procesy i zasoby*, Warszawa 2023.
- Skrzek-Lubasińska M., Ciesielska-Maciągowska D., *Zmiany technologiczne a struktura rynku pracy w Polsce*, „Studia i Prace” 2024, 199.
- Sobocka-Szczapa H., *Działania na rzecz aktywizacji osób poszukujących pracy na rynku pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem” 2007, 1183.
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 447).

THE IMPORTANCE OF THE NATIONAL TRAINING FUND FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE SIEDLCE DISTRICT

Summary: The study examines the significance of the National Training Fund (KFS) as an instrument of labour market policy and support for entrepreneurship in the Siedlce district. The theoretical section juxtaposes classical and modern labour market theories with the practice of public intervention, emphasising the role of investment in human capital as a driver of competitiveness. Empirical analysis, based on data from the Siedlce District Labour Office for 2014–2024, demonstrates the growing scale of KFS utilisation, both in terms of the number of trainees and the amount of funding allocated. The study highlights the alignment of training courses with local labour market needs, particularly shortage occupations, as well as the increasing importance of training in IT, education and healthcare. The conclusion underlines that KFS acts as a catalyst for the adaptation of local enterprises and institutions to changing economic and social conditions.

Keywords: labour market, human capital, labour market policy, entrepreneurship, National Training Fund, Siedlce

KRYTERIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W SEKTORZE WINDYKACYJNYM ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM CZYNNIKA SPOŁECZNEGO

Dorota Strubel

ORCID: 0009-0003-3269-393X

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

Environmental, Social, Governance (ESG) to filary, które mogą się odnosić do branży windykacyjnej, mimo że ta gałąź gospodarki prawdopodobnie nie jest pierwszą, która przychodzi na myśl w kontekście zrównoważonego rozwoju. To, jaki wpływ ma przedsiębiorstwo na środowisko, społeczeństwo czy ład korporacyjny, wpływa na ocenę działalności podmiotu pod kątem zrównoważonego rozwoju. Wprowadzenie w przedsiębiorstwie windykacyjnym zasad ESG sprowadza się do odpowiedzialności społecznej przy jednoczesnym przejrzystym zarządzaniu procesami polegającymi na odzyskiwaniu długów.

ESG ma znaczący wpływ na zrozumienie działalności każdej organizacji. Pomaga zidentyfikować, a następnie wyłonić potencjalne ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dzięki dogłębnemu przeglądowi kryteriów środowiskowych, społecznych i zarządczych, organizacje są w stanie dokładniej zrozumieć zagrożenia, a następnie wypracować rozwiązania służące ich minimalizacji.

Definicja ESG

ESG to model biznesowy opierający się na trzech kluczowych aspektach: (1) środowiskowym, (2) społecznym i (3) zarządczym. Jest to podejście do zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności w prowadzeniu biznesu. Skrót ESG pochodzi od trzech angielskich słów: środowiskowy (*environmental*), społeczny (*social*) i zarządczy (*governance*). Są to czynniki, które stają się coraz ważniejsze w każdej dziedzinie gospodarki, również windykacyjnej. Odpowiedzialność za zmiany w kontekście społecznym i środowiskowym zyskuje coraz większe znaczenie w prowadzeniu biznesu. Pojęcie zrównoważonego rozwoju wskazuje na równowagę między aspektami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi w działalności przedsiębiorstw.

Zarządzanie aspektami środowiskowymi, społecznymi i ładu zarządczego tworzy istotną szansę na przyspieszenie zrównoważonego rozwoju działalności, wzrost przewag konkurencyjnych i wartości podmiotów gospodarczych, a w jednostkach samorządu terytorialnego stanowi solidną kanwę dla wzmocnienia działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i zwiększenia ich efektów¹.

¹ K. Gemra et al., *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2024, 71(1), s. 23-39.

Każde przedsiębiorstwo powinno być oparte na zasadzie „trzech E”: (1) społecznej odpowiedzialności (etyczność), (2) przyjazności dla środowiska (ekologia) oraz (3) przynoszenia zysków (ekonomiczność)².

Czynnik środowiskowy w zrównoważonym rozwoju (environmental)

Czynnik środowiskowy w ramach ESG w sektorze windykacyjnym nie jest tak oczywisty jak w sektorach energetycznych i produkcyjnych. Należy zauważyć, że branża windykacyjna nie generuje dużych zanieczyszczeń ani dużej emisji CO₂, jednak w tym aspekcie, po dokładniejszej analizie, również można znaleźć czynniki wpływające bezpośrednio na środowisko. Jeśli bowiem podmioty windykacyjne prowadzą działania terenowe, polegające na osobistym kontakcie z dłużnikiem, mogą dążyć do zminimalizowania wpływu na środowisko poprzez wykorzystywanie do tego celu samochodów elektrycznych lub poprzez optymalizację tras samochodowych. Zatem istotnym czynnikiem w tym aspekcie jest wybór przedsiębiorcy floty niskoemisyjnej dla samochodów służbowych. Zamiast docierać do dłużników pojazdami spalinowymi, mogą także skorzystać z transportu publicznego. Zmiana podejścia w tym zakresie do zarządzania przedsiębiorstwem pomoże ograniczyć produkcję spalin do środowiska i w ten sposób wpływać proekologicznie.

Automatyzacja procesów to kolejny czynnik wpływający na aspekt środowiskowy (*environmental*) w sektorze windykacyjnym. Dzięki wdrażaniu tego typu rozwiązań przedsiębiorstwa przyczyniają się do ograniczenia wykorzystania papieru, czyli zmniejszenia zużycia papieru i energii, na przykład implementując w organizacji elektroniczny obieg dokumentów. Takie działanie ma wpływ na redukcję emisji dwutlenku węgla w porównaniu z tradycyjną wysyłką korespondencji.

Działania na rzecz środowiska mogą być także wdrażane poprzez wprowadzenie w organizacji e-podpisów, e-archiwizacji czy e-faktur. Przejawem wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju jest inwestowanie w energooszczędne urządzenia biurowe, zwykłą segregację odpadów, a także limitowanie zużycia energii i wody w biurach. Dobrym rozwiązaniem w kierunku zrównoważonego rozwoju jest promowanie pracy zdalnej i hybrydowej. Jednym słowem organizowanie pracy w sposób przyjazny dla środowiska.

W określeniu wpływu działania tych czynników na środowisko pomocna może się okazać ocena KPI (kluczowych wskaźników efektywności). Polega ona na mierzeniu oraz sprawdzaniu przez przedsiębiorstwa windykacyjne konkretnych czynników w horyzoncie czasowym w zakresie ich wpływu na środowisko. W tabeli 1 przedstawiono przykłady prezentowania wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*), które mogą być stosowane w branży windykacyjnej dla ESG w obszarze środowiskowym.

Tabela 1. Przykłady wskaźników KPI w aspekcie środowiskowym

KPI – <i>environmental</i>	Obszar	Cel	Status
Zużycie papieru na 1 sprawę	Monitorowanie automatyzacji procesów	< 1 arkusz	
Automatyzacja procesów	Efektywność e-procesów	> 80%	
Emisja CO ₂ z aut służbowych i korzystania z transportu publicznego	Ślad CO ₂	Redukcja o X% r/r	
Liczba energooszczędnych urządzeń i segregacja odpadów	Inwestowanie w energooszczędne urządzenia i segregację odpadów	≥ 1 rocznie	

Źródło: opracowanie własne

² W.M. Grudzewski et al., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010, s. 232.

Ustalenie celu, a następnie systematyczna weryfikacja statusu jego realizacji sprawi, że np. cyfryzacja procesów przełoży się na ich większą efektywność i w rezultacie – redukcję wielu kosztów. To samo dotyczy każdego innego wskaźnika KPI, który będzie służył ocenie działania przedsiębiorstwa windykacyjnego pod kątem ESG.

Czynnik społeczny w zrównoważonym rozwoju (social)

Temat społecznej odpowiedzialności biznesu jest obecny w wielu opracowaniach naukowych i badaniach. Trwająca od lat dyskusja nad charakterem prowadzenia działalności gospodarczej skutkuje coraz większym włączaniem wątków pozafinansowych do celów realizowanych przez podmioty życia gospodarczego³. Ważnym czynnikiem w zrównoważonym rozwoju w branży windykacyjnej jest czynnik społeczny (*social*). Dotyczy on relacji przedsiębiorstwa z pracownikami, ale nie tylko, również ze społecznością lokalną, dostawcami, klientami itd. W. Gasparski⁴ wskazuje, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna być definiowana jako całość powstała poprzez kompozycję następujących elementów⁵:

1. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do osiągnięcia strategicznych celów, takich jak przyrost wartości organizacji oraz dostarczanie produktów i usług wysokiej jakości.
2. Podejmowane działania muszą mieć długofalowy charakter i prowadzić do harmonijnego rozwoju.
3. Wysiłki powinny być prowadzone na podstawie odpowiednio ukształtowanych relacji z głównymi interesariuszami, rozumianymi jako udziałowcy, pracownicy, kierownicy, klienci, dostawcy, społeczność lokalna czy środowisko naturalne, a całokształt celów organizacji powinien być osiągany w warunkach pełnej zgodności z przepisami prawa oraz społecznie przyjętymi normami.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, jako element zarządzania uwzględniającego kryteria ESG, przestaje być jedynie deklaracją etyczną, a staje się strategicznym narzędziem budowania wartości w relacjach z interesariuszami⁶.

W skład czynnika społecznego wchodzi także kwestia równości i etyki w miejscu pracy. Stanowi ona bardzo istotny aspekt, ponieważ windykatorzy kontaktują się z osobami, które często znajdują się w trudnych sytuacjach życiowych i finansowych. Oznacza to prowadzenie rozmów w taki sposób, aby znaleźć balans pomiędzy działaniem zgodnym z zasadami uczciwości i szacunku dla osób zadłużonych a skutecznym odzyskaniem długu. Dobry windykator to nie tylko prawnik, psycholog i ekonomista, to także specjalista od budowania dobrych relacji handlowych pomiędzy wierzycielem i osobą zadłużoną. Rozmowa z dłużnikiem zazwyczaj otwiera trudną drogę do negocjacji. To, czy negocjacje zakończą się z sukcesem, zależy w dużej mierze od osoby windykującej. Z przeprowadzonych przez autorkę badań ankietowych wynika, że umiejętność prowadzenia rozmów zgodnych z etyką przedsiębiorstwa jest niezwykle istotna dla branży windykacyjnej. Wynik odpowiedzi na pytanie o opinię w sprawie znaczenia umiejętności prowadzenia rozmów przedstawiono na rysunku 1.

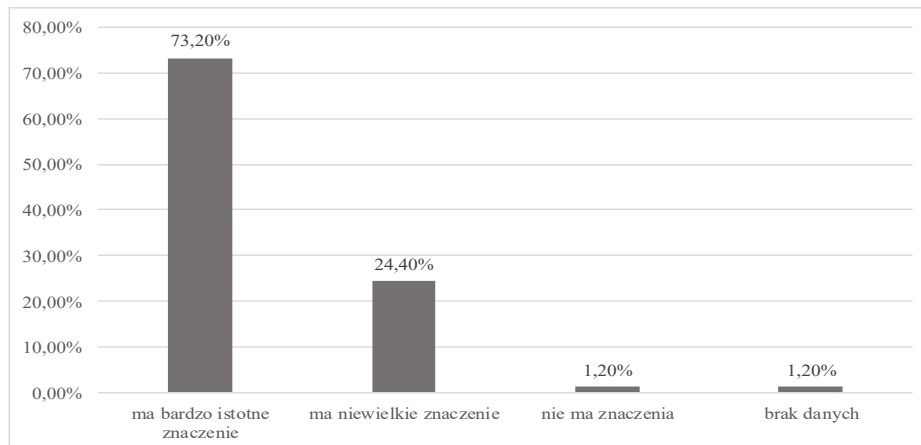
³ K. Flig, *Społeczna odpowiedzialność publicznych uczelni ekonomicznych w Polsce w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi*, [w:] T. Pakulska, P. Szczepańska (red.), *Badania młodych naukowców w zakresie nauk ekonomicznych. Wyzwania gospodarcze w czasie pandemii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021, s. 53.

⁴ W. Gasparski, *Business Expectations Beyond Profit*, [w:] A. Habisch et al. (red.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin–Heidelberg 2005, s. 167.

⁵ A. Wolak-Tuzimek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw*, wyd. 2, Cedewu, Warszawa 2023, s. 24.

⁶ K. Łudzińska, *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2024, s. 14.

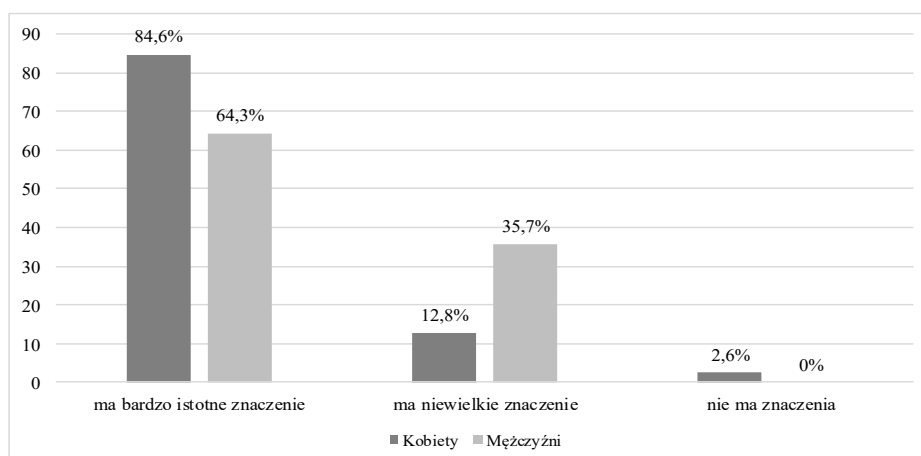
Otrzymane odpowiedzi różniły się istotnie statystycznie w zakresie częstości ich wybierania, $\chi^2(2) = 67,18$, $p < 0,05$. Zdaniem większości osób badanych umiejętność prowadzenia etycznych rozmów ma bardzo istotny wpływ na skuteczne odzyskanie należności. 73,2% respondentów uznało, że umiejętność prowadzenia rozmowy na temat zadłużenia w sposób etyczny i empatyczny przez osoby windykujące ma bardzo duże znaczenie w procesie dochodzenia należności.



Rysunek 1. Rozkład częstości – opinie w sprawie znaczenia umiejętności prowadzenia rozmów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W oparciu o test niezależności χ^2 zanotowano istotną statystycznie zależność pomiędzy płcią osób badanych a analizowanymi opiniami, $\chi^2(2) = 6,50$, $p < 0,05$. W grupie kobiet było więcej osób podkreślających znaczenie umiejętności prowadzenia rozmowy niż w grupie mężczyzn (rysunek 2). Z przeprowadzonego badania wynika, że kobiety przywiązywały większą wagę do umiejętności prowadzenia rozmowy na temat zadłużenia przez windykatora niż mężczyźni. Nieznacznie ponad 20 punktów procentowych częściej niż mężczyźni uznawały, że skuteczny windykator powinien posiadać umiejętność prowadzenia rozmów w sposób etyczny. Autorka jest zdania, że osoba skutecznie windykująca należności powinna umieć rozmawiać o zadłużeniu i poprowadzić konwersację w takim kierunku, aby osiągnąć zamierzony cel z poszanowaniem zasad uczciwości i godności drugiego człowieka. Z umiejętnością prowadzenia rozmów windykacyjnych związana jest także szybkość odzyskania należności. Właściwie przeprowadzona rozmowa przyczynia się do skuteczności w sektorze windykacyjnym.

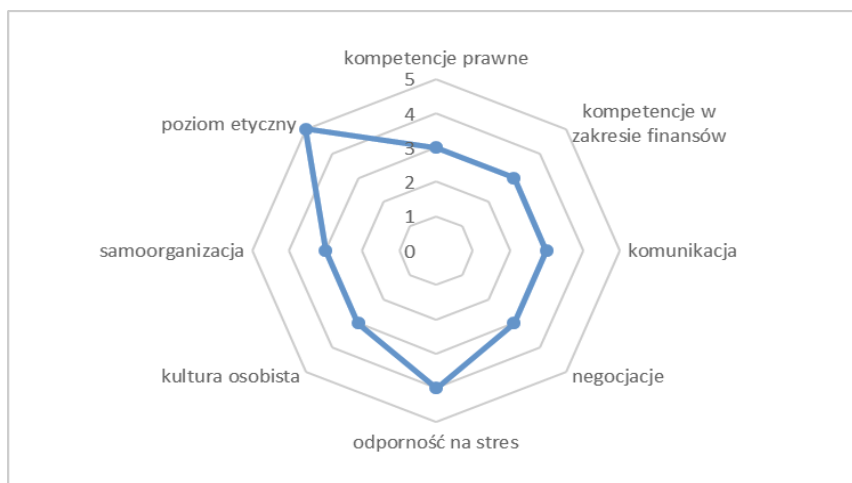


Rysunek 2. Rozkład częstości – opinie w sprawie znaczenia umiejętności prowadzenia rozmów w zależności od płci osób badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Czynnik społeczny w ESG w sektorze windykacyjnym sprowadza się także do unikania zachowań agresywnych, do nieużywania napastliwych technik zastraszania, nękania i stosowania nacisków psychologicznych w procesie odzyskiwania należności. Metody stosowane podczas procesu windykacyjnego powinny wynikać z etycznego podejścia do osób zadłużonych oraz przejawiać się w transparentności działań windykacyjnych.

Umiejętności osób zajmujących się odzyskiwaniem należności mogą zawierać się w profilu kompetencji pracownika. Taki profil stworzył m.in. T. Gigol (rysunek 3). Źródłem informacji były dla niego wywiady w przedsiębiorstwach oraz analiza ogłoszeń rekrutacyjnych w Polsce, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych⁷.



Rysunek 3. Profil kompetencji pracownika windykacji

Legenda: 1 – brak przyswojenia danej kompetencji; 2 – przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym; 3 – kompetencja przyswojona w stopniu dobrym; 4 – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym; 5 – kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym

Źródło: T. Gigol, *Profil kompetencji pracownika działu windykacji*, [w:] K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010, s. 387

Badania potwierdzają, że odpowiednie traktowanie osób znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej wiąże się z zachowaniem sprawiedliwości społecznej. Istotne wydają się być cechy windykatora zajmującego się daną sprawą. Kadra pracownicza powinna posiadać odpowiednie kompetencje do wykonywania tego zawodu. Jak zauważa Cz. Zająć, zespół pracowniczy jest jednym z ważniejszych czynników w rozwoju przedsiębiorstwa⁸ oraz posiada duży wpływ na zrównoważony rozwój w sektorze windykacyjnym. Zdefiniowanie wszystkich predyspozycji windykatora jest czasochłonne, ale przynosi wymierne korzyści w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Przedsiębiorstwa windykacyjne mogą stanowić dla dłużnika wsparcie w wychodzeniu ze spirali zadłużenia. Czynnik społeczny w tym zakresie może przejawiać się w oferowaniu doradztwa finansowego, co pozwoli dłużnikowi uniknąć większych problemów finansowych oraz kosztów związanych z prowadzeniem postępowania. Przedsiębiorstwa windykacyjne zamiast jedynie egzekwować dług, mogą także wychodzić z propozycją spłaty ratalnej lub propozycją porozumienia. Niemniej istotne jest uwzględnienie grup wrażliwych, tj. osób starszych, emerytów, osób z niepełnosprawnościami. Jak wskazuje rysunek 3, poziom etyczny pracy w branży windykacyjnej

⁷ T. Gigol, *Profil kompetencji pracownika działu windykacji*, [w:] K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010, s. 383-387.

⁸ Cz. Zająć, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, 34, s. 91.

jest na piątym, najwyższym poziomie, jednakże kultura osobista może być aspektem, nad którym warto mocniej się pochylić.

Przedsiębiorstwa windykacyjne poprzez organizowanie szkoleń oraz prowadzenie działań edukacyjnych, np. kampanii informacyjnych odnoszących się do zarządzania finansami, wpisują się w aspekt społeczny ESG. Pokazując społeczeństwu, jak rozsądnie inwestować środki lub odpowiedzialnie pożyczać pieniądze, są w stanie zapobiegać zadłużaniu się społeczeństwa. Edukacja finansowa ma niebagatelny wpływ na świadomość konsumentów w zakresie tego, jak w sposób właściwy gospodarować zasobami pieniężnymi. Zatem realizując aspekt społeczny ESG, przedsiębiorstwa windykacyjne mogą angażować się w projekty lokalne i edukacyjne. Ta forma działania i odpowiedzialne podejście może bardzo korzystnie wpłynąć na wizerunek branży na rynku, kształtować jej reputację, a w efekcie – przekładać się na skuteczne odzyskiwanie przeterminowanych należności i relacje z dłużnikami.

Do czynnika społecznego w modelu zrównoważonego rozwoju odnoszą się również warunki pracy pracowników windykacyjnych – zapewnienie im równych szans i rozwoju. Ważna jest dbałość o dobrostan psychiczny pracowników, ponieważ specyfika tej pracy wiąże się z dużym stresem i obciążeniem psychicznym. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z różnego rodzaju szkoleń dla pracowników, które mają związek z tematyką komunikacji, etyki i sposobów radzenia sobie ze stresem.

W zdefiniowaniu wpływu określonych czynników na społeczeństwo pomocna może się okazać ocena KPI (kluczowych wskaźników efektywności). Polega ona na mierzeniu oraz sprawdzaniu przez przedsiębiorstwa windykacyjne konkretnych czynników w horyzoncie czasowym w zakresie ich wpływu na społeczeństwo. W tabeli 2 przedstawiono propozycję systemu oceny wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*) dla ESG w obszarze społecznym.

Tabela 2. Przykłady wskaźników KPI w aspekcie społecznym

KPI – <i>social</i>	Obszar	Cel	Status
Liczba skarg klientów na sposób windykacji	Etyka kontaktu	< 1% spraw	
Poziom zadowolenia klienta z przeprowadzonego procesu	Relacje z klientem	> 70	
Liczba proponowanych rozwiązań ugodowych	Wsparcie dla dłużnika	> 80%	
Liczba przeprowadzonych szkoleń dla pracowników	Budowanie świadomości pracowników	≥ 2 rocznie	
Liczba przeprowadzonych kampanii uświadamiających	Społeczna odpowiedzialność	≥ 2 rocznie	
Liczka propozycji rozłożenia na raty	Przejrzystość komunikacji	≥ 80%	

Źródło: opracowanie własne

Wskaźniki same w sobie są punktem wyjścia, ale żeby przedsiębiorstwo windykacyjne mogło realnie ocenić swoje działania w obszarze S (*social*), warto dodać system oceny. Każdy KPI można ocenić w skali 1-5, gdzie:

- 1 – bardzo nisko (brak danych lub wskaźnik na poziomie nieakceptowalnym, np. bardzo duża liczba skarg),
- 2 – nisko (np. działania częściowe),
- 3 – średnio (wskaźnik poprawny, ale bez ambicji),

- 4 – dobrze (wyniki lepsze niż średnia w sektorze, widoczny postęp),
- 5 – bardzo dobrze (najlepsze praktyki, innowacje, pozytywny wpływ społeczny).

Zamiast oceny punktowej można przyjąć również procentowe progi wartości dla każdego KPI. Aby otrzymać wskaźnik zagregowany – przyjmując, że każdy KPI mieści się w ocenie 1-5 – sumujemy wszystkie punkty, a następnie dzielimy przez liczbę KPI. W ten sposób otrzymujemy średnią ocenę społeczną ESG (np. 4,2/5). Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyska transparentny system raportowania, podając w raporcie ESG np.: średnia ocena społeczna ESG = 4,2/5, co określa 82% realizacji KPI.

W tabeli 2 zaprezentowano niektóre przykłady wskaźników KPI, które mogą być stosowane w branży windykacyjnej. Mierzą one transparentność, pokazują, w jakim stopniu przedsiębiorstwo stawia na polubowne rozwiązania, wspiera etykę pracy, reputację przedsiębiorstwa i budowanie zaufania społecznego.

Czynnik zarządzania w zrównoważonym rozwoju (governance)

Czynnik *governance* w ramach ESG odnosi się do ładu korporacyjnego, czyli do zarządzania przedsiębiorstwem w zgodności z regulacjami. Mając na uwadze ochronę danych osobowych (RODO), należy stwierdzić, że czynnik ten jest w sektorze windykacyjnym kluczowy. Nabiera szczególnego znaczenia ze względu na wrażliwy charakter danych, a także kontakt z klientem i związane z tym ryzyko wizerunkowe. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do przestrzegania zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych regulacji prawnych oraz do sprawiedliwego przeprowadzania procesów windykacyjnych. Wrażliwość na kwestie prywatności danych osobowych ma tutaj ogromne znaczenie, podobnie – stosowanie kodeksu etycznego zarówno przez pracowników, jak i partnerów biznesowych.

W obszarze *governance* istotnym czynnikiem jest transparentność działań przedsiębiorstwa, przejawiająca się w przejrzystości: procesów decyzyjnych, struktury właścicielskiej, procesów i zasad windykacyjnych, metod postępowania z osobami zadłużonymi, zasad działalności firmy, raportowania wyników oraz prowadzenia postępowań windykacyjnych. Do tego obszaru zaliczyć należy także przestrzeganie najwyższych standardów etycznych w przedsiębiorstwie, przejawiające się chociażby w zapobieganiu korupcji, czyli zapewnianiu odpowiedzialnego zarządzania. Tego typu działania wpływają na długoterminową stabilność przedsiębiorstwa, natomiast dzięki odpowiedzialnemu zarządzaniu przedsiębiorstwa mogą uniknąć zagrożeń związanych z nieprawidłowymi praktykami biznesowymi. Jak podaje A. Karmańska: „ład korporacyjny powinien «spinać» różne interesy i cele osób zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa w taki sposób, aby działania były spójne i skoncentrowane na długoterminowych celach”⁹.

W określeniu wpływu czynników na ład korporacyjny pomocna może się okazać również ocena KPI (kluczowych wskaźników efektywności). Ocena ta polega na mierzeniu oraz sprawdzaniu przez przedsiębiorstwa windykacyjne konkretnych czynników w horyzoncie czasowym, w zakresie ich wpływu na zarządzanie. W tabeli 3 przedstawiono przykłady prezentowania wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*) dla ESG w obszarze zarządzania, które mogą być pomocne w ocenie ESG w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Odzwierciedlają one transparentność, kulturę zarządzania organizacją i kulturę otwartości, a także wskazują ryzyka oraz podejście przedsiębiorstwa do ochrony danych osobowych. Należy jednakże zaznaczyć, że dużą odpowiedzialność za wpływ na realizację założeń ESG w obszarze zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie ma skład zarządu i rada nadzorcza. Jeśli osoby zajmujące najwyższe stanowiska

⁹ A. Karmańska, *Imperatywy ładu korporacyjnego*, „Rocznik Audytu i Rachunkowości” 2023, Polska Agencja Rozwoju Audytowego, s. 66.

w organizacji nie będą świadomie realizować kryteriów środowiskowych i społecznych w ESG, to zarządzanie ładem korporacyjnym bez realizacji wcześniejszych założeń nie będzie skuteczne.

Tabela 3. Przykłady wskaźników KPI w aspekcie zarządczym

KPI – <i>governance</i>	Obszar	Cel	Status
Liczba zgłoszeń naruszenia RODO	Ochrona danych osobowych	0	
Liczba audytów zgodności rocznie	Kontrola ryzyk	≥ 1 rocznie	
Stosowanie kodeksu etycznego	Kultura zarządzania	Monitorowanie trendu	
Udział spraw zgodnych z procedurami	Zgodność operacyjna	> 95%	
Przejrzystość procesu windykacyjnego	Transparentność	Monitorowanie trendu	
Raportowanie wyników	Transparentność	1 rocznie	
Liczba zgłoszeń etycznych	Kultura otwartości	Monitorowanie trendu	

Źródło: opracowanie własne

Zakończenie

Wspomnieć należy, że działania związane z włączeniem kryteriów ESG do oceny przedsiębiorstw powinny być rozciągnięte w czasie. Niewskazane jest równoczesne wprowadzanie tych działań – powinien być to proces stopniowy. Przedsiębiorstwa nie mogą zapominać o głównym zadaniu, jakim jest wypracowanie zysku, aby zachować płynność finansową i utrzymać się na konkurencyjnym rynku.

Nie ulega natomiast wątpliwości, że wdrażając ESG, przedsiębiorstwo zyskuje zaufanie kontrahentów oraz staje się przedsiębiorstwem konkurencyjnym i odpowiedzialnym partnerem. Z zaufania wynika wiele korzyści, takich jak nawiązywanie relacji opartych na ważnych z punktu widzenia życia społecznego wartościach: wiarygodności, uczciwości, sprawiedliwości, co z kolei przekłada się na wysoki poziom kapitału społecznego. Jest to niezwykle ważne dla ogólnego rozwoju ekonomicznego kraju.

W obliczu zagrażających nam fatalnych zmian klimatu, niestosowanie w przedsiębiorstwach zasad zrównoważonego rozwoju niesie konsekwencje natury moralnej, etycznej i gospodarczej. W ostatecznym rozrachunku zrównoważony rozwój oznacza przetrwanie organizacji, rasy ludzkiej i naszej planety¹⁰.

