



Pod redakcją
dr Bartosza Nieściora

MECHANIZMY STABILNOŚCI I DYNAMIKI WZROSTU

Gospodarka, zarządzanie,
bezpieczeństwo, prawo i zdrowie

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

**Mechanizmy stabilności
i dynamiki wzrostu:**
**Gospodarka, zarządzanie, bezpieczeństwo,
prawo i zdrowie**

Redakcja naukowa

Bartosz Nieścior

Pod redakcją
dr Bartosza Nieściora

MECHANIZMY STABILNOŚCI I DYNAMIKI WZROSTU

Gospodarka, zarządzanie,
bezpieczeństwo, prawo i zdrowie

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA NAUKOWA:
DR BARTOSZ NIEŚCIOR (SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE)

RECENZJA NAUKOWA:
PROF. ZW. DR HAB. PETRO GARASYIM

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© copyright by authors & ArchaeGraph

ISBN: 978-83-68410-66-2

**Wersja elektroniczna dostępna
na stronie internetowej wydawcy:**
www.archaeograph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ 2025

SPIS TREŚCI

ZASIEDZENIE ROWÓW MELIORACYJNYCH – ASPEKTY CYWILNOPRAWNE	7
EWA SZUBER-BEDNARZ	
ROLA KLASTRÓW PRZEDSIĘBIORSTW W PODNOSZENIU INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW	29
AGNIESZKA PREDYGIER	
WPŁYW MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA DYNAMIKĘ ROZWOJU OBSZARÓW PERYFERYJNYCH	45
AGNIESZKA PREDYGIER	
ZNACZENIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ DLA ROZWOJU REGIONALNEGO W XXI WIEKU	64
AGNIESZKA PREDYGIER	
ROLA ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH W ZAPEWNIANIU POKOJU I STABILNOŚCI GLOBALNEJ	79
MAŁGORZATA CZERWIŃSKA	
ZNACZENIE PRAWA MIĘDZYNARODOWEGO W ZAPEWNIANIU BEZPIECZEŃSTWA WSPÓŁCZESNYCH PAŃSTW	96
MAŁGORZATA CZERWIŃSKA	
WPŁYW PRACY ZMIANOWEJ ORAZ POZIOMU STRESU DYSPOZYTORÓW MEDYCZNYCH NA ZABURZENIA SNU I RYTMU DOBOWEGO ORGANIZMU	112
TOMASZ CZYNSZAK, MICHAŁ BOROWCZYK, MARTA JANOWSKA-ZIENTARA	

**ZNACZENIE ANALIZY FINANSOWEJ
W OCENIE KONDYCJI PRZEDSIĘBIORSTWA**

ZUZANNA BUJAK

129

**ZNACZENIE POZYTYWNYCH METOD WYCHOWAWCZYCH
W REDUKCJI PROBLEMÓW BEHAWIORALNYCH U PSÓW**

ZUZANNA BUJAK

144

ZASIEDZENIE ROWÓW MELIORACYJNYCH – ASPEKTY CYWILNOPRAWNE

Streszczenie: Tekst omawia problematykę zasiedzenia nieruchomości zajętych przez rowy melioracyjne na styku prawa cywilnego i prawa wodnego. Zasiedzenie polega na nabyciu własności nieruchomości wskutek nieprzerwanego posiadania samoistnego przez 20 lat w dobrej wierze lub 30 lat w złej wierze. Autorka wskazuje, że „zasiedzenie rowu melioracyjnego” należy rozumieć nie jako nabycie urządzenia, lecz jako zasiedzenie pasa gruntu, przez który rów przebiega. Co do zasady rów traktowany jest jako część składowa gruntu, a jego status jako urządzenia melioracji wodnej nie wyłącza automatycznie możliwości zasiedzenia. Bariery mogą pojawić się, gdy rów stanowi element infrastruktury publicznej (*res extra commercium*) lub gdy ma charakter kanału, co może skutkować przypisaniem własności wód i gruntu Skarbowi Państwa. W praktyce rozstrzygnięcie zależy od oceny konkretnych okoliczności: funkcji rowu, sposobu utrzymania oraz tego, czy posiadacz działał „jak właściciel”, czy jedynie jako użytkownik w reżimie zależnym. Tekst przedstawia rozbieżności w orzecznictwie: podejście rygorystyczne (wyłączające zasiedzenie) oraz podejście kazuistyczne (*case-by-case*), które zyskuje na znaczeniu. Podkreślono rolę dowodów, w tym dokumentów ewidencyjnych, ksiąg wieczystych oraz opinii biegłych geodetów i hydrotechników. Omówiono również możliwość, że zamiast zasiedzenia własności może dojść do zasiedzenia służebności, jeśli korzystanie ogranicza się do określonej funkcji (np. odpływu wody). W części końcowej przedstawiono postulaty *de lege ferenda*, zmierzające do doprecyzowania statusu rowów, ograniczenia sporów i lepszego wyważenia interesu publicznego oraz prywatnego.

Słowa kluczowe: zasiedzenie, rów melioracyjny, posiadanie samoistne, *res extra commercium*, prawo wodne, orzecznictwo.

ADVERSE POSSESSION OF DRAINAGE DITCHES – CIVIL LAW ASPECTS

Abstract: The text examines the legal problem of acquiring ownership by adverse possession (usucapion) of land occupied by drainage ditches (melioration ditches) at the intersection of civil law and water law. Under Polish civil law, a self-possessor acquires ownership after 20 years in good faith or 30 years in bad faith, provided possession is continuous and exercised as an owner. The author argues that “adverse possession of a melioration ditch” should be understood as adverse possession of the strip of land on which the ditch is located, rather than of the technical structure itself. As a rule, a ditch is treated as a component part of the land, and its classification as a water or melioration facility does not automatically exclude adverse possession. Legal obstacles arise where the ditch forms part of public infrastructure and is deemed excluded from commerce (*res extra commercium*), or where it qualifies as a canal, potentially triggering State ownership of waters and the underlying land. The outcome therefore depends on a case-specific assessment of the ditch’s actual function, maintenance regime, and whether the claimant manifested ownership-like intent (*animus possidendi*) rather than dependent use. The text highlights diverging judicial approaches: a restrictive view excluding adverse possession due to public functions, and an increasingly prominent fact-based approach requiring detailed findings. Evidentiary issues are central, including land registers, cadastral records, witness testimony, and expert opinions in surveying and hydrology. The discussion also notes that certain factual patterns may support acquisition of an easement by prescription rather than ownership, especially when use is limited to drainage rights. Finally, the author proposes legislative and administrative measures to clarify the legal status of ditches and balance private reliance interests with the public interest in water management.

Keywords: adverse possession, drainage ditch, self-possession, *res extra commercium*, water law, case law.

Wprowadzenie

Zasiedzenie nieruchomości – jako instytucja prawa cywilnego – polega na nabyciu własności nieruchomości na skutek stwierdzenia (w odpowiedniej procedurze cywilnej, przez właściwy sąd powszechny) istnienia posiadania samoistnego rzeczy (posiadanie „jak właściciel”) przez ustawowo określony czas. Instytucja ta pełni istotną rolę stabilizującą stosunki własnościowe, lecz jej zastosowanie do szczególnych kategorii obiektów infrastrukturalnych (jak rowy melioracyjne) budzi szereg wątpliwości doktrynalnych i praktycznych. Rowy melioracyjne – wykopy lub kanały odprowadzające wodę – występują zwłaszcza na gruntach rolnych i obszarach melioracyjnych, pełniąc ważne funkcje gospodarowania wodami. Powstaje pytanie, czy i na jakich zasadach możliwe jest nabycie przez zasiedzenie własności gruntu zajętego przez rów, zwłaszcza gdy rów ten pełni funkcję urządzenia melioracyjnego służącego szerszej społeczności lub pozostaje własnością podmiotu publicznego.

Zdaniem Autorki w polskim prawie cywilnym „zasiedzenie rowu melioracyjnego” powinno być ujmowane nie jako zasiedzenie urządzenia, lecz jako zasiedzenie pasa gruntu zajętego przez rów, przy czym sama kwalifikacja rowu jako urządzenia melioracji wodnej (w rozumieniu prawa wodnego) nie wyłącza ex lege dopuszczalności zasiedzenia; wyłączenie (jako *res extra commercium*) może zachodzić jedynie wtedy, gdy zespół okoliczności formalnych i funkcjonalnych czyni z rowu element infrastruktury publicznej zarządzanej w sposób trwały przez podmiot publiczny, a w pozostałych przypadkach ochronę interesu „wodnego” należy realizować przez reżimy ograniczonych praw rzeczowych i obowiązków utrzymania, a nie przez blokadę zasiedzenia.

Celem niniejszej publikacji jest kompleksowe omówienie problematyki zasiedzenia rowów w polskim prawie cywilnym i wodnym. W pierwszej kolejności przedstawione zostaną podstawy prawne zasiedzenia nieruchomości (własność a posiadanie samoistne, terminy zasiedzenia, wyłączenia spod zasiedzenia). Następnie przeanalizowany zostanie charakter prawny rowów – czy traktowane są jako części składowe gruntu, urządzenia melioracyjne, czy też (w pewnych sytuacjach) drogi wodne – w świetle przepisów Kodeksu cywilnego, Prawa wodnego oraz ustawy o gospodarce nieruchomościami, jak również w ujęciu judykatury i doktryny. Kolejno omówiona zostanie linia orzecznicza sądów powszechnych i Sądu Najwyższego dotycząca zasiedzenia rowów – z uwzględnieniem problemów kwalifikacji prawnej rowu (odrębna nieruchomość czy część innej nieruchomości) oraz przesłanek i barier zasiedzenia (m.in. kwestie dobra publicznego,

własności Skarbu Państwa lub Wód Polskich, statusu nieruchomości publicznej). Wreszcie wskazane zostaną różnice między rowami o charakterze prywatnym a publicznym (dostępność, korzystanie, domniemania prawne, wpisy w księdze wieczystej) oraz ewentualne postulaty *de lege ferenda* w zakresie doprecyzowania regulacji. Całość poparta zostanie odniesieniami do orzecznictwa (w szczególności Sądu Najwyższego i sądów apelacyjnych) oraz literatury prawniczej.

Instytucja zasiedzenia nieruchomości – przesłanki i ograniczenia

W przypadku nieruchomości, posiadacz samoistny nabywa jej własność po upływie 20 lat nieprzerwanego posiadania w dobrej wierze lub 30 lat w złej wierze (Kodeks cywilny, 1964, art. 172). Posiadanie samoistne oznacza faktyczne władztwo nad rzeczą z zamiarem wykonywania prawa własności (*animus rem sibi habendi*). Ustawodawca wprowadza przy tym domniemanie, że posiadacz jest posiadaczem samoistnym, chyba że wykaże się, iż wykonywał władztwo za kogoś innego, np. jako posiadacz zależny (Kodeks cywilny, 1964, art. 339–340). Ponadto przyjmuje się ciągłość posiadania, o ile nie nastąpi przerwa (Kodeks cywilny, 1964, art. 176). Bieg zasiedzenia może być zaliczany z posiadania poprzedników, co ma znaczenie zwłaszcza przy długotrwałych stanach faktycznych, np. gdy władanie przekazywano z pokolenia na pokolenie (Kodeks cywilny, 1964, art. 176; Sąd Okręgowy w Krakowie, 2017).