Wdrażanie ESG w sektorze windykacyjnym powinno opierać się na wyczuciu równowagi pomiędzy skutecznością biznesową a odpowiedzialnością społeczną.

W odpowiedzi na rosnące oczekiwania społeczne współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej uwzględniają w swojej strategii nie tylko cele ekonomiczne, lecz także kwestie społeczne, środowiskowe czy zarządcze. ESG w biznesie pozwala firmom na ocenę ich wpływu na środowisko, analizę stosunków społecznych oraz ocenę jakości zarządzania. Oznacza także konieczność przestrzegania norm etycznych, co wpływa z kolei na poprawę wizerunku branży oraz zapewnia, że działania windykacyjne są tożsame z poszanowaniem interesów wszystkich stron. Zatem ESG w windykacji należy traktować jako szansę na budowanie zaufania społecznego i przewagi kon-

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 68.

kurencyjnej. Wdrażając model biznesowy ESG, przedsiębiorstwa mogą budować pozytywny wizerunek odpowiedzialnych partnerów biznesowych. W branży windykacyjnej ma to istotne znaczenie, ponieważ wskazuje na przedsiębiorstwo, które wdraża etyczne i transparentne praktyki.

Bibliografia

- Flig K., *Spółeczna odpowiedzialność publicznych uczelni ekonomicznych w Polsce w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi*, [w:] T. Pakulska, P. Szczepańska (red.), *Badania młodych naukowców w zakresie nauk ekonomicznych. Wyzwania gospodarcze w czasie pandemii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021.
- Gasparski W., *Business Expectations Beyond Profit*, [w:] A. Habisch et al. (red.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin–Heidelberg 2005.
- Gemra K. et al., *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2024, 71(1), s. 23-39.
- Gigol T., *Profil kompetencji pracownika działu windykacji*, [w:] K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.
- Grudzewski W.M. et al., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010.
- Karmańska A., *Imperatywy ładu korporacyjnego*, „Rocznik Audytu i Rachunkowości” 2023, Polska Agencja Rozwoju Audytowego.
- Łudzińska K., *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2024.
- Wolak-Tuzimek A., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw*, wyd. 2., Cedewu, Warszawa 2023.
- Zając Cz., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, 34.

CRITERIA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE DEBT COLLECTION SECTOR WITH PARTICULAR ATTENTION TO THE SOCIAL FACTOR

Summary: The purpose of this study is to identify criteria related to managing ESG pillars in the context of sustainable development in the debt collection industry. The analysis is based on a literature review and publicly available sources. The concept of ESG is defined. Three pillars relevant to the debt collection sector are also described: environmental, social, and corporate governance. The impact of debt collection companies on sustainable development is presented, taking into account the social aspect. Knowledge of the possibilities of implementing ESG factors in a company will allow companies to increase their competitiveness and market trust. It is concluded that managing these pillars gives companies the potential to assess their organization's impact on the environment, society, and corporate governance, while simultaneously creating a significant opportunity to accelerate the sustainable development of their entities. The study uses the results of research conducted by the author as part of her doctoral dissertation, in the form of surveys and in-depth interviews with a group of experts. A proposal for a KPI (Key Performance Indicators) assessment system for ESG was presented in the social, environmental and governance areas. The analysis was also based on a review of the literature and available articles.

Keywords: ESG, sustainable development, environmental aspect, social aspect, governance aspect

Część 3

ŚRODOWISKOWE I STRATEGICZNE WYMIARY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

CSR I ESG JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIA REALIZACJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Elżbieta Skrzypek

ORCID: 0000-0001-9020-1671

Uniwersytet Kaliski im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego

Wprowadzenie

Rozwój współczesnego świata niesie za sobą szanse i zagrożenia, generuje zjawiska pozytywne i negatywne, co powoduje, że znaczenia nabiera zrównoważony rozwój oraz konieczność dostosowania się do jego wymagań, a także uwzględniania ładu środowiskowego, gospodarczego i społecznego. Powstają nowe modele biznesowe, kładące nacisk na zrównoważone gospodarowanie zasobami naturalnymi. Idea zrównoważonego rozwoju jest stale rozwijana i doskonała. Zrównoważony rozwój to wielowymiarowa koncepcja odnosząca się do celów ekonomicznych, społecznych oraz ekologicznych w całej gospodarce.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju łączy się bezpośrednio z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Koncepcje te zazębiają się w wielu obszarach, przyczyniając się do integracji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. CSR może być traktowana jako koncepcja zapewniająca zrównoważony rozwój na poziomie mikro, tj. na poziomie przedsiębiorstw, i jest elementem zrównoważonego zarządzania zapewniającego realizację zasad zrównoważonego rozwoju nie tylko na poziomie systemów społeczno-gospodarczych, ale także poszczególnych podmiotów zaangażowanych w zmianę. Celem CSR jest ukazanie, że biznes może być odpowiedzialny wobec otoczenia, w którym działa, oraz pokazanie pozytywnego wpływu na środowisko, konsumentów, pracowników, społeczności lokalne oraz sferę publiczną.

ESG oznacza trzy grupy czynników, tj. czynniki środowiskowe (*environmental*), społeczne (*social*) oraz związane z ładem korporacyjnym (*governance*). Służą one do oceny zrównoważonego rozwoju i wpływu organizacji na otoczenie, a także odzwierciedlają zaangażowanie przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój. Pomagają również ustalać cele strategiczne. Mogą być wykorzystywane przez inwestorów oraz inne zainteresowane strony do oceny stopnia odpowiedzialności firm. Odzwierciedlają zaangażowanie przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój.

Celem rozdziału jest wskazanie na znaczenie zrównoważonego rozwoju, CSR oraz ESG we współczesnym świecie. Wskazanie na ich dyfuzję i wpływ na kształtowanie się procesów biznesowych. W warunkach wzrostu roli zasobów niematerialnych konieczne jest zwrócenie uwagi na ich wycenę i znaczenie. Dlatego podjęto próbę przybliżenia koncepcji ESG, jej ewolucji, rozwiązań normatywnych i możliwości jej aplikacji. Wskazano podejście do raportowania niefinansowego w oparciu o dyrektywę CSRD z 2023 roku. Metodą badawczą przyjętą w pracy jest krytyczna analiza literatury i wnioskowanie.

Istota i etapy zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój stwarza szanse i przynosi korzyści w obszarze efektywności gospodarowania posiadanymi zasobami. W ostatnich latach mamy do czynienia z powrotem debaty na temat zrównoważonego rozwoju, ponieważ nasilają się pandemie, katastrofy naturalne, wojny oraz zaburzenia w łańcuchach dostaw. Wydarzenia te budzą niepokój i wymuszają poszukiwanie

sposobów dostosowania organizacji do aktualnych wyzwań zrównoważonego rozwoju. Świat stoi przed wieloma możliwościami i wyzwaniami.

Odniesienie do zrównoważonego rozwoju wskazuje na potrzebę uwzględnienia ładu środowiskowego, gospodarczego i społecznego. Aspekty te mogą tworzyć podstawy dla uzyskania efektu synergicznego, który byłby punktem wyjścia i stymulatorem dla tworzenia bezpiecznych i korzystnych dla ludzi, środowiska i gospodarki warunków zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój wymusza: wzrost zaangażowania pracowników, wdrażanie nowych technologii, produktów i usług ekologicznych, racjonalną gospodarkę zasobami oraz tworzenie zrównoważonych łańcuchów dostaw¹. Łańcuch dostaw to pełny zakres działań lub procesów prowadzonych przez podmioty znajdujące się na wyższym szczeblu w stosunku do jednostki dostarczającej produkty lub świadczącej usługi.

Wśród determinant zrównoważonego rozwoju można wskazać uwarunkowania wewnętrzne: wyniki finansowe, poziom aktywów, kapitał ludzki, style zarządzania, strategie i modele biznesowe oraz świadomość ekologiczną. Do czynników o charakterze zewnętrznym należą: uwarunkowania makroekonomiczne, geopolityczne, regulacje prawne, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, nakłady na B+R².

Zrównoważony rozwój oznacza sposób gospodarowania, w którym zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia nie zmniejszy szans zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Sposób gospodarowania jest podstawą zrównoważonego rozwoju, gospodarka – jego narzędziem, a dobrobyt społeczeństwa – celem. Zrównoważony rozwój wprowadza się poprzez:³

- ograniczanie zużywania zasobów odnawialnych do granic określonych możliwościami odtworzenia tych zasobów;
- ograniczanie zużywania zasobów odnawialnych w skali umożliwiającej ich stopniowe zastępowanie przez odpowiednie substytuty;
- stopniowe eliminowanie z procesów gospodarczych substancji niebezpiecznych i toksycznych;
- utrzymywanie emisji zanieczyszczeń w granicach wyznaczonych przez pojemność asymilacyjną środowiska;
- odtwarzanie i stałą ochronę różnorodności biologicznej na poziomach: krajobrazowym, ekosystemowym, gatunkowym i genowym;
- uspołecznienie procesów podejmowania decyzji dotyczących lokalnego środowiska przyrodniczego;
- dążenie do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i dobrobytu obywatelom, rozumianego jako tworzenie warunków sprzyjających ich zdrowiu fizycznemu, psychicznemu i społecznemu.

Na przestrzeni wielu lat opracowano różne definicje i charakterystyki zrównoważonego rozwoju. Termin ten został użyty w 1980 roku, kiedy to Międzynarodowy Związek Ochrony Przyrody i Zasobów Naturalnych sformułował strategię ochrony środowiska naturalnego poprzez zrównoważony rozwój (dokument: *World Conservation Strategy*)⁴. Światowa Komisja Środowiska i Rozwoju ONZ scharakteryzowała zrównoważony rozwój jako taki, który zaspokaja potrzeby obecnych pokoleń, nie ograniczając przy tym możliwości zaspokajania potrzeb następnym poko-

¹ P. Taticchi, M. Dermartini, *Corporate Sustainability in Practice: A Guide for Strategy Development and Implementation (Management for Professionals)*, 1st ed., Springer, 2021.

² A. Pieloch-Babiarz, A. Misztal, M. Kowalska, *An Impact of Macroeconomic Stabilization on the Sustainable Development of Manufacturing Enterprises: The Case of Central and Eastern European Countries*, "Environment, Development and Sustainability" 2020, 23.

³ <https://www.ekologia.pl/slownik/zrownowazony-rozwoj/> (dostęp 23.06.2025).

⁴ G. Leśniak-Łebkowska, *Wpływ wewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 26.

leniom⁵. Założono ponadto, że zrównoważony rozwój obejmuje trwałość ekologiczną, rozwój ekonomiczny i sprawiedliwość społeczną. W ONZ, w 1992 roku na Szczycie Ziemi zorganizowanym w Rio de Janeiro, stwierdzono, że zrównoważony rozwój jest częścią składową międzynarodowej polityki w zakresie ochrony środowiska naturalnego⁶.

E. Skrzypek wskazuje, że rozwój zrównoważony to rozwój społeczno-gospodarczy, w którym działania polityczne, gospodarcze i społeczne integrowane są w taki sposób, aby zagwarantowana była możliwość zaspokajania podstawowych potrzeb społeczeństwa współczesnego, jak również potrzeb przyszłych pokoleń, przy zachowaniu równowagi przyrodniczej oraz trwałości procesów zachodzących w środowisku naturalnym⁷.

Zrównoważony rozwój rozumiany jest jako strategia rozwoju, polegająca na aktywnym angażowaniu się we wdrażanie standardów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw⁸. Określa się go także jako ekorozwój będący modelem rozwoju gospodarczego, który uwzględnia wymogi ochrony środowiska, prowadzi do zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych ludzi i stwarza warunki do życia w czystym, nieskażonym środowisku. Jest to zatem wielowymiarowa koncepcja odnosząca się do celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w całej gospodarce.

Bardzo ważnym problemem staje się programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw⁹. W koncepcji zrównoważonego rozwoju można wyróżnić trzy zasady¹⁰:

1. Zasada integralności ładu: wskazuje na wymóg współistnienia trzech celów zrównoważonego rozwoju: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego.
2. Zasada subsydiarności: wiąże się z zaangażowaniem wszystkich podmiotów na rzecz ochrony środowiska naturalnego.
3. Zasada zrównoważonej partycypacji: zmierza do tworzenia i upowszechniania zasad prośrodowiskowego zachowania się wszystkich podmiotów gospodarczych i obywateli.

Proces kształtowania ekorozwoju obejmuje:

- całościowe i systemowe ujmowanie zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych;
- postrzeganie środowiska jako procesu rozwojowego, w którym stale następują ewolucyjne i rewolucyjne zmiany;
- traktowanie środowiska naturalnego w sposób interakcyjny, ze szczególnym uwzględnieniem współzależności zjawisk i zdarzeń;
- systemowe ujmowanie elementów środowiska, szczególnie z punktu widzenia ich roli w ekosystemie;
- ocenę zmian środowiska naturalnego przez pryzmat systemu wartości, w którym główną wartością jest zachowanie zdolności przyrody do zapewnienia trwałego rozwoju.

W Polsce koncepcja zrównoważonego rozwoju znalazła odzwierciedlenie w ustawie Prawo ochrony środowiska. Zrównoważony rozwój został w niej zdefiniowany jako rozwój społeczno-gospodarczy, w którym dla zrównoważenia szans dostępu do środowiska poszczególnych społeczeństw lub ich obywateli, zarówno współczesnych, jak i przyszłych pokoleń, następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych¹¹.

⁵ R. Nowosielski, M. Spilka, A. Kania, *Zarządzanie środowiskowe i systemy zarządzania środowiskowego*, Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 34.

⁶ J. Kielin-Maziarz, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w prawie UE*, KUL, Lublin, 2013, s. 91.

⁷ S. Skrzypek, *Rola gospodarki opartej na wiedzy w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] B. Powichrowska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2011, s. 26.

⁸ P. Jamróz, *Struktura rynku funduszy społecznie odpowiedzialnych w wybranych krajach europejskich*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, 5(89), s. 38.

⁹ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 117.

¹⁰ J.W. Pietrewicz, *Ochrona środowiska w warunkach globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 116.

¹¹ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 roku – *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. z 2001 r. Nr 62 poz. 627).

W dokumencie *Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju*, przyjętym w 2015 roku przez 193 państwa ONZ, przedstawiono szeroko zakrojone działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jest to program definiujący model zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym. Zgodnie z ustaleniami Agendy 2030 wysiłek modernizacyjny powinien dotyczyć wyeliminowania ubóstwa we wszystkich jego przejawach, przy jednoczesnej realizacji celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. W obszarze gospodarki uwaga powinna być skupiona na: budowie silnego przemysłu; spójnych i kompleksowych inwestycjach, w tym w innowacje; jak najpełniejszym skorzystaniu z rewolucji cyfrowej i dynamicznego rozwoju technologii informatycznych. Podkreślono: rolę innowacyjności jako czynnika poprawiającego produktywność, zwiększenie dostępu do ICT, promocję zrównoważonego uprzemysłowienia i wzmacnianie finansowania inwestycji¹².

M. Trocki trafnie zauważa, że w przeciągu lat idea zrównoważonego rozwoju ewoluowała w jej poszczególnych wymiarach:

- od krótkoterminowego do długoterminowego horyzontu rozwoju;
- od zagadnień zrównoważonego rozwoju środowiskowego i społecznego do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego;
- od zrównoważonego rozwoju w wymiarze globalnym, regionalnym, branżowym i sektorowym, do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i ich jednostek organizacyjnych oraz ludzkich¹³.

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa obejmuje trzy filary:

1. ekonomiczny: wzrost aktywów, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost wartości rynkowej, poprawa wyników finansowych;
2. społeczny: rozwój zasobów ludzkich, przestrzeganie zasad BHP, rozwój pracowników, wsparcie lokalnych społeczności;
3. środowiskowy: inwestycje ekologiczne, zmniejszenie śladu węglowego, wprowadzanie produktów i usług ekologicznych, promowanie proponowanych inicjatyw.

W oparciu o szeroko zakrojoną analizę różnych definicji zrównoważonego rozwoju, jakie powstały przez ponad 25 lat, można wskazać, że określa się go jako:

- model rozwoju;
- strategię rozwoju;
- warunek przetrwania firmy;
- formę zaspokajania potrzeb obecnych i przyszłych interesariuszy;
- wielowymiarową koncepcję zarządzania biznesem;
- płaszczyznę integracji działań społecznych, gospodarczych, politycznych;
- ramy dla prowadzenia biznesu;
- potrzebę uzyskiwania najlepszych efektów gospodarczych w ujęciu ilościowym i jakościowym;
- rozwój społeczno-ekonomiczny powiązany z ochroną środowiska naturalnego;
- sposób na zagwarantowanie odpowiedniej jakości życia;
- płaszczyznę synergii aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych;
- szansę na przetrwanie przedsiębiorstwa;
- przejaw odpowiedzialnego zachowania;
- holistyczne podejście do myślenia o biznesie;
- integralne podejście do biznesu;

¹² Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, <http://www.mr.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/agenda-2030-2030/o-agendzie/> (dostęp 10.07. 2025).

¹³ M. Trocki, *Zrównoważone, społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami*, [w:] E. Bojar (red.), *Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Lublin 2020, s. 470.

- wyraz dążenia przedsiębiorstwa do wzrostu poziomu zarządzania ochroną środowiska i zwracanie uwagi na zarządzanie wynikami ESG¹⁴.
- Przegląd definicji zrównoważonego rozwoju zawiera tabela 1.

Tabela 1. Przegląd definicji zrównoważonego rozwoju

Autor	Zrównoważony rozwój – elementy
G. Brundtland [1987]	Model rozwoju, który dąży do zapewnienia trwałości życia na ziemi dla obecnych i przyszłych pokoleń.
J. Elkington [1998]	Koncentracja nie tylko na maksymalizacji zysków, ale również na kwestiach środowiskowych i społecznych.
G. Hilson, B. Murcka [2000]	Opiera się on na trzech filarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, oraz niesie za sobą konieczność wdrażania innowacji oraz nowoczesnych technologii.
D.M. Payne, C.A. Raiborn [2001]	Zrównoważony rozwój biznesu jest warunkiem przetrwania firmy w długim okresie i strategicznego rozwoju.
A. Wilkinson [2001]	Zrównoważony rozwój obejmuje etyczny wymiar, uczciwość kompromisu między obecną presją gospodarczą a przyszłymi potrzebami w zakresie środowiska.
M.E. Porter, M.R. Kramer [2002]	Zrównoważony rozwój obejmuje działania, które mają zwiększyć: efektywność ekologiczną oraz wyniki w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa
T. Dyllick, K. Hockerts [2002]	Zrównoważony rozwój to zaspokajanie potrzeb obecnych interesariuszy, bez uszczerbku dla potrzeb przyszłych interesariuszy.
R.J. Baumgartner [2004]	Ogólna koncepcja zarządzania biznesem z kluczowymi elementami i implikacjami dla zarządzania strategicznego, struktury organizacyjnej i kultury.
J.P. MacDonald [2005]	Zrównoważony rozwój określa ogólne ramy prowadzenia biznesu, które można zapisać w normie ISO14001.
A. Witek-Crabb [2005]	Podejmowanie decyzji umożliwiających osiągnięcie celów operacyjnych bez naruszania zdolności organizacji do osiągnięcia zysków w długim okresie.
P. Penfield [2007]	Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju powinna być rozpatrywana w sposób całościowy, wymaga ona myślenia nie tylko w kategorii kosztów cyklu życia, pojedynczych procesów, ale również wykonywanych czynności.
B. Poskrobko [2007]	Potrzeba trwałego uzysku najlepszych efektów gospodarowania w sensie ilościowym i jakościowym.
E. Majewski [2008]	Obejmuje wszystkich i wszystko, a jego realizacja wymaga współdziałania ludzi i instytucji reprezentujących odmienne profesje, punkty wyjścia i wizje przyszłości.
D. Kielczewski [2010]	Oznacza rozwój społeczno-ekonomiczny współgrający z ochroną środowiska naturalnego.
B. Piontek [2010]	Konieczność zapewnienia jakości życia obecnemu i przyszłym pokoleniom poprzez zachowanie odpowiednich relacji między kapitałem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.
I. Kłosok-Bazan [2010]	Synergia aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych; powinna stwarzać warunki do bezpiecznego i korzystnego dla człowieka, środowiska i gospodarki rozwoju zrównoważonego.
W.M. Grudzewski et al. [2010]	Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jest koncepcją uwzględniającą interesy bieżących i przyszłych interesariuszy przedsiębiorstwa.
M. Drljača [2012]	Proces, w którym zużywa się coraz mniej zasobów na zaspokojenie potrzeb konsumentów i w którym środowisko jest mniej zanieczyszczone.

¹⁴ G. Zhou, L. Lin, S. Luo, *Sustainable Development. ESG Performance and Company Market Value: Mediating Effect of Financial Performance*, "Business Strategy and the Environment" 2022, 31(7), s. 3371-3387.

E. Giovannoni, G. Fabietti [2013]	Zdolność korporacji do przetrwania w czasie, zarówno pod względem rentowności, produktywności i wyników finansowych, jak i pod względem zarządzania aktywami środowiskowymi i społecznymi, które składają się na jej kapitały.
G.F. Dias [2015]	Zrównoważony rozwój to sposób dla firm i rządów, aby odwrócić negatywne skutki spowodowane przez model wzrostu gospodarczego.
M.A. Camilleri [2017]	Zrównoważony rozwój to odpowiedzialne zachowania, które mają na celu funkcjonowanie w dobie braków środowiskowych, społecznych i zarządczych.
D. Oželienė [2017]	Holistyczne podejście do myślenia o biznesie, które ma na celu zintegrowanie rozważenia trzech aspektów zrównoważonego rozwoju: społecznego, środowiskowego i ekonomicznego.
P. Taticchi, M. Demartini [2021]	Zrównoważony rozwój firm to integralne podejście do biznesu, mające na celu wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rentowności poprzez trwałe tworzenie wspólnej wartości w wyniku ścisłej współpracy z wszystkimi interesariuszami oraz integrację czynników ESG w procesie podejmowania decyzji.
A.J. Costa [2022]	Koncepcja zrównoważonego rozwoju powinna mieć zastosowanie do zewnętrznego otoczenia organizacji, innymi słowy do pewnego regionu (kraju, stanu) w określonym przedziale czasowym.
G. Zhou, L. Liu, S. Luo [2022]	Dążenie przedsiębiorstw do podnoszenia poziomu zarządzania ochroną środowiska oraz zwracanie uwagi na zarządzanie wynikami ESG.
A. Misztal [2023]	Ochrona środowiska, wsparcie dla pracowników i lokalnych społeczności, dążenie do przewag konkurencyjnych, konieczność rezygnacji z części zysku.

Źródło: A. Misztal, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2023, 68(2), s. 87-99.

Sporządzone zestawienie ukazuje różnorodne podejścia do pojęcia zrównoważonego rozwoju. Współcześnie jest on determinowany, o czym była mowa, przez szereg czynników: wewnętrznych (wyniki finansowe, posiadane aktywa, kapitał ludzki, style zarządzania, realizowane strategie i modele biznesowe, świadomość ekologiczna kadry) oraz zewnętrznych (uwarunkowania makroekonomiczne, geopolityczne, regulacje prawne, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, nakłady na B&R)¹⁵. Tak rozumiany zrównoważony rozwój wymaga spójnych i odpowiedzialnych działań we wszystkich jego wymiarach, szczególnie bardzo silnie koresponduje z pojęciem CSR, które należy traktować jako przejaw zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa.

CSR – istota, znaczenie i kierunki rozwoju

Koncepcja zrównoważonego rozwoju łączy się bezpośrednio z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Wdrażanie CSR w przedsiębiorstwach rzutuje na poziom „zwrotu” zrównoważenia przedsiębiorstwa pod względem ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu powstały jako dwie oddzielne koncepcje¹⁶. Zależności między nimi widoczne są na poziomie formułowania celów, ich operacjonalizacji, wyboru wskaźników realizacji i oceny wyników. Stwierdza się występowanie dyfuzji tych koncepcji.

Tym samym koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju zazębiają się w wielu obszarach, przyczyniając się do integracji celów ekonomicznych, społecz-

¹⁵ A. Misztal, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2024, 68(2), s. 87-99, <https://doi.org/10.33119/KNpP.2023.68.2.6>

¹⁶ M. Ashrafi et al., *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*, „Sustainability” 2020, 12(3), s. 760.

nych i środowiskowych¹⁷. Zrównoważony rozwój można w tym kontekście rozumieć jako zdolność organizacji do utrzymywania zużycia zasobów finansowych, ludzkich i naturalnych na minimalnym poziomie, niezbędnym do funkcjonowania, przy jednoczesnym aktywnym zarządzaniu współzależnościami między tymi zasobami oraz ograniczaniu negatywnego wpływu działalności organizacji na ekosystem w krótkim, średnim i długim okresie¹⁸.

Koncepcja CSR może być traktowana jako koncepcja zapewniająca zrównoważony rozwój na poziomie mikro, tj. na poziomie przedsiębiorstw, stanowi także element zrównoważonego zarządzania, zapewniającego realizację zasad zrównoważonego rozwoju nie tylko na poziomie systemów społeczno-gospodarczych, lecz także poszczególnych podmiotów zaangażowanych w zmianę¹⁹. CSR obejmuje tworzenie raportu na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (analiza ex post); uwzględnia kluczowych interesariuszy, media, polityków, społeczności lokalne, konkurencję oraz konsumentów; koncentruje się na zgodności biznesu z oczekiwaniami i przepisami. Ponadto ważną rolę pełni budowanie marki i troska o poprawę wizerunku.

Celem CSR jest: (1) ukazanie, że biznes może działać odpowiedzialnie wobec otoczenia, w którym działa, oraz (2) pokazanie pozytywnego wpływu na środowisko, konsumentów, pracowników, społeczności lokalne i sferę publiczną²⁰. Wśród instrumentów CSR należy wskazać²¹:

- kampanie społeczne jako działania mające na celu zwrócenie uwagi na określony problem społeczny;
- raporty społeczne, przygotowywane przez firmy, które mają pokazać ich zaangażowanie społeczne, ekologiczne i/ lub środowiskowe;
- wolontariat pracowniczy (*corporate volunteering*), długoterminowy program propagujący dowolny udział i zaangażowanie pracowników w działania społeczne;
- programy etyczne mające na celu propagowanie etycznego postępowania pracowników;
- inwestycje w ekologię, ekoznakowanie i przeciwdziałanie zmianom środowiska;
- marketing zaangażowany społecznie, np. próba zaangażowania klientów w zakup produktów lub usług firmy prowadzącej kampanię charytatywną;
- nadzór korporacyjny, np. kontrola i koordynacja zachowań udziałowców danej spółki;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne.

CSR w ujęciu Komisji Europejskiej to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie podejmują działania na rzecz lepszego funkcjonowania społeczeństwa i czystszej środowiska. Założenia CSR odnoszą się do budowania strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem interesów społecznych, aspektów środowiskowych i oczekiwań interesariuszy, a decyzje i podejmowane działania nakierowane są na dbałość o interes przyszłych pokoleń.

Z kolei Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju WBCSD (*Vision 2050*) definiuje CSR jako ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników, ich rodzin, lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości.

CSR to skomplikowany proces, który można traktować zarówno jako stanowcze zachowanie, które potencjalnie wpływa na wynik końcowy (postrzegany instrumentalnie), jak i cel sam

¹⁷ M. Ciechomska-Barczak, *Trendy w zarządzaniu: Zrównoważony rozwój – moda czy konieczność?*, [w:] E. Bojar, M. Bojar (red.), *Przedsiębiorczość regionalna: refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2024.

¹⁸ M. Bojar et al., *Predictors of Implementation of ESG Principles in the Small and Medium-Sized Enterprises in the Lublin Region*, „European Research Studies Journal” 2024, 27(3), s. 307-319.

¹⁹ E. Bojar et al., *Eco-management in Polish companies*, „Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development” 2012, 7(2), s. 107-113.

²⁰ M. Trocki, op. cit., s. 470.

²¹ W. Leoński, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, 254.

w sobie, który istnieje jednocześnie z celami finansowymi²². Z badań wynika, że skuteczne wdrażanie strategii CSR i rozwój przewagi konkurencyjnej jest silnie powiązany z dobrze ugruntowaną kulturą proekologiczną²³. W naukach o zarządzaniu i jakości CSR definiuje się jako wypełnianie obowiązków wobec różnych grup interesariuszy, odpowiadanie na potrzeby społeczne, wykorzystywanie koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem²⁴. Wskazuje się następujące etapy rozwoju CSR:

1. Era chciwości, filantropii, marketingu i zarządzania (CSR 1.0).
2. Era odpowiedzialności (CSR 2.0)²⁵.
3. Era sieci: wartości społecznościowe, interakcje, współdziałanie, współpraca instytucji i ludzi (CSR 3.0)²⁶.
4. CSR jako koncepcja integracji społecznej²⁷,
5. CSR transformacyjne.

W rozwoju CSR w Polsce wyróżnia się pięć etapów²⁸:

1. Faza milczenia i braku zainteresowania (1997-2000).
2. Faza niechęci, a nawet sprzeciwu wobec CSR (2000-2002).
3. Fala zainteresowania CSR, zwłaszcza po przystąpieniu Polski do UE (2002-2004).
4. Strategia cząstkowa: firmy realizowały wybrane cząstkowe projekty związane z odpowiedzialnymi praktykami (2004-2006).
5. Powiązanie CSR z innymi strategiami w firmie: strategia komunikacyjna, personalna, marketingowa (2006-2010).

Kolejny, szósty etap rozwoju CSR przypada na lata 2010-2015 i jest następstwem normy ISO 26000, która systematyzuje wiedzę na jego temat. Norma obejmuje następujące obszary: ład korporacyjny, środowisko, uczciwe praktyki organizacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy. Obszary CSR według normy ISO 26000 to:

- ład organizacyjny: wdrażane systemy, struktury, procesy zarządzania;
- prawa człowieka: przestrzeganie prawa człowieka do wolności, pracy, zdrowia, edukacji;
- praktyki z zakresu pracy: stosowane praktyki pracy, warunki pracy, edukacji, zdrowia;
- środowisko naturalne: wpływ na środowisko, zmniejszanie zmian klimatycznych;
- praktyki operacyjne: dobre praktyki wobec partnerów, dostawców;
- zagadnienia konsumenckie: uczciwe działania wobec konsumentów;
- zaangażowanie społeczne: inicjatywy na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej²⁹.

CSR obejmuje trzy zasady: (1) zasadę korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, (2) zasadę odpowiedzialności publicznej (poziom organizacyjny) i (3) zasadę uznaniowości kierownictwa (poziom indywidualny)³⁰; oraz koncentruje się na jakościowych działaniach firm

²² H. Wang, C. Gibson, U. Zander, *Ownership Governance, Institutional Pressures and Circular Economy Accounting Information Disclosure*, „Chinese Management Studies” 2020, 8(3), s. 487-501.

²³ M. Gurlek, M. Tuna, *Wzmacnianie przewagi konkurencyjnej poprzez ekologiczną kulturę organizacyjną*, „The Service Industries Journal” 2017, 38(7-8), s. 467-491.

²⁴ E. Skrzypek, *Spółeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, 378, s. 210.

²⁵ W. Visser, *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley & Sons, Cornwall, UK, 2013.

²⁶ R. Crespín, *CSR 3.0, Capitalism with a Twist of Networked*, <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/csr-30-capitalism-twist-networked-value/31539> (dostęp 10.07.2025).

²⁷ A. Sokołowska-Durkalec, E. Tabaszewska-Zajbert, *Perspektywy rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Management Forum” 2017, 5(4), s. 27-32.

²⁸ G. Bartkowiak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.

²⁹ E. Stawicka, *Wpływ społecznej odpowiedzialności na zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka działających w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2023, s. 27-31.

³⁰ D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, 16, s. 691-718.

w zakresie zobowiązań społecznych. Z przeglądu wielu definicji wynika, że CSR traktowane jest jako:

- odpowiedzialne działania wobec pracowników i klientów;
- działania, które przynoszą społeczeństwu korzyść;
- wynik uwzględnienia przez różne grupy społeczne wartości poszukiwanych globalnie i przekładania ich ponad cele ekonomiczne i prawne;
- łączenie celów społecznych i ekonomicznych;
- narzędzie umożliwiające poprawę jakości życia interesariuszy i realizacji ekonomicznego rozwoju;
- współdziałanie, partycypacja z uwzględnieniem różnych grup społecznych;
- odpowiedzialne tworzenie polityki przedsiębiorstwa i jej realizacja w praktyce;
- koncepcja zarządzania, mająca na celu budowanie przez przedsiębiorstwa długoterminowych, pozytywnych relacji z interesariuszami.

CSR koncentruje się na jakościowych działaniach firm w zakresie zobowiązań społecznych, a ESG umożliwia ich pomiar i kwantyfikację. ESG to standard i strategia wykorzystywana przez inwestorów do oceny zachowań korporacyjnych i przyszłych wyników finansowych. Geneza obu pojęć jest wspólna – dążenie przedsiębiorstw do wdrażania praktyk i strategii mających pozytywny wpływ na otoczenie. W tym kontekście można uznać, że koncepcja CSR stanowiła istotny fundament pod rozwój ESG³¹.

ESG nadaje głębszy sens pojęciu „wartość przedsiębiorstwa”, umożliwiając przejście od deklaratywnej odpowiedzialności społecznej do jej konkretnego, finansowo udokumentowanego wymiaru. Ponadto dostarcza mierzalnych wskaźników, które pozwalają ocenić, w jaki sposób firmy traktują pracowników, zarządzają łańcuchem dostaw, wspierają różnorodność społeczną czy budują więzi społeczne³².

Trend zrównoważonego rozwoju jest zgodny z aktualnymi priorytetowymi działaniami wielu światowych organizacji oraz rządów licznych krajów. W różnych regionach świata wdrażane są obecnie nowe regulacje mające na celu zainteresowanie przedsiębiorców wpływem ich organizacji na środowisko i społeczeństwo, m.in. poprzez wprowadzenie obowiązku raportowania czynników niefinansowych w zakresie zrównoważonego rozwoju.

W opinii praktyków gospodarczych wprowadzenie w 2023 roku przez Unię Europejską dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – opublikowanej 16 grudnia 2022 roku w Dzienniku Urzędowym UE, regulującej zasady sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju – zapoczątkowało znaczące zmiany w otoczeniu regulacyjnym przedsiębiorstw. Wiele podmiotów stopniowo raportuje wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju niefinansowego. Obok sprawozdania finansowego firmy publikują szersze informacje dotyczące wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. Dyrektywa CSRD nakłada na duże, małe oraz średnie przedsiębiorstwa notowane na rynku regulowanym obowiązek ujawniania w raportach z działalności informacji dotyczących ESG. Wdrożenie dyrektywy może stanowić istotny impuls do wzrostu świadomości przedsiębiorców na temat wpływu ich decyzji na środowisko i społeczeństwo, a także może zapoczątkować szerszą, zrównoważoną transformację ekologiczną i społeczną w biznesie³³. Pozytywnym aspektem wdrożenia zasad raportowania ESG jest fakt, że ujednolicone standardy ułatwiają firmom ocenę własnego oddziaływania na otoczenie oraz mogą stanowić podstawę

³¹ A. Frączkiewicz-Wronka, A. Mercik, K. Szymaniec-Mlicka, *Interesariusze i ich znaczenie w raportowaniu ESG*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2024.

³² M. Kaźmierczak, *A Literature Review on the Difference Between CSR and ESG*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2022, 162, s. 275-289.

³³ B. Ocicka, K. Gemra, *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023.

skutecznego zarządzania zrównoważonym rozwojem, zwiększając przejrzystość i umożliwiając analizę porównawczą przedsiębiorstw.

Raportowanie w obszarze ESG stanowi także przedmiot refleksji nad współczesnym zarządzaniem jakością, które jest silnie powiązane ze zrównoważonym rozwojem, w tym z koncepcją ESG, przez co tworzy wielowymiarową podstawę dla wzrostu konkurencyjności i osiągania sukcesów rynkowych. Raportowanie ESG dostarcza kompleksowej wiedzy, która pozwala kadrze zarządzającej osiągać realne efekty w zakresie poprawy jakości i tworzy podstawy dla doskonalenia zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

ESG – istota, znaczenie oraz standardy raportowania niefinansowego w tej formule

ESG oznacza trzy grupy czynników, tj. czynniki środowiskowe (*environmental*), społeczne (*social*) oraz związane z łaodem korporacyjnym (*governance*). Służą one do oceny zrównoważonego rozwoju i wpływu organizacji na otoczenie oraz odzwierciedlają zaangażowanie przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój. Pomagają mu również ustalać cele strategiczne. Mogą być wykorzystywane przez inwestorów oraz inne zainteresowane strony do oceny stopnia odpowiedzialności firmy. Są one odzwierciedleniem zaangażowania przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój³⁴.

Environmental, czyli środowiskowy, w praktyce oznacza sposób, w jaki działalność danego podmiotu wpływa na środowisko naturalne oraz to, co dany podmiot robi, by zredukować jej negatywny wpływ. *Social*, czyli czynniki społeczne, to ogół działań danego podmiotu, mających na celu tworzenie dobrych warunków pracy dla osób w nim zatrudnionych. Ponadto uwzględniana jest dbałość organizacji o kondycję fizyczną i psychiczną pracowników. *Corporate Governance* to łaód korporacyjny, czyli ogół działań mających na celu sprawdzenie kompetencji i kwalifikacji kadry zarządzającej. Bierze się także pod uwagę strukturę danej organizacji oraz to, w jaki sposób kadra menedżerska wypełnia swoje zobowiązania wobec inwestorów/ udziałowców³⁵.

ESG odnosi się do sposobu, w jaki korporacje i inwestorzy integrują kwestie środowiskowe, społeczne oraz związane z łaodem korporacyjnym w swoich modelach biznesowych. ESG wydaje się stosować bardziej ekspansywną terminologię niż CSR³⁶. Obejmuje uwzględnienie aspektów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w decyzjach dotyczących portfela inwestorów³⁷. Polega na wyjściu w ocenie przedsiębiorstwa poza tradycyjne kwestie ekonomiczne³⁸. Skupia się na mierzeniu, raportowaniu i doskonaleniu działań związanych z oddziaływaniem na środowisko, wpływem na społeczeństwo oraz praktykami zarządczymi. Tego typu informacje są skierowane szczególnie do inwestorów oraz pozostałych interesariuszy i stanowią źródło szczegółowych i precyzyjnych informacji, dających możliwość porównania wybranych podmiotów oraz poszczególnych obszarów będących w potencjalnym kręgu zainteresowań³⁹.

Na podstawie kryteriów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego tworzy się pozafinansowe oceny przedsiębiorstw, państw i innych podmiotów. Kryteria te jednocześnie

³⁴ M. Kaźmierczak, op. cit., s. 275-289.

³⁵ L. Oktaba, *ESG – co to jest? Czynniki zrównoważonego rozwoju w retail i firmach technologicznych*, Exorigo-Upos, 2023, <http://www.exorigo-upos.pl/blog/esg-co-to-jest/> (dostęp 20.06.2025).

³⁶ S.L. Gillan, A. Koch, T.L. Starks, *Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance*, "Journal of Corporate Finance" 2021, 66, 101889.

³⁷ P. Matos, *ESG and responsible institutional investing around the world. A critical review*, CFA Institute Research Foundation, 2020.

³⁸ J. Gołębiowski, *Znaczenie i istota ESG w sektorze żywnościowym w Polsce*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2023, 25(1), 75-90.

³⁹ A. Dąbkowska, *Raportowanie niefinansowe w aspekcie społecznym jako narzędzie budowania wizerunku banku przyjaznego dla klientów*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2023, 4, s. 25-41.

określają trzy główne obszary działania, w ramach których podmioty powinny kierować się zasadami zrównoważonego rozwoju i działać z poszanowaniem szeroko rozumianego interesu interesariuszy. ESG to z jednej strony narzędzie kontroli środowiska, a z drugiej – praktyki społeczne realizowane przez organizację. Kwestia ESG powiązana jest z inwestycjami odpowiedzialnymi lub społecznie odpowiedzialnymi (SRI – *socially responsible investing*)⁴⁰. To strategia inwestycyjna, której celem jest generowanie zmian społecznych, jak również osiągnięcie zysków finansowych dla inwestora.

Odpowiedzialność środowiskowa, społeczna oraz ład korporacyjny to filozofia inwestycyjna, która polega na dążeniu do długookresowego wzrostu wartości i kompleksowego zarządzania. Podstawą teoretyczną dla badań w tym zakresie jest teoria instytucjonalna i teoria interesariuszy. Wprowadzenie ESG wpływa pozytywnie na postrzeganie przedsiębiorstwa przez klientów. Badania dowodzą, że czynniki ESG wdrożone w przedsiębiorstwie zachęcają konsumentów do kupna produktów i usług oraz prowadzą do lepszej rozpoznawalności danej marki, a także stanowią szansę na wyższe zyski przedsiębiorstwa⁴¹.

Według szacunków Komisji Europejskiej obowiązek raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju będzie dotyczył około 50 tys. firm w całej Unii Europejskiej (dotychczas było to niespełna 12 tys. przedsiębiorstw). Dnia 5 stycznia 2023 roku weszła w życie dyrektywa CSRD⁴², która rozszerza obowiązki raportowania w obszarze zrównoważonego rozwoju na dodatkowe podmioty. Nowa grupa przedsiębiorstw miała być objęta obowiązkiem raportowania już od 1 stycznia 2025 (raport w 2026 roku). Podmioty, które nie są objęte obowiązkiem raportowania, także powinny podejmować działania w obszarze ESG, co oznacza zbieranie odpowiednich danych, mierzenie emisji. Powinny także ustanowić cele redukcji emisji, weryfikować przestrzeganie praw człowieka w swoim łańcuchu dostaw i zapewniać zgodność działalności z prawem.

Inwestycje w ESG przekładają się na długoterminowy wzrost wartości przedsiębiorstwa i przynoszą określone korzyści:

- dostęp do lepszych warunków finansowania;
- przyciąganie inwestorów i korzystny wpływ na wycenę spółki i jej wyniki finansowe;
- element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- postrzeganie przedsiębiorcy, który prowadzi działalność w zgodzie z aspektami ESG, jako atrakcyjnego pracodawcy.

Poprzedniczką dyrektywy CSRD była dyrektywa NFRD – od stycznia 2017 roku obowiązek raportowania niefinansowego objął jednostki interesu publicznego zatrudniające ponad 500 pracowników. Nowa dyrektywa wprowadza istotne zmiany, jeśli chodzi o zakres raportowanych informacji, zasady raportowania, jak również krąg podmiotów objętych obowiązkiem sprawozdawczym. Ma to na celu:

- zharmonizowanie standardów raportowania, by większa grupa przedsiębiorstw raportowała porównywalne i wiarygodne informacje;
- doprowadzenie do zwiększonej transparentności przedsiębiorstwa,
- umożliwienie porównywania danych;
- umożliwienie wspierania decyzji inwestycyjnych;
- stworzenie warunków dla lepszego zarządzania ryzykiem;
- wspieranie realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

⁴⁰ A.J. Costa et al., *Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs*, „Sustainability” 2022, 14, 4413.

⁴¹ D. Ślażyńska-Kluczek, M. Brzeszek, *Czynniki ESG jako elementy zrównoważonego rozwoju wpływające na postrzeganie przedsiębiorstw przez konsumentów*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2023, 4(70), s. 73-90.

⁴² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 roku w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dyrektywa poszerza krąg podmiotów zobowiązanych do raportowania nt. zrównoważonego rozwoju.

Obowiązek raportowania niefinansowego dotyczy tylko spółek będących jednostkami za interesowania publicznego (banki, firmy ubezpieczeniowe, spółki notowane na giełdzie), które zatrudniają ponad 500 pracowników i spełniają jeden z dwóch warunków finansowych: 85 mln zł sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub 170 mln przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy.

Założono, że przedsiębiorstwa zobowiązane do raportowania na mocy obowiązującej ustawy o rachunkowości w 2025 roku będą ujawniały informacje na temat zrównoważonego rozwoju za rok 2024 zgodnie z dyrektywą CSRD, w oparciu o europejskie standardy raportowania zrównoważonego rozwoju, czyli ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Są to jednolite standardy raportowania na temat zrównoważonego rozwoju. Obowiązek ten wynika z CSRD.

Dyrektywa CSRD wraz z ESRS wprowadza fundamentalne standardy sprawozdawczości, którymi są⁴³:

- jakość prezentowanych informacji: informacje mają być istotne, przedstawione w sposób wierny, porównywalne, weryfikowalne, zrozumiałe;
- podwójna istotność: standardy powinny obejmować wszystkie informacje, które mają znaczenie dla użytkowników tych informacji;
- łańcuch wartości i granice raportowania: należy przedstawić istotne, rzeczywiste bądź tylko potencjalnie niekorzystne skutki, ryzyka i możliwości związane z łańcuchem wartości przedsiębiorstwa, w tym z jego produktami i usługami, relacjami biznesowymi i łańcuchem dostaw;
- odpowiedni horyzont czasowy, czyli przedstawienie informacji dotyczących przeszłości i przyszłości;
- wymóg przestrzegania należytej staranności: informacje powinny dotyczyć identyfikowania, monitorowania, łagodzenia, niwelowania lub likwidowania najważniejszych rzeczywistych i potencjalnych niekorzystnych skutków związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

Z biegiem lat projekty opierające się na CSR okazały się niewystarczające, a koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stała się dla korporacji narzędziem gry marketingowej⁴⁴. Dlatego powstała zaktualizowana koncepcja, bardziej dostosowana do obecnych realiów, nazywana ESG. Jej fundamentem było jednak CSR.

ESG umożliwia przejście od deklaratywnej odpowiedzialności społecznej do jej finansowo udokumentowanego wymiaru. Dostarcza mierzalnych wskaźników dla oceny tego, jak przedsiębiorstwa traktują pracowników, zarządzają łańcuchem dostaw, wspierają różnorodność społeczną czy budują więzi społeczne⁴⁵. Dyrektywa CSRD z 2023 roku reguluje zasady sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Nakłada na przedsiębiorstwo duże, małe i średnie notowane na rynku regulowanym obowiązek ujawniania w raportach z działalności informacji dotyczących ESG.

Reguły raportowania niefinansowego docelowo będą dotyczyły około 50 tys. firm w Unii Europejskiej. Ich wprowadzenie będzie następowało stopniowo dla kolejnych grup przedsiębiorstw. Oznacza to, że znacznie szersza grupa przedsiębiorstw musi podjąć działania z zakresu zarządzania elementami ESG od 2024 roku. Wprowadzono ponadto ESRSy, czyli unijne standardy raportowania czynników zrównoważonego rozwoju (European Sustainability Reporting Standards) rozszerzające raportowanie o kolejne czynniki. Wyzwaniem dla organizacji są również

⁴³ W. Nalbert, *ESG w pigułce – prawne wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2024, s. 1-14.

⁴⁴ M. Soin, *CSR i problem organizacyjnej hipokryzji*, „Prakseologia”, 2018, 160.

⁴⁵ Ibidem.

Cele Zrównoważonego Rozwoju oraz Europejski Zielony Ład – nowa wizja UE na rzecz wzrostu gospodarczego, której celem jest neutralność klimatyczna w perspektywie 2050 roku. Oznacza to konieczność przeznaczenia istotnych środków finansowych oraz przeprojektowania systemu społeczno-gospodarczego w UE⁴⁶.

Oczekiwania związane z wdrożeniem dyrektywy:

- impuls dla wzrostu świadomości przedsiębiorców w zakresie wpływu ich decyzji na środowisko i społeczeństwo;
- podstawa dla szerszej transformacji ekologicznej i społecznej w biznesie;
- ujednolicone standardy jako pomoc dla oceny własnego oddziaływania na otoczenie i podstawa dla skutecznego zarządzania zrównoważonym rozwojem; umożliwienie benchmarkingu w stosunku do innych przedsiębiorstw.

Rozwiązania ESG generują znaczny potencjał dla zrównoważonego rozwoju. Zarządzanie jakością wpisuje się w omawianą strategię, ponieważ dostarcza ona wiedzy, która tworzy warunki dla kompleksowo rozumianej jakości. W tym kontekście należy wskazać na decyzję Ministerstwa Finansów⁴⁷. Rząd przyjął 17 czerwca 2025 roku rozwiązanie deregulacyjne, dotyczące raportowania ESG dla firm. Projekt przewiduje przesunięcie obowiązku raportowania ESG dla firm o dwa lata. Rozwiązanie dostosowuje polskie prawo do przepisów Unii Europejskiej. Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy zmieniającej ustawę o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym. Obowiązek raportowania ESG dla firm, który ma na celu ujawnianie informacji, m.in. na temat wpływu ich działalności na środowisko, społeczeństwo oraz ład korporacyjny, tj. informacji o zrównoważonym rozwoju, zostaje przesunięty o dwa lata. Dotyczy to przedsiębiorstw, które miały rozpocząć raportowanie odpowiednio w 2026 i 2027 roku. Po zmianach:

- obowiązek raportowania ESG dla dużych firm zostaje przesunięty z 2026 roku (za rok obrotowy 2025) na 2028 rok (za 2027 rok);
- obowiązek raportowania ESG dla małych i średnich firm notowanych na giełdzie zostaje przesunięty z 2027 roku (za rok obrotowy 2026) na 2029 rok (za 2028 rok).

Zakłada się, że dzięki przesunięciu terminów raportowania przedsiębiorstwa będą miały więcej czasu na przygotowanie się do nowych obowiązków. Rozwiązanie ma także ograniczyć nadmierne obciążenia administracyjne dla firm, szczególnie w obliczu rosnącej konkurencji ze strony przedsiębiorstw spoza Unii Europejskiej. Nowe przepisy mają wejść w życie z dniem następującym po ogłoszeniu w Dzienniku Ustaw. Jednocześnie na forum Unii Europejskiej toczą się intensywne prace nad dalszymi zmianami w raportowaniu ESG, w tym nad istotnym zawężeniem zakresu jednostek zobowiązanych do raportowania.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że mamy do czynienia z przenikaniem się koncepcji zrównoważonego rozwoju. Szansy na szerokie zrozumienie i wdrożenie CSR do praktyki gospodarczej można upatrywać w upowszechnieniu standardów raportowania niefinansowego w formule ESG. Koncepcja ESG wywodzi się ze środowiska finansowego, a jej początki sięgają lat 70. XX wieku. Wówczas to niektórzy inwestorzy zaczęli uwzględniać aspekty środowiskowe i społeczne przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

CSR i ESG to skuteczne narzędzia realizacji zrównoważonego rozwoju, ich wdrożenie staje się dla przedsiębiorstw rozwiązaniem wychodzącym naprzeciw rosnącym wymaganiom interesariuszy, w tym inwestorów, którzy oczekują od przedsiębiorstw większej odpowiedzialności społecznej oraz transparentności (przejrzystości) w działaniu. Dbłość o filary ESG to przyszłość

⁴⁶ K. Szpak, *Polityka klimatyczna Unii Europejskiej w perspektywie 2050 roku*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki (red.), *Polityka klimatyczna i jej realizacja w pierwszej połowie XXI wieku*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2020.

⁴⁷ <https://www.gov.pl/web/finanse/rzad-przyjal-rozwiazanie-deregulacyjne-dotyczace-raportowania-esg-dla-firm> (dostęp 15.07.2025).

dla wszystkich firm działających na terenie UE. Jest to przejaw racjonalności i odpowiedzialności biznesowej. Wzrost rangi aktywów niefinansowych powoduje, że ich mierzenie stało się koniecznością we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Zrównoważona transformacja we współczesnym świecie wpływa w sposób znaczący na rozwój społeczno-gospodarczy. ESG staje się podstawą zmian w obszarze ochrony i przeciwdziałania degradacji środowiska przyrodniczego, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego. Sprawne zarządzanie aspektami środowiskowymi, społecznymi i ładu korporacyjnego stwarza podstawy dla przyspieszonego zrównoważonego rozwoju. CSR i ESG umożliwiają niwelowanie negatywnych zjawisk w sytuacjach kryzysowych, zapobiegają degradacji środowiska naturalnego, wspierają inkluzję społeczną oraz integrują organizację i zarządzanie podmiotami gospodarczymi. Pozwalają sprostać wyzwaniom rynku oraz umożliwiają wzrost konkurencyjności poprzez umacnianie pozycji konkurencyjnej. Raportowanie danych niefinansowych sprzyja lepszemu poznaniu faktycznych możliwości i potrzeb niezbędnych dla rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowi to znaczące wsparcie w procesie podejmowania decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym⁴⁸.

Bibliografia

- Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju*, <http://www.mr.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/agenda-2030-2030/o-agendzie/>.
- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Ashrafi M. et al., *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*, "Sustainability" 2020, 12(3).
- Bartkowiak G., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Bojar E. et al., *Eco-management in Polish companies*, "Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development" 2012, 7(2).
- Bojar M. et al., *Predictors of Implementation of ESG Principles in the Small and Medium-Sized Enterprises in the Lublin Region*, "European Research Studies Journal" 2024, 27(3).
- Ciechomska-Barczak M., *Trendy w zarządzaniu: Zrównoważony rozwój – moda czy konieczność?*, [w:] E. Bojar, M. Bojar (red.), *Przedsiębiorczość regionalna: refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2024.
- Costa A.J. et al., *Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs*, "Sustainability" 2022, 14, 4413.
- Crespin R., *CSR 3.0, Capitalism with a Twist of Networked Value*, <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/csr-30-capitalism-twist-networked-value/31539>.
- Dąbkowska A., *Raportowanie niefinansowe w aspekcie społecznym jako narzędzie budowania wizerunku banku przyjaznego dla klientów*, "Przegląd Prawno-Ekonomiczny" 2023, 4.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Folque M., Escrig-Olmedo E., Santamaria T.C., *Sustainable Development and Financial System: Integrating ESG Risks through Sustainable Investment Strategies in a Climate Change Context*, "Sustainable Development" 2021, 29.
- Frąckiewicz-Wronka A., Mercik A., Szymaniec-Mlicka K., *Interesariusze i ich znaczenie w raportowaniu ESG*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2024.
- Gillan S.L., Koch A., Starks L.T., *Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance*, "Journal of Corporate Finance" 2021, 66, 101889.
- Gołębiowski J., *Znaczenie i istota ESG w sektorze żywnościowym w Polsce*, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu" 2023, 25(1).

⁴⁸ M. Folque, E. Escrig-Olmedo, T.C. Santamaria, *Sustainable development and financial system: Integrating ESG risks through sustainable investment strategies in a climate change context*, "Sustainable Development" 2021, 29, s. 876-890.

- Gurlek M., Tuna M., *Wzmacnianie przewagi konkurencyjnej poprzez ekologiczną kulturę organizacyjną*, "The Service Industries Journal" 2017, 38(7-8).
<https://www.ekologia.pl/slownik/zrownowazony-rozwoj/>.
<https://www.gov.pl/web/finanse/rzad-przyjal-rozwiazanie-deregulacyjne-dotyczace-raportowania-esg-dla-firm>.
 Jamróz P., *Struktura rynku funduszy społecznie odpowiedzialnych w wybranych krajach europejskich*, "Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2017, 5(89).
 Kaźmierczak M., *A Literature Review on the Difference Between CSR and ESG*, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie" 2022, 162.
 Kielin-Maziarz J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w prawie UE*, KUL, Lublin 2013.
 Leoński W., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, 254.
 Leśniak-Łebkowska G., *Wpływ wewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
 Matos P., *ESG and Responsible Institutional Investing Around the World. A Critical Review*, CFA Institute Research Foundation, 2020.
 Misztal A., *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2023, 68(2), s. 87-99.
 Nalbert W., *ESG w pigułce – prawne wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2024.
 Nowosielski R., Spilka M., Kania A., *Zarządzanie środowiskowe i systemy zarządzania środowiskowego*, Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
 Ocicka B., Gemra K., *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023.
 Oktaba L., *ESG – co to jest? Czynniki zrównoważonego rozwoju w retail i firmach technologicznych*, Exorigo-Upos, 2023, <http://www.exorigo-upos.pl/blog/esg-co-to-jest/>.
 Pieloch-Babiarz A., Misztal A., Kowalska M., *An Impact of Macroeconomic Stabilization on the Sustainable Development of Manufacturing Enterprises: The Case of Central and Eastern European Countries*, "Environment, Development and Sustainability" 2020, 23.
 Pietrewicz J.W., *Ochrona środowiska w warunkach globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
 Skrzypek E., *Rola gospodarki opartej na wiedzy w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] B. Powichrowska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2011.
 Skrzypek E., *Społeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2015, 378, s. 210.
 Soin M., *CSR i problem organizacyjnej hipokryzji*, "Prakseologia" 2018, 160.
 Sokołowska-Durkalec A., Tabaszewska-Zajbert E., *Perspektywy rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, "Management Forum" 2017, 5(4).
 Stawicka E., *Wpływ społecznej odpowiedzialności na zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami oraz innowacyjność w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleka działających w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2023.
 Szpak K., *Polityka klimatyczna Unii Europejskiej w perspektywie 2050 roku*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, *Polityka klimatyczna i jej realizacja w pierwszej połowie XXI wieku*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2020.
 Ślażyńska-Kluczek D., Brzeszek M., *Czynniki ESG jako elementy zrównoważonego rozwoju wpływające na postrzeganie przedsiębiorstw przez konsumentów*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2023, 4(70).
 Taticchi P., Dermartini M., *Corporate Sustainability in Practice: A Guide for Strategy Development and Implementation (Management for Professionals)*, 1st ed., Springer, 2021.
 Trocki M., *Zrównoważone, społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami*, [w:] E. Bojar (red.), *Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Lublin 2020.
 Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. z 2001 r. Nr 62 poz. 627).
 Visser W., *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley & Sons Publication, Cornwall, UK 2013.
 Wang H., Gibson C., Zander U., *Ownership, Governance, Institutional Pressures and Circular Economy Accounting Information Disclosure*, "Chinese Management Studies" 2020, 8(3).
 Wood D.J., *Corporate Social Performance Revisited*, "Academy of Management Review" 1991, 16.
 Zhou G., Lin L., Luo S., *Sustainable Development. ESG Performance and Company Market Value: Mediating Effect of Financial Performance*, "Business Strategy and the Environment" 2022, 31(7).