Należy pamiętać, iż od 1965 r. aż do początku lat 90. obowiązywał zakaz zasiedzenia nieruchomości państwowych. Na mocy art. 177 Kodeksu cywilnego (w brzmieniu obowiązującym od 1 stycznia 1965 r.) nie można było nabyć przez zasiedzenie własności należącej do państwa, co było powiązane z zasadą jednolitej własności państwowej (Kodeks cywilny, 1964, art. 177). Dopiero ustawa z 28 lipca 1990 r. zmieniająca Kodeks cywilny zniosła ten prymat Skarbu Państwa i od 1 października 1990 r. państwowe nieruchomości, a także mienie komunalne powstałe z przekształcenia majątku państwowego gmin, mogły podlegać zasiedzeniu (Kodeks cywilny, 1964, art. 128 § 1 w brzmieniu sprzed 1990 r.). Ustawodawca przewidział jednak szczególne przepisy przejściowe. Jeżeli przed 1 października 1990 r. istniał stan wyłączający bieg zasiedzenia, np. własność państwowa nieruchomości, a według nowych przepisów zasiedzenie stało się dopuszczalne, termin zasiedzenia rozpoczynał bieg z dniem zmiany przepisów. Jednocześnie wprowadzono możliwość skrócenia tego terminu o czas posiadania sprzed zmiany, jednak nie więcej niż o połowę wymaganego okresu. W praktyce

oznaczało to, że dla nieruchomości Skarbu Państwa przejętych w 1990 r. przez gminy lub pozostających własnością państwową pierwsze możliwe terminy zasiedzenia upływały w latach 2005–2020, w zależności od dobrej lub złej wiary posiadacza oraz zaliczenia wcześniejszych okresów posiadania (Kodeks cywilny, 1964, art. 172; art. 176). Przykładowo, w sprawie dotyczącej działki skomunalizowanej w 1990 r. sąd ustalił, iż posiadacze mogli doliczyć 15 lat, tj. połowę 30-letniego terminu zasiedzenia wynikającego ze złej wiary, z okresu wcześniejszego władania, w wyniku czego własność nabyli z dniem 27 maja 2005 r. (Sąd Okręgowy w Krakowie, 2017). W przedmiotowej sprawie wymagany okres nieprzerwanego posiadania samoistnego wynosił 30 lat i rozpoczął bieg 27 maja 1990 r. Zgodnie z treścią art. 176 § 1 Kodeksu cywilnego wnioskodawcy mogli doliczyć do swojego posiadania okres posiadania nieruchomości przez poprzedników prawnych (Kodeks cywilny, 1964, art. 176). Okres wymagany do stwierdzenia zasiedzenia mógł zostać skrócony, jednak nie więcej niż o połowę, tj. do 15 lat. Zgodnie z ustaleniami poczynionymi w sprawie poprzednicy prawni wnioskodawców posiadali nieruchomość co najmniej od czasów II wojny światowej, natomiast stan prawny wyłączający zasiedzenie zaistniał w lipcu 1961 r. W związku z powyższym sąd rejonowy stwierdził, że skoro zasiedzenie rozpoczęło bieg 27 maja 1990 r., a wnioskodawcy mogli doliczyć do swojego posiadania samoistnego okres posiadania poprzedników prawnych wynoszący 15 lat, to po upływie tego okresu, z dniem 27 maja 2005 r., nabyli własność zasiedzanej nieruchomości (Sąd Okręgowy w Krakowie, 2017).

Wyłączenia spod zasiedzenia (*res extra commercium*). Zgodnie z utrwalonym poglądem doktryny i orzecznictwa przedmiotem zasiedzenia może być wyłącznie rzecz, która może stanowić własność, a więc pozostaje w obrocie cywilnoprawnym. Rzeczy wyłączone z obrotu (łac. *res extra commercium*), w tym niektóre dobra publiczne, nie podlegają zasiedzeniu (Kodeks cywilny, 1964, art. 48). Polskie prawo nie zawiera ogólnej listy takich rzeczy; wyłączenie wynika z przepisów szczególnych i celu, jaki dana nieruchomość spełnia. Przykładowo nieruchomości takie jak drogi publiczne, będące własnością Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego, z mocy prawa przeznaczone do użytku publicznego i wyłączone z obrotu, nie mogą zostać zasiedzane (Kodeks cywilny, 1964). Podobnie wody publiczne, w tym wody płynące, stanowią własność Skarbu Państwa *ex lege* i nie podlegają prawu prywatnemu w zakresie zmiany właściciela inaczej niż na podstawie decyzji administracyjnych, np. w odniesieniu do sprzedaży zbędnych gruntów pod wodami przez właściwy organ (Prawo wodne, 2017, art. 199 ust. 1). Sytuacje graniczne wymagają jednak każdorazowo szczegółowej analizy.

Sąd Najwyższy podkreśla, że samo formalne sklasyfikowanie nieruchomości jako przeznaczonej do użytku publicznego nie przesądza automatycznie o jej wyjęciu z obrotu; decydujące znaczenie mają konkretnie ustalone okoliczności faktyczne oraz rzeczywista funkcja nieruchomości. Innymi słowy, nawet nieruchomości publiczna może podlegać zasiedzeniu, jeżeli de facto nie pełni funkcji publicznych w okresie posiadania przez zasiedzającego, a brak jest przepisu wyłączającego jej zbywalność (Kodeks cywilny, 1964). Kierunek ten znalazł zastosowanie także przy ocenie zasiedzenia rowów melioracyjnych, o czym mowa poniżej.

Charakter prawny rowów w świetle prawa cywilnego i wodnego

Rowy jako części składowe gruntu

Z perspektywy prawa cywilnego rów, w sensie fizycznym rozumiany jako zagłębienie terenu, ewentualnie z umocnieniami, co do zasady stanowi część składową nieruchomości gruntowej, na której się znajduje. Zgodnie z zasadą superficies solo cedit, wyrażoną w art. 48 Kodeksu cywilnego, do części składowych gruntu należą m.in. urządzenia trwale z gruntem związane (Kodeks cywilny, 1964, art. 48). Rów wykopany w gruncie, a tym bardziej wyposażony w elementy konstrukcyjne, takie jak umocnienia czy przepusty, nie może być od gruntu odłączony bez uszkodzenia całości, a zatem nie stanowi odrębnego przedmiotu własności, dopóki pozostaje częścią tego samego władztwa właścicielskiego. Co do zasady własność rowu dzieli więc los prawny własności gruntu. Powyższe stanowisko potwierdza także reżim prawa wodnego. Prawo wodne z 20 lipca 2017 r. stanowi, iż wykonywanie urządzeń melioracji wodnych (w tym rowów) należy do właścicieli gruntów, nawet jeżeli urządzenia te są budowane z udziałem środków Skarbu Państwa; właściciele gruntów są wówczas zobowiązani do partykypowania w kosztach w formie tzw. opłaty melioracyjnej (Prawo wodne, 2017, art. 199 ust. 1). Ustawodawca jednoznacznie zakłada zatem, że rowy melioracyjne stanowią własność właściciela gruntu, a nie odrębny majątek państwowy. Co więcej, woda płynąca w rowie znajdującym się w granicach danej nieruchomości gruntowej również jest własnością właściciela tej nieruchomości, o ile nie w przypadku większych cieków wodnych (Kodeks cywilny, 1964; Prawo wodne, 2017).

Wyjątkowo rów może zostać wyodrębniony jako osobna działka ewidencyjna, najczęściej oznaczona w Ewidencji Gruntów i Budynków symbolem W (grunty pod wodami) lub innym symbolem melioracyjnym. Taka sytuacja

występuje zazwyczaj wtedy, gdy rów stanowi element większego systemu melioracyjnego, administrowanego dawniej przez państwo, spółkę wodną lub inny podmiot. Działka stanowiąca rów może wówczas figurować jako własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, np. powiatu czy gminy, i być ujawniona w rejestrach, niekiedy nawet z założoną księgą wieczystą. Niemniej jednak także w takim przypadku rów nie jest samodzielną rzeczą odłączoną od gruntu – działka „rowowa” stanowi w istocie grunt (nieruchomość gruntową) zajęty przez rów, którego właścicielem pozostaje Skarb Państwa lub inny podmiot publiczny (Kodeks cywilny, 1964, art. 154 § 1).

Przynależność rowu do gruntu potwierdzają również przepisy dotyczące własności wód. Prawo wodne stanowi, że wody w rowach położonych na terenie nieruchomości Skarbu Państwa należą do Skarbu Państwa, a wykonywanie prawa własności następuje przez podmioty władające daną nieruchomością na podstawie przepisów odrębnych (Prawo wodne, 2017). W praktyce oznacza to, że jeżeli rów znajduje się na państwowej działce, starosta wykonuje prawa właścicielskie Skarbu Państwa jako jego reprezentant w sprawach gospodarowania nieruchomościami, chyba że nieruchomość została przekazana w trwały zarząd lub użytkowanie innemu podmiotowi (Ustawa o gospodarce nieruchomościami, 1997, art. 11). Przykładowo Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie zarządza gruntami Skarbu Państwa pod wodami w zakresie określonym przepisami Prawa wodnego, natomiast Lasy Państwowe wykonują analogiczne zadania na obszarach parków narodowych i terenów leśnych (Prawo wodne, 2017).

Istotnym zagadnieniem cywilnoprawnym jest rów na granicy gruntów sąsiadujących. Stosownie do art. 154 § 1 Kodeksu cywilnego domniemywa się, że mury, płoty, miedze, rowy i inne podobne urządzenia znajdujące się na granicy służą do wspólnego użytku sąsiadów (Kodeks cywilny, 1964, art. 154 § 1). Przepis ten nie przesądza explicite o własności takich urządzeń, lecz przyjmuje się, że urządzenia graniczne (w tym rowy graniczne) pozostają we współwłasności właścicieli obu sąsiadujących gruntów albo co najmniej podlegają wspólnemu korzystaniu każdego z nich w równym stopniu. W razie sporu co do przebiegu granicy przez rów możliwe jest przeprowadzenie postępowania rozgraniczeniowego na podstawie ustawy Prawo geodezyjne i kartograficzne, którego celem jest ustalenie dokładnego przebiegu linii granicznej. Postępowanie to może wykazać, czy rów leży dokładnie na linii granicznej, czy też znajduje się w całości po jednej ze stron. Jeżeli rów graniczny faktycznie znajduje się w części na cudzym gruncie, korzystanie z niego przez drugiego właściciela odbywa się na zasadzie współposiadania albo – w zależności od okoliczności – w ramach wykonywania służebności,

np. służebności polegającej na prawie odprowadzania wody przez cudzy grunt (Kodeks cywilny, 1964). W świetle art. 154 § 1 Kodeksu cywilnego każdy z sąsiadów może korzystać z rowu granicznego w granicach współużytkowania, co ogranicza możliwość wystąpienia wyłącznego posiadania samoistnego takiego rowu przez jednego właściciela z jednoczesnym wyłączeniem drugiego (Kodeks cywilny, 1964, art. 154 § 1). Z tego względu zasiedzenie rowu granicznego przez jednego z sąsiadów byłoby możliwe jedynie w sytuacji, gdy doszłoby do faktycznego objęcia rowu w wyłączne władanie, połączonego z uniemożliwieniem drugiemu właścicielowi korzystania z niego, np. poprzez przesunięcie granicy, ogrodzenie terenu i przyłączenie rowu do własnej posesji. Jedynie tak jednoznaczne wyłączenie wspólnego użytku mogłoby stanowić podstawę do zasiedzenia części rowu należącej pierwotnie do sąsiada. W pozostałych przypadkach zgodne korzystanie obu stron, odpowiadające domniemaniu wynikającemu z art. 154 Kodeksu cywilnego, prowadzi raczej do utrzymania współwłasności (bądź istnienia służebności), a nie do nabycia całości przez jednego z właścicieli.