CSR AND ESG AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary: Amidst the increasing changes in the business environment, sustainable development is gaining importance. It is a multidimensional concept that addresses economic, social and ecological goals. It is linked to the concept of corporate social responsibility, which suggests that businesses can be responsible to their surroundings. ESG, or environmental, social, and corporate governance factors, is used to assess sustainable development and its impact on the environment. The aim of this article is to highlight the growing importance of sustainable development, CSR, and ESG in the modern world. It highlights the diffusion of these concepts and their impact on business processes. It also highlights their valuation and significance. An attempt is made to explain the concept of ESG, its evolution, regulatory solutions, and possible applications. An approach to non-financial reporting based on the 2023 CSRD Directive is presented. The research method adopted in this work is critical literature analysis and inference.

Keywords: sustainable development, social responsibility, non-financial reporting

STRATEGICZNE PODEJŚCIE POLSKICH UCZELNI DO REALIZACJI CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Marzena Wójcik-Augustyniak

ORCID: 0000-0001-5096-2863

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój przedstawiony w Agendzie 2030¹ oraz jako 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. 17 Sustainable Development Goals, 17 SDGs)² koncentruje się wokół pięciu obszarów, jakimi są: (1) ludzie, (2) planeta, (3) dobrobyt, (4) pokój na świecie i (5) partnerstwo³, stanowi także jedno z kluczowych wyzwań cywilizacyjnych, obejmując kwestie społeczne, środowiskowe oraz ekonomiczne. Szczególnie istotna staje się w tym kontekście rola szkolnictwa wyższego. Uczelnie nie tylko kształcą przyszłe pokolenia liderów i specjalistów, lecz także wpływają na kształtowanie świadomości społecznej, prowadzą badania naukowe oraz pełnią funkcję instytucji zaangażowanych w rozwój lokalnych i globalnych społeczności. Liczne badania wskazują, że są coraz bardziej świadome potrzeby integracji celów zrównoważonego rozwoju z własną strategią, misją i codziennym funkcjonowaniem. Zmiany te obejmują cztery główne wymiary aktywności uczelni: (1) dydaktykę, (2) badania naukowe, (3) zarządzanie kampusem oraz (4) zaangażowanie społeczne (ang. *community outreach*)⁴. Podejście to wpisuje się w koncepcję „całościowej transformacji instytucjonalnej” (ang. *whole-institution approach*), która zakłada systemowe i strategiczne osadzenie SDGs w polityce i praktyce instytucji akademickich⁵.

Istnieją jednak istotne różnice pomiędzy uczelniami w stopniu zaawansowania wdrażania SDGs, zarówno w wymiarze geograficznym, jak i organizacyjnym. Badania pokazują, że niektóre uczelnie systematycznie integrują SDGs w programach kształcenia i badaniach, stosując narzędzia monitorujące, analizy zawartości programów nauczania czy zautomatyzowane mapowanie celów zrównoważonego rozwoju⁶. Inne instytucje dopiero rozpoczynają ten proces, często

¹ Agenda 2030 (rezolucja), <https://www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja> (dostęp 15.05.2025).

² Cele Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.un.org.pl> (dostęp 15.05.2025).

³ Cele Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/cele-zrownowazonego-rozwoju> (dostęp 15.05.2025).

⁴ S. De Iorio, G. Zampone, A. Piccolo, *Determinant Factors of SDG Disclosure in the University Context*, “Administrative Sciences” 2022, 12(1), 21, s. 2, <https://doi.org/10.3390/admsci12010021>; J.M.L.S. Borsatto et al., *Aligning community outreach initiatives with SDGs in a higher education institution with artificial intelligence*, “Cleaner and Responsible Consumption” 2023, 12(3), 100160, s. 1, <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100160>.

⁵ J. Holst, *Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of whole institution approaches*, “Sustainability Science” 2023, 18, s. 1016, <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8>; K. Kohl et al., *A whole-institution approach towards sustainability: A crucial aspect of higher education's individual and collective engagement with the SDGs and beyond*, “International Journal of Sustainability in Higher Education” 2022, 23(2), s. 219, doi: 10.1108/IJSHE-10-2020-0398; A. Jimenez-Elizondo, *Whole Institution Approach for Sustainability and Transdisciplinarity*, “Earth Charter Magazine” 2023, 1, <https://earthcharter.org/wp-content/uploads/2023/06/Whole-Institution-Approach-for-Sustainability-and-Transdisciplinarity-Alicia-Jime%CC%81nez-Elizondo.pdf> (dostęp 05.05.2025).

⁶ L.T. Van Nguyen et al., *Problem-based learning and the integration of Sustainable Development Goals*, “Journal of Work-Applied Management” 2024, 16(2), s. 218-234, doi: 10.1108/JWAM-12-2023-0142; W. Leal Filho et al., *Integrating the Sustainable Development Goals into the strategy of higher education institutions*, “International Journal of Sustainable Development and World Ecology” 2023, 30(5), s. 564-575, doi: <https://doi.org/10.1080/13504509.2023.2167884>; G. Nhamo, L. Chapungu, *Seven years of embracing the Sustainable Development Goals: perspectives from University of South Africa's academic staff*, “Frontiers in Education” 2024, 9, 1354916, doi: 10.3389/educ.2024.1354916;

ograniczając się do deklaratywnego poziomu strategii, bez realnego przełożenia na operacyjne działania⁷.

Zwraca się również uwagę na rolę nowych metod dydaktycznych – takich jak uczenie przez działanie (ang. *service-learning*)⁸, projekty typu uczenie oparte na problemach (ang. *problem-based learning*, PBL)⁹ czy wolontariat międzynarodowy¹⁰ – jako skutecznych narzędzi w rozwijaniu kompetencji na rzecz zrównoważonego rozwoju wśród studentów. Jednocześnie wskazuje się na konieczność wzmocnienia współpracy między uczelniami, organizacjami społecznymi, samorządami oraz sektorem prywatnym – zwłaszcza w zakresie innowacji technologicznych, transformacji ekologicznej oraz kształtowania lokalnych polityk publicznych¹¹.

W obliczu tych wyzwań niezbędna jest systematyczna analiza strategii rozwoju uczelni wyższych, w szczególności pod kątem ich zgodności z założeniami Agendy 2030. Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, podejmuje działania na rzecz włączenia SDGs do strategicznych dokumentów uczelni. Niemniej polskie prawo nie wymaga od uczelni raportowania zrównoważonego rozwoju, w związku z czym instytucje te nie mają jak dotąd doświadczenia ani systemów zbierania i analizy informacji związanych z tą tematyką¹². Celem niniejszego rozdziału jest analiza sposobów, w jakie polskie szkoły wyższe wdrażają idee zrównoważonego rozwoju w swoich strategiach instytucjonalnych, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych modeli, dobrych praktyk oraz napotykanym barier.

Przegląd literatury

W literaturze międzynarodowej wyraźnie widoczny jest wzrost zainteresowania tematem roli uczelni wyższych w realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. W. Leal Filho et al. wskazuje, że uczelnie powinny traktować SDGs jako ramy instytucjonalne dla całej swojej działalności – od nauczania po badania i zaangażowanie społeczne¹³. Podobne stanowisko zajmują S. Moreno Pires et al.¹⁴ i L.T. Van Nguyen et al.¹⁵, kiedy podkreślają znaczenie systemowego podejścia, w ramach którego cele zrównoważonego rozwoju są integrowane z programami nauczania i oceną efektów kształcenia.

V. Kioupi, N. Voulvoulis, *Sustainable Development Goals (SDGs): Assessing the Contribution of Higher Education Programmes*, "Sustainability" 2020, 12(17), 6701, <https://doi.org/10.3390/su12176701>.

⁷ W. Leal Filho et al., op. cit.; O. Dziubaniuk et al., *Sensemaking of sustainability in higher educational institutions through the lens of discourse analysis*, "International Journal of Sustainability in Higher Education" 2024, 25(5), s. 1085-1102, doi: 10.1108/IJSHE-09-2023-0427; A. Costa et al., *Corporate Social Responsibility through SDGs: Preliminary Results from a Pilot Study in Italian Universities*, "Administrative Sciences" 2021, 11(4), 117, <https://doi.org/10.3390/admsci11040117>.

⁸ T. Villace-Molinero et al., *Service learning via tourism volunteering at university: skill-transformation and SDGs alignment through rite of passage approach*, "Sustainability Accounting, Management and Policy Journal" 2024, 15(7), s. 34-62, doi: 10.1108/SAMPJ-12-2022-0639.

⁹ L.T. Van Nguyen et al., op. cit., s. 222.

¹⁰ T. Villace-Molinero et al., op. cit.

¹¹ K. Jirapong, K. Cagarman, L. von Arnim, *Road to Sustainability: University–Start-Up Collaboration*, "Sustainability" 2021, 13(11), 6131, <https://doi.org/10.3390/su13116131>; T. Villace-Molinero et al., op. cit.; T. Niemela, *SDGs in master's theses: a study of a Finnish University of Applied Sciences*, "International Journal of Sustainability in Higher Education" 2024, 25(9), s. 137-154, doi: 10.1108/IJSHE-05-2023-0211; A.T.A. Nascimento et al., *Challenges and opportunities for sustainable urbanization and local environmental management in 88 cities from the state of Minas Gerais, Brazil*, "Desenvolvimento e Meio Ambiente" 2023, 62, s. 195-219, doi: 10.5380/dma.v62i0.82515; S. Kauf, P. Stec, *Szkolnictwo wyższe jako czynnik zrównoważonego rozwoju regionów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, 106 (1981), s. 93-102, <https://repo.uni.opole.pl/info/article/UOe44c89e5dc494571ae310fbc937573c9/> (dostęp 20.11.2025).

¹² M. Sady, M. Ćwiklicki, *Identyfikacja rezultatów wdrażania zrównoważonego rozwoju w uczelniach*, „Organization and Management” 2024, 196(2), s. 118, <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4362> (dostęp 20.11.2026).

¹³ W. Leal Filho et al., op. cit.

¹⁴ S. Moreno Pires et al., *Teaching sustainability within the context of everyday life: Steps toward achieving the Sustainable Development Goals through the EUSTEPs Module*, "Frontiers in Education" 2022, 7, 639793, doi: 10.3389/educ.2022.639793.

¹⁵ L.T. Van Nguyen et al., op. cit.

Szczególne miejsce w badaniach zajmują analizy narzędzi wspierających proces integracji SDGs – od systemów oceny kursów, poprzez mapowanie treści programowych, aż po zastosowanie sztucznej inteligencji w monitorowaniu projektów społecznych¹⁶. T. Villace-Molinero et al. podkreśla, że edukacja oparta na doświadczeniu (np. wolontariat międzynarodowy) przyczynia się do rozwoju kompetencji społecznych i zawodowych studentów, jednocześnie wspierając lokalne społeczności¹⁷.

Jednym z najistotniejszych wniosków z dotychczasowych badań jest rola współpracy międzysektorowej i wewnętrznej. Efektywne wdrażanie SDGs w uczelniach wymaga koordynacji działań między naukowcami, administracją, studentami oraz podmiotami zewnętrznymi – władzami lokalnymi, NGOs, przedsiębiorstwami i społecznościami¹⁸. Tylko takie podejście umożliwia tworzenie innowacyjnych projektów społecznych, inicjatyw technologicznych oraz programów wolontariatu i uczenia się przez działanie – które wspierają lokalne społeczności i jednocześnie rozwijają kompetencje studentów¹⁹. Przykłady współpracy uczelni z miastami w zakresie gospodarki odpadami czy ochrony środowiska pokazują, że uczelnie mogą stać się lokalnymi liderami transformacji ekologicznej – pod warunkiem że zostaną włączone w struktury decyzyjne i projektowe²⁰.

W literaturze toczy się także debata na temat kształtowania globalnej polityki w zakresie szkolnictwa wyższego poprzez zaangażowanie podmiotów pośredniczących w przenoszenie globalnych ram politycznych na poziom lokalny²¹. Z perspektywy praktycznej duże znaczenie mają również inicjatywy regionalne i konsorcja uczelni (np. QualEnv), które dążą do standaryzacji działań na rzecz SDGs i wzajemnej wymiany dobrych praktyk²².

Mimo licznych inicjatyw, implementacja SDGs w szkolnictwie wyższym napotyka wiele barier. W badaniach O. Dziubaniuk et al., A. Costa et al. oraz E. Fleacă, B. Fleacă i S. Maiduc – wskazuje się na ograniczoną świadomość i niewystarczające zaangażowanie kadry akademickiej oraz na brak systematycznych narzędzi wdrożeniowych²³. Słabości te są również wynikiem braku jednolitych mechanizmów oceny i sprawozdawczości²⁴, a także trudności w komunikacji między działami uczelni i interesariuszami zewnętrznymi²⁵.

Jak wykazano w badaniu fińskim, rozbieżne rozumienie pojęcia zrównoważonego rozwoju przez kadrę naukową i administracyjną może prowadzić do oporu wobec działań strategicznych i ich fragmentaryzacji²⁶. Z kolei analiza uniwersytetów w krajach rozwijających się ujawnia, że nie wszystkie z 17 SDGs są równomiernie uwzględniane w działaniach uczelni. Często dominują cele powiązane z edukacją, zdrowiem i wzrostem gospodarczym (SDG 3, 4, 8, 9, 16)²⁷, natomiast cele środowiskowe (np. SDG 13 – działania na rzecz klimatu) są marginalizowane.

¹⁶ J.M.L.S. Borsatto et al., op. cit.

¹⁷ T. Villace-Molinero et al., op. cit.

¹⁸ G. Nhamo, L. Chapungu, op. cit.; A.T.A. Nascimento et al., op. cit.; M. Lakhno, L. Ortiz-Gervasi, *Intermediary organizations and their role in advancing the SDGs in higher education*, "Policy Reviews in Higher Education" 2024, 8(1), s. 56-84, doi: 10.1080/23322969.2024.2323735.

¹⁹ T. Villace-Molinero et al., op. cit.; K. Jirapong, K. Cagarman, L. von Arnim, op. cit.

²⁰ UN-Habitat, *World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization*, 2020, 271, <https://unhabitat.org/world-cities-report-2020-the-value-of-sustainable-urbanization> (dostęp 17.05.2025); A.T.A. Nascimento et al., op. cit.

²¹ M. Lakhno, L. Ortiz-Gervasi, op. cit.

²² P.G. Fuchs et al., *Sustainable Development Goals (SDGs) in Latin-American Universities*, "Sustainability" 2023, 15 (11), 8556, doi: 10.3390/su15118556.

²³ O. Dziubaniuk et al., op. cit.; A. Costa et al., op. cit., s. 1086; E. Fleacă, B. Fleacă, S. Maiduc, *Aligning Strategy with Sustainable Development Goals (SDGs): Process Scoping Diagram for Entrepreneurial Higher Education Institutions (HEIs)*, "Sustainability" 2018, 10, 1032, doi:10.3390/su10041032.

²⁴ S. De Iorio, G. Zampone, A. Piccolo, op. cit.

²⁵ O. Dziubaniuk et al., op. cit.; K. Werner-Masters et al., *Using Soft System Methodology to Align Community Projects with Sustainability Development in Higher Education Stakeholders' Networks in a Brazilian University*, "Systems Research and Behavioral Science" 2022, 39(4), s. 750-764, doi: <https://doi.org/10.1002/sres.2818>.

²⁶ O. Dziubaniuk et al., op. cit.

²⁷ M. Lei, G.M. Alam, A. bin Hassan, *Job Burnout amongst University Administrative Staff Members in China-A Perspective on Sustainable Development Goals (SDGs)*, "Sustainability" 2023, 15(11), 8873, <https://doi.org/10.3390/>

Nierzadko uczelnie skupiają się na działaniach powierzchownych, ograniczających się do symbolicznych deklaracji czy pojedynczych inicjatyw pozbawionych trwałego zakorzenienia w polityce instytucjonalnej. W takim kontekście kluczowe staje się systematyczne monitorowanie i raportowanie postępów w realizacji SDGs – np. poprzez raporty zrównoważonego rozwoju lub publiczną analizę widoczności uczelni w sieci pod kątem Agendy 2030²⁸.

Założenia metodologiczne

Celem badania była ocena poziomu zaangażowania polskich uczelni wyższych w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) na podstawie danych opublikowanych w międzynarodowym rankingu Times Higher Education Impact Rankings 2024 (THE Impact Rankings 2024) oraz dokumentów strategicznych. W związku z tym przyjęto podejście jakościowo-ilościowe, obejmujące zarówno analizę danych rankingowych, jak i pogłębioną analizę treści dokumentów strategicznych wybranych instytucji.

Główny problem badawczy sformułowano w postaci pytania: Jaki jest poziom zaangażowania polskich uczelni w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju? Przyjęto hipotezę, że jest on stosunkowo niski, lecz wykazuje trend wzrostowy – coraz więcej uczelni wdraża SDGs do swoich strategii i działań praktycznych.

Tabela 1. Etapy procedury badawczej

Etap	Nazwa etapu	Opis
1.	Selekcja próby badawczej	Na pierwszym etapie dokonano identyfikacji polskich uczelni, które zostały ujęte w THE Impact Rankings 2024, uwzględniając ich pozycję w rankingu ogólnym.
2.	Wyodrębnienie akademickich uczelni publicznych	Na tym etapie ograniczono próbę badawczą do publicznych uczelni akademickich nadzorowanych przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce.
3.	Identyfikacja uczelni realizujących największą liczbę celów SDGs	Spośród wyselekcjonowanych uczelni wybrano te, które zgłosiły największą liczbę realizowanych celów SDGs w ramach THE Impact Rankings.
4.	Ocena poziomu realizacji SDGs	Przeprowadzono analizę wyników rankingowych dotyczących realizacji poszczególnych celów SDGs przez wybrane uczelnie publiczne, uwzględniając ich pozycje w rankingach celów szczegółowych.
5.	Analiza dokumentów strategicznych uczelni	Ostatni etap obejmował jakościową analizę treści dokumentów strategicznych wybranych uczelni, takich jak: strategie rozwoju, raporty zrównoważonego rozwoju, dokumenty ESG.

Źródło: opracowanie własne

Przyjęta procedura badawcza (tabela 1) łączy podejście *desk research* z analizą jakościową, co umożliwia zarówno syntetyczną ocenę danych liczbowych, jak i pogłębioną interpretację kontekstu strategicznego. Analiza danych z THE Impact Rankings stanowi źródło informacji na temat rzeczywistego zaangażowania uczelni w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju – ze względu na ich weryfikowalność i standaryzację metod oceny. Należy jednak podkreślić, że

su15118873; Y.-Ch. Chang, H.-L. Lien, *Mapping Course Sustainability by Embedding the SDGs Inventory into the University Curriculum: A Case Study from National University of Kaohsiung in Taiwan*, "Sustainability" 2020, 12(10), 4274, <https://doi.org/10.3390/su12104274>; B. Zhu et al., *Revealing dynamic goals for university's sustainable development with a coupling exploration of SDGs*, "Scientific Reports" 2024, 14, 22799, <https://doi.org/10.1038/s41598-024-73702-3>.

²⁸ K. Werner-Masters et al., op. cit.; A. Costa et al., op. cit.; M. Vallez, C. Lopezosa, R. Pedraza-Jiménez, *A study of the Web visibility of the SDGs and the 2030 Agenda on university websites*, "International Journal of Sustainability In Higher Education" 2021, 23(8), s. 41-59, doi: 10.1108/IJSHE-09-2021-0361.

Ranking obejmuje jedynie te uczelnie, które zdecydowały się zgłosić dane do oceny, co może wpływać na reprezentatywność próby. Z kolei analiza dokumentów instytucjonalnych pozwala na ujęcie praktyk zarządczych i deklaracji strategicznych, które nie zawsze są odzwierciedlone w rankingach.

Zastosowanie podejścia mieszanego pozwala na wielostronną weryfikację wyników i zwiększenie wiarygodności wniosków badawczych. Procedura ta może również stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań porównawczych oraz analiz prowadzonych w ujęciu czasowym, dotyczących zmian w politykach uczelni w zakresie SDGs.

Times Higher Education Impact Rankings jako narzędzie oceny zaangażowania uczelni w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju²⁹

THE Impact Rankings to jedyny globalny ranking uczelni wyższych, który mierzy stopień realizacji 17 SDGs określonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Ranking ten jest publikowany corocznie od 2019 roku przez organizację Times Higher Education (THE). Edycja z 2024 roku objęła 2152 uniwersytety ze 125 krajów i terytoriów, umożliwiając kompleksową ocenę ich wpływu społecznego, gospodarczego i środowiskowego. Celem rankingu jest identyfikacja i wyróżnienie instytucji, które nie tylko osiągają wysokie wyniki w wybranych obszarach SDGs, ale także wykazują spójne, interdyscyplinarne podejście do zagadnień zrównoważonego rozwoju. Instytucje wyróżnione w rankingu demonstrują zaangażowanie w rozwiązywanie kluczowych wyzwań współczesnego świata, takich jak ochrona środowiska, inkluzja społeczna, wzrost gospodarczy oraz budowanie międzynarodowych partnerstw. Ich wkład odzwierciedla znaczenie szeroko zakrojonej, holistycznej strategii działania, niezbędnej do kształtowania odpornej i zrównoważonej przyszłości³⁰.

Metodologia ogólnego rankingu uwzględnia skonsolidowane wyniki w wielu obszarach SDGs, co pozwala na ocenę całościowego wpływu uniwersytetów. Ranking podkreśla współzależność Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz znaczenie zintegrowanych działań dla ich skutecznej realizacji. THE Impact Rankings charakteryzuje się dynamicznym charakterem – liczba uczestniczących uczelni systematycznie wzrasta, co świadczy o rosnącym zainteresowaniu i zaangażowaniu środowiska akademickiego w realizację globalnych celów rozwojowych. Zmiany w pozycjach rankingowych są naturalnym i oczekiwanym efektem m.in. wdrażania nowych polityk instytucjonalnych oraz poprawy przejrzystości danych i dowodów wpływu.

W rankingu za 2024 rok pierwsze miejsce – po raz trzeci z rzędu – zajęło Western Sydney University z Australii. Drugą pozycję współdzielił University of Manchester (Wielka Brytania) oraz University of Tasmania (Australia). Najwyżej sklasyfikowaną nową instytucją jest francuski Institut Agro, który zadebiutował na 21. miejscu. Indie są krajem o największej liczbie reprezentowanych uczelni – w zestawieniu ujęto aż 96 instytucji z tego państwa³¹.

W edycji z roku 2024 w rankingu znalazło się 25 uczelni z Polski, co potwierdza wzrastające zainteresowanie krajowego sektora szkolnictwa wyższego tematyką zrównoważonego rozwoju oraz jej wdrażanie w działaniach dydaktycznych, badawczych i organizacyjnych³².

Selekcja próby badawczej

Celem tego etapu było określenie zakresu uczestnictwa polskich uczelni akademickich w realizacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz wyłonienie zbioru podmiotów do dalszych analiz. W tabeli 2

²⁹ University Impact Rankings 2024, <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (dostęp 17.03.2025).

³⁰ Tamże.

³¹ Tamże.

³² University Impact Rankings 2024, Poland, https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/length/25/locations/POL/sort_by/rank/sort_order/asc (dostęp 17.03.2025).

przedstawiono miejsce uczelni w rankingu światowym oraz ogólną ocenę wpływu społecznego, gospodarczego i środowiskowego wszystkich polskich uczelni, które znalazły się w THE Impact Ranking w 2024 roku. Dane pozyskano bezpośrednio z oficjalnej strony THE Impact Ranking.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 2 można stwierdzić, że pozycje polskich uczelni w rankingu światowym nie lokują ich w czołówce instytucji szkolnictwa wyższego zaangażowanych w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju. Najwyższą ocenę ogólną wśród analizowanych jednostek uzyskał Uniwersytet Gdański.

Tabela 2. Miejsce uczelni polskich w THE Impact Rankings

Miejsce w rankingu – Świat	Nazwa uczelni	Ogólna ocena wpływu
301-400	Uniwersytet Gdański	75,8-79,2
401-600	Politechnika Gdańska	69,9-75,7
401-600	Uniwersytet Jagielloński	69,9-75,7
401-600	Uniwersytet SWPS	69,9-75,7
401-600	Uniwersytet Warszawski	69,9-75,7
601-800	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	64,5-69,8
601-800	Politechnika Łódzka	64,5-69,8
601-800	Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	64,5-69,8
801-1000	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	58,8-64,4
801-1000	Politechnika Śląska	58,8-64,4
801-1000	Uniwersytet Łódzki	58,8-64,4
801-1000	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego	58,8-64,4
801-1000	Akademia WSB	58,8-64,4
1001-1500	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	45,0-58,7
1001-1500	Politechnika Białostocka	45,0-58,7
1001-1500	Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	45,0-58,7
1001-1500	Uniwersytet Medyczny w Gdańsku	45,0-58,7
1001-1500	Politechnika Poznańska	45,0-58,7
1001-1500	Katolicki Uniwersytet im. Jana Pawła II w Lublinie	45,0-58,7
1001-1500	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	45,0-58,7
1001-1500	Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu	45,0-58,7
1001-1500	Politechnika Wrocławska	45,0-58,7
1501+	Politechnika Rzeszowska	6,8-44,9
1501+	Szkoła Główna Handlowa	6,8-44,9
1501+	Uniwersytet VIZJA	6,8-44,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie THE Impact Ranking 2024 – Polska, https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/length/25/locations/POL/sort_by/scores_overall/sort_order/asc (dostęp 17.03.2025).

Zasadne jest jednak podkreślenie, że liczba polskich uczelni uwzględnianych w rankingu THE Impact od momentu jego inauguracji w 2019 roku systematycznie wzrasta – od dwóch w edycji inauguracyjnej do dwudziestu pięciu w roku 2024. W pierwszym zestawieniu ujęto jedynie Uniwersytet Warszawski (w rankingu ogólnym) oraz Politechnikę Gdańską (w rankingach celów szczegółowych). W roku 2024 w rankingu znalazły się również uczelnie niepubliczne, tj. Uniwersytet SWPS, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Akademia WSB oraz Uniwersytet VIZJA.

Wyodrębnienie akademickich uczelni publicznych

Z danych zawartych w tabeli 2 do dalszych etapów analizy wybrano wyłącznie publiczne uczelnie akademickie nadzorowane przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki. Spośród 25 polskich uczelni sklasyfikowanych w THE Impact Ranking 2024 kryterium to spełniło 18 instytucji. Zastosowanie wskazanego kryterium miało na celu ujednolicenie profilu instytucjonalnego badanych podmiotów, a tym samym zapewnienie porównywalności analizowanych danych w ramach podobnych uwarunkowań prawnych i organizacyjnych.

Do dalszej procedury badawczej zakwalifikowano następujące uczelnie: Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Politechnika Śląska, Uniwersytet Łódzki, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Politechnika Białostocka, Politechnika Poznańska, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Politechnika Wrocławska, Politechnika Rzeszowska oraz Szkoła Główna Handlowa.

Identyfikacja uczelni realizujących największą liczbę Celów Zrównoważonego Rozwoju

Kryterium to przyjęto jako wskaźnik szerokości zaangażowania instytucji w problematykę zrównoważonego rozwoju, zakładając, że większa liczba raportowanych celów świadczy o bardziej kompleksowym podejściu strategicznym. Na bazie danych zawartych w THE Impact Ranking 2024, przeprowadzono badania dotyczące realizacji SDGs przez wybrane polskie uczelnie publiczne. Na ich podstawie można sformułować kilka istotnych wniosków:

1. Uczelnie prezentują bardzo zróżnicowany poziom zaangażowania w realizację poszczególnych SDGs. Nie wszystkie instytucje raportują dane dla każdego celu. Może to świadczyć o selektywnym podejściu lub o ograniczonych możliwościach raportowania.
2. Najwięcej uczelni wykazało zaangażowanie w realizację następujących celów: Cel 17: Partnerstwo na rzecz celów – 17 uczelni; Cel 3: Dobre zdrowie i jakość życia – 12 uczelni; Cel 8: Wzrost gospodarczy i godna praca – aż 10 uczelni; Cel 9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura – 10 uczelni; Cel 11: Zrównoważone miasta i społeczności – 10 uczelni. Może to sugerować, że są to obszary, w których uczelnie posiadają najlepiej rozwinięte struktury, dane lub działania.
3. Bardzo mała liczba uczelni dostarczyła danych w zakresie: Cel 14: Życie pod wodą – 1 uczelnia; Cel 2: Zero głodu – 2 uczelnie; Cel 1: Koniec z ubóstwem – 3 uczelnie; Cel 7: Czysta i dostępna energia – 5 uczelni; Cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja – 5 uczelni; Cel 15: Życie na lądzie – 5 uczelni; Cel 6: Czysta woda i warunki sanitarne – 6 uczelni, w tym jeden bardzo niski wynik (10,00 dla Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego). Może to wskazywać na brak działań w tych obszarach, niedostępność danych lub ograniczoną istotność tych celów w strategiach uczelni.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyodrębniono uczelnie najwyżżej oceniane w zakresie kompleksowości działań lub średniej wartości poziomu realizowanych SDGs (tabela 4).

Tabela 4. Porównanie średniej wartości realizowanych SDGs (w %) z liczbą realizowanych SDGs przez publiczne uczelnie akademickie w Polsce

Miejsce	Uczelnia	Średnia wartość SDGs (%) ³³	Liczba SDGs
1.	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego	65,2	4
2.	Uniwersytet Jagielloński	63,5	6
3.	Uniwersytet Warszawski	61,74	5
4.	Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	61,06	5
5.	Uniwersytet Gdański	60,39	15
6.	Uniwersytet Łódzki	59,91	5
7.	Politechnika Gdańska	56,3	12
8.	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	56,14	5
9.	Politechnika Łódzka	52,73	5
10.	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	48,61	4
11.	Politechnika Śląska	48,43	8
12.	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	46,98	9
13.	Politechnika Poznańska	45,4	5
14.	Politechnika Białostocka	44,58	5
15.	Politechnika Wrocławska	40,46	9
16.	Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie	40,22	10
17.	Szkoła Główna Handlowa	39,65	4
18.	Politechnika Rzeszowska	24,49	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie THE Impact Ranking 2024 – Polska, https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/length/25/locations/POL/sort_by/scores_overall/sort_order/asc, dostęp 20.03.2025.

Wyniki zawarte w tabeli 4 jednoznacznie wskazują, że nie zawsze kompleksowe podejście do realizacji SDGs (większa liczba realizowanych celów) przekłada się na lepsze średnie wyniki poziomu ich realizacji³⁴.

Najwyższą średnią wartość poziomu realizacji poszczególnych SDGs (w %) uzyskała Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, przy jednej z najmniejszych liczb realizowanych (raportowanych) SDGs. Natomiast liderzy ilościowi, Uniwersytet Gdański (15 SDGs) oraz Politechnika Gdańska (12 SDGs), uplasowali się dopiero na piątym i siódmym miejscu pod względem średniej wartości poziomu realizowanych SDGs.

³³ Średnia wartość SDGs obliczona została jako średnia arytmetyczna ocen procentowych dla wszystkich raportowanych przez daną uczelnię celów.

³⁴ Należy zauważyć, że metodologia The Impact Ranking dopuszcza raportowanie przez uczelnie jedynie wybranych SDGs, co oznacza, że brak danych dla części celów nie musi jednoznacznie świadczyć o braku działań, lecz może wynikać z przyjętej strategii optymalizacji wyników rankingu.

W związku z powyższym należy zastanowić się nad niezmiennie istotną kwestią: wybór ilościowy a jakościowy. Czy lepszym rozwiązaniem jest szerszy zakres realizacji SDGs przez uczelnie (bardziej kompleksowe podejście), kosztem poziomu ich realizacji? Czy raczej należy skoncentrować się na realizacji wybranych SDGs, ale w zamian dążyć do ich wyższego poziomu?

Do dalszych analiz wyodrębniono dziewięć akademickich uczelni publicznych, które realizowały największą liczbę SDGs, przy jednocześnie stosunkowo wysokiej średniej wartości realizowanych celów (powyżej 50%). Uczelniami, które zostały wybrane do bardziej szczegółowych analiz, są: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Łódzki, Politechnika Gdańska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Politechnika Łódzka.

Ocena poziomu realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju

Po dalszych analizach poziomu realizacji poszczególnych SDGs spośród dziewięciu uczelni publicznych wyodrębniono tylko te z wyróżniającymi się obszarami SDGs. W tabeli 5 wskazano najwyżej ocenione obszary SDGs dla każdej z wybranych uczelni – jedynie te, w których poziom realizacji przekroczył 71%³⁵. Na tym etapie zastosowano metodę *desk research*, wykorzystując publicznie dostępne dane liczbowo-opisowe.

Tabela 5. Wyróżniające się obszary (SDG) – najwyższe wyniki uczelni w konkretnych celach

Uczelnie	Liczba raportowanych SDGs	Najwyższa ocena (SDG)	Komentarz
Uniwersytet Gdański	15	87,40 (SDG 17), 75,60 (SDG 5)	Jeden z najwyżej ocenionych w zakresie partnerstw, najwyżej oceniony w zakresie równości; wysoka kompleksowość działań.
Politechnika Gdańska	12	87,40 (SDG 17) 77,25 (SDG 12) 74,90 (SDG 11)	Jeden z najwyżej ocenionych w zakresie partnerstw i zrównoważenia, najwyżej oceniony w zakresie odpowiedzialności; wysoka kompleksowość działań.
Uniwersytet Jagielloński	6	76,15 (SDG 16) 74,90 (SDG 11) 73,85 (SDG 3)	Najwyżej oceniony w zakresie pokoju oraz zdrowia, jeden z najwyżej ocenionych w zakresie zrównoważenia.
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	5	74,90 (SDG 11)	Jeden z najwyżej ocenionych w zakresie zrównoważenia.
Politechnika Łódzka	5	71,55 (SDG 8)	Najwyżej oceniony w zakresie pracy i gospodarki.
Uniwersytet Warszawski	5	71,05 (SDG 9)	Najwyżej oceniony w zakresie innowacyjności.
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	4	87,40 (SDG 17)	Jeden z najwyżej ocenionych w zakresie partnerstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie THE Impact Ranking 2024 – Polska, https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#/length/25/locations/POL/sort_by/scores_overall/sort_order/asc (dostęp 20.03.2025).

³⁵ Powyżej 81% lub jedyny – lider; 71-80% wysoki poziom; 61-70% średni poziom; 51-60% przeciętny poziom; poniżej 50% – niski poziom.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 5 można stwierdzić, że w 2024 roku trzy uczelnie – Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska oraz Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – osiągnęły *ex aequo* najwyższe wyniki w Polsce w realizacji Celu 17: Partnerstwo na rzecz celów. Dodatkowo Politechnika Gdańska wyróżniła się również w realizacji Celu 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, oraz była jedną z najwyższej ocenionych w zakresie Celu 11: Zrównoważone miasta i społeczności. Uniwersytet Gdański natomiast był najwyższej oceniony w zakresie Celu 5: Równość płci. Uniwersytet Jagielloński okazał się najlepszy wśród akademickich uczelni publicznych w realizacji Celu 16: Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje, Celu 3: Dobre zdrowie i jakość życia, oraz był jednym z najwyższej ocenionych w realizacji Celu 11: Zrównoważone miasta i społeczności.

Pozostałe uczelnie skoncentrowały się na wybranych obszarach: Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu na Celu 11: Zrównoważone miasta i społeczności, Politechnika Łódzka – na Celu 8: Wzrost gospodarczy i godna praca, a Uniwersytet Warszawski – na Celu 9: Innowacyjność, przemysł i infrastruktura.

Analiza jakościowa dokumentów strategicznych wybranych uczelni

Na tym etapie zastosowano metodę analizy treści oraz dokumentów strategicznych uczelni wyróżniających się w realizacji SDGs według THE Impact Ranking 2024 – w celu identyfikacji głównych obszarów priorytetowych, przykładów działań na rzecz SDGs oraz sposobów raportowania postępów (tabela 6). Wnioski z analizy danych zawartych w tabeli 6 pozwalają naszkicować profil zaangażowania uczelni w realizację SDGs.

W obszarze wysokiego zaangażowania znajdują się Uniwersytet Gdański i Politechnika Łódzka, które deklarują pełne pokrycie wszystkich 17 SDGs oraz realizację licznych działań w tych obszarach. Uniwersytet Warszawski natomiast wyróżnia się silnym zaangażowaniem w działania klimatyczne, edukacyjne i partnerskie (Cel 4, 13 i 17), osiągając w tych obszarach konkretne, mierzalne efekty.

W grupie uczelni stosujących tematycznie selektywne, celowane podejście znajdują się Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Politechnika Gdańska oraz Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Instytucje te działają w wielu obszarach, jednak koncentrują się głównie na wybranych celach, takich jak Cel 4 (edukacja), Cel 13 (klimat), Cel 12 (konsumpcja i produkcja) oraz Cel 17 (partnerstwa).

Tabela 6. Analiza treści oraz dokumentów strategicznych wybranych uczelni publicznych

Uczelnia	Obszary priorytetowe w dokumentach strategicznych	Przykłady działań	Dokumenty	Sposób raportowania postępów
Uniwersytet Gdański	Wszystkie 17 SDGs	Energy Transition Lab, Obserwatorium Migracji, More-than-Human Studies Lab; Zielony Uniwersytet; program stażowy; współpraca międzynarodowa; edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju; rozmowy o zrównoważonym rozwoju; współpraca z otoczeniem społecznym.	<i>Mapa drogowa na rzecz zrównoważonego rozwoju</i> ¹	Roczne raporty, monitorowanie w poszczególnych jednostkach UG
Politechnika Gdańska	3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 16	Spółeczna odpowiedzialność PG; PG – Naturalnie Odpowiedzialna; zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych i energii; zrównoważone dojazdy i podróże; zrównoważone zarządzanie kampusem pg; dostępność.	<i>Strategia wdrażania Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni na Politechnice Gdańskiej 2024-2030</i> ² ; <i>Plan Klimatyczny Politechniki Gdańskiej na lata 2022-2030</i> ³ ; <i>Plan działania w ramach kampanii Race to Zero</i> ⁴	Roczne raporty zrównoważonego rozwoju monitorowanie, weryfikacja
Uniwersytet Jagielloński	1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17	Działania w ramach Celu 1 – zrównoważony uniwersytet badawczy, przodujący ośrodki naukowy, rozpoznawalny w Europie i na świecie; zwiększenie liczby kursów interdyscyplinarnych w ramach zajęć ogólnouczelnianych oraz programów studiów, w tym dyscyplinowego „zrównoważonego rozwoju”. Działania w ramach Celu 4 – satysfakcja zawodowa i równowaga życiowa; stabilne i przyjazne środowisko pracy sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi zawodowemu i osobistemu. Działania w ramach Celu 5 – racjonalna polityka finansowa – zarządzanie finansami sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi Uniwersytetu: prowadzenie polityki zrównoważonego budżetu na poziomie uczelni oraz poszczególnych jednostek; tworzenie rozwiązań sprzyjających zrównoważonemu transportowi na terenie uczelni: planowanie ścieżek rowerowych, stacje serwisowe dla rowerów, zadaszenia, ładowarki do	Strategia rozwoju UJ do 2030 roku ⁵ ; Strategia klimatyczno-ekologiczna UJ ⁶ ; <i>Poradnik dla organizatorów zrównoważonych konferencji</i> ⁷ ; <i>Plan równości płci dla UJ</i> ⁸	Monitorowanie i weryfikacja w jednostkach UJ odpowiedzialnych za koordynację poszczególnych działań

¹ *Mapa drogowa na rzecz zrównoważonego rozwoju*, <https://czrug.ug.edu.pl/wp-content/uploads/2025/01/Mapa-Drogowa-na-Rzecz-Zrownawazonego-Rozwoju.pdf> (dostęp 05.04.2025).

² *Strategia wdrażania Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni na Politechnice Gdańskiej 2024-2030*, <https://pg.edu.pl/centrum-analiz/2024-07/strategia-wdrazania-czr-i-sou> (dostęp 05.04.2025).

³ *Plan Klimatyczny Politechniki Gdańskiej na lata 2022-2030*, <https://pg.edu.pl/aktualnosci/2022-10/plan-klimatyczny-politechniki-gdanskiej-na-lata-2022-2030> (dostęp 05.04.2025).

⁴ *Plan działania w ramach kampanii Race to Zero*, <https://pg.edu.pl/zrownawazony-rozwoj/2024-07/plan-dzialania-pg-w-ramach-kampanii-race-zero> (dostęp 05.04.2025).

⁵ *Strategia rozwoju UJ do 2030 roku*, <https://www.uj.edu.pl/strategia2030> (dostęp 05.04.2025).

⁶ *Strategia klimatyczno-ekologiczna UJ*, <https://klimat.uj.edu.pl/strategia-klimatyczna> (dostęp 05.04.2025).

⁷ *Poradnik dla organizatorów zrównoważonych konferencji*, <https://wb.uj.edu.pl/nauka/poradnik-dla-organizatorow-zrownawazonych-konferencji> (dostęp 05.04.2025).

⁸ *Plan równości płci dla UJ*, <https://rowni.uj.edu.pl/gep-dla-uj> (dostęp 05.04.2025).

		samochodów elektrycznych, ponadto zarządzanie parkingami, w tym wjazdem na parkingi, w celu optymalizacji zajmowanych miejsc.		
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	3, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 17	Gospodarowanie wodą i odpadami, kształcenie, ochrona gatunków, partnerstwo na rzecz celów, programy edukacyjne, ekosystemy, społeczna odpowiedzialność uczelni, transport i ruch pieszych na kampusie, wsparcie lokalnych rolników i producentów żywności, żywność na kampusie, zielona infrastruktura, dobrostan społeczności akademickiej, kultura i dziedzictwo, środowisko pracy.	Strategia rozwoju UPWr ⁹ ; <i>Plan działań osiągnięcia neutralności klimatycznej Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu na lata 2023-2050</i> ¹⁰	Raporty roczne
Politechnika Łódzka	Wszystkie 17	Zaangażuj się, zielony kampus PŁ; współpraca PŁ na rzecz zrównoważonego rozwoju; społeczna odpowiedzialność uczelni; 10 zasad poszanowania energii; Idea Box; <i>sustainability</i> (zrównoważony rozwój).	Zrównoważony rozwój ¹¹ ; strategia PŁ ¹²	Raporty roczne
Uniwersytet Warszawski	4, 6, 7, 9, 12, 13, 17	Cel 4 – wydanie publikacji <i>Klimatyczne ABC. Interdyscyplinarne podstawy współczesnej wiedzy o zmianie klimatu</i> ; przygotowanie i wprowadzenie do stałej oferty kursów ogólnouniwersyteckich zajęć „klimatyczne ABC” w postaci e-learningu (kurs wkrótce ukaże się w języku angielskim dzięki środkom z IDUB); uruchomienie od roku akademickiego 2022/2023 koszyka zajęć ogólnouniwersyteckich dedykowanych „zielonej dydaktyce”; umożliwienie dodatkowego rozwoju i finansowania zajęć związanych ze zmianą klimatu, ekologią i ochroną środowiska, dzięki Funduszowi Doskonałości Dydaktycznej (od roku akademickiego 2022/2023); prowadzenie, między innymi przez Ogród Botaniczny oraz Centrum Współpracy i Dialogu UW, otwartych warsztatów dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Cel 9 – działania na rzecz ograniczenia zużycia zasobów i optymalizacji tego zużycia w budynkach. Cel 13 – opracowanie „Agendy na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju”; uruchomienie programu „Inteligentny Zielony Uniwersytet”; przyłączenie się do inicjatywy Race to Zero; uruchomienie konkursów „Zielony Uniwersytet Warszawski” (dla pracowników naukowych) i „Zdążyć przed suszą” (dla studentów);	Agenda na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju ¹³ ; Strategia UW ¹⁴	Monitorowanie i aktualizacja; Kamienie milowe - deadline wykonania

⁹ *Strategia rozwoju i misja uczelni UPWr*, <https://upwr.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/strategia-rozwoju-i-misja-uczelni> (dostęp 06.04.2025).

¹⁰ *Plan działań osiągnięcia neutralności klimatycznej Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu na lata 2023-2050*, <https://upwr.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/race-to-zero/plan> (dostęp 06.04.2025).

¹¹ Zrównoważony rozwój, <https://p.lodz.pl/uczelnia/zrownowazony-rozwoj> (dostęp 06.04.2025).

¹² Strategia PŁ, <https://p.lodz.pl/uczelnia/strategia-uczelni> (dostęp 06.04.2025).

¹³ *Agenda na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju*, <https://www.uw.edu.pl/agenda-na-rzecz-klimatu-i-zrownowazonego-rozwoju/> (dostęp 06.04.2025).

¹⁴ Strategia UW, <https://monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/6626/M.2023.245.U.299.pdf> (dostęp 06.04.2025).

		uruchomienie Platformy Zielonego Dialogu. Cel 17 – prowadzenie działań w celu utworzenia centrum ekspercko-badawczego w Białowieskiej Stacji Geobotanicznej UW.		
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	4, 6, 7	Ujęcie wody SGGW; SGGW – uczelnia przyjazna dla środowiska; cel: wdrożenie rozwiązań niezbędnych do efektywnego gospodarowania zasobami takimi jak: energia i woda poprzez wdrażanie oszczędnościowych technologii. Gromadzenie wody deszczowej w dwóch podziemnych zbiornikach retencyjnych, prace nad sposobem jej wykorzystania. Etapowe wprowadzanie różnych rozwiązań zmierzających do poprawy jakości powietrza (instalacja ładowarek do samochodów elektrycznych, coroczne poszerzanie areálu roślinności drzewiastej i krzewiastej, ograniczanie poruszania się samochodami spalinowymi po terenie kampusu dzięki wyposażeniu pracowników technicznych w rowery). Działania podejmowane w celu zwiększania różnorodności biologicznej w trosce o warunki klimatyczne (łąki kwietne w przestrzeni miejskiej, hotele dla owadów, rewitalizacja terenów zielonych). Działania w zakresie żywności i konsumpcji (upowszechnianie jadłodzieln – ograniczanie marnowania żywności, promowanie zrównoważonych nawyków żywieniowych). Badania nad bezpieczeństwem i produkcją żywności, pozwalające zająć się zagadnieniem zrównoważonego podejścia do konsumpcji i gospodarki żywnościowej. Działania polegające na tworzeniu, w budynkach dydaktycznych miejsc odpoczynku dla studentów i pracowników, umożliwiających także przygotowanie posiłków. Stopniowe realizowanie planu zrównoważonego rozwoju społecznego, poprzez inicjonowanie powstawania ogrodów społecznościowych, wdrażanie polityki równości płci, gwarantowanie powszechnej edukacji.	Strategia SGGW ¹⁵	Monitorowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych analizowanych uczelni

Wnioski

Analiza działań polskich akademickich uczelni w obszarze zrównoważonego rozwoju pozwala wyodrębnić cztery główne kategorie tematyczne: (1) środowisko i klimat, (2) edukacja i świadomość, (3) społeczna odpowiedzialność oraz (4) zarządzanie instytucjonalne. W obszarze środowiska i klimatu działania uczelni koncentrują się m.in. na gospodarce wodnej i energetycznej. Szczególnie aktywne są tu: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (projekty

¹⁵ Strategia SGGW, <https://www.sggw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/06/Strategia-SGGW-do-2030-roku.pdf?x46689> (dostęp 06.04.2025).

retencyjne), Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Gdańska oraz Politechnika Łódzka. W zakresie mobilności i transportu zaangażowanie wykazują Uniwersytet Jagielloński, Politechnika Gdańska, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu i Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, natomiast rozwój zielonej infrastruktury i ochrona bioróżnorodności to domena Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. W działaniach na rzecz redukcji emisji i transformacji energetycznej wyróżniają się Uniwersytet Gdański (Energy Transition Lab), Uniwersytet Warszawski (uczestnictwo w programie Race to Zero) oraz Politechnika Łódzka.

W obszarze edukacji i świadomości wiele uczelni rozwija zieloną dydaktykę, w tym Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Gdański i Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu. Przykłady nowatorskich inicjatyw obejmują kursy interdyscyplinarne na Uniwersytecie Jagiellońskim, „Klimatyczne ABC” na Uniwersytecie Warszawskim oraz programy na Uniwersytecie Gdańskim. Edukacja praktyczna i programy stażowe są realizowane przez Uniwersytet Gdański, Politechnikę Łódzką (Idea Box) i Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego.

Spółeczna odpowiedzialność i współpraca z otoczeniem to kolejny kluczowy obszar. Uniwersytet Gdański, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu i Uniwersytet Warszawski rozwijają aktywne relacje z partnerami społecznymi. Społeczną odpowiedzialność instytucjonalną podejmują Politechnika Gdańska, Politechnika Łódzka i Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, natomiast wsparcie dla lokalnych społeczności znajduje odzwierciedlenie w działaniach Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu (wsparcie rolników) i Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (ogrody społeczne).

W zakresie zarządzania uczelnią widoczny jest rozwój zrównoważonych kampusów na Politechnice Gdańskiej, Uniwersytecie Jagiellońskim, Politechnice Łódzkiej i Uniwersytecie Warszawskim. Uniwersytet Jagielloński dodatkowo rozwija zrównoważoną politykę finansową i instytucjonalną oraz politykę równości i różnorodności, którą wdraża również Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego.

Analiza przekrojowa pozwala dostrzec zarówno wspólne obszary tematyczne, jak i elastyczne podejście poszczególnych uczelni do realizacji SDGs. Na poziomie ogólnym można wyróżnić obszary wspólne, a także unikalne profile uczelni.

Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju jest obecna w działaniach Uniwersytetu Gdańskiego, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Łódzkiej. Gospodarka wodna to domena Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego i Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, a zrównoważony transport rozwijają Politechnika Gdańska, Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu. Zielone kampusy powstają na Politechnice Łódzkiej, Uniwersytecie Przyrodniczym we Wrocławiu, Politechnice Gdańskiej i Uniwersytecie Jagiellońskim. Partnerstwa i współpraca wyróżniają Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Warszawski i Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, a innowacyjne laboratoria działają na Uniwersytecie Gdańskim i Uniwersytecie Warszawskim. W ochronie bioróżnorodności wyróżniają się Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu i Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego.

Wśród najbardziej innowacyjnych i przełomowych inicjatyw wyróżniają się:

1. Uniwersytet Gdański: Energy Transition Lab i More-than-Human Studies Lab – interdyscyplinarne podejścia do transformacji środowiskowej;
2. Politechnika Gdańska: program „PG Naturalnie Odpowiedzialna” – całościowa strategia rozwoju uczelni;
3. Uniwersytet Jagielloński: koncepcja „zrównoważonego uniwersytetu badawczego” zintegrowana z misją uczelni;

4. Politechnika Łódzka: 10 zasad poszanowania energii i Idea Box – konkretne narzędzia angażujące społeczność akademicką;
5. Uniwersytet Warszawski: inicjatywy „Inteligentny Zielony Uniwersytet” i „Platforma Zielonego Dialogu”, które wspierają transformację środowiskową;
6. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego: praktyczne działania na rzecz środowiska – retencja wody i zakładanie łąk kwietnych – silnie powiązane z profilem uczelni.

Podsumowując, można stwierdzić, że Uniwersytet Gdański i Politechnika Łódzka prezentują najbardziej kompleksowe podejście do realizacji SDGs, obejmujące wszystkie cele: prowadzą szeroką gamę działań oraz kładą szczególny nacisk na edukację i budowanie partnerstw. Uniwersytet Jagielloński wyróżnia się głębokim zakorzenieniem działań w strukturze instytucjonalnej – są one integralną częścią misji i strategii uczelni. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego natomiast posiada wyraźny profil środowiskowy, realizuje konkretne i lokalnie osadzone inicjatywy w zakresie gospodarki wodnej oraz ochrony bioróżnorodności. Z kolei Uniwersytet Warszawski przyjmuje najbardziej innowacyjne podejście edukacyjne – rozwija nowoczesne kursy, promuje dialog społeczny i wspiera dydaktykę związaną z tematyką klimatyczną.

Ograniczenia

Badanie opiera się wyłącznie na analizie dokumentów publicznych, co nie pozwala na ocenę rzeczywistego poziomu implementacji działań. Uzupełnienie analizy o dane empiryczne (np. wywiady, studia przypadku, dane ilościowe) byłoby wartościowym kierunkiem dalszych badań.

Zakończenie

Uczelnie wyższe stanowią kluczowy element globalnych wysiłków na rzecz zrównoważonego rozwoju. Integracja celów Agendy 2030 z ich misją i strategią wymaga jednak podejścia systemowego, angażującego całą społeczność akademicką oraz zewnętrznych interesariuszy. Polskie uczelnie, stając wobec konieczności modernizacji swoich strategii, mogą czerpać z międzynarodowych doświadczeń w zakresie implementacji SDGs, jednocześnie dostosowując działania do krajowego kontekstu i lokalnych wyzwań.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na pozytywne zweryfikowanie przyjętej hipotezy, która zakładała, że poziom zaangażowania polskich uczelni w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) jest stosunkowo niski, lecz wykazuje trend wzrostowy — coraz więcej uczelni wdraża SDGs do swoich strategii i działań praktycznych.

Zróżnicowane profile i dobre praktyki wskazują, że polskie uczelnie dysponują potencjałem do dalszego rozwoju działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Kluczowe będzie jednak ich dalsze systematyzowanie, wzmacnianie współpracy międzyuczelnianej oraz wdrażanie wspólnych standardów monitorowania i oceny postępów. Tylko w ten sposób szkolnictwo wyższe może realnie przyczynić się do osiągnięcia celów Agendy 2030 – zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

Bibliografia

- Borsatto J.M.L.S. et al., *Aligning community outreach initiatives with SDGs in a higher education institution with artificial intelligence*, „Cleaner and Responsible Consumption” 2023, 12(3), 100160, <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100160>.
- Chang Y.-Ch., Lien H.-L., *Mapping Course Sustainability by Embedding the SDGs Inventory into the University Curriculum: A Case Study from National University of Kaohsiung in Taiwan*, „Sustainability” 2020, 12(10), 4274, <https://doi.org/10.3390/su12104274>.
- Costa A. et al., *Corporate Social Responsibility through SDGs: Preliminary Results from a Pilot Study in Italian Universities*, „Administrative Sciences” 2021, 11(4), 117, <https://doi.org/10.3390/admsci11040117>.

- De Iorio S., Zampone G., Piccolo A., *Determinant Factors of SDG Disclosure in the University Context*, „Administrative Sciences” 2022, 12(1), 21, <https://doi.org/10.3390/admsci12010021>.
- Dziubaniuk O. et al., *Sensemaking of sustainability in higher educational institutions through the lens of discourse analysis*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2024, 25(5), s. 1085-1102, doi: 10.1108/IJSHE-09-2023-0427.
- Fleacă E., Fleacă B., Maiduc S., *Aligning Strategy with Sustainable Development Goals (SDGs): Process Scoping Diagram for Entrepreneurial Higher Education Institutions (HEIs)*, „Sustainability” 2018, 10, 1032, doi:10.3390/su10041032.
- Fuchs P.G. et al., *Sustainable Development Goals (SDGs) in Latin-American Universities*, „Sustainability” 2023, 15(11), 8556, doi: 10.3390/su15118556.
- Holst J., *Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of whole institution approaches*, „Sustainability Science” 2023, 18, s. 1015-1030, <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8>.
- Jimenez-Elizondo A., *Whole Institution Approach for Sustainability and Transdisciplinarity*, „Earth Charter Magazine” 2023, 1, <https://earthcharter.org/wp-content/uploads/2023/06/Whole-Institution-Approach-for-Sustainability-and-Transdisciplinarity-Alicia-Jime%CC%81nez-Elizondo.pdf>.
- Jirapong K., Cagarman K., von Arnim L., *Road to Sustainability: University–Start-Up Collaboration*, „Sustainability” 2021, 13(11), 6131, <https://doi.org/10.3390/su13116131>.
- Kauf S., Stec P., *Szkolnictwo wyższe jako czynnik zrównoważonego rozwoju regionów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, 106(1981), s. 93-102, <https://repo.uni.opole.pl/info/article/UOe44c89e5dc494571ae310fbc937573c9/>.
- Kioupi V., Voulvoulis N., *Sustainable Development Goals (SDGs): Assessing the Contribution of Higher Education Programmes*, „Sustainability” 2020, 12(17), 6701, <https://doi.org/10.3390/su12176701>.
- Kohl K. et al., *A whole-institution approach towards sustainability: A crucial aspect of higher education's individual and collective engagement with the SDGs and beyond*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2022, 23(2), s. 218-236, doi: 10.1108/IJSHE-10-2020-0398.
- Lakhno M., Ortiz-Gervasi L., *Intermediary organizations and their role in advancing the SDGs in higher education*, „Policy Reviews in Higher Education” 2024, 8(1), s. 56-84, doi: 10.1080/23322969.2024.2323735.
- Leal Filho W. et al., *Integrating the Sustainable Development Goals into the strategy of higher education institutions*, „International Journal of Sustainable Development and World Ecology” 2023, 30(5), s. 564-575, doi: 10.1080/13504509.2023.2167884.
- Lei M., Alam G.M., bin Hassan A., *Job Burnout amongst University Administrative Staff Members in China – A Perspective on Sustainable Development Goals (SDGs)*, „Sustainability” 2023, 15(11), 8873, <https://doi.org/10.3390/su15118873>.
- Moreno Pires S. et al., *Teaching sustainability within the context of everyday life: Steps toward achieving the Sustainable Development Goals through the EUSTEPs Module*, „Frontiers in Education” 2022, 7, 639793, doi: 10.3389/educ.2022.639793.
- Nascimento A.T.A. et al., *Challenges and opportunities for sustainable urbanization and local environmental management in 88 cities from the state of Minas Gerais, Brazil*, „Desenvolvimento e Meio Ambiente” 2023, 62, s. 195-219, doi: 10.5380/dma.v62i0.82515.
- Nhamo G., Chapungu L., *Seven years of embracing the Sustainable Development Goals: perspectives from University of South Africa's academic staff*, „Frontiers in Education” 2024, 9, 1354916, doi: 10.3389/educ.2024.1354916.
- Niemela T., *SDGs in master's theses: a study of a Finnish University of Applied Sciences*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2024, 25(9), s. 137-154, DOI: 10.1108/IJSHE-05-2023-0211.
- Sady M., Ćwiklicki M., *Identyfikacja rezultatów wdrażania zrównoważonego rozwoju w uczelniach*, „Organization and Management” 2024, 196(2), s. 117-132, <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4362>.
- Vallez M., Lopezosa C., Pedraza-Jiménez R., *A study of the Web visibility of the SDGs and the 2030 Agenda on university websites*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2021, 23(8), s. 41-59, doi: 10.1108/IJSHE-09-2021-0361.
- Van Nguyen L.T. et al., *Problem-based learning and the integration of Sustainable Development Goals*, „Journal of Work-Applied Management” 2024, 16(2), s. 218-234, doi: 10.1108/JWAM-12-2023-0142.
- Villace-Molinero T. et al., *Service learning via tourism volunteering at university: skill-transformation and SDGs alignment through rite of passage approach*, „Sustainability Accounting, Management and Policy Journal” 2024, 15(7), s. 34-62, doi: 10.1108/SAMPJ-12-2022-0639.
- Werner-Masters K. et al., *Using Soft System Methodology to Align Community Projects with Sustainability Development in Higher Education Stakeholders' Networks in a Brazilian University*, „Systems Research and Behavioral Science” 2022, 39(4), s. 750-764, doi: 10.1002/sres.2818.
- Zhu B. et al., *Revealing dynamic goals for university's sustainable development with a coupling exploration of SDGs*, „Scientific Reports” 2024, 14, 22799, <https://doi.org/10.1038/s41598-024-73702-3>.