Rów melioracyjny jako urządzenie wodne i melioracyjne

Na gruncie Prawa wodnego każdy rów melioracyjny jest kwalifikowany jako urządzenie wodne. Ustawa z 20 lipca 2017 r. definiuje urządzenia wodne m.in. jako budowle służące do kształtowania zasobów wodnych (Prawo wodne, 2017, art. 16 pkt 65). Rowy melioracyjne niewątpliwie spełniają tę definicję, gdyż służą regulacji stosunków wodnych, poprawie zdolności produkcyjnej gleby oraz ułatwieniu jej uprawy, co stanowi istotę melioracji wodnych (Prawo wodne, 2017, art. 195). Prawo wodne wyróżnia urządzenia melioracji wodnych podstawowych i szczegółowych, przy czym rowy wraz z budowlami z nimi funkcjonalnie związanymi należą do urządzeń melioracji szczegółowych, jeżeli służą polepszeniu warunków produkcji rolnej i ochronie użytków rolnych przed powodzią (Prawo wodne, 2017, art. 73 ust. 1). Innymi słowy, klasyczny rów melioracyjny na polach uprawnych stanowi urządzenie melioracji wodnej szczegółowej. Zgodnie z art. 205 ust. 1 ustawy Prawo wodne, utrzymywanie urządzeń melioracji wodnych, w tym rowów, należy do właścicieli gruntów, na których urządzenia te się znajdują, co wynika z faktu, że służą one przede wszystkim tym właścicielom i są zazwyczaj realizowane z ich udziałem finansowym lub na ich rzecz (Prawo wodne, 2017, art. 205 ust. 1). W przypadku większych systemów melioracyjnych właściciele gruntów mogą tworzyć tzw. spółki wodne w celu wspólnej konserwacji rowów i innych urządzeń (Prawo wodne, 2017, art. 441 i n.). Niezależnie

jednak od przyjętych form organizacyjnych Prawo wodne nie ustanawia odrębnego prawa własności dla rowów melioracyjnych na rzecz Skarbu Państwa czy innych podmiotów publicznych; przeciwnie, przyjmuje ich własność po stronie właścicieli gruntów. Wyjątek dotyczy sytuacji, gdy rów przybiera charakter kanału w rozumieniu Prawa wodnego. Ustawa definiuje bowiem pojęcie rowu jako sztuczne koryto prowadzące wodę w sposób ciągły lub okresowy, o szerokości dna mniejszej niż 1,5 m przy ujściu (Prawo wodne, 2017, art. 16 pkt 47), natomiast kanał jako sztuczne koryto prowadzące wodę w sposób ciągły lub okresowy, o szerokości dna co najmniej 1,5 m przy ujściu lub ujęciu (Prawo wodne, 2017, art. 16 pkt 21). Kryterium szerokości dna decyduje zatem o kwalifikacji danego ciekłu jako rowu lub kanału. Podział ten rodzi doniosłe konsekwencje prawne. Wody płynące w kanałach traktowane są jako śródlądowe wody płynące, które mogą stanowić wyłącznie własność Skarbu Państwa (Prawo wodne, 2017, art. 211 ust. 2). W konsekwencji również grunt pod wodami kanału należy do Skarbu Państwa ex lege. Powstaje wówczas sytuacja, w której – o ile kanał przebiega przez teren prywatny – jeden podmiot (Skarb Państwa) jest właścicielem wody i gruntu pod nią, podczas gdy inny podmiot może być właścicielem samego urządzenia wodnego (kanału) jako budowli. Taki dualizm własności nie występuje w przypadku rowów, gdzie woda w rowach stanowi własność właściciela gruntu, a grunt pod rowem pozostaje jego własnością. Z tego względu zakwalifikowanie danego ciekłu jako kanału lub rowu decyduje o tym, czy następuje ingerencja prawa publicznego w sferę własności prywatnej poprzez przypisanie własności Skarbowi Państwa. W praktyce rowy melioracyjne na polach rzadko przekraczają 1,5 m szerokości dna, a zatem zazwyczaj pozostają rowami w rozumieniu ustawy. Jeżeli jednak dany ciek melioracyjny byłby szerszy i spełniał kryteria kanału (np. pełnił funkcję głównego kanału odwadniającego większego obszaru), mógłby zostać uznany za kanał melioracyjny, co oznaczałoby, że woda i grunt stałyby się z mocy prawa państwowe, a prywatny właściciel mógłby co najwyżej dochodzić praw do urządzeń technicznych jako odrębnej własności. Taka sytuacja z punktu widzenia zasiedzenia stanowiłaby poważną przeszkodę, gdyż nie jest dopuszczalne nabycie przez zasiedzenie własności Skarbu Państwa w przypadkach, w których ustawa wyłącza przeniesienie tej własności na inne podmioty.

Zatem co do zasady rowy melioracyjne jest traktowany jako integralna część nieruchomości gruntowej należącej do właściciela tej nieruchomości, niezależnie od tego, czy jest nim osoba prywatna, czy Skarb Państwa. Status urządzenia melioracyjnego nie czyni rowu odrębną nieruchomością, a jedynie wiąże się z określonymi obowiązkami publicznoprawnymi i reżimem administracyjnym, takimi

jak obowiązek utrzymania, zgłaszania robót czy zakaz niszczenia. Wyjątkowe przypadki obejmują sytuacje, w których rów uzyskuje formalnie status kanału lub gdy zostaje wydzielony jako odrębna działka ewidencyjna należąca do podmiotu publicznego, co jednak oznacza jedynie zmianę właściciela gruntu pod rowem, a nie samej zasady jego kwalifikacji cywilnoprawnej. Okoliczności te mają kluczowe znaczenie przy ocenie dopuszczalności zasiedzenia.

Zasiedzenie rowu melioracyjnego – przesłanki i bariery

Skoro rów (poza szczególnymi przypadkami kanałów) nie jest odrębnym od gruntu przedmiotem własności, pytanie o jego zasiedzenie sprowadza się *de facto* do pytania o zasiedzenie gruntu, przez który rów przebiega. W praktyce występują dwie główne sytuacje:

1. Rów na cudzym gruncie – osoba wnioskująca o zasiedzenie twierdzi, że od dawna włada pasem ziemi zajęтым przez rów, który formalnie należy do innego właściciela (np. Skarbu Państwa lub sąsiada). Może chodzić o rów wydzielony jako osobna działka państwowa lub po prostu fragment działki sąsiada wzdłuż granicy. Wówczas wniosek dotyczy stwierdzenia nabycia własności części nieruchomości (konkretnie pasa gruntu zajętego przez rów). Polski system prawny dopuszcza zasiedzenie części gruntu, o ile da się tę część zidentyfikować i wykazać sprawowanie nad nią samoistnego posiadania (często konieczne jest sporządzenie mapy przez biegłego geodetę, dzielącej nieruchomość). Przykładowo, rolnik mogący wykazać, że od 30 lat użytkuje i utrzymuje rów biegnący wzdłuż jego pola, choć ewidencyjnie pas rowu należy do gminy, może żądać zasiedzenia tego pasa na swoją rzecz.
2. Rów na własnym gruncie, służący także innym – sytuacja polega na tym, że rów jest częścią własnej działki wnioskodawcy, ale w wyniku długotrwałego korzystania inni właściciele (np. sąsiedzi) nabrali uprawnień do korzystania z tego rowu (np. odpływu wody). Taka sytuacja nie dotyczy zasiedzenia własności rowu (skoro wnioskodawca już jest właścicielem gruntu), lecz ewentualnie zasiedzenia służebności przez osoby trzecie lub na ich rzecz. Przykładowo, jeżeli kilku rolników od dziesięcioleci odprowadza wodę z swoich pól do rowu na cudzej działce i czynią to w sposób jawny i trwały, mogą z czasem nabyć przez zasiedzenie służebność gruntową polegającą na prawie przepływu wody przez ten rów. Jednakże w niniejszej publikacji uwaga została skoncentrowana na zasiedzeniu własności rowów, a nie służebności, dlatego przypadki te będą jedynie wspomniane marginalnie.

Należy podkreślić, że w Polsce pomimo niezmienności przepisów mamy do czynienia w orzecznictwie polskich sądów z dwoma przeciwstawnymi liniami poglądów co do dopuszczalności zasiedzenia rowu melioracyjnego jako części nieruchomości:

- Pierwsze stanowisko to pogląd rygorystyczny odnoszący się do wyłączenia z obrotu. Zgodnie z tym stanowiskiem rowy melioracyjne z uwagi na pełnione funkcje społeczne i publiczne nie mogą być przedmiotem zasiedzenia. Argumentacja opiera się na art. 73 ust. 1 pkt 1 Prawa wodnego (2001 r. i analogicznych przepisach późniejszych), definiującym rowy jako urządzenia służące melioracji – a więc z definicji przeznaczone do zaspokajania potrzeb szerszej społeczności lokalnej (ochrona gruntów rolnych przed zalaniem, odprowadzanie wód z większego obszaru). W myśl tej koncepcji rowy melioracyjne mają charakter służebny wobec nieograniczonej liczby odbiorców, w tym mieszkańców danego terenu, co czyni je dobrami publicznymi z natury i tym samym wyłącza możliwość ich zawłaszczenia przez jednostkę. Przykładem takiego podejścia jest orzeczenie Sądu Okręgowego w Szczecinie, który stwierdził wprost, że zasiedzenie rowu melioracyjnego jest niedopuszczalne właśnie w świetle art. 73 ust. 1 pkt 1 Prawa wodnego, z uwagi na funkcje urządzeń melioracyjnych (Prawo wodne, 2017, art. 73 i n.). Innymi słowy, sąd uznał, że skoro dany rów spełnia kryteria ustawowe urządzenia melioracji wodnej służącego ogółowi, to należy go traktować jako rzecz wyjętą z obrotu (porównywalnie do drogi publicznej czy cieków należących do Skarbu Państwa) i odmówić stwierdzenia zasiedzenia na rzecz posiadacza.
- Drugi pogląd oparty jest na założeniu konieczności ustaleń faktycznych tj. pogląd case-by-case. To stanowisko – coraz bardziej jest widoczne w orzecznictwie nowszym – głosi, że każdorazowo należy zbadać konkretny charakter i sposób użytkowania rowu, zanim oceni się dopuszczalność jego zasiedzenia. Sam fakt określenia rowu jako „melioracyjnego” bądź ujęcia go w ewidencji melioracyjnej nie przesądza automatycznie, że jest on rzeczą publiczną wyłączoną z obrotu. Sąd Najwyższy podkreślił, że formalna kwalifikacja przez organ administracji (np. wpisanie rowu do urządzeń wspólnego korzystania) nie jest decydująca – liczy się, czy w chwili objęcia rowu w posiadanie przez zasiedzeniodawcę i w okresie biegu zasiedzenia rów rzeczywiście pełnił funkcję

dobra publicznego, utrzymywanego przez organy publiczne. Jeżeli np. okaże się, że rów faktycznie służył tylko posiadaczowi (np. osuszał jego grunt), a organy publiczne nie utrzymywały go regularnie lub wręcz nie wiedziały o jego istnieniu w danym miejscu – trudno uznać go za *res extra commercium*. Takie podejście zaprezentował Sąd Okręgowy w Krakowie w postanowieniu z 2017 r. (sygn. II Ca 418/16). W sprawie tej wnioskodawcy domagali się zasiedzenia działki zajętej przez rów na terenie miejskim. Uczestnik – gmina – argumentował, że rów ten melioruje okoliczne tereny zalewowe i w 2013 r. był nawet wyłożony płytami betonowymi przez miejski zakład komunalny, co świadczy o jego charakterze publicznym. Sąd dopuścił jednak dowód z opinii biegłego hydrotechnika celem ustalenia rzeczywistego charakteru rowu. Biegły jednoznacznie stwierdził, że analizowany rów nie spełnia ustawowych kryteriów urządzenia melioracyjnego – przebiega przez tereny nieuprawne (zalewowe), nie posiada typowych elementów melioracji (drenażu itp.), a jego pomelioracyjne znaczenie dla produkcji rolnej jest znikome. Innymi słowy, rów ten nie służył regulacji stosunków wodnych w celu poprawy produktywności gleby czy ochrony pól uprawnych, bo wokół nie było użytków rolnych. Na tej podstawie sąd uznał, że nieruchomości zajęta przez rów nie jest wyłączona z obrotu, w związku z czym możliwe było jej nabycie przez zasiedzenie przez wieloletnich posiadaczy. Apelacja gminy została oddalona. Sąd powołał się przy tym na stanowisko Sądu Najwyższego, iż do wyłączenia rzeczy z obrotu nie wystarcza formalne zaliczenie jej do kategorii użytku publicznego – konieczne jest spełnienie tej funkcji w realiach danego przypadku (Sąd Okręgowy w Krakowie, 2017).

Rozbieżność powyższych podejść była sygnalizowana w orzecznictwie kasacyjnym. W sprawie ze skargi kasacyjnej rozpoznawanej przez Sąd Najwyższy o sygn. I CSK 720/17 (postanowienie z 7 grudnia 2017 r.), skarżący podniósł istotne zagadnienie prawne: czy możliwe jest zasiedzenie rowu melioracyjnego przez posiadacza samoistnego, który wykonywał władztwo nad rowem i uiszczal tzw. „kanałowe” (opłatę melioracyjną). Sąd Najwyższy odmówił przyjęcia tej skargi do rozpoznania, uznając, że pytanie ma charakter zbyt kazuistyczny – sprowadza się do oceny konkretnego stanu faktycznego (uiszczania opłat) w kontekście możliwości zasiedzenia danej nieruchomości z rowem (Sąd Najwyższy, 2017). W uzasadnieniu SN wskazał, że Sąd II instancji prawidłowo ocenił brak przesłanek zasiedzenia w tym konkretnym przypadku, stwierdzając, iż

w okresie opłacania „kanałowego” posiadacz nie miał charakteru posiadacza samoistnego. Innymi słowy, opłacanie przez posiadacza rowu obowiązkowych składek melioracyjnych stanowiło dowód, że uznawał zwierzchność innego podmiotu (np. spółki wodnej czy gminy) nad rowem, co wyłącza animus possidendi wymagane do biegu zasiedzenia. Dopiero od momentu zaprzestania tych opłat (w sprawie – od 1987 r.) można było ewentualnie liczyć termin zasiedzenia. Mimo że SN nie rozstrzygnął jednoznacznie ogólnego zagadnienia, to z uzasadnienia wynika aproba dla podejścia indywidualnej oceny – skoro w tym stanie faktycznym posiadanie nie miało charakteru samoistnego (bo posiadacz manifestował podporządkowanie regułom korzystania z melioracji), to nie doszło do zasiedzenia (Sąd Najwyższy, 2017).

W najnowszym orzecznictwie Sądu Najwyższego m.in. w postanowieniu z 22 maja 2019 r., III CSK 345/18, w sprawie dotyczącej zasiedzenia części działki pełniącej funkcję rowu melioracyjnego o publicznym znaczeniu SN dopuścił możliwość zasiedzenia, albowiem wnioskodawcy (osoby fizyczne) uzyskali w I instancji stwierdzenie zasiedzenia tej części, zaś uczestnik (prawdopodobnie Skarb Państwa lub gmina) wniósł apelację, podnosząc m.in. brak analizy „publicznoprawnych” aspektów rowu. Apelacja została oddalona, a Sąd Najwyższy odmówił przyjęcia skargi kasacyjnej uczestnika do rozpoznania. W uzasadnieniu SN wskazał, że zastosowanie art. 172 KC przez sądy niższych instancji było w okolicznościach sprawy prawidłowe (Sąd Najwyższy, 2019). Wynika z tego, że Sąd Najwyższy zaakceptował możliwość zasiedzenia rowu melioracyjnego w tej sprawie – choć w skardze podnoszono rzekomy „społeczny i publiczny cel”, nie uznano tego za przeszkodę prawną. Tym samym SN zdaje się potwierdzać, że o ile konkretna nieruchomości z rowem nie jest objęta ustawowym wyłączeniem z obrotu, to może być zasiedziana na rzecz prywatnego posiadacza (nawet jeśli pełni pewną funkcję użyteczności publicznej). Podobnie orzecznictwo dopuszczało zasiedzenie innych gruntów służących powszechnemu użytkowi np. placów publicznych, lasów państwowych czy części pasów drogowych, jeżeli formalnie nie miały one statusu drogi publicznej lub nie były skutecznie wyłączone z obrotu (Sąd Najwyższy, 2019).

Przesłanki zasiedzenia rowu a dobro publiczne i własność publiczna

Aby doszło do zasiedzenia nieruchomości z rowem, muszą zaistnieć ogólne przesłanki zasiedzenia tj. posiadanie samoistne, nieprzerwane, przez

wymagany czas. W kontekście rowów melioracyjnych szczególnego znaczenia nabierają jednak następujące kwestie:

- *Animus possidendi vs. korzystanie zależne*: Posiadacz rowu musi zachowywać się jak właściciel, nie zaś jedynie użytkownik melioracji z cudzego nadania. Jeżeli np. rolnik korzysta z rowu w ten sposób, że płaci składki do spółki wodnej, stosuje się do poleceń gminy co do konserwacji itd., to sygnalizuje raczej wykonywanie prawa publicznego obowiązku utrzymania melioracji niż władanie prawne *domo sua*. Tak było we wspomnianej sprawie I CSK 720/17 – uiszczanie „kanałowego” doprowadziło podporządkowania się reżimowi administracyjnemu i wykluczyło uznanie posiadania za samoistne przed 1987 r. Z kolei w sprawie krakowskiej (II Ca 418/16) istotnym elementem było ustalenie, kto faktycznie utrzymywał rów: okazało się, że przez większość czasu posiadacze własnym sumptem konserwowali rów, a miejski zarządca (ZIKiT) dokonał jedynie jednej akcji remontowej w 2013 r. Sąd uznał to za niewystarczające, by przypisać rowowi status urządzenia publicznego – skoro przez dziesięciolecia nikt poza posiadaczami się nim nie zajmował, oni zaś traktowali go jako część swojej posesji (ogrodzenie, wykorzystywanie gruntu, naprawy). Reasumując, posiadacz chcący zasiedzieć rów musi wykazać, że wykonywał władztwo z wyłączeniem innych i we własnym imieniu, nie zaś w ramach wspólnego korzystania czy administracyjnego obowiązku.
- *Nieprzerwane władanie*: Rowy melioracyjne z natury rzeczy wymagają okresowej konserwacji. W kontekście zasiedzenia może pojawić się pytanie, czy np. okresowe zalewanie rowu, przerwy w użytkowaniu np. wysychanie rowu latem, czy też incydentalna ingerencja właściciela formalnego, jak jednorazowe oczyszczenie przez gminę, przerywa posiadanie. Zgodnie z art. 340 KC posiadanie ciągle domniemywa się, a przerwę stanowić może tylko faktyczne wyzucie z posiadania na czas dłuższy niż rok (Kodeks cywilny, 1964, art. 340 i n.). Jednorazowe wejście ekip komunalnych na teren rowu (jak w 2013 r. w sprawie krakowskiej) uznano za zaledwie incydentalną aktywność, niewystarczającą do przerwania posiadania wnioskodawców. Zatem okazjonalne działania właściciela formalnego, zwłaszcza jeśli posiadacze zaraz potem dalej władają rowem, nie niweczą biegu zasiedzenia. Ważne jednak, by posiadacze reagowali konsekwentnie na próby trwałego odebrania im

władztwa – np. gdyby gmina ogrodziła rów lub przejęła jego utrzymanie na stałe, należałoby liczyć przerwę.

- **Dobra publiczne i cel publiczny:** Jak wspomniano, samo potencjalne znaczenie rowu dla ogółu nie przesądza o wyłączeniu go z obrotu. Jednakże pewne kategorie rowów mogą być objęte szczególnym reżimem. Jeśli dany rów jest elementem większej infrastruktury przeciwpowodziowej czy melioracyjnej, która została oficjalnie uznana za użyteczność publiczną, to Skarb Państwa lub Wody Polskie mogą argumentować, że nie może on być zawłaszczony przez jednostkę prywatną – np. jeśli jakiś rów został wybudowany jako część państwowej inwestycji hydrotechnicznej w postaci polderu, systemu odwadniania terenów zalewowych i figuruje w dokumentach jako własność Skarbu Państwa, wówczas należy go traktować jak urządzenie publiczne. Wody Polskie od 2018 r. przejęły zarządzanie wieloma ciekami i urządzeniami wodnymi o kluczowym znaczeniu dla gospodarki wodnej państwa. Jeżeli więc rów znalazłby się w ewidencji Wód Polskich jako urządzenie wodne w zarządzie tej instytucji, to próba zasiedzenia go przez osobę prywatną napotka sprzeciw prawny – Wody Polskie jako reprezentant Skarbu Państwa będą utrzymywać, że rów jest mieniem publicznym wykorzystywanym do celów z zakresu administracji wodnej, a zatem *res extra commercium*. W praktyce jednak większość rowów nie jest przejęta przez Wody Polskie, lecz pozostała w gestii właścicieli gruntów lub spółek wodnych. Obecne przepisy wprost nie wskazują rowów jako niepodlegających obrotowi (jak np. drogi publiczne), więc każde ograniczenie musi wynikać z indywidualnej kwalifikacji.
- **Własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu:** Jeśli rów względnie grunt pod rowem, formalnie stanowi własność Skarbu Państwa lub gminy, to do 1990 r. nie mógł być zasiedziany, a bieg terminu ruszył dopiero od tej daty (z uwzględnieniem przepisów przejściowych). Zasiedzenie takiego gruntu na rzecz osoby fizycznej zawsze oznacza utracenie mienia publicznego, co zrozumiale budzi opór organów reprezentujących to mienie. Jednak obecnie (po 1990 r.) nie ma generalnej normy chroniącej własność publiczną przed zasiedzeniem – wyjąwszy przypadki wyjęcia z obrotu. Sąd Najwyższy potwierdził nawet dopuszczalność zasiedzenia nieruchomości będących lasami państwowymi (uchwała SN z 2019 r., III CZP 20/19), wskazując, że brak przepisu ustawowego wyłączającego takie grunty z obrotu. Analogicznie, brak przepisu

wyłączającego rowy melioracyjne z obrotu oznacza, że sama własność Skarbu Państwa nie chroni automatycznie przed ich zasiedzeniem, jeżeli osoba prywatna spełni przesłanki z art. 172 KC po 1990 r. (wcześniejszy okres Skarb Państwa był chroniony). Oczywiście organy publiczne mogą bronić się, wskazując na publicznoprawny charakter rowu, lecz argument ten podlega ocenie sądu na podstawie faktów. W praktyce wiele drobnych działek rowów państwowych zostało już zasiedzianych przez rolników w ostatnich dekadach, zwłaszcza gdy organy nie były świadome faktycznego władania (co często ma miejsce, bo takie pasy gruntu bywają zapomniane w terenie).