Źródła internetowe

- Agenda 2030 (rezolucja), <https://www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja>.
- Agenda na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju, <https://www.uw.edu.pl/agenda-na-rzecz-klimatu-i-zrownowazonego-rozwoju/>.
- Cele Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/cele-zrownowazonego-rozwoju> (dostęp 15.05.2025).
- Cele Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.un.org.pl>.
- Mapa drogowa na rzecz zrównoważonego rozwoju, <https://czrug.ug.edu.pl/wp-content/uploads/2025/01/Mapa-Drogowa-na-Rzecz-Zrownowazonego-Rozwoju.pdf>.
- Plan działania w ramach kampanii Race to Zero, <https://pg.edu.pl/zrownowazony-rozwoj/2024-07/plan-dzialania-pg-w-ramach-kampanii-race-zero>.
- Plan działań osiągnięcia neutralności klimatycznej Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu na lata 2023-2050, <https://upwr.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/race-to-zero/plan>.
- Plan Klimatyczny Politechniki Gdańskiej na lata 2022-2030, <https://pg.edu.pl/aktualnosci/2022-10/plan-klimatyczny-politechniki-gdanskiej-na-lata-2022-2030>.
- Plan równości płci dla UJ, <https://rowni.uj.edu.pl/gep-dla-uj>.
- Poradnik dla organizatorów zrównoważonych konferencji, <https://wb.uj.edu.pl/nauka/poradnik-dla-organizatorow-zrownowazonych-konferencji>.
- Strategia klimatyczno-ekologiczna UJ, <https://klimat.uj.edu.pl/strategia-klimatyczna>.
- Strategia PŁ, <https://p.lodz.pl/uczelnia/strategia-uczelni>.
- Strategia rozwoju i misja uczelni UPWr, <https://upwr.edu.pl/uczelnia/o-uczelni/strategia-rozwoju-i-misja-uczelni>.
- Strategia rozwoju UJ do 2030 roku, <https://www.uj.edu.pl/strategia2030>.
- Strategia SGGW, <https://www.sggw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/06/Startegia-SGGW-do-2030-roku.pdf?x46689>.
- Strategia UW, <https://monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/6626/M.2023.245.U.299.pdf>.
- Strategia wdrażania Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni na Politechnice Gdańskiej 2024-2030, <https://pg.edu.pl/centrum-analiz/2024-07/strategia-wdrazania-czr-i-sou>.
- UN-Habitat, *World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization*, 2020, 271, <https://unhabitat.org/world-cities-report-2020-the-value-of-sustainable-urbanization>.
- University Impact Rankings 2024, Poland, https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/length/25/locations/POL/sort_by/rank/sort_order/asc.
- University Impact Rankings 2024, <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>.
- Zrównoważony rozwój, <https://p.lodz.pl/uczelnia/zrownowazony-rozwoj>.

STRATEGIC APPROACHES OF POLISH UNIVERSITIES TO ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Summary: The role of higher education in the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) is becoming increasingly significant, as universities not only educate future generations of leaders and professionals, but also shape public awareness, conduct research and act as institutions engaged in the development of both local and global communities. In this context, it is essential that higher education institutions (HEIs) address the implementation of these goals not only at the declarative level, producing documents dedicated to the SDGs or integrating them into their development strategies, but also through tangible actions that embed these declarations into institutional practice. The aim of this study was to assess the extent of involvement of Polish HEIs in implementing the SDGs, based on data published in the *Times Higher Education Impact Rankings 2024* and in institutional strategic documents. The research adopted a mixed-methods approach, combining both quantitative and qualitative analyses. The main research question was: What is the level of involvement of Polish HEIs in the implementation of the Sustainable Development Goals? The hypothesis posited that while the level of engagement remains relatively low, it demonstrates an upward trend, with an increasing number of HEIs incorporating the SDGs into their strategic and operational activities. The study, of a quantitative and qualitative nature, covered public academic institutions supervised by the minister responsible for higher education and science, which in 2024 were ranked in the THE Impact Ranking and was based on a comparative analysis of available data.

Keywords: public universities, Sustainable Development Goals (SDGs), Times Higher Education Impact Ranking, strategic documents, comparative analysis

PROGNOZY PŁODÓW ROLNYCH W ASPEKCIE BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOSCI I ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Łukasz Patryk Domański

ORCID: 0000-0002-2624-7509

Anna B. Marciniuk-Kluska

ORCID: 0000-0002-1659-0610

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo żywnościowe oraz zrównoważony rozwój są kluczowymi zagadnieniami, kształtującymi współczesne systemy rolno-żywnościowe. Zgodnie z definicją FAO (ang. Food and Agriculture Organization of the United Nations) bezpieczeństwo żywnościowe oznacza sytuację, w której wszyscy ludzie w każdym czasie mają fizyczny i ekonomiczny dostęp do wystarczającej, bezpiecznej i odżywczej żywności, która zaspokaja ich potrzeby żywieniowe i preferencje¹. Bezpieczeństwo żywnościowe ściśle związane jest ze zrównoważonym rozwojem, który oznacza taką organizację działalności gospodarczej i społecznej, która zaspokaja obecne potrzeby, nie ograniczając możliwości przyszłych pokoleń². Koncepcja ta obejmuje trzy główne filary: (1) środowiskowy, (2) gospodarczy i (3) społeczny. W odniesieniu do bezpieczeństwa żywnościowego konieczne jest zachowanie zasobów naturalnych, efektywności ekonomicznej oraz sprawiedliwości społecznej³.

W roku 2024 około 673 miliony ludzi na świecie doświadczyło głodu⁴. Głód i niedożywienie koncentrują się w krajach globalnego południa, ale skutki kryzysów żywnościowych odczuwalne są na całym świecie. Kluczowym problemem pozostaje niestabilność cen zbóż, szczególnie pszenicy, spowodowana m.in. suszami, powodzią, ograniczeniami eksportowymi i konfliktami militarnymi⁵. Polska utrzymuje względnie stabilną sytuację żywnościową. Wskaźniki Global Food Security Index (GFSI) wykazują poprawę w ostatnich latach. Polska odznacza się wysokim poziomem produkcji zbóż, w tym pszenicy, oraz dodatnim saldem handlowym w tym sektorze. Średnia roczna produkcja pszenicy w Polsce w latach 2016-2023 wynosiła ok. 11 mln ton.

Podobnie jak inne kraje Unii Europejskiej, Polska odczuła skutki wojny na Ukrainie (m.in. wzrost kosztów produkcji rolniczej i import taniej pszenicy, co wywołało protesty rolników oraz debatę publiczną nad ochroną lokalnych producentów). Równocześnie jest coraz bardziej narażona na ekstremalne warunki pogodowe, takie jak susze czy gradobicia, co wpływa na plony i bezpieczeństwo żywnościowe w perspektywie długofalowej. Niestabilność cen oddziałuje nie tylko na końcowych konsumentów, ale także na rolników, którzy stają się bardziej podatni na zmienność rynkową. Rządy krajów rozwijających się często nie dysponują mechanizmami amortyzującymi te wahania, co prowadzi do pogorszenia sytuacji żywnościowej społeczeństw.

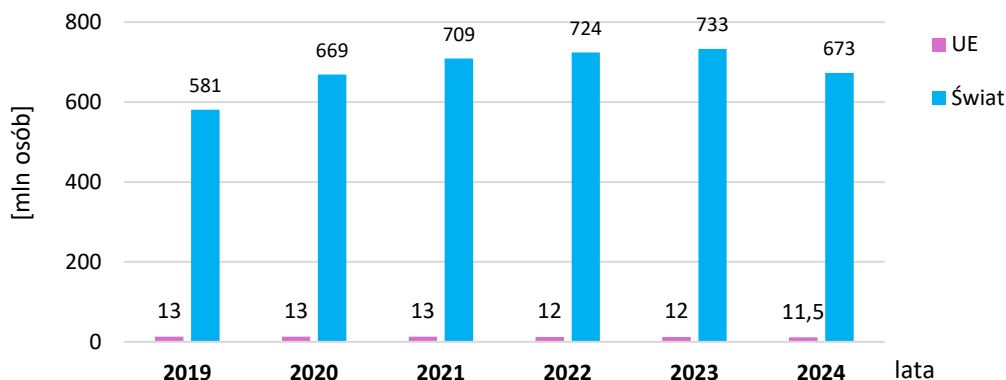
¹ FAO, UN, *State of Food Security and Nutrition in the World*, Rome 2024.

² S. Islam, *Agriculture, food security, and sustainability: a review*, "Exploration of Foods and Foodomics" 2025, <https://www.explorationpub.com/Journals/eff> (dostęp 17.11.2025).

³ A.A. Vărzaru, *Assessing Agricultural Impact on Greenhouse Gases in the European Union: A Climate-Smart Agriculture Perspective*, "Agronomy" 2024, 14(4), 821, <https://doi.org/10.3390/agronomy14040821>.

⁴ *Global hunger falls, conflict and climate threaten progress – UN says*, Reuters, <https://www.reuters.com/world/global-hunger-falls-conflict-climate-threaten-progress-un-says-2025-07-28/> (dostęp 27.07.2025).

⁵ *Climate Disaster and Food Cost*, Time, <https://time.com/7010929/climate-disaster-food-cost-essay/> (dostęp 27.07.2025).



Rysunek 1. Liczba osób dotkniętych głodem w Unii Europejskiej oraz globalnie w latach 2019-2024, wyrażona w milionach osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FAO, Eurostat, GUS

W skali światowej wiele krajów wprowadza polityki wspierające rolnictwo klimatyczne inteligentne (ang. *Climate-Smart Agriculture – CSA*), w aspekcie zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa żywnościowego. Chiny inwestują w wielkoobszarowe, zautomatyzowane gospodarstwa, w których wykorzystuje się technologie satelitarne oraz internet rzeczy (IoT). W Europie promuje się agroekologię, rolnictwo regeneratywne oraz ekstensywne gospodarowanie krajobrazem wiejskim. Bank Świata apeluje o redystrybucję subsydiów oraz promowanie zdrowych diet, gospodarki o obiegu zamkniętym oraz praktyk agrolesnych^{6,7}.

Polska rozwija nowoczesne technologie w sektorze produkcji żywności i korzysta z dofinansowań wspierających praktyki środowiskowe. Z roku na rok rośnie świadomość społeczna, dotycząca potrzeby reagowania, monitorowania oraz zapobiegania niepożądanym efektom działalności człowieka i skutkom ekstremalnych warunków pogodowych – w aspekcie zrównoważonego rozwoju oraz bezpieczeństwa dostępu do żywności. Polska stoi przed wieloma wyzwaniami związanymi z deficytem wody, spadkiem żyzności gleb oraz potrzebą modernizacji infrastruktury na obszarach wiejskich, gdzie produkowana jest żywność⁸.

W obliczu rosnącej liczby ludności, kryzysów klimatycznych, geopolitycznych oraz nierówności społecznych, pszenica jako podstawowy surowiec żywnościowy odgrywa coraz istotniejszą rolę w globalnym systemie bezpieczeństwa żywnościowego. Będąc jednym z głównych zbóż uprawianych na świecie, pszenica nie tylko zaspokaja potrzeby żywieniowe miliardów ludzi, lecz także wpływa na stabilność gospodarki, rynku pracy, poziomu ubóstwa oraz realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) określonych przez ONZ. Pszenica jako podstawowy składnik codziennej diety dla około 35% populacji świata stanowi filar tego systemu. W Polsce jej rola jest szczególnie istotna, ponieważ odpowiada za około 70% krajowej konsumpcji zbóż⁹. W kontekście globalnym ponad 750 milionów ton pszenicy produkowanych rocznie wpływa bezpośrednio na ceny żywności, dostępność produktów spożywczych i poziom samowystarczalności żywnościowej państw. Według raportu OECD/ FAO *Agricultural Outlook 2023-2032*, popyt na pszenicę będzie w dalszym ciągu wzrastał, co spowoduje presję na zapewnienie stabilnych łańcuchów dostaw i utrzymanie cen na akceptowalnym poziomie¹⁰.

⁶ A.A. Vărzaru, op. cit., s. 821.

⁷ World Bank, *Global Economic Prospects. June 2025*, Washington 2025, <http://hdl.handle.net/10986/43168> (dostęp 16.11.2025).

⁸ R. Wolniak, M. Grebski, *Sustainable Trends and Determinants of Wheat Cultivation in Poland*, "Sustainability" 2025, 17(5).

⁹ GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2023*, Warszawa 2023.

¹⁰ OECD/FAO, *Agricultural Outlook 2023-2032*, Paris 2023.

Pszenica nie jest jedynie surowcem żywnościowym. Stanowi również istotny komponent gospodarki rolno-spożywczej oraz globalnego handlu. W Polsce rynek zbóż, którego pszenica jest głównym segmentem, generuje znaczący wkład w Produkt Krajowy Brutto. Pomimo iż sektor rolniczy stanowi obecnie mniej niż 3% PKB Polski, jego znaczenie dla stabilizacji cen żywności oraz zatrudnienia na obszarach wiejskich pozostaje kluczowe¹¹. Na poziomie międzynarodowym pszenica jest jednym z najczęściej handlowanych surowców rolnych. Jej globalna cena odzwierciedla zmienność rynków finansowych, poziom zapasów strategicznych, a także napięcia geopolityczne (np. wojna na Ukrainie). Przerwanie dostaw żywnościowych w regionach uzależnionych od importu powoduje poważne konsekwencje, co potwierdziła sytuacja w krajach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej po 2022 roku¹². Wskazuje się, że do 2050 roku globalne zapotrzebowanie na pszenicę może wzrosnąć o 50%, podczas gdy dostępność ziemi uprawnej i wody zmaleje¹³.

Zrównoważony rozwój zgodnie z Agendą 2030 ONZ zakłada integrację aspektów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych. Pszenica wpisuje się w wiele z 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs), w szczególności: Cel 2: Zero głodu, Cel 8: Wzrost gospodarczy i godna praca oraz Cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja. W Polsce znaczenie pszenicy wykracza poza rolnictwo – wpływa na stabilność społeczno-ekonomiczną regionów wiejskich, bezpieczeństwo żywnościowe miast oraz jakość życia konsumentów. W okresach destabilizacji rynków, jak pandemia COVID-19 czy wojna na Ukrainie, to właśnie krajowe zasoby pszenicy okazały się buforem ograniczającym negatywne skutki szoków ekonomicznych dla najuboższych grup społecznych¹⁴.

Według danych Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, wydatki na żywność stanowią średnio 26% wydatków polskich gospodarstw domowych, a wśród gospodarstw ubogich – nawet 40%¹⁵. Stabilność cen pszenicy wpływa zatem na poziom życia i ryzyko ubóstwa żywnościowego. Współczesny system dostaw pszenicy opiera się na złożonej sieci powiązań międzynarodowych. Jak pokazują analizy Banku Światowego, globalizacja łańcuchów wartości w sektorze żywnościowym zwiększa ryzyko systemowe – pojedynczy kryzys (np. klimatyczny, polityczny, transportowy) może wywołać efekt domina w wielu krajach¹⁶. Polska, będąc częścią jednolitego rynku UE, korzysta z relatywnej stabilności dostaw, jednak jest również podatna na fluktuacje rynkowe i politykę handlową państw trzecich.

Material i metody badań

W celu zbudowania prognozy plonów pszenicy w Polsce na lata 2025-2027, wykorzystano dane z lat 2003-2024 (tabela 1), przy zastosowaniu symulacji metod średniej ruchomej prostej oraz średniej ruchomej z wagami harmonicznymi. Jeśli w szeregu czasowym występują, oprócz innych składowych, stosunkowo duże wahania przypadkowe, to prognozy będą obarczone dużymi błędami. W celu poprawienia dokładności prognoz można zastosować metodę opartą na modelu średniej ruchomej. Modele te mogą być wykorzystane zarówno do wygładzania szeregu, jak i do prognozowania. Idea wyrównywania szeregu czasowego za pomocą średnich ruchomych (tzw. metoda mechaniczna) polega na zastąpieniu pierwotnych wartości zmiennej prognozowanej średnimi arytmetycznymi, obliczanymi sekwencyjnie dla wybranej liczby obserwacji.

¹¹ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Rolnictwo i Gospodarka Żywnościowa w Polsce*, Warszawa 2022.

¹² D. Laborde, A. Mamun, W. Martin, *Impacts of the Ukraine War on Global Food Security*, IFPRI, Washington 2022.

¹³ D.K. Ray et al., *Climate change has likely already affected global food production*, "PLOS ONE" 2019, 14(5), e0217148.

¹⁴ B. Wieliczko, *Polska wieś 2022. Raport o stanie wsi*, [w:] A. Baer-Nawrocka et al. (red.), *Polska wieś 2022. Raport o stanie wsi*, Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, 2022.

¹⁵ Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, *Sytuacja ekonomiczna gospodarstw domowych w Polsce*, Warszawa 2023.

¹⁶ World Bank, *The Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*, Washington 2021.

Tabela 1. Obliczenia prognoz wygasłych plonów pszenicy w Polsce przy symulacji parametru k, metodą średniej ruchomej w latach 2003-2024 (w dt)

Rok	t	y_t	$y_t^{P^*} k = 3$	$(y_t - y_t^{P^*})^2$	$y_t^{P^*} k = 5$	$(y_t - y_t^{P^*})^2$	$y_t^{P^*} k = 7$	$(y_t - y_t^{P^*})^2$
2003	1	34,0	-	-	-	-	-	-
2004	2	42,8	-	-	-	-	-	-
2005	3	39,5	-	-	-	-	-	-
2006	4	32,4	38,8	40,53	-	-	-	-
2007	5	39,4	38,2	1,36	-	-	-	-
2008	6	40,7	37,1	12,96	37,6	9,49	-	-
2009	7	41,7	37,5	17,64	39,0	7,51	-	-
2010	8	43,9	40,6	10,89	38,7	26,63	38,6	27,64
2011	9	41,3	42,1	0,64	39,6	2,82	40,1	1,54
2012	10	41,4	42,3	0,81	41,4	0,00	39,8	2,42
2013	11	44,4	42,2	4,84	41,8	6,76	40,1	18,37
2014	12	49,7	42,4	53,78	42,5	51,27	41,8	61,96
2015	13	45,7	45,2	0,28	44,1	2,43	43,3	5,76
2016	14	45,4	46,6	1,44	44,5	0,81	44,0	1,92
2017	15	48,8	46,9	3,48	45,3	12,11	44,5	18,12
2018	16	40,6	46,6	36,40	46,8	38,44	45,2	21,56
2019	17	43,9	44,9	1,07	46,0	4,58	45,1	1,54
2020	18	53,3	44,4	78,62	44,9	70,90	45,5	60,84
2021	19	50,7	45,9	22,72	46,4	18,49	46,8	15,43
2022	20	53,4	49,3	16,81	47,5	35,28	46,9	42,06
2023	21	53,8	52,5	1,78	48,4	29,38	48,0	33,47
2024	22	52,0	52,6	0,40	51,0	0,96	49,2	7,76
				$\Sigma 306,5$			$\Sigma 317,9$	$\Sigma 320,4$

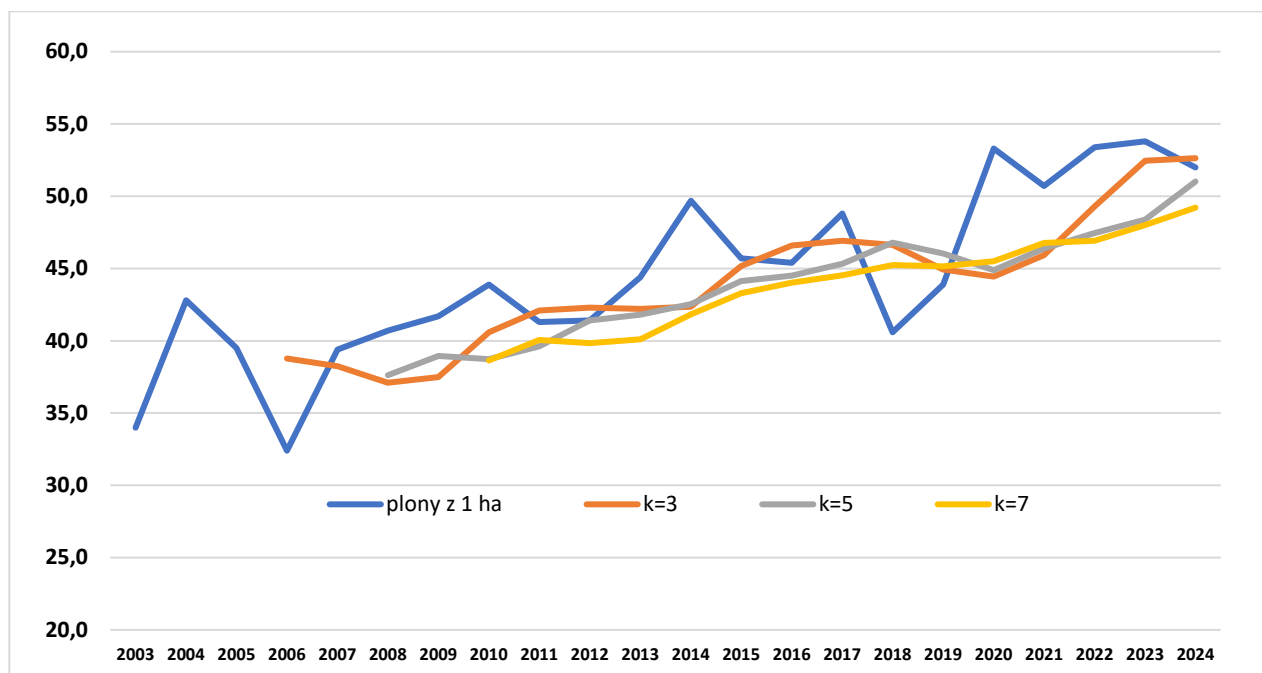
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS, Bank danych lokalnych, 2004-2025

Przy prognozowaniu za pomocą średniej ruchomej zakłada się, że wartość zmiennej prognozowanej w następnym okresie będzie równa średniej arytmetycznej z k ostatnich wartości średniej wraz ze wzrostem stałej wygładzenie rośnie efekt wyrównania. Ponadto im większa liczba obserwacji wykorzystanych do wygładzenia tym większy będzie efekt wygładzenia. Metoda średniej ruchomej ważonej (harmonicznej) jest techniką prognozowania, która wykorzystuje średnią ważoną wartości z szeregu czasowego do przewidywania przyszłych wartości. W odróżnieniu od prostej średniej ruchomej, metoda ta przypisuje różne wagi obserwacjom, dając większy wpływ na prognozę nowszym danym. W przypadku występowania w szeregu czasowym trendu liniowego, można do konstrukcji prognozy użyć modelu podwójnej średniej ruchomej. Wygładzony wówczas szereg za pomocą średniej ruchomej ponownie wygładza się wspomnianą metodą.

Wyniki badań

Najniższy średni kwadratowy błąd prognozy, a jednocześnie najlepsze wygładzenie szeregu czasowego plonów pszenicy w Polsce w latach 2003-2024, otrzymano przy stałej wygładzania $k = 3$ (rysunek 2). Błąd ten oznacza, iż prognozy plonów pszenicy mogą odchyłać się

o 4,02 dt. Prognoza, co do której obliczone błędy ex ante lub ex post prognoz zostały wyznaczone na okresy wcześniejsze niż okres ocenianej prognozy, została uznana za wystarczającą – jest prognozą dopuszczalną i może być wykorzystana w praktyce.



Rysunek 2. Prognozy wygase plonów pszenicy w Polsce z 1 ha w dt w zależności od stałej wygładzania k

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2004-2025

W celu oszacowania prognoz plonów płodów rolnych w Polsce w kontekście bezpieczeństwa żywności, zbudowano w oparciu o metodę średniej ruchomej ważonej prognozy plonów pszenicy w dt na lata 2025-2027 (tabela 2).

Tabela 2. Prognozy oraz błędy prognoz plonów pszenicy w Polsce w dt na lata 2025-2027

Wyszczególnienie	2025	2026	2027
Przedział prognozy plonów pszenicy z 1 ha w dt	49,1-57,1	50,2-58,2	50,9-59,0
Średni kwadratowy błąd prognoz ex post w dt	4,02	4,02	4,02
Względny błąd prognoz ex post w %	7,57	7,41	7,21

Źródło: opracowanie własne

Prognoza plonów pszenicy na 2025 r. mieści się w przedziale 49,1-57,1 dt z ha i zależy od warunków agrometeorologicznych. Z przeprowadzonych badań polowych IMiGW wynika, że w 2025 roku uprawy ozime przeżywały podobnie jak w roku ubiegłym, praktycznie bez strat.

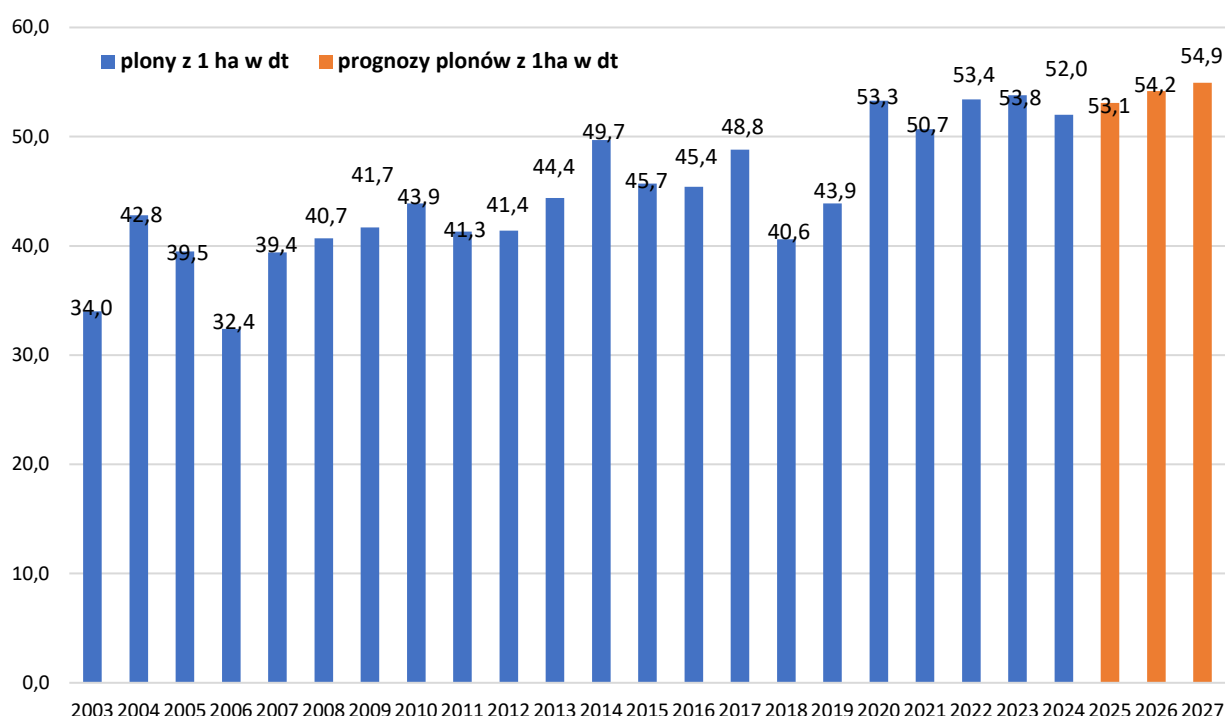
Przebieg warunków agrometeorologicznych w okresie zimy był na ogół korzystny dla zimujących roślin (tabela 3), a lokalne spadki temperatury powietrza w lutym (poniżej -20°C przy gruncie) nie zagrażały oziminom. Prognozy plonów pszenicy systematycznie rosną w kolejnych latach i w 2027 r. kształtują się w Polsce na poziomie 54,9 dt z ha (rysunek 3). Obliczone błędy, w tym względny błąd prognozy, mieszczący się w przedziale 7,21-7,57%, maleje w kolejnych latach, informując, że prognozy plonów są akceptowalne i dostatecznie precyzyjne.

Tabela 3. Temperatura powietrza i opady w okresie jesień 2024 – wiosna 2025 r.