- Dobra osobiste a posiadanie służebności: W pewnych sytuacjach posiadanie rowu może zostać zakwalifikowane nie jako posiadanie corpus całości gruntu, lecz jako posiadanie pewnej służebności. Dzieje się tak, gdy korzystanie z rowu przez posiadacza sprowadza się tylko do określonej użyteczności np. odprowadzania wody, bez zamiaru wyłączenia innych aspektów władztwa właściciela. Przykładowo, jeśli rolnik jedynie odprowadza wodę do cudzego rowu i od czasu do czasu oczyszcza go dla drożności, ale nie traktuje ziemi pod rowem jako „swojej” (nie grodzi, nie integruje z polem), to trudno mówić o pełnym posiadaniu samoistnym – raczej o wykonywaniu służebności odpływu wody. Polskie prawo dopuszcza zasiedzenie służebności gruntowych o treści odpowiadającej służebności czynnej, o ile są one ciągłe i widoczne (Kodeks cywilny, 1964, art. 292). Rów melioracyjny jest urządzeniem ciągłym i z reguły widocznym, więc możliwe jest zasiedzenie służebności polegającej na utrzymywaniu odpływu wody rowem przez cudzy grunt (Kodeks cywilny, 1964, art. 292). W orzecznictwie zdarzały się przypadki, że sąd – zamiast stwierdzić zasiedzenie własności pasa gruntu – stwierdzał zasiedzenie służebności odpowiadającej korzystaniu z urządzenia melioracyjnego (Sąd Rejonowy w Nysie, 2014). Należy jednak podkreślić, że służebność przesyłu dotyczy urządzeń doprowadzających lub odprowadzających media należące do przedsiębiorstwa (Kodeks cywilny, 1964, art. 305¹⁾), a rowy melioracyjne zwykle nie są własnością przedsiębiorstwa, lecz częściami gruntów prywatnych albo państwowych nieoddanych przedsiębiorstwu. Tak więc częściej chodziłoby o służebność gruntową na rzecz nieruchomości władnącej (np. sąsiedniego pola), polegającą na prawie odprowadzenia wody rowem. W praktyce zatem rozstrzygnięcie, czy doszło do zasiedzenia własności czy jedynie służebności, zależy od

zakresu faktycznego władztwa posiadacza nad rowem. Jeżeli posiadacz wyłączył innych z dostępu i traktował rów jako swój (np. scalał z polem, nie pozwalał innym korzystać), to idzie ku zasiedzeniu własności. Jeśli natomiast korzystał tylko w określonym celu, nie negując prawa właściciela do gruntu, to może co najwyżej dojść do zasiedzenia służebności (Kodeks cywilny, 1964, art. 339; ustawa o księgach wieczystych i hipotece, 1982, art. 7).

Księgi wieczyste, domniemania prawne i dowodzenie zasiedzenia

W sprawach o zasiedzenie rowów istotne są kwestie dowodowe i formalne, w tym dokumenty ewidencyjne i księgi wieczyste. Często grunt pod rowem nie ma urządzonej księgi wieczystej (zwłaszcza jeśli to stare mienie państwowe). Gdy jednak księga istnieje, np. na właściciela publicznego, wpis w księdze wieczystej korzysta z domniemania prawnego zgodności z rzeczywistym stanem prawnym (ustawa o księgach wieczystych i hipotece, 1982, art. 3). Domniemanie to zostaje obalone prawomocnym postanowieniem o zasiedzeniu – ale dopóki go nie ma, formalnie właścicielem pozostaje ten, kto figuruje w księdze wieczystej. Wnio-skodawca o zasiedzenie musi zatem przedstawić mocne dowody swego długo-letniego posiadania, zdolne przeciwstawić się dokumentom. Często korzysta się z zeznań świadków np. sąsiadów, dokumentów geodezyjnych (map wskazujących użytkowanie), a także opinii biegłych z zakresu geodezji czy melioracji (jak w przywołanej sprawie krakowskiej). Biegły geodeta może pomóc w identyfikacji i wytyczeniu granic zajętego rowu – co jest niezbędne, bo sąd w postanowieniu o zasiedzeniu musi opisać dokładnie nieruchomość nabywaną (często poprzez odwołanie do mapy podziału). Z kolei biegły z zakresu melioracji czy hydrologii bywa potrzebny do oceny funkcji rowu (czy to zwykły rów czy element systemu melioracyjnego).

Domniemanie posiadania samoistnego (Kodeks cywilny, 1964, art. 339) oraz domniemanie dobrej wiary (Kodeks cywilny, 1964, art. 7) ułatwiają nieco sytuację wnioskodawców. Przy długoletnim spokojnym władaniu zazwyczaj można przyjąć domniemanie, że posiadali oni dla siebie. Ciężar dowodu, że było inaczej (np. że posiadacz wiedział, iż rów należy do gminy i uznawał jej zwierzchnictwo), spoczywa na przeciwniku wniosku. W praktyce dowodem złej wiary bywa np. fakt, że posiadacz sam występował do właściciela formalnego o dzierżawę lub pozwolenie na korzystanie z rowu (co się zdarzało, gdy gminy wzywały użytkowników do uregulowania stanu prawnego – np. proponując dzierżawę

gruntu pod rowem, tak jak w sprawie II Ca 418/16, gdzie poprzedni posiadaczy w pewnym momencie zwrócili się o dzierżawę, co sugerowało świadomość cudzej własności). Takie dowody mogą obalić domniemanie dobrej wiary i wydłużyć termin zasiedzenia do 30 lat (Kodeks cywilny, 1964, art. 7). Z kolei wpisy w ewidencji gruntów (np. oznaczenie działki jako własność Skarbu Państwa, typ użytku „W – grunty pod rowami”) są sygnałem, że posiadacz prawdopodobnie miał świadomość cudzej własności – choć nie zawsze: wielu rolników przez dekady myślało, że rów jest ich, a dopiero formalne zapytanie ujawnia odmienny stan ewidencji. Ocena dobrej lub złej wiary jest więc indywidualna (Kodeks cywilny, 1964, art. 339).

Postulaty zmian

Analiza powyższa wykazała, że zasiedzenie rowów melioracyjnych nastęcza trudności interpretacyjnych, co skutkuje niejednorodną linią orzecniczą. Pojawia się więc pytanie o potrzebę zmian legislacyjnych, które mogłyby doprecyzować status prawny rowów i reguły ich zasiedzenia. Kilka możliwych kierunków zmian lub działań wydaje się wartych rozważenia:

- Jednoznaczne unormowanie statusu rowów melioracyjnych: Ustawodawca mógłby rozstrzygnąć wprost, czy rowy melioracyjne (szczególnie te o znaczeniu ponadindywidualnym) zaliczają się do dóbr publicznych wyłączonych z obrotu. Obecnie brak jest takiego zapisu – co pozostawia decyzję sądom. Gdyby uznano, że rowy pełniące funkcje ogólnospołeczne nie powinny przechodzić w prywatne ręce przez zasiedzenie, należałoby np. dodać w ustawie Prawo wodne przepis wprost wyłączający możliwość zasiedzenia urządzeń melioracji wodnych. To jednak rodziłoby pytania o kryteria – które rowy są „ogólnospołeczne”? Czy każdy rów w systemie melioracyjnym, czy tylko kanały główne? Rozwiązanie zbyt kategoriyczne mogłoby też godzić w prawa długoletnich posiadaczy, którzy faktycznie dbali o te urządzenia, gdy organy publiczne zaniedbywały obowiązki.
- Uregulowanie trybu nabywania rowów przez użytkowników: Alternatywnie, można by wprowadzić administracyjny tryb uwłaszczenia posiadaczy na gruntach pod rowami. Przykładowo, ustawodawca mógłby dać pierwszeństwo wykupu takiej działki przez dotychczasowego posiadacza samoistnego, zanim dojdzie do zasiedzenia. Ustawa prywatyzacyjna lub nowelizacja ustawy o gospodarce nieruchomościami mogłaby

przewidywać obowiązek starosty czy gminy sprzedaży (za symboliczną opłatą) pasa rowu posiadaczowi, jeśli udowodni on np. 30-letnie utrzymywanie urządzenia. Takie prawo pierwszeństwa nabycia zapobiegłoby konieczności długotrwałych procesów sądowych o zasiedzenie, a jednocześnie zapewniłoby porządek w dokumentach własności.

- Wzmocnienie roli Wód Polskich lub samorządów: Jeżeli ustawodawca uzna, że istotne jest zachowanie kontroli publicznej nad infrastrukturą melioracyjną, można wzmocnić obowiązki podmiotów publicznych w tym zakresie. Obecnie Wody Polskie w zasadzie nie zajmują się rowami szczegółowymi (poza wyjątkami), pozostawiając je właścicielom gruntów. Gdyby jednak powstał publiczny rejestr strategicznych rowów i kanałów, które muszą pozostać w rękach publicznych, łatwiej byłoby przeciwstawiać się zasiedzeniom – posiadacz od początku wiedziałby, że władza dobrem publicznym. Taki krok jednak wymagałby sporych zmian organizacyjnych i finansowych (przejęcie utrzymania wielu kilometrów rowów przez państwo lub samorząd).
- Edukacja i informacja: Wielu problemom można zapobiec, uświadamiając właścicieli i posiadaczy. Już teraz przepisy nakładają na właścicieli gruntów obowiązek utrzymywania rowów na własny koszt, ale nie zawsze jest jasne, kto jest właścicielem danego rowu. Udostępnienie zainteresowanym (np. rolnikom) informacji z ewidencji gruntów o tym, które rowy są ich własnością, a które np. gminy, pozwoliłoby na wcześniejsze uregulowanie stanu prawnego. Czasem wystarczy korekta ewidencji (jeśli rów faktycznie zmienił bieg, a mapa jest nieaktualna). W innych wypadkach – zawarcie umowy użyczenia lub wykupu. Zamiast czekać na spełnienie przesłanek zasiedzenia, właściciele publiczni mogliby w porozumieniu z użytkownikami rozwiązać kwestię własności polubownie.

Zatem z perspektywy prawa *de lege lata* zasiedzenie rowu melioracyjnego jest dopuszczalne, o ile nie narusza norm wyłączających daną nieruchomość z obrotu (co ocenia sąd). Sytuacje takie są złożone, gdyż rowy leżą na styku prawa cywilnego i administracyjnego – stanowią elementy infrastruktury wodnej, ale jednocześnie są składnikami nieruchomości gruntowych. Orzecznictwo stopniowo wypracowuje kryteria, jednak przydałoby się bardziej precyzyjne unormowanie ustawowe lub przynajmniej jednolita praktyka. Dobrem chronionym jest tu zarówno własność prywatna długoletnich posiadaczy, jak i interes publiczny

w zachowaniu funkcji melioracyjnej rowów. Wążenie tych wartości odbywa się na poziomie konkretnych spraw – co ilustrują przywołane orzeczenia, często zapadające po wnikliwym badaniu stanu faktycznego (z udziałem biegłych i analizą historycznych realiów).

Podsumowanie

Problem zasiedzenia rowów melioracyjnych pokazuje zderzenie logiki prawa cywilnego (które nagradza długotrwałe posiadanie tytułem własności) z wymogami ładu publicznego i gospodarowania zasobami wodnymi. Rowy melioracyjne, choć prawnie przynależą do gruntów i podlegają ogólnym regułom własności, spełniają często kluczową rolę w melioracji terenów rolnych, ochronie przeciwpowodziowej i gospodarce wodnej. Nie dziwi więc ostrożność, z jaką sądy podchodzą do stwierdzania ich zasiedzenia – balansując między ochroną dobra publicznego a poszanowaniem faktycznych stanów posiadania trwających nieraz kilkadziesiąt lat.

Analiza przepisów kodeksu cywilnego, Prawa wodnego i orzecznictwa prowadzi do wniosku, że zasiedzenie rowu jest możliwe, ale wymaga spełnienia surowszych niekiedy wymogów dowodowych oraz rozwiania wątpliwości co do charakteru prawnego rowu. Jeżeli rów służy wyłącznie posiadaczowi i jest traktowany jak część jego gruntu – nie ma przeszkód, by po upływie 20 lub 30 lat stał się formalnie jego własnością. Jeżeli jednak dany rów okazuje się elementem systemu urządzeń publicznych (np. istotnym kanałem odwadniającym dla wielu gospodarstw) albo pozostaje w zarządzie podmiotu publicznego, zasiedzenie może okazać się niedopuszczalne z uwagi na wyłączenie go z obrotu. Każdy przypadek musi być oceniany indywidualnie, przy czym coraz wyraźniej w judykaturze przebiega pogląd, że formalne kryteria nie wystarczą – liczy się realne użytkowanie i utrzymywanie rowu.

W publikacji przedstawiono liczne orzeczenia obrazujące podejście sądów do tej problematyki. Sąd Najwyższy kilkakrotnie wypowiadał się w kontekście rowów melioracyjnych, akcentując wymóg starannej analizy stanu faktycznego. Sąd Okręgowy w Krakowie dopuścił zasiedzenie rowu, gdy biegły wykazał brak jego cech „publicznych”, podczas gdy Sąd Okręgowy w Szczecinie wcześniej odrzucił taką możliwość dla rowu spełniającego ustawowe funkcje melioracji. Te różnice wskazują na potrzebę ujednolicenia podejścia – być może przez kolejną uchwałę Sądu Najwyższego lub zmianę przepisów.

Na gruncie obowiązującego prawa praktyczne rekomendacje są następujące: posiadacz rowu, który zamierza dowieść zasiedzenia, powinien zgromadzić dowody na swoje wyłączne, właścicielskie władanie (np. świadków, dokumenty użytkowania, mapy z naniesionym ogrodzeniem czy uprawą do linii rowu). Powinien też wykazać, że rów nie był utrzymywany przez służby publiczne lub że przynajmniej on przejawiał inicjatywę jak właściciel. Z kolei organ publiczny (gmina, Skarb Państwa) broniąc się, może przedstawiać dowody przeciwnie: że rów pełni funkcje ogólnodostępne, że był elementem szerszej sieci, że posiadacz traktował go raczej jako wspólne dobro (np. płacił opłaty, stosował się do poleceń). Decyzja sądu będzie wynikała z oceny tych argumentów przez pryzmat prawa.

Kończąc, należy podkreślić, że rowy melioracyjne to infrastruktura istotna dla gospodarki wodnej i rolnictwa. Uporządkowanie ich stanu prawnego leży w interesie zarówno właścicieli prywatnych, jak i państwa. Zasiedzenie jest jednym z narzędzi prowadzących do tego celu – oddaje własność temu, kto faktycznie od lat wykonuje obowiązki właścicielskie. Nie może się to jednak odbywać kosztem pozbawienia lokalnej społeczności kluczowych urządzeń odwadniających. Sądy muszą więc w tych sprawach godzić wartości publiczne z prywatnymi. Bogate orzecznictwo zebrane w niniejszej pracy dostarcza wskazówek, jak tę równowagę osiągać. Legislador zaś powinien rozważyć, czy nie doprecyzować przepisów, by w przyszłości mniej było wątpliwości co do losu prawnego rowów melioracyjnych.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. *Dziennik Ustaw*, 1964 Nr 16 poz. 93 ze zm.

Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne. *Dziennik Ustaw*, 2001 Nr 115 poz. 1229 ze zm.

Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne. *Dziennik Ustaw*, 2017 poz. 1566 ze zm.

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami. *Dziennik Ustaw*, 1997 Nr 115 poz. 741 ze zm.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. *Dziennik Ustaw*, 1990 Nr 16 poz. 95.

Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o zmianie ustawy – Kodeks cywilny. *Dziennik Ustaw*, 1990 Nr 55 poz. 321.

Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 22 listopada 2006 r. w sprawie sposobu ustalenia obszaru, na który wywierają korzystny wpływ urządzenia melioracji wodnych szczególnieowych. *Dziennik Ustaw*, 2006 Nr 229 poz. 1673.

Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne. *Dziennik Ustaw*, 1989 Nr 30 poz. 163 ze zm.

Orzecznictwo

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 6 marca 2015 r., III CSK 196/14.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 7 grudnia 2017 r., I CSK 720/17.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 22 maja 2019 r., III CSK 345/18.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 24 lutego 2023 r., III CZP 20/19 (uchwała składu 7 sędziów).

Postanowienie Sądu Okręgowego w Szczecinie z dnia 8 lipca 2014 r., II Ca 1244/13.

Postanowienie Sądu Okręgowego w Krakowie z dnia 21 marca 2017 r., II Ca 418/16.

Postanowienie Sądu Okręgowego w Sieradzu, I Ca 4/16 (2016).

Postanowienie Sądu Okręgowego w Olsztynie, IX Ca 775/13 (2020).

Literatura

Bieńkowska, A. (2019). *Prawo wodne. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Gniewek, E., & Machnikowski, P. (red.). (2021). *Kodeks cywilny. Komentarz* (wyd. 8). Warszawa: C.H. Beck.

Ignatowicz, J., & Stefaniuk, K. (2020). *Prawo rzeczowe* (wyd. 9). Warszawa: Wolters Kluwer.

Osajda, K. (red.). (2021). *Kodeks cywilny. Komentarz* (t. III: Własność i inne prawa rzeczowe). Warszawa: C.H. Beck.

Błażewicz, M. (2020). Zasiedzenie urządzeń infrastruktury technicznej – glosa do postanowienia SN z 2019 r. *Rejent*, nr X.

Artykuły i opracowania online

Osuch-Chacińska, L. (2018). Czy każdy rów melioracyjny jest urządzeniem wodnym? *Prawo.pl*. (dostęp: 03.04.2018)

Sznajder, A. (2019). Rów a kanał – konsekwencje prawne kwalifikacji urządzeń wodnych. *Blog Kancelarii Sznajder*. (dostęp: 09.03.2019)

LegalHelp.pl (red.). (2025). Własność rowu melioracyjnego a niezgodność z mapami geodezyjnymi. *LegalHelp.pl*. (dostęp: 10.01.2025)

Prawo-budowlane.info. (2021). Zasypanie przez sąsiada rowu melioracyjnego. *Prawo-budowlane.info*. (dostęp: 15.06.2021)

ROLA KLASTRÓW PRZEDSIĘBIORSTW W PODNOSZENIU INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie i pogłębiona analiza roli klastrów przedsiębiorstw w podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności regionów w kontekście współczesnych przemian gospodarczych oraz narastającej konkurencji globalnej. Realizacja tego celu wymaga odpowiedzi na zasadnicze pytanie badawcze: w jaki sposób i w jakim zakresie struktury klastrowe wpływają na zdolność innowacyjną przedsiębiorstw oraz konkurencyjność terytorialną regionów, a także jakie mechanizmy współpracy są kluczowe dla osiągnięcia efektu synergicznego? W ramach podjętych rozważań sformułowano trzy główne hipotezy badawcze, osadzone w dorobku współczesnej teorii klastrów i teorii lokalizacji. Zgodnie z pierwszą z nich (H1), klastry przedsiębiorstw stanowią istotny czynnik zwiększający innowacyjność przedsiębiorstw członkowskich poprzez intensyfikację przepływu wiedzy, technologii i know-how. Druga hipoteza (H2) zakłada, że funkcjonowanie klastrów wpływa pozytywnie na wzrost konkurencyjności regionów dzięki koncentracji zasobów, rozwojowi wyspecjalizowanego kapitału ludzkiego oraz kształtowaniu przewag konkurencyjnych w wyspecjalizowanych obszarach gospodarki. Trzecia hipoteza (H3) postuluje, że synergiczny efekt współpracy przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych i administracji publicznej w ramach klastra przekłada się na długofalowy rozwój gospodarczy obszarów terytorialnych i wzrost ich atrakcyjności inwestycyjnej. Weryfikacja postawionych hipotez została przeprowadzona przy wykorzystaniu zróżnicowanej metodologii badawczej, obejmującej krytyczną analizę literatury przedmiotu, studia przypadków funkcjonujących klastrów oraz wtórną analizę danych dotyczących innowacyjności i konkurencyjności regionów w ujęciu porównawczym. Zastosowane podejście badawcze umożliwiło identyfikację kluczowych

mechanizmów współpracy w strukturach klastrowych oraz ocenę ich wpływu na dynamikę rozwoju regionalnego. Przeprowadzone badania potwierdzają, że klastry odgrywają kluczową rolę w stymulowaniu procesów innowacyjnych poprzez intensyfikację przepływu wiedzy, technologii i kapitału ludzkiego między uczestnikami sieci, a także sprzyjają tworzeniu środowiska sprzyjającego wdrażaniu nowych rozwiązań produktowych, procesowych i organizacyjnych. Ponadto wyniki wskazują, że obecność silnych struktur klastrowych sprzyja wzrostowi konkurencyjności regionów dzięki tworzeniu wyspecjalizowanych ekosystemów gospodarczych oraz wzmocnieniu powiązań między sferą biznesu, nauki i administracji. Na podstawie uzyskanych rezultatów sformułowano wnioski wskazujące na potrzebę wzmocnienia polityki klastrowej jako jednego z kluczowych instrumentów rozwoju regionalnego, szczególnie w kontekście budowania inteligentnych specjalizacji i gospodarki opartej na wiedzy. Zasygnalizowano również konieczność dalszych, pogłębionych badań nad mechanizmami współpracy międzyorganizacyjnej w strukturach klastrowych, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań instytucjonalnych oraz zróżnicowania regionalnego.

Słowa kluczowe: klastry przedsiębiorstw, innowacyjność, konkurencyjność regionalna, rozwój gospodarczy, polityka klastrowa.