Miesiące ²⁾	Średnia krajowa temperatura powietrza		Średnie krajowe sumy opadów	
	°C	odchylenie ¹⁾	mm	% normy ¹⁾
Wrzesień	16,9	3,2	67,9	118,0
Październik	10,1	1,3	33,2	71,0
Listopad	3,8	0,2	31,8	80,1
Grudzień	2,5	2,3	27,5	70,6
Styczeń	2,0	3,2	33,6	92,5
Luty	0,5	0,1	13,5	42,7
Marzec	6,0	2,8	25,2	66,6

¹⁾ Norma IMiGW od 2021 r. średnie z lat 1991-2020. ²⁾ Średnie miesięczne na podstawie danych IMiGW

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IMiGW


Rysunek 3. Plony oraz prognozy plonów pszenicy w Polsce z 1 ha w dt na lata 2025-27

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Wnioski i zalecenia

Zrównoważony, dobrze funkcjonujący system żywności ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego. UE podejmuje działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego i skutecznego reagowania na kryzysy, które wpływają na bezpieczeństwo żywnościowe. Wizja dla rolnictwa i żywności stanowi mapę drogową dla przyszłości rolnictwa i żywności w Europie. Ma ona na celu wspieranie dobrze prosperującego rolnictwa w UE i sektora rolno-spożywczego dla obecnych i przyszłych pokoleń rolników i podmiotów rolno-spożywczych. Strategia na rzecz bioróżnorodności do 2030 r. wzywa również, aby co najmniej 25% gruntów rolnych stanowiło rolnictwo ekologiczne. UE i jej państwa zobowiązały się osiągnąć cel zrównoważonego

ważonego rozwoju, który zakłada do roku 2030 zmniejszenie o połowę globalnej ilości marnowanej żywności (na osobę) na poziomie detalicznym i konsumenckim oraz ograniczenie strat żywności w ramach łańcuchów produkcji i dostaw.

Zgodnie z unijną dyrektywą ramową o odpadach państwa członkowskie powinny: ograniczać straty żywności na etapie produkcji i dystrybucji w gospodarstwach domowych oraz monitorować i oceniać realizację unijnych środków zapobiegania marnowaniu żywności.

Bibliografia

- Climate Disaster and Food Cost*, Time, <https://time.com/7010929/climate-disaster-food-cost-essay/>.
- FAO, *Declaration of the World Summit on Food Security*, Rome 2009, https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Declaration/WSFS09_Draft_Declaration.pdf.
- FAO, *The State of Food Security and Nutrition in the World*, Rome 2023, <https://openknowledge.fao.org/items/445c9d27-b396-4126-96c9-50b335364d01>.
- FAO, UN, *State of Food Security and Nutrition in the World*, Rome 2024, <https://openknowledge.fao.org/items/ebe19244-9611-443c-a2a6-25cec697b361>.
- Global hunger falls, conflict and climate threaten progress – UN says*, Reuters, <https://www.reuters.com/world/global-hunger-falls-conflict-climate-threaten-progress-un-says-2025-07-28/>.
- GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2023*, Warszawa 2023.
- Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, *Sytuacja ekonomiczna gospodarstw domowych w Polsce*, Warszawa 2023.
- Islam S., *Agriculture, food security, and sustainability: a review*, "Exploration of Foods and Foodomics" 2025, <https://www.explorationpub.com/Journals/eff>.
- Laborde D., Mamun A., Martin W., *Impacts of the Ukraine War on Global Food Security*, IFPRI, Washington 2022.
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Rolnictwo i Gospodarka Żywnościowa w Polsce*, Warszawa 2022.
- OECD/ FAO, *Agricultural Outlook 2023-2032*, Paris 2023.
- Ray D.K. et al., *Climate change has likely already affected global food production*, "PLOS ONE" 2019, 14(5), e0217148.
- Värzaru A.A., *Assessing Agricultural Impact on Greenhouse Gases in the European Union: A Climate-Smart Agriculture Perspective*, "Agronomy" 2024, 14(4), 821, <https://doi.org/10.3390/agronomy14040821>.
- Wieliczko B., *Polska wieś 2022. Raport o stanie wsi*, [w:] A. Baer-Nawrocka et al. (red.), *Polska wieś 2022. Raport o stanie wsi*, Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, Warszawa 2022.
- Wolniak R., Grebski M., *Sustainable Trends and Determinants of Wheat Cultivation in Poland*, "Sustainability" 2025, 17(5).
- World Bank, *Global Economic Prospects. June 2025*, Washington 2025, <http://hdl.handle.net/10986/43168>.
- World Bank, *The Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*, Washington 2021.
- World Bank, *Transforming the Global Agrifood System*, Le Monde, Washington 2024, https://www.lemonde.fr/en/environnement/article/2024/05/07/world-bank-calls-to-drastically-reorient-the-global-agrifood-system_6670638_114.html.

AGRICULTURAL CROP FORECASTS IN TERMS OF FOOD SECURITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary: Food waste and losses during the current global food crisis, caused, among other things, by the current geopolitical situation and the pandemic, contribute to food insecurity. Food shortages are a huge problem for people suffering from hunger in developing countries, especially in Africa and Asia. Approximately one-third of the food produced worldwide is wasted, which amounts to about 1.3 billion tons per year. In Poland, 5 million tons of food are wasted annually and approximately 1.6 million people live in extreme poverty. Food loss and waste also have a huge impact on natural resources, the economy, sustainable development, and the natural environment, threatening food security. This problem is reflected in the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda. The aim of the article was to prepare wheat yield forecasts in Poland using data from the Central Statistical Office (GUS) for 2003-2024 and the results of field research by the Institute of Meteorology and Water Management (IMiGW) on agrometeorological conditions, using simple and weighted moving average simulations. Research shows that wheat yields per hectare for 2025, taking into account agrometeorological conditions, range from 49.1 to 57.1 dt and are accurate.

Keywords: food security, Sustainable Development Goals, food waste, agricultural yield forecast

ASPEKTY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA RYNKU POWIERZCHNI MAGAZYNOWYCH W POLSCE

Adam Marcysiak

ORCID: 0000-0002-3132-8565

Uniwersytet w Siedlcach, Wydział Nauk Społecznych

Agata Marcysiak

ORCID: 0000-0003-2534-9877

Wprowadzenie

Zrównoważone magazynowanie stanowi kompleksową strategię operacyjną, która kładzie nacisk na minimalizację negatywnego wpływu działalności logistycznej na środowisko naturalne, przy jednoczesnym zwiększaniu efektywności ekonomicznej i operacyjnej przedsiębiorstwa. Integracja energooszczędnych systemów technologicznych, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz implementacja praktyk ukierunkowanych na redukcję odpadów – umożliwiają przedsiębiorstwom istotne obniżenie całkowitych kosztów zużycia energii. Ponadto podejście to sprzyja zmniejszeniu śladu węglowego oraz wspiera realizację założeń polityki zrównoważonego rozwoju. W efekcie zrównoważone zarządzanie przestrzenią magazynową przyczynia się zarówno do poprawy wyników środowiskowych, jak i wzrostu długoterminowej konkurencyjności organizacji¹.

Wdrażanie aspektów zrównoważonego rozwoju ukierunkowane jest na minimalizację śladu środowiskowego działalności logistycznej, optymalizację wykorzystania zasobów naturalnych i energetycznych, wspieranie dobrostanu pracowników oraz wzmacnianie zaangażowania przedsiębiorstw w realizację zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Implementacja zrównoważonych praktyk magazynowych – takich jak energooszczędne rozwiązania technologiczne, ergonomiczne warunki pracy oraz odpowiedzialne gospodarowanie odpadami – sprzyja poprawie całościowej efektywności funkcjonowania łańcucha dostaw. W rezultacie przedsiębiorstwa mogą nie tylko zmniejszyć swój negatywny wpływ na środowisko, ale również zwiększyć odporność operacyjną i wartość społeczną swoich działań².

Celem rozdziału jest ukazanie różnych aspektów zrównoważonego rozwoju na rynku powierzchni magazynowej. Analizie poddano zakres zmian na rynku powierzchni magazynowej, dokonujący się w Polsce, oraz czynniki decydujące o implementacji aspektów zrównoważonego rozwoju do gospodarki magazynowej. W sposób szczegółowy opisano poszczególne rozwiązania stosowane w ramach zrównoważonego rozwoju oraz zakres certyfikacji środowiskowej budynków magazynowych.

Zmiany na rynku powierzchni magazynowej w Polsce

Polska stanowi atrakcyjny obszar do lokowania inwestycji w sektorze przemysłowo-magazynowym. Coraz większa liczba globalnych przedsiębiorstw decyduje się na wybór Polski jako lokalizacji dla strategicznych centrów logistycznych i przeładunkowych. Decyzje te są uwarunkowane przede wszystkim korzystnym położeniem geograficznym kraju, dynamicznie rozwijającą się infrastrukturą transportową oraz relatywnie niskimi kosztami prowadzenia działalności operacyjnej³.

¹ CBRE, *Green Logistics*, 2024, s. 22-40.

² W. Żuchowski, *Zrównoważone magazyny – definicja i oczekiwane efekty implementacji*, „Logistyka” 2014, 6, s. 13954-13957.

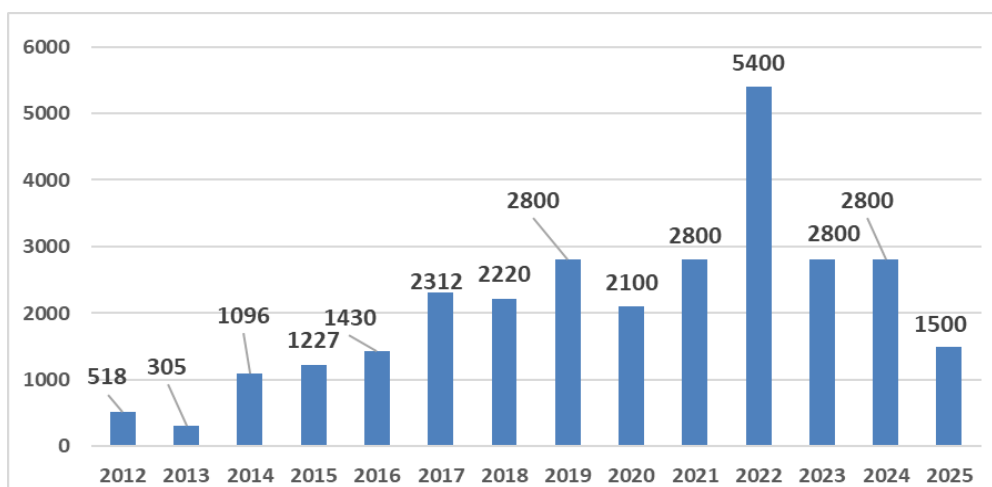
³ E. Haber, *Powierzchnie magazynowe. Na stabilnej, mocnej pozycji*, „TSL Biznes” 2025, 2.

Warto jednak zauważyć, że rosnące zainteresowanie inwestycjami w tym sektorze skutkuje znacznym przyrostem dostępnej powierzchni magazynowej oraz intensyfikacją aktywności deweloperskiej, również poza obszarami największych aglomeracji miejskich. Proces ten przyczynia się do powstawania nowych miejsc pracy, co bezpośrednio wpływa na wzrost gospodarczy w różnych regionach kraju⁴.

Rozwój infrastruktury transportowej stanowi kluczowy czynnik determinujący wybór lokalizacji dla obiektów magazynowych. Największa koncentracja dużych magazynów obserwowana jest w pobliżu głównych węzłów autostradowych, w szczególności w punktach przecięcia tras A1 z A2 oraz A1 z A4. Dzięki centralnemu położeniu Polski oraz funkcji administracyjno-gospodarczej Warszawy, stolica wraz z otaczającym ją obszarem stanowi jeden z głównych węzłów na magazynowej mapie kraju⁵.

Coraz większe znaczenie zyskują również lokalizacje usytuowane wzdłuż rozwijającej się sieci dróg ekspresowych, które usprawniają procesy logistyczne zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Z uwagi na nadal występujące zróżnicowanie regionalne, przedsiębiorstwa zainteresowane wynajmem powierzchni magazynowej w Polsce mają możliwość wyboru spośród szerokiego wachlarza lokalizacji, dostosowanych do indywidualnych wymagań oraz strategii operacyjnych.

Rozwijający się rynek powierzchni magazynowych okazał się bardzo podatny na zawirowania koniunktury gospodarczej. W 2012 roku do użytku oddano wówczas ponad 518 tys. m² nowej powierzchni magazynowej (rysunek 1). W ten sposób Polska pozostała największym rynkiem powierzchni magazynowych w Europie Środkowo-Wschodniej.



Rysunek 1. Przyrost nowej powierzchni magazynowej w Polsce w latach 2012-2025 w tys. m² (dane za 2025 rok dotyczą pierwszej połowy roku)

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *Rynek nieruchomości magazynowych w Polsce* za poszczególne lata opracowanych przez JLL i Cushman & Wakefield

Fala spowolnienia gospodarczego, która dotarła do Polski na przełomie lat 2012 i 2013, znalazła odzwierciedlenie również w wynikach krajowego sektora magazynowego. W 2013 roku tempo wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) wyniosło zaledwie 1,6%, co miało bezpośredni wpływ na ograniczoną aktywność inwestycyjną w obszarze nieruchomości magazynowych. W całym 2013 roku oddano do użytku zaledwie 305 tys. m² nowoczesnej powierzchni magazynowej, co świadczyło o wyraźnym zahamowaniu rozwoju w porównaniu z wcześniejszymi latami.

⁴ A. Szymonik, D. Chudzik, *Logistyka nowoczesnej gospodarki magazynowej*, Difin, Warszawa 2018, s. 98.

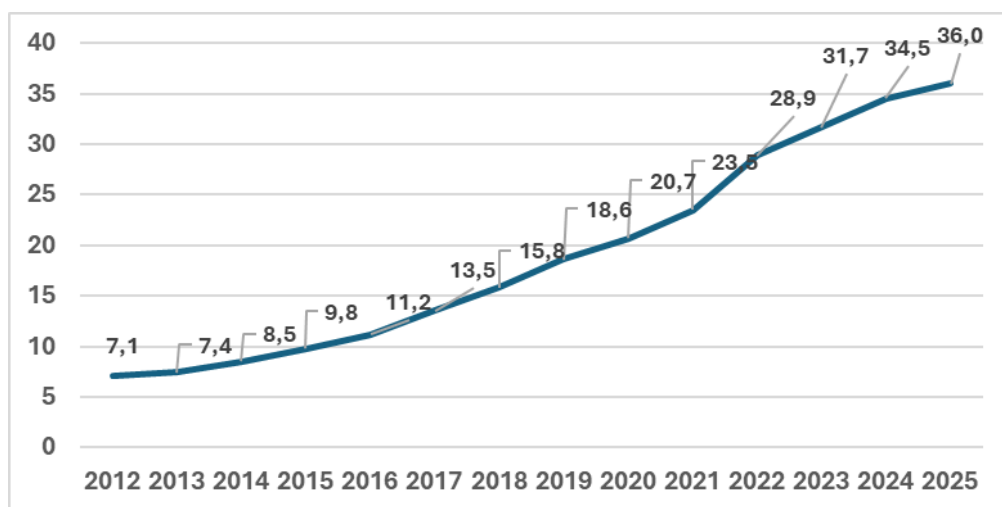
⁵ B. Galińska, *Gospodarka magazynowa*, Difin, Warszawa 2016.

Sytuacja uległa poprawie w roku 2014. Na koniec tego roku całkowita podaż nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce osiągnęła poziom 8,5 miliona m². W samym tylko 2014 roku deweloperzy oddali do użytku ponad 1 milion m² nowych obiektów magazynowych. Zasoby te były wówczas silnie skoncentrowane – aż 92% całkowitej powierzchni znajdowało się w pięciu głównych regionach magazynowych kraju, co wskazuje na ich dominującą rolę w krajowym systemie logistycznym.

W 2015 roku polska gospodarka ponownie wykazała się wysoką dynamiką wzrostu. Produkt krajowy brutto zwiększył się o 3,6%, a stopa bezrobocia kontynuowała trend spadkowy, osiągając poziom poniżej 10%. W efekcie ożywienia gospodarczego, na koniec 2015 roku całkowita podaż powierzchni magazynowej w Polsce wzrosła do 9,8 miliona m². Największym ośrodkiem pod względem realizowanej nowej powierzchni były okolice Warszawy, gdzie zrealizowano inwestycje o łącznej powierzchni blisko 219 tys. m².

Na koniec 2016 roku całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce wynosiły 11,2 miliona m², co oznaczało wzrost o 1,4 miliona m² w porównaniu z rokiem poprzednim. Oznaczało to roczny przyrost na poziomie 15% (r/r), co stanowiło istotny sygnał odbudowy dynamiki sektora logistyczno-magazynowego.

Rok 2017 okazał się rekordowy pod względem nowej podaży. W tym okresie na rynek trafiło ponad 2,3 miliona m² nowoczesnej powierzchni magazynowej, co stanowiło historycznie najwyższy poziom rocznego przyrostu⁶. W rezultacie całkowite zasoby magazynowe w Polsce osiągnęły poziom 13,5 miliona m² (rysunek 2), co potwierdzało silne ożywienie na rynku nieruchomości komercyjnych w segmencie logistycznym.



Rysunek 2. Zakres zmian w zasobach powierzchni magazynowej w Polsce na przestrzeni lat 2012-2025 w tys. m² (dane za 2025 rok dotyczą pierwszej połowy roku)

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *Rynek nieruchomości magazynowych w Polsce* za poszczególne lata opracowanych przez JLL i Cushman & Wakefield

Rok 2018 w polskim sektorze magazynowym charakteryzował się utrzymującą się dobrą koniunkturą, wyrażającą się zarówno wysokim poziomem popytu, jak i podaży. W tym okresie deweloperzy zrealizowali ponad 2,2 mln m² nowoczesnej powierzchni magazynowej, co stanowiło jedynie 8% mniej niż rekordowy wynik odnotowany w roku poprzednim⁷.

Na koniec 2019 roku całkowita podaż nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce osiągnęła poziom 18,6 mln m². Warto zwrócić uwagę, że około 58% powierzchni znajdującej się

⁶ I. Fechner, G. Szyszka, *Logistyka w Polsce. Raport 2017*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2018.

⁷ S. Dołęga, *Rynek magazynowy w 2019 idzie na rekord*, www.terenynwestycyjne.info/wiadomosci/magazyny-1/rynek-magazynowy-w-2019-idzie-na-rekord (dostęp 20.08.2025).

wówczas w budowie nie było zabezpieczone umowami najmu, co świadczyło o dużym zaufaniu deweloperów do dalszego wzrostu rynku oraz o optymistycznych prognozach dotyczących przyszłego popytu⁸.

W latach 2020 i 2021 rynek magazynowy nadal wykazywał wysoką dynamikę wzrostu, pomimo globalnych zakłóceń związanych z pandemią COVID-19. W tych latach przyrost nowej powierzchni wyniósł odpowiednio 2,8 mln m² oraz 2,1 mln m².

Zdecydowanie rekordowy pod względem nowej podaży okazał się rok 2022. W tym okresie na rynek trafiło aż 5,4 mln m² nowoczesnej powierzchni magazynowej, co stanowiło najwyższy wynik w historii rynku nieruchomości magazynowych w Polsce. Tak dynamiczny wzrost był w dużej mierze rezultatem intensywnego rozwoju sektora e-commerce, który generował zwiększone zapotrzebowanie na powierzchnie logistyczne i dystrybucyjne.

Na koniec 2024 roku całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce osiągnęły poziom 34,5 mln m². Nowa podaż w samym 2024 roku wyniosła 2,8 mln m². Choć ilość oddanej do użytku powierzchni była istotnie niższa w porównaniu z rekordowym rokiem 2022, pozostawała zbliżona do średniego poziomu obserwowanego w latach 2018–2020, co wskazuje na stabilizację rynku po okresie wyjątkowo intensywnego wzrostu⁹.

W pierwszej połowie 2025 roku rynek nieruchomości przemysłowo-logistycznych w Polsce utrzymał stabilny wzrost. Całkowite zasoby zwiększyły się do poziomu 36,0 mln m², mimo obserwowanego ostrożniejszego podejścia deweloperów do startu nowych projektów (1,47 mln m²; -26% r/r).

W 2024 roku rynek nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce cechował się stabilnym poziomem popytu, potwierdzającym utrzymującą się aktywność najemców w segmencie logistyczno-przemysłowym. W okresie od stycznia do grudnia 2024 roku zawarto długoterminowe umowy najmu (obejmujące okres powyżej 12 miesięcy) na łączną powierzchnię wynoszącą 5,8 mln m². Oznaczało to wzrost o niespełna 4% w porównaniu z analogicznym okresem roku 2023.

W ujęciu średniorocznym w latach 2020–2024 całkowity popyt brutto na nowoczesną powierzchnię magazynową w Polsce wynosił 6,1 mln m² rocznie. Dane te wskazują na stabilne i relatywnie wysokie zapotrzebowanie na infrastrukturę logistyczną, co potwierdza ugruntowaną pozycję Polski jako kluczowego rynku magazynowego w Europie Środkowo-Wschodniej¹⁰.

W strukturze popytu na nowoczesną powierzchnię magazynową w 2024 roku wyraźnie zaznaczyła się obecność dużych podmiotów reprezentujących sektor e-commerce oraz sieci handlowe. Przedsiębiorstwa te kontynuowały najem w dotychczasowych lokalizacjach, a jednocześnie podejmowały decyzje o rozszerzeniu działalności na nowe obszary magazynowe. Tego typu działania stanowiły element długoterminowych strategii ekspansji, obejmujących nie tylko rynek krajowy, ale również operacje prowadzone na poziomie ogólnoeuropejskim.

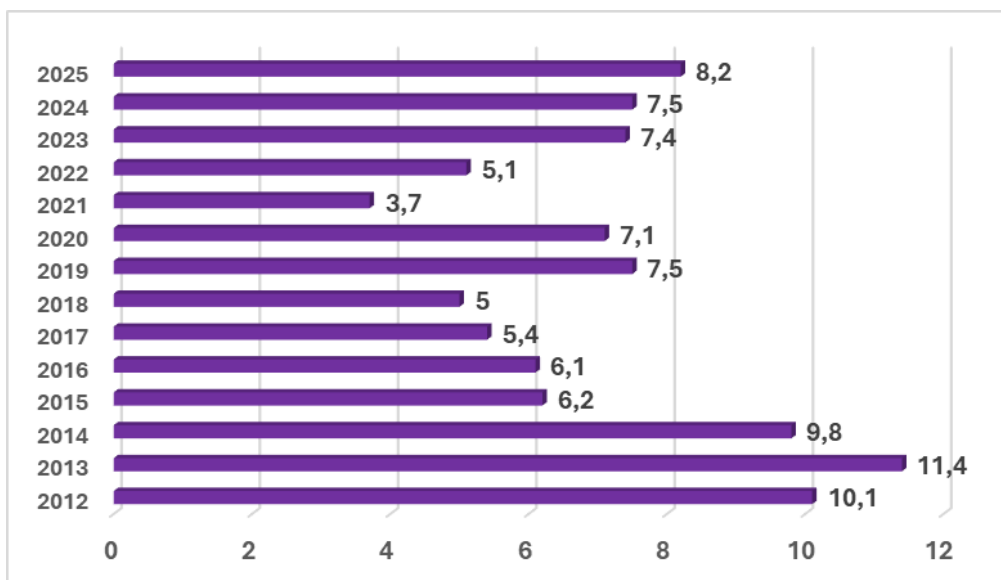
Utrzymujące się na wysokim poziomie zapotrzebowanie na powierzchnie magazynowe, w połączeniu z umiarkowanym tempem wzrostu podaży – w znacznej mierze zabezpieczonej już wcześniej zawartymi umowami najmu – wpłynęło na dalsze obniżenie wskaźnika pustostanów¹¹. Trend ten obserwowany był od 2013 roku, kiedy to wskaźnik ten wykazywał systematyczną tendencję spadkową. Kulminacją tego procesu było osiągnięcie minimum na poziomie 5,0% pod koniec 2018 roku (rysunek 3).

⁸ J. Sinkiewicz, A. Semaan, *Marketbeat. Polski rynek magazynowy 2019 r.*, Cushman & Wakefield 2020.

⁹ Cushman & Wakefield, *Raport Marketbeat Q4 2024*, 2025.

¹⁰ AXI IMMO, *Raport: Rynek magazynowy w Polsce 2024*, 2025.

¹¹ E. Haber, dz. cyt.



**Rysunek 3. Wielkość wskaźnika pustostanów w latach 2012–2025 w %
(dane za 2025 rok dotyczą pierwszej połowy roku)**

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów: *Rynek nieruchomości magazynowych w Polsce* za poszczególne lata opracowanych przez JLL, Cushman & Wakefield, AXI IMMO

W 2019 roku nastąpiło odwrócenie dotychczasowej tendencji spadkowej wskaźnika pustostanów na rynku nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce. Wskaźnik ten wzrósł do poziomu 7,5%, co było przede wszystkim wynikiem rosnącego udziału inwestycji realizowanych w modelu spekulacyjnym, skutkującego zwiększeniem dostępnej, lecz jeszcze niewynajętej powierzchni magazynowej w skali całego kraju.

Zasadniczą zmianę przyniosła pandemia COVID-19. Wprowadzenie ograniczeń w funkcjonowaniu tradycyjnych kanałów sprzedaży detalicznej, w tym czasowe zamknięcie stacjonarnych placówek handlowych, przyspieszyło rozwój sektora e-commerce. W konsekwencji odnotowano gwałtowny wzrost zapotrzebowania na powierzchnie magazynowe. Przełożyło się to na dynamiczny spadek wskaźnika pustostanów, który w 2021 roku osiągnął poziom 3,7% – najniższy od dekady.

Od 2022 roku obserwowany jest jednak ponowny wzrost wskaźnika pustostanów. W 2023 roku wyniósł on już 7,4%, co oznaczało wzrost o 2,3 punktu procentowego względem końca 2022 roku. Na taki stan rzeczy wpłynęła umiarkowana aktywność nowych najemców, przy jednoczesnym zwiększeniu liczby przedłużeń istniejących umów oraz realizacji inwestycji – częściowo w trybie spekulacyjnym.

Tendencja ta utrzymała się również w 2024 roku¹². Pomimo relatywnie stabilnej sytuacji popytowej, brak wyraźnego wzrostu aktywności najemców, w połączeniu z kontynuacją projektów realizowanych bez pełnego zabezpieczenia umowami najmu, uniemożliwił redukcję wskaźnika powierzchni niewynajętej. Należy jednak podkreślić, że poziom 7,4–7,5% obserwowany w latach 2023–2024, pozostaje w granicach uznawanych za optymalne z punktu widzenia równowagi rynkowej i nie stanowi zagrożenia dla stabilności sektora magazynowego w Polsce.

W pierwszej połowie 2025 roku w sektorze utrzymała się rosnąca liczba renegocjacji, co przełożyło się na wynik popytu brutto, który na koniec czerwca br. wyniósł 2,95 mln m² (+10% r/r). Firmy, szczególnie w obliczu niestabilnego otoczenia geopolitycznego i gospodarczego, coraz ostrożniej podchodzą do relokacji czy ekspansji. Mimo to zainteresowanie ze strony najemców

¹² Real Estate Digital Data (REDD), *Raport Rynek magazynowy 2024, 2025*.

z sektorów handlu czy e-commerce wciąż jest wysokie. Udział największych pięciu rynków magazynowych w Polsce pozostaje dominujący, jednak dynamika wzrostu coraz częściej przesuwają się w stronę mniejszych lokalizacji.

Czynniki decydujące o implementacji aspektów zrównoważonego rozwoju do gospodarki magazynowej

Zrównoważony magazyn stanowi zintegrowane podejście do zarządzania obiektem magazynowym. Można go określić jako taki, który utrzymuje równowagę pomiędzy prawidłowym funkcjonowaniem w ujęciu organizacyjnym, technologicznym, ekonomicznym i społecznym, a oddziaływaniem na środowisko naturalne. W tym kontekście aspekty organizacyjne i technologiczne należy traktować jako czynniki sprawcze, natomiast komponenty ekologiczny oraz społeczny jako rezultaty wdrożonych rozwiązań, analizowane przy jednoczesnym uwzględnieniu efektywności ekonomicznej¹³.

Magazyn posiadający cechy obiektu zrównoważonego można scharakteryzować jako kompleksowy zbiór rozwiązań organizacyjno-technologicznych, których celem jest efektywna realizacja operacji magazynowych. Wszystko to powinno przebiegać przy zachowaniu najwyższych standardów społecznych, minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz zapewnieniu opłacalności ekonomicznej całego systemu¹⁴. Korzyści wynikające z wdrażania koncepcji zielonych budynków można sklasyfikować w ramach czterech podstawowych kategorii¹⁵.