Wstęp

Współczesna gospodarka oparta na wiedzy charakteryzuje się nasilającą się konkurencją globalną oraz rosnącym znaczeniem innowacji jako podstawowego czynnika rozwoju ekonomicznego. W tym kontekście klastry przedsiębiorstw stają się coraz bardziej istotnym narzędziem wspierającym wzrost innowacyjności i konkurencyjności zarówno na poziomie pojedynczych organizacji, jak i całych regionów. Koncepcja klastrów, zapoczątkowana przez klasyczne teorie lokalizacji, a rozwinięta przez Michaela Portera, zyskała szczególne znaczenie w polityce gospodarczej krajów rozwiniętych i rozwijających się.

Fundamentem funkcjonowania klastrów są powiązania sieciowe między przedsiębiorstwami, które tworzą specyficzny ekosystem sprzyjający wymianie wiedzy, technologii i doświadczeń, co przekłada się na wzrost produktywności i zdolności innowacyjnych uczestników klastra. Te sieci współpracy nabierają szczególnego znaczenia w warunkach geograficznej koncentracji przedsiębiorstw powiązanych funkcjonalnie, która umożliwia redukcję kosztów transakcyjnych,

ułatwia dostęp do wyspecjalizowanych zasobów oraz sprzyja powstawaniu innowacji dzięki bezpośrednim interakcjom między podmiotami gospodarczymi.

Rozpoznając rosnące znaczenie struktur klastrowych w kształtowaniu konkurencyjności gospodarczej, niniejszy artykuł podejmuje próbę kompleksowej analizy i oceny roli klastrów przedsiębiorstw w procesie podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności regionów, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów współpracy, efektów synergicznych oraz oddziaływania polityki klastrowej na rozwój gospodarczy obszarów terytorialnych. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: W jaki sposób i w jakim zakresie klastry przedsiębiorstw wpływają na podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności regionów oraz jakie mechanizmy współpracy są kluczowe dla osiągnięcia efektu synergicznego w strukturach klastrowych?

W odpowiedzi na postawiony problem badawczy przyjęto następujące hipotezy:

- H1: Klastry przedsiębiorstw stanowią istotny katalizator procesów innowacyjnych, zwiększając zdolność absorpcji wiedzy i technologii przez przedsiębiorstwa członkowskie oraz intensyfikując przepływ know-how między uczestnikami sieci.
- H2: Funkcjonowanie struktur klastrowych wpływa pozytywnie na wzrost konkurencyjności regionów poprzez koncentrację zasobów, rozwój wyspecjalizowanego kapitału ludzkiego oraz budowanie przewagi konkurencyjnej w określonych specjalizacjach gospodarczych.
- H3: Efekt synergiczny wynikający ze współpracy przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych i administracji publicznej w ramach klastra przekłada się na trwały rozwój gospodarczy regionów oraz wzrost ich atrakcyjności inwestycyjnej.

Weryfikacja postawionych hipotez wymaga systematycznego ujęcia teoretycznego i empirycznego, dlatego struktura artykułu została zaplanowana następująco. Po niniejszym wstępie przedstawiono teoretyczne podstawy koncepcji klastrów oraz ewolucję teorii lokalizacji. Kolejne sekcje koncentrują się na analizie związków między klastrami a innowacyjnością przedsiębiorstw, wpływie klastrów na konkurencyjność regionalną, mechanizmach współpracy w strukturach klastrowych oraz roli polityki publicznej w rozwoju klastrów. Część badawczą stanowi analiza funkcjonujących klastrów w kontekście polskim i europejskim, a całość wienczy zakończenie z wnioskami i rekomendacjami dla polityki gospodarczej oraz wskazaniem kierunków dalszych badań.

Teoretyczne podstawy koncepcji klastrów przedsiębiorstw

Koncepcja klastrów przedsiębiorstw wyrosła z długiej tradycji ekonomicznych teorii lokalizacji, które próbowały wyjaśnić przyczyny koncentracji przestrzennej działalności gospodarczej. Pierwszym myślicielem, który dostrzegł znaczenie geograficznej bliskości dla efektywności ekonomicznej, był Johann Heinrich von Thünen, który w swoim dziele z 1826 roku przedstawił model rozmieszczenia produkcji rolniczej wokół centralnego rynku zbytu (von Thünen, 1910). Kontynuując tę myśl teoretyczną, Alfred Weber rozwinął teorię lokalizacji przemysłu, koncentrując się na minimalizacji kosztów transportu oraz znaczeniu aglomeracji dla redukcji kosztów produkcji (Weber, 1909).

Fundamentalne znaczenie dla rozwoju koncepcji klastrów miały prace Alfreda Marshalla, który pod koniec XIX wieku wprowadził pojęcie „dystryktu przemysłowego” i opisał korzyści płynące z koncentracji przedsiębiorstw tej samej branży w określonej lokalizacji. Marshall wyróżnił trzy główne źródła korzyści aglomeracji: dostęp do wspólnej puli wyspecjalizowanych pracowników, rozwój wyspecjalizowanych dostawców oraz przepływ wiedzy i innowacji między firmami dzięki bliskości geograficznej (Marshall, 1920). Warto również poruszyć kwestię wkładu innych teoretyków lokalizacji, takich jak August Lösch, który rozwijał teorię okręgów rynkowych, oraz Bertil Ohlin, który analizował handel międzyregionalny i przepływy czynników produkcji (Lösch, 1940; Ohlin, 1933).

Współczesne rozumienie klastrów zostało w znaczący sposób ukształtowane przez Michaela E. Portera, który w latach 90. XX wieku zdefiniował klastery jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach oraz związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących ze sobą, ale również współpracujących”. Porter podkreślił, że klastry wpływają na konkurencję poprzez trzy główne mechanizmy: zwiększenie produktywności przedsiębiorstw i instytucji tworzących klastry, stymulowanie innowacyjności oraz ułatwianie powstawania nowych przedsiębiorstw, co wzmacnia sam klastry (Porter, 2001). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest uznanie, że klastry stanowią mezoekonomiczny poziom analizy gospodarki, łączący perspektywę mikroekonomiczną (przedsiębiorstwa) z makroekonomiczną (regionalne systemy innowacji), co pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów rozwoju gospodarczego (Olesiński & Predygier, 2002).

Współczesne podejście do klastrów uwzględnia również koncepcję systemów innowacji, która podkreśla znaczenie interakcji między różnymi aktorami procesu

innowacyjnego, takimi jak przedsiębiorstwa, uczelnie, instytucje badawcze oraz instytucje wsparcia biznesu. Koncepcja ta akcentuje rolę przepływu wiedzy, uczenia się organizacyjnego oraz budowania kapitału społecznego jako fundamentów konkurencyjności klastrów. Przechodząc do praktycznych aspektów funkcjonowania klastrów, należy zauważyć, że ich sukces zależy od wielu czynników, w tym od jakości infrastruktury, dostępności wykwalifikowanych kadr, efektywności instytucji oraz polityki publicznej wspierającej rozwój powiązań sieciowych między uczestnikami klastra (Bojar, 2007).

Klastry a innowacyjność przedsiębiorstw

Innowacyjność stanowi kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy, a klastry odgrywają istotną rolę w stymulowaniu procesów innowacyjnych poprzez tworzenie sprzyjającego ekosystemu dla wymiany wiedzy i technologii. Peter Drucker podkreślał, że innowacja jest fundamentalną funkcją przedsiębiorczości i głównym źródłem przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym (Drucker, 1992). Kontynuując tę myśl, należy zauważyć, że klastry tworzą specyficzne środowisko, w którym przedsiębiorstwa mogą łatwiej absorbować wiedzę zewnętrzną, współpracować w projektach badawczo-rozwojowych oraz dzielić się doświadczeniami i najlepszymi praktykami, co znacząco zwiększa ich zdolność do generowania innowacji (Bojar & Bis, 2006).

Mechanizmy stymulowania innowacyjności w klastrach są wielowymiarowe i obejmują zarówno wymianę formalną, jak i nieformalną. Rotacja kadr w ramach klastra oraz dyfuzja know-how między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej sieci umożliwiają szybki transfer wiedzy technicznej i organizacyjnej, co jest szczególnie istotne w branżach wysokich technologii (Martyniak, 1999). Warto również poruszyć kwestię roli instytucji otoczenia biznesu, takich jak centra transferu technologii, parki technologiczne czy inkubatory przedsiębiorczości, które w ramach struktur klastrowych pełnią funkcję pomostów łączących świat nauki z biznesem i ułatwiają komercjalizację wyników badań naukowych (Wojnicka & Wargacki, 2003).

Badania empiryczne potwierdzają pozytywny wpływ uczestnictwa w klastrach na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Analizy prowadzone na przykładzie klastrów w województwie dolnośląskim wykazały, że przedsiębiorstwa należące do klastrów charakteryzują się wyższą liczbą zgłoszeń patentowych w porównaniu z firmami działającymi poza strukturami klastrowymi,

co świadczy o ich większej zdolności do tworzenia innowacji przełomowych (Lis, 2018). Kolejnym istotnym aspektem jest otwartość przedsiębiorstw w klastrach na współpracę w zakresie innowacji, która przejawia się w podejmowaniu wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, co pozwala na dzielenie ryzyka i kosztów związanych z działalnością innowacyjną oraz zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego nowych rozwiązań (Wojnicka, 2004).

Wzrost produktywności w ramach klastra dzięki skupieniu zasobów oraz łatwiejszemu dostępowi do wyspecjalizowanych usług i materiałów stanowi kolejny czynnik wspierający innowacyjność. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w strukturach klastrowych mogą korzystać z usług wyspecjalizowanych dostawców, co pozwala im koncentrować się na kluczowych kompetencjach i działalności o najwyższej wartości dodanej (Olesiński, 2005). Przechodząc do aspektów infrastrukturalnych, należy podkreślić znaczenie wspólnej lokalizacji, która działa jako katalizator interakcji między uczestnikami klastra, ale może też stać się inhibitorem rozwoju w przypadku przesycenia przestrzeni czy braku odpowiedniej infrastruktury technicznej i społecznej (Lis, 2018).

Wpływ klastrów na konkurencyjność regionów

Konkurencyjność regionalna stanowi wielowymiarowe pojęcie odnoszące się do zdolności regionu do osiągania trwałego wzrostu gospodarczego, wysokiego poziomu zatrudnienia oraz poprawy jakości życia mieszkańców w warunkach konkurencji z innymi regionami. Klastry przedsiębiorstw odgrywają kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów poprzez koncentrację zasobów, tworzenie specjalizacji gospodarczych oraz przyciąganie inwestycji krajowych i zagranicznych (Pakulska, 2012). Kontynuując, warto zauważyć, że głównym wskaźnikiem mierzącym poziom konkurencyjności regionów Unii Europejskiej jest indeks RCI (Regional Competitiveness Index), który uwzględnia czynniki takie jak innowacyjność, infrastruktura, kapitał ludzki oraz efektywność instytucji (Annoni & Kozovska, 2010).

Badania porównawcze nad konkurencyjnością i innowacyjnością regionów Unii Europejskiej wykazują, że regiony charakteryzujące się wysokim poziomem rozwoju struktur klastrowych osiągają lepsze wyniki w zakresie konkurencyjności, mierzonej zarówno wskaźnikami ekonomicznymi, jak i społecznymi. Poziom konkurencyjności jest często uznawany za jeden z podstawowych czynników rozwoju gospodarczego państw i regionów, a innowacyjność państw członkowskich Unii Europejskiej wpływa w znaczący sposób na poziom ich konkurencyjności

regionalnej (Żbikowski, 2014). Warto również poruszyć kwestię atrakcyjności inwestycyjnej regionów, która w dużym stopniu zależy od istnienia silnych klastrów stanowiących magnes dla przedsiębiorstw poszukujących dostępu do wyspecjalizowanych zasobów, wykwalifikowanych pracowników oraz sieci kooperantów (Pakulska, 2012).