1. Korzyści finansowe, obejmujące przede wszystkim redukcję kosztów operacyjnych. Są one rezultatem m.in. zmniejszenia energochłonności obiektu, ograniczenia zużycia mediów oraz redukcji ilości generowanych odpadów niebezpiecznych i trudnych w utylizacji.
2. Poprawa zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, wynikająca z wyższego standardu środowiska pracy, na który składa się m.in. poprawa jakości powietrza wewnętrznego, dostęp do światła dziennego, właściwa wentylacja oraz ograniczenie ekspozycji na szkodliwe substancje chemiczne.
3. Wzrost wartości dodanej dla interesariuszy, związany z pozytywnym odbiorem zrównoważonych rozwiązań przez otoczenie przedsiębiorstwa – zarówno klientów, jak i najemców czy partnerów biznesowych. Przekłada się to bezpośrednio na zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej obiektu oraz wyższy zwrot z inwestycji.
4. Istotne korzyści środowiskowe, przejawiające się m.in. w skuteczniejszym zarządzaniu wodami opadowymi, ograniczaniu erozji gleby, unikaniu stosowania substancji toksycznych, minimalizacji emisji zanieczyszczeń oraz podejmowaniu działań na rzecz zachowania lokalnych ekosystemów.

Rozwiązania stosowane w ramach zrównoważonego rozwoju powierzchni magazynowych

Rozwiązania stosowane w ramach zrównoważonego rozwoju powierzchni magazynowych mają na celu ograniczenie negatywnego wpływu obiektów logistycznych na środowisko, poprawę warunków pracy oraz zwiększenie efektywności ekonomicznej i energetycznej. Wprowadzane są w różnych kategoriach i obszarach działalności magazynowej.

Efektywność energetyczna i odnawialne źródła energii. Jednym z głównych celów zrównoważonego projektowania obiektów magazynowych jest maksymalne ograniczenie zużycia

¹³ Newmark Polska, *Raport: Najemcy preferują energooszczędne magazyny*, 2024.

¹⁴ M. Malinowska, *Analiza czynników oceny poziomu zrównoważonego magazynu*, "Problemy Transportu i Logistyki" 2018, 3, s. 103-106.

¹⁵ Cushman & Wakefield, *Zielone rozwiązania najczęściej stosowane w Polsce. Industria Goes Green*, 2020.

energii. Dążenie to realizowane jest poprzez wykorzystanie zarówno pasywnych, jak i aktywnych rozwiązań energooszczędnych. W nowoczesnych magazynach standardem staje się zastosowanie energooszczędnego oświetlenia LED, często wyposażonego w czujniki ruchu i natężenia światła, co pozwala zredukować zużycie energii elektrycznej w przestrzeniach o niskim natężeniu ruchu.

Coraz częściej wdrażane są również odnawialne źródła energii – przede wszystkim panele fotowoltaiczne montowane na dachach obiektów, które umożliwiają generowanie energii elektrycznej na potrzeby własne obiektu. Ponadto wykorzystuje się systemy odzysku ciepła z procesów technologicznych, jak również pompy ciepła jako alternatywne źródło ogrzewania i chłodzenia. W celu kompleksowego zarządzania energią wprowadzane są zintegrowane systemy BEMS (Building Energy Management Systems), umożliwiające monitorowanie i optymalizację zużycia energii w czasie rzeczywistym.

Rozwiązania w zakresie gospodarki wodnej. W nowoczesnych obiektach magazynowych coraz większy nacisk kładzie się na efektywne zarządzanie zasobami wodnymi. Wdrażane są systemy retencji i rozsączania wód opadowych, które pozwalają ograniczyć obciążenie lokalnych systemów kanalizacyjnych, a jednocześnie umożliwiają naturalne nawodnienie gruntów. W wielu magazynach stosuje się również instalacje do gromadzenia wody deszczowej, wykorzystywanej następnie do celów technicznych, takich jak splukiwanie toalet czy nawadnianie terenów zielonych.

Dodatkowo w strefach sanitarnych montowana jest armatura o podwyższonej efektywności, obejmująca baterie z czujnikami ruchu, systemy dwustopniowego splukiwania oraz perlatory ograniczające przepływ wody. Działania te zmniejszają zużycie wody nawet o kilkadziesiąt procent w skali roku.

Gospodarka odpadami i zastosowanie materiałów ekologicznych. Zarządzanie odpadami w duchu zrównoważonego rozwoju zakłada nie tylko segregację i recykling, ale również minimalizację ilości generowanych odpadów już na etapie projektowania i budowy obiektu. W nowoczesnych magazynach tworzy się rozbudowane systemy selektywnej zbiórki odpadów, umożliwiające ich efektywny recykling lub odzysk energetyczny.

Istotnym elementem zrównoważonego budownictwa jest również dobór materiałów o niskim śladzie węglowym, nietoksycznych i pochodzących z recyklingu. Przykładem może być wykorzystanie kruszywa wtórnego w nawierzchniach, prefabrykatów betonowych zawierających domieszki popiołów lotnych lub stalowych elementów konstrukcyjnych z odzysku. Stosowane materiały coraz częściej posiadają certyfikaty potwierdzające ich niską emisyjność, trwałość i bezpieczeństwo użytkowania (np. EPD – Environmental Product Declaration).

Certyfikacje środowiskowe. Weryfikowalność działań prośrodowiskowych znajduje odzwierciedlenie w uzyskiwaniu certyfikatów zielonego budownictwa, takich jak BREEAM, LEED, DGNB. Systemy te oceniają budynki w wielu kategoriach, takich jak efektywność energetyczna, gospodarka wodna, jakość środowiska wewnętrznego, transport, innowacyjność czy zarządzanie odpadami.

Certyfikaty te stanowią nie tylko potwierdzenie wysokiego standardu środowiskowego, ale również realnie wpływają na wartość rynkową obiektu, koszty jego eksploatacji oraz postrzeganie marki przez klientów i partnerów. W zaawansowanych projektach stosowana jest także analiza cyklu życia budynku (LCA – Life Cycle Assessment), pozwalająca na identyfikację najbardziej energo- i materiałochłonnych faz funkcjonowania magazynu.

Zrównoważona lokalizacja i logistyka. Wybór lokalizacji magazynu stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na jego zrównoważony charakter. Zrównoważona lokalizacja to taka, która minimalizuje potrzebę długodystansowego transportu, umożliwia łatwy dostęp do infrastruktury transportowej (autostrady, drogi ekspresowe, kolej) i wspiera rozwój transportu niskoemisyjnego.

Coraz więcej obiektów powstaje również z uwzględnieniem tzw. logistyki ostatniej mili (last-mile logistics), co przyczynia się do ograniczenia emisji w aglomeracjach miejskich. Inwestorzy przewidują także infrastrukturę rowerową, przystanki transportu publicznego w pobliżu obiektu oraz miejsca postojowe dla pojazdów elektrycznych i ich ładowarki – zarówno dla floty firmowej, jak i pojazdów pracowników czy kontrahentów.

Poprawa warunków pracy i komfortu użytkowników. Zrównoważony magazyn to nie tylko budynek przyjazny środowisku, ale także miejsce wspierające dobrostan osób w nim pracujących. W projektach tego typu dużą wagę przykładana jest do jakości środowiska wewnętrznego – obejmującego dostęp do światła dziennego, odpowiednią wentylację, niski poziom hałasu oraz ergonomię stanowisk pracy.

Obiekty certyfikowane i realizowane w duchu ESG coraz częściej oferują udogodnienia dla pracowników: nowoczesne strefy socjalne, pomieszczenia relaksu, kantyny, szatnie z prysznicami czy nawet siłownie. Przykłady takie wskazują na rosnącą rolę odpowiedzialności społecznej w logistyce, co przekłada się na większą retencję pracowników i pozytywny wizerunek pracodawcy.

Inteligentne technologie. Wdrażanie inteligentnych systemów zarządzania magazynem (tzw. *Smart Warehouse*) stanowi jeden z kluczowych elementów zrównoważonego rozwoju. Systemy WMS (*Warehouse Management System*) oraz TMS (*Transport Management System*) pozwalają na optymalizację procesów logistycznych, zmniejszenie liczby błędów i strat, a także poprawę efektywności operacyjnej.

Z kolei zastosowanie technologii Internetu rzeczy (IoT) umożliwia monitorowanie parametrów środowiskowych w czasie rzeczywistym – np. temperatury, wilgotności, zużycia energii czy jakości powietrza. Czujniki te wspierają szybkie reagowanie na odchylenia od normy i pomagają w utrzymaniu wysokiej jakości operacji magazynowych. W bardziej zaawansowanych obiektach wdrażane są także systemy automatyzacji i robotyzacji procesów, co zwiększa efektywność energetyczną i zmniejsza ślad środowiskowy działalności logistycznej.

Zrównoważony rozwój w sektorze powierzchni magazynowych to nie jednorazowy trend, lecz kompleksowa strategia obejmująca aspekty środowiskowe, ekonomiczne, technologiczne i społeczne. Wdrażanie odpowiednich rozwiązań na poziomie projektowania, budowy i eksploatacji magazynów pozwala nie tylko ograniczyć negatywny wpływ na otoczenie, ale również poprawia efektywność operacyjną, komfort użytkowników oraz długoterminową wartość inwestycji.

Zakres certyfikacji powierzchni magazynowych

Certyfikaty środowiskowe dla budynków magazynowych, takie jak BREEAM, LEED czy DGNB, stanowią obiektywną metodę oceny stopnia zrównoważenia obiektu budowlanego – zarówno na etapie projektowania, budowy, jak i eksploatacji. W sektorze magazynowym odgrywają coraz większą rolę, odpowiadając na potrzeby inwestorów, najemców oraz zgodność z polityką ESG i celami klimatycznymi.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) to najczęściej stosowany w Europie, w tym w Polsce, system oceny budynków pod kątem zrównoważonego rozwoju. Został opracowany w Wielkiej Brytanii w 1990 roku i jest szeroko akceptowany zarówno przez deweloperów, jak i najemców. System certyfikacji analizuje wpływ budynku na środowisko w dziesięciu głównych kategoriach: (1) zarządzanie projektem, (2) zdrowie i dobre samopoczucie użytkowników, (3) energia, (4) transport, (5) gospodarka wodna, (6) gospodarka materiałami, (7) odpady, (8) użytkowanie terenu i ekologia, (9) zanieczyszczenia, (10) innowacje. W zależności od stopnia dostosowania do tych parametrów wyróżnia się następujące poziomy certyfikacji: Pass ($\geq 30\%$), Good ($\geq 45\%$), Very Good ($\geq 55\%$), Excellent ($\geq 70\%$), Outstanding ($\geq 85\%$).

System BREEAM jest najczęściej wybieraną, również w Polsce, metodą certyfikacji magazynów. Dobrze dopasowuje się do specyfiki dużych obiektów przemysłowo-logistycznych, uwzględniając m.in. efektywność energetyczną, mobilność pracowników, warunki pracy oraz gospodarkę wodno-ściekową.

Z kolei LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) to amerykański system certyfikacji budynków zielonych, opracowany przez U.S. Green Building Council (USGBC). Jest szeroko stosowany na całym świecie, także w Europie, choć w Polsce nieco rzadziej niż BREEAM. Klasyfikuje on budynki według typów (np. BD+C: New Construction dla nowych budynków) i ocenia je w siedmiu kategoriach: (1) zrównoważone zagospodarowanie terenu, (2) efektywność wodna, (3) energia i atmosfera, (4) materiały i zasoby, (5) jakość środowiska wewnętrznego, (6) innowacje w projektowaniu, (7) priorytety regionalne. Wyróżnia się tutaj następujące poziomy certyfikacji: Certified (40–49 pkt), Silver (50–59 pkt), Gold (60–79 pkt), Platinum (80+ pkt)

System certyfikacji LEED, choć częściej stosowany w budownictwie biurowym, znajduje zastosowanie w dużych, międzynarodowych projektach magazynowych – zwłaszcza tam, gdzie inwestorzy realizują globalne strategie ESG. LEED kładzie duży nacisk na zużycie energii i wody oraz komfort użytkownika.

Trzeci wśród systemów, DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen), to niemiecki system certyfikacji budynków zrównoważonych, coraz częściej stosowany również poza Niemcami. Wyróżnia się bardzo kompleksowym podejściem – nie tylko środowiskowym, ale także społecznym i ekonomicznym. Obejmuje następujące obszary oceny: ekologię, ekonomię, społeczeństwo. Poziomy certyfikacji to: Bronze, Silver, Gold i Platinum.

DGNB ceniony jest przez inwestorów stawiających na holistyczne podejście do zrównoważonego rozwoju. Jest szczególnie popularny w niemieckich projektach przemysłowych i logistycznych. W ocenie DGNB ważna jest trwałość materiałów, cykl życia budynku i koszt całkowity użytkowania. Szczegółowe porównanie systemów certyfikacji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie systemów certyfikacji stosowanych na rynku powierzchni magazynowych

Kryterium	BREEAM	LEED	DGNB
Kraj pochodzenia	Wielka Brytania	USA	Niemcy
Popularność w PL	bardzo wysoka	średnia	niska (ale rośnie)
Poziomy certyfikacji	5 poziomów (Pass → Outstanding)	4 poziomy (Certified → Platinum)	4 poziomy (Bronze → Platinum)
Obszary oceny	10 kategorii + innowacje	7 kategorii + regionalne	ekologia, ekonomia, społeczeństwo
Koszt certyfikacji	umiarkowany	wyższy	wysoki (przy dużym zakresie)
Specyfika	dobrze dopasowany do magazynów	bardziej ogólny (mocny nacisk na energię)	bardzo holistyczny, cykl życia

Źródło: opracowanie własne

Poza scharakteryzowanymi trzema systemami, rzadziej stosowanymi w magazynach certyfikatami są takie jak WELL czy Fitwel. Coraz częściej pojawiają się one jednak w projektach, w których priorytetem jest zdrowie i dobre samopoczucie pracowników. Ocena koncentruje się wówczas na: jakości powietrza, dostępie do światła dziennego, warunkach akustycznych, ergonomii oraz aktywizacji fizycznej.

W Polsce rozwija się również krajowy system oceny budynków ekologicznych. Przykładem może być inicjatywa PLGBC (Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego), która promuje lokalne podejścia do certyfikacji, dostosowane do krajowych uwarunkowań prawnych, klimatycznych i społecznych.

Certyfikacja środowiskowa magazynów nie jest już postrzegana jako opcja premium. Staje się rynkowym standardem – szczególnie w kontekście wymogów ESG, preferencji najemców oraz polityk korporacyjnych dużych firm logistycznych i handlowych. Systemy takie jak BREEAM czy LEED nie tylko wspierają zrównoważone budownictwo, lecz także podnoszą wartość inwestycji, skracają czas komercjalizacji oraz pozytywnie wpływają na wizerunek przedsiębiorstwa.

Monitorowanie certyfikacji budynków na rynku powierzchni magazynowych

Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego PLGBC jest organizacją pozarządową, która od 2008 r. realizuje działania dla transformacji budynków, miast i ich otoczenia w takim kierunku, aby sposób ich planowania, projektowania, wznoszenia, użytkowania, modernizowania, rozbierania i przetwarzania – był jak najbardziej zrównoważony. Organizacja wspiera tworzenie zrównoważonych budynków.

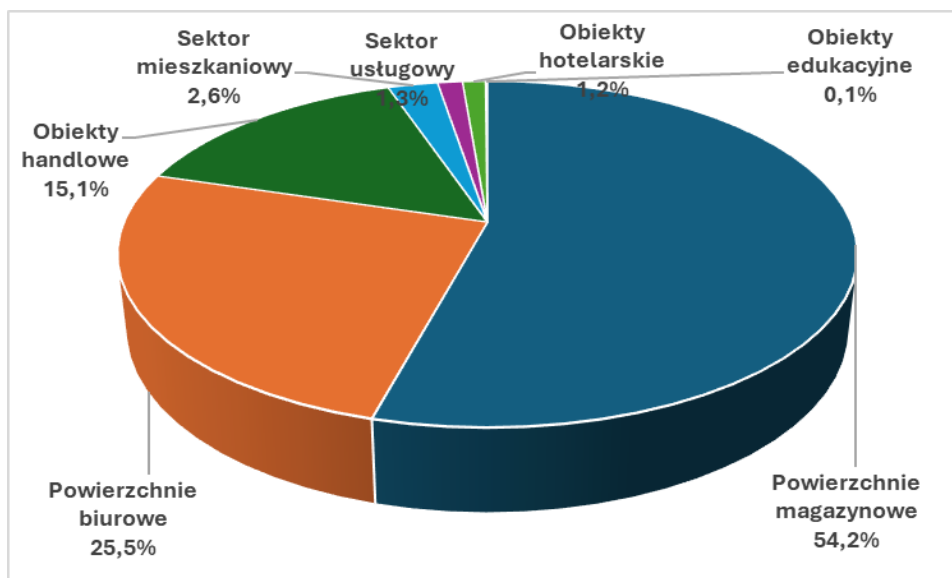
PLGBC stanowi część globalnej społeczności 80 organizacji Green Building Councils, skupionych w ramach World Green Building Council. Stowarzyszenie to prowadzi bazę budynków certyfikowanych w obecnych w Polsce systemach certyfikacji wielokryterialnej, takich jak BREEAM, DGNB, LEED, WELL i Zielony Dom.

Według danych pochodzących z raportu *Zrównoważone certyfikowane budynki 2025*¹⁶, opracowanego przez PLGBC w okresie marzec 2024 – marzec 2025, odnotowano znaczny przyrost certyfikowanej powierzchni – o 30% w porównaniu z okresem poprzednim. Według stanu na marzec 2025 roku certyfikowanych jest ponad 50 mln m² powierzchni użytkowej budynków. Jednocześnie 66% certyfikowanej powierzchni użytkowej pochodzi z budynków nowo powstających, podczas gdy pozostałe 34% to powierzchnia budynków istniejących. Przyrost powierzchni użytkowej budynków nowo powstających w porównaniu z okresem poprzednim wyniósł prawie 9,4 mln m², a w przypadku budynków istniejących – ponad 2,2 mln m².

Bezapelacyjnym liderem w zestawieniu pozostaje system BREEAM, osiągając ponad 88% całości certyfikowanych powierzchni. Do marca 2025 roku o 1/3 wzrosła powierzchnia certyfikowana w systemie WELL. Pod względem ilościowym w Polsce jest 2456 certyfikowanych budynków (czyli posiadających przynajmniej jeden certyfikat). To wzrost o 21 punktów procentowych w porównaniu z poprzednim okresem. Charakterystycznym jest, że obecnie częściej certyfikacji poddawane są budynki o dużych kubaturach. Równocześnie rynek coraz dojrzalej podchodzi do jakości – nie tylko ilości – zrównoważonych inwestycji. W systemie BREEAM ponad połowa certyfikowanych inwestycji charakteryzuje się niezmiennie wysokim poziomem oceny – aż 47% inwestycji posiada certyfikat BREEAM na poziomie Very Good.

W analizowanym okresie znacznie wzrosła liczba magazynów i powierzchni magazynowych poddawanych certyfikacji. Ponad 54,2% łącznej certyfikowanej powierzchni stanowią tego typu obiekty (rysunek 4).

¹⁶ PLGBC, *Raport Zrównoważone certyfikowane budynki 2025*, 2025.



Rysunek 4. Struktura branżowa powierzchni certyfikowanej w Polsce w marcu 2025 roku

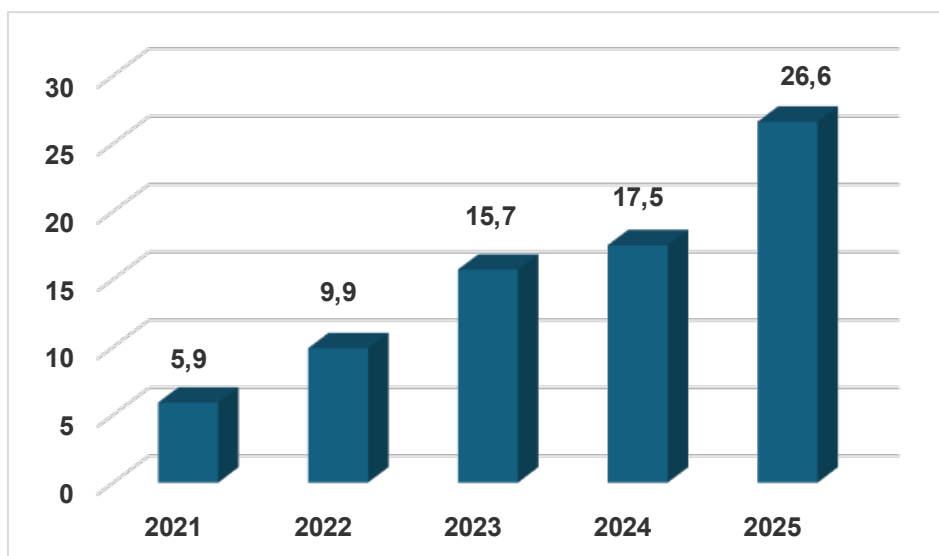
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PLGBC, *Zrównoważone certyfikowane budynki 2025*

Drugie miejsce zajmuje powierzchnia biurowa (25,5%), następnie obiekty handlowe (15,1%). Sektor mieszkaniowy stanowi 2,6% udziału w certyfikowanej powierzchni.

Zestawienie wygląda nieco inaczej w przypadku liczby certyfikowanych w analizowanym okresie budynków. Na pierwszym miejscu pozostaje sektor magazynowy z liczbą 208 obiektów, następnie sektor mieszkaniowy z 87 budynkami poddanymi certyfikacji. Kolejno plasują się obiekty biurowe (85 budynków), handlowe (38 budynków) oraz hotelarskie (21 budynków).

Na przestrzeni ostatnich lat firmy wynajmujące powierzchnie magazynowe zaczęły zwracać większą uwagę na certyfikację obiektu. Certyfikat taki jak BREEAM potwierdza w obiektywny sposób, że magazyn spełnia wysokie standardy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Świadczy też o odpowiednim poziomie efektywności energetycznej budynku. Jest to ważne z perspektywy kosztów operacyjnych, szczególnie wysokości rachunków za energię elektryczną i inne media. Wysoki standard budynku oznacza też odpowiednią jakość warunków pracy dla osób zatrudnionych przez firmę wynajmującą magazyn, na przykład poprzez zapewnienie odpowiedniego dostępu do światła dziennego czy wysokosprawnej instalacji HVAC – systemu technologicznego służącego do regulacji temperatury, wilgotności i jakości powietrza w budynkach, obejmującego ogrzewanie (*heating*), wentylację (*ventilation*) i klimatyzację (*air conditioning*).

Na wdrażanie zrównoważonych rozwiązań w obiektach magazynowych kładziony jest coraz większy nacisk. Widoczne jest to w zestawieniach liczbowych (rysunek 5). Udział certyfikowanej powierzchni magazynowej systematycznie wzrasta. W 2021 roku stanowiła ona zaledwie 28% ogółu nowoczesnej powierzchni magazynowej. W marcu 2024 roku udział ten wzrósł do 53%, a w marcu 2025 roku aż do 77%. W ujęciu liczbowym przyrost wyniósł odpowiednio 1,7 mln m² i 9 mln m². Na koniec marca 2025 roku certyfikowana powierzchnia magazynowa liczyła już 26,6 mln m². Systemem BREEAM objętych było 25,7 mln m², systemem LEED prawie 600 tys. m², a systemem BGNB ponad 200 tys. m².



Rysunek 5. Wielkość certyfikowanej powierzchni magazynowej w Polsce w mln m²

Źródło: opracowanie własne na raportów PLGBC, *Zrównoważone certyfikowane budynki* za poszczególne lata

W czołówce inicjatorów tych zmian w obszarze certyfikacji znalazła się firma Prologis. Już kilka lat temu firma podjęła decyzję, że wszystkie jej nowe budynki w Polsce będą spełniały wymogi certyfikacji BREEAM na poziomie Excellent. Równocześnie stara się objąć certyfikacją istniejące obiekty magazynowe w ramach BREEAM In-Use. Docelowo będzie to dotyczyć również budynków mających więcej niż dziesięć lat. W tego typu procesie szczególną rolę odgrywa analiza LCA (Life Cycle Assessment). W jej ramach określany jest ślad węglowy obiektu oraz wskazywane są obszary, w których możliwa jest dalsza optymalizacja oddziaływania na środowisko.

Podsumowanie

Na koniec czerwca 2025 roku całkowita podaż powierzchni magazynowej w Polsce osiągnęła poziom 36,0 mln m². Wzrost ten wpisuje się w obserwowaną w ostatnich latach dynamiczną tendencję rozwojową sektora nieruchomości magazynowych. Od roku 2021, kiedy całkowita podaż wynosiła 23,5 mln m², do pierwszej połowy 2025 roku przybyło ponad 12 milionów m² nowej powierzchni magazynowej. Oznacza to, że w ciągu zaledwie trzech i pół roku rynek zwiększył się o ponad 50%, co jednoznacznie wskazuje na intensyfikację procesów inwestycyjnych i ekspansję tego segmentu rynku nieruchomości.

W ostatnich latach można zaobserwować wyraźną zmianę w strukturze realizowanych inwestycji, polegającą na stopniowym odchodzeniu od budowy obiektów spekulacyjnych na rzecz projektów typu *built-to-suit* (BTS), czyli dostosowanych do indywidualnych potrzeb konkretnych najemców. Obecnie inwestycje tego typu muszą nie tylko spełniać rygorystyczne standardy środowiskowe, ale również zapewniać wysoką efektywność operacyjną – co odzwierciedla rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju oraz optymalizacji procesów logistycznych w planowaniu i realizacji powierzchni magazynowych.

Zgodnie z danymi opublikowanymi przez Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (PLGBC), ponad 77% całkowitej powierzchni w Polsce posiada certyfikację środowiskową. Średni wiek budynku przemysłowo-logistycznego objętego certyfikacją wynosi osiem lat, jednak proces certyfikacji obejmuje również starsze obiekty, w tym budynki eksploatowane od ponad dwóch dekad.

Najczęściej stosowanym systemem certyfikacji w Polsce jest brytyjski system BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), który ocenia budynki na podstawie szeregu kryteriów związanych z ich wpływem na środowisko naturalne, komfortem użytkowania oraz efektywnością energetyczną. Dotychczas system ten był częściej stosowany w przypadku nowo powstających inwestycji niż w odniesieniu do obiektów już istniejących. Łącznie certyfikaty BREEAM obejmują 96,6% wszystkich certyfikowanych budynków magazynowych na terenie Polski.

W kraju wykorzystywane są również inne systemy certyfikacji środowiskowej, takie jak amerykański LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) oraz niemiecki DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen). Podobnie jak w przypadku systemu BREEAM, budynki spełniające wymagania LEED i DGNB charakteryzują się wyższą efektywnością energetyczną, niższymi kosztami eksploatacyjnymi, korzystniejszymi warunkami dla użytkowników oraz ograniczonym oddziaływaniem na środowisko.

Zrównoważony rozwój powierzchni magazynowych to nie tylko moda, lecz realna potrzeba wynikająca z regulacji prawnych, oczekiwań klientów, strategii ESG oraz rosnącej presji na redukcję emisji gazów cieplarnianych. Wdrażane rozwiązania przynoszą korzyści środowiskowe, społeczne i ekonomiczne – zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Bibliografia

- AXI IMMO, *Raport: Rynek magazynowy w Polsce 2024*, 2025.
 CBRE, *Green Logistics*, 2024.
 Cushman & Wakefield, *Raport Marketbeat Q4 2024*, 2025.
 Cushman & Wakefield, *Zielone rozwiązania najczęściej stosowane w Polsce. Industria Goes Green*, 2020.
 Dołęga S., *Rynek magazynowy w 2019 idzie na rekord*, www.terenynwestycyjne.info/wiadomosci/magazyny-1/rynek-magazynowy-w-2019-idzie-na-rekord.
 Fechner I., Szyszka G., *Logistyka w Polsce. Raport 2017*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2018.
 Galińska B., *Gospodarka magazynowa*, Difin, Warszawa 2016.
 Haber E., *Powierzchnie magazynowe. Na stabilnej, mocnej pozycji*, "TSL Biznes" 2025, 2.
 Malinowska M., *Analiza czynników oceny poziomu zrównoważonego magazynu*, "Problemy Transportu i Logistyki" 2018, 3.
 Newmark Polska, *Raport: Najemcy preferują energooszczędne magazyny*, 2024.
 PLGBC, *Raport: Zrównoważone certyfikowane budynki 2025*, 2025.
 Real Estate Digital Data (REDD), *Raport Rynek magazynowy 2024*, 2025.
 Sinkiewicz J., Semaan A., *Marketbeat. Polski rynek magazynowy 2019 r.*, Cushman & Wakefield 2020.
 Szymonik A., Chudzik D., *Logistyka nowoczesnej gospodarki magazynowej*, Difin, Warszawa 2018.
 Żuchowski W., *Zrównoważone magazyny – definicja i oczekiwane efekty implementacji*, "Logistyka" 2014, 6.

ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE WAREHOUSE SPACE MARKET IN POLAND

Summary: The implementation of sustainable development aspects is focused on minimizing the environmental footprint of logistics operations, optimizing the use of natural and energy resources, and supporting the well-being of employees. The aim of this study is to present various aspects of sustainable development in the warehouse space market. The scope of changes taking place in the warehouse space market in Poland and the factors determining the implementation of sustainable development aspects in warehouse management are analyzed. The share of certified warehouse space is steadily increasing. In 2021, it accounted for only 28% of all modern warehouse space. In March 2025, this share reached 77%. As a result of these changes, certified warehouse space now exceeds 26 million square meters. Implementing sustainable warehouse practices contributes to improving the overall efficiency of the supply chain.

Keywords: sustainable development, warehouse space market, environmental certification systems, green warehouses