Efekt synergiczny klastra polega na wzajemnym wzmacnianiu się poszczególnych uczestników sieci, co przekłada się na korzyści skali i zakresu, redukcję kosztów, wzrost innowacyjności oraz poprawę pozycji konkurencyjnej całego regionu. Klastry mogą skutecznie zwiększać konkurencyjność firm poprzez synergię działań, a dzięki wsparciu polityki klastrowej prowadzić do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów (Skawińska & Zalewski, 2009). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest rola klastrów w procesie restrukturyzacji gospodarczej regionów, szczególnie tych przechodzących transformację z tradycyjnych sektorów przemysłowych w kierunku gospodarki opartej na wiedzy i zaawansowanych technologiach (Borowiecki & Wysłocka, 2012).

Analiza funkcjonowania klastrów w różnych regionach Polski, w tym szczególnie w województwie świętokrzyskim, pokazuje ich znaczenie dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i podnoszenia konkurencyjności regionu. Na przykład klastery „Grono Targowe Kielce” wywiera pozytywny wpływ na rozwój województwa świętokrzyskiego poprzez koncentrację działalności związanej z organizacją targów, kongresów i wydarzeń biznesowych, co przyciąga inwestorów i turystów biznesowych (Pastuszka, 2015). Przechodząc do szerszej perspektywy, należy podkreślić, że polityka klastrowa powinna stanowić integralny element strategii rozwoju regionalnego, uwzględniający specyficzne zasoby endogeniczne regionu oraz jego inteligentne specjalizacje gospodarcze (Lipa, 2021).

Mechanizmy współpracy w strukturach klastrowych

Funkcjonowanie klastrów opiera się na złożonych mechanizmach współpracy między różnorodnymi podmiotami, w tym przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi, uczelniami wyższymi, jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami otoczenia biznesu. Zarządzanie w sieci relacji międzyorganizacyjnej wymaga szczególnego podejścia, które uwzględnia zarówno aspekty konkurencji, jak i kooperacji między uczestnikami klastra, co określane jest mianem kooperetycji (Olesiński, 2010). Kontynuując tę myśl, należy zauważyć, że efektywność klastra w dużej mierze zależy od jakości relacji między jego uczestnikami, poziomu zaufania, otwartości na wymianę informacji oraz zdolności

do rozwiązywania konfliktów i podejmowania wspólnych decyzji strategicznych (Mitrega, 2005).

Proces zarządzania w sieci klastrowej charakteryzuje się specyficznymi cechami odróżniającymi go od tradycyjnych struktur hierarchicznych. W klastrze nie ma jednego centrum decyzyjnego, a koordynacja działań opiera się na mechanizmach rynkowych, relacyjnych oraz instytucjonalnych, które łącznie tworzą system governance wspierający osiąganie wspólnych celów przy zachowaniu autonomii poszczególnych podmiotów (Olesiński, 2004). Warto również poruszyć kwestię roli koordynatora klastra, który pełni funkcję katalizatora współpracy, ułatwia komunikację między uczestnikami, inicjuje wspólne projekty oraz reprezentuje interesy klastra wobec administracji publicznej i innych interesariuszy zewnętrznych (Bojar & Olesiński, 2007).

Badania nad percepcją konkurentów w warunkach kooperacji, prowadzone w sektorze turystycznym, pokazują, że przedsiębiorstwa mogą jednocześnie konkurować o klientów i współpracować w obszarach takich jak marketing terytorialny, rozwój infrastruktury czy podnoszenie standardów usług, co przynosi korzyści całemu regionowi (Czakov & Czernek-Marszałek, 2021). Kolejnym istotnym aspektem jest mechanizm współpracy między sektorem publicznym, nauką i biznesem, który w strukturach klastrowych przyjmuje postać potrójnej helisy (triple helix), gdzie każdy z tych sektorów wnosi specyficzne zasoby i kompetencje, a ich interakcje generują efekt synergiczny sprzyjający innowacyjności i rozwojowi gospodarczemu (Kijek & Starzyńska, 2020).

Współpraca w klastrach może przybierać różne formy, od nieformalnych kontaktów i wymiany informacji, przez wspólne projekty badawczo-rozwojowe, aż po formalne umowy kooperacyjne i wspólne przedsięwzięcia biznesowe. Raport z badań statutowych dotyczących współpracy w sieci relacji międzyorganizacyjnych jako determinanty wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw pokazuje, że intensywność i jakość współpracy w klastrach wpływa pozytywnie na wyniki ekonomiczne uczestników oraz ich zdolność do konkurowania zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Przechodząc do aspektów praktycznych, należy podkreślić znaczenie budowania kapitału społecznego i zaufania między uczestnikami klastra jako fundamentu trwałej i efektywnej współpracy, która przekłada się na osiąganie wspólnych celów strategicznych (Predygier, 2019).

Polityka klastrowa jako instrument rozwoju regionalnego

Polityka klastrowa stanowi istotny element współczesnej polityki gospodarczej, ukierunkowanej na wzmacnianie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki poprzez wspieranie rozwoju powiązań sieciowych między przedsiębiorstwami oraz innymi uczestnikami procesów gospodarczych. Głównym celem polityki klastrowej powinno być wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki w oparciu o intensyfikację współpracy, interakcji i przepływów wiedzy w ramach klastrów oraz wspieranie rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych, określanych jako klastry kluczowe (PARP, 2021). Kontynuując, warto zauważyć, że polityka klastrowa w Unii Europejskiej ewoluowała od prostych programów wsparcia finansowego dla grup przedsiębiorstw w kierunku kompleksowych strategii integrujących politykę innowacyjną, regionalną i przemysłową (OECD, 2007).

W Polsce polityka klastrowa rozwijała się stopniowo wraz z procesem transformacji gospodarczej i integracji z Unią Europejską. Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej obejmują zarówno wsparcie dla inicjowania nowych klastrów, jak i wzmacnianie istniejących struktur poprzez finansowanie projektów współpracy, inwestycji w infrastrukturę oraz działań proinnowacyjnych (Graczyk, 2006). Warto również poruszyć kwestię krajowych klastrów kluczowych, które są identyfikowane jako klastry o istotnym znaczeniu dla gospodarki kraju i wysokiej konkurencyjności międzynarodowej, otrzymujące priorytetowe wsparcie w ramach polityki gospodarczej państwa (PARP, 2021).

Raport dotyczący rozwoju struktur klastrowych w Polsce Wschodniej, opracowany na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, wskazuje na istotne bariery rozwoju klastrów w tym regionie, w tym ograniczony dostęp do kapitału, niewystarczającą infrastrukturę badawczo-rozwojową oraz niewielką skalę współpracy między nauką a biznesem (Olesiński et al., 2007). Kolejnym istotnym aspektem jest integracja polityki klastrowej z koncepcją inteligentnych specjalizacji regionalnych, która zakłada koncentrację zasobów i działań wspierających rozwój tych dziedzin gospodarki, w których dany region posiada lub może rozwinąć przewagę konkurencyjną w skali międzynarodowej (PARP, 2021).

Projekt ClusterFY, realizowany w ramach współpracy międzyregionalnej, ma na celu zintensyfikowanie współpracy między regionami w zakresie polityki klastrowej oraz włączanie klastrów we wspólne międzynarodowe łańcuchy wartości poprzez ujednolicanie polityk regionalnych w obszarze klastrów, inteligentnych

specjalizacji oraz kluczowych technologii wspierających (Key Enabling Technologies) (PARP, 2021). Przechodząc do rekomendacji dla polityki publicznej, należy podkreślić potrzebę długofalowego podejścia do wspierania klastrów, które wykracza poza jednorazowe interwencje finansowe i koncentruje się na budowaniu trwałych mechanizmów współpracy, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wzmacnianiu instytucjonalnego otoczenia klastrów (Porter, 2001).

Analiza funkcjonujących klastrów – przypadki polskie i europejskie

Analiza empiryczna funkcjonujących klastrów dostarcza cennych informacji na temat praktycznych mechanizmów ich działania oraz wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw i konkurencyjność regionów. Badania prowadzone w różnych regionach Polski i Europy potwierdzają, że klastry o różnej specjalizacji branżowej wykazują zróżnicowany poziom dojrzałości oraz odmienne modele współpracy i governance (Predygier, 2020). Kontynuując, warto przedstawić przykład klastra „Grono Targowe Kielce”, który powstał w województwie świętokrzyskim i koncentruje swoją działalność wokół branży targowo-konferencyjnej, wykorzystując potencjał Targów Kielce jako jednego z największych ośrodków wystawienniczych w Polsce środkowowschodniej (Pastuszka, 2015).

Analiza i ocena potencjału rozwojowego podmiotów w wybranych klastrach świętokrzyskich pokazuje, że przedsiębiorstwa należące do klastrów charakteryzują się wyższym poziomem konkurencyjności w porównaniu z firmami działającymi poza strukturami klastrowymi, mierzonej wskaźnikami takimi jak dynamika wzrostu przychodów, rentowność, poziom inwestycji w innowacje oraz ekspansja na rynki zagraniczne (Predygier, 2020). Warto również poruszyć kwestię roli bezpośrednich inwestycji zagranicznych w rozwoju klastrów, które wnoszą nie tylko kapitał, ale także zaawansowane technologie, metody zarządzania oraz dostęp do globalnych sieci biznesowych, co wzmacnia pozycję konkurencyjną całego klastra (Bojar & Bis, 2006).

Badania innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce w kontekście regionalnym, obejmujące 69 polskich podregionów NUTS3, ujawniają znaczące zróżnicowanie przestrzenne aktywności innowacyjnej, przy czym regiony charakteryzujące się wyższą koncentracją przedsiębiorstw w strukturach klastrowych wykazują lepsze wskaźniki innowacyjności, takie jak udział przedsiębiorstw ponoszących nakłady na działalność innowacyjną czy udział przedsiębiorstw współpracujących w zakresie innowacji (Świadek & Szopik-Deczyńska, 2018). Kolejnym istotnym aspektem jest analiza strategii rozwoju wybranych klastrów świętokrzyskich,

która pokazuje, że klastry o jasno zdefiniowanych celach strategicznych, profesjonalnym zarządzaniu oraz aktywnym zaangażowaniu administracji publicznej osiągają lepsze rezultaty w zakresie realizacji wspólnych projektów i pozyskiwania finansowania zewnętrznego (Predygier, 2020).

W kontekście europejskim warto zwrócić uwagę na doświadczenia krajów takich jak Dania, Finlandia czy Włochy, gdzie polityka klastrowa jest integralnym elementem strategii rozwoju gospodarczego, a silne klastry w branżach takich jak biotechnologia, ICT czy przemysł kreatywny przyczyniają się do budowania międzynarodowej pozycji konkurencyjnej tych krajów (OECD, 2007). Przechodząc do aspektów metodologicznych badań nad klastrami, należy podkreślić znaczenie triangulacji metod badawczych, łączącej analizę ilościową danych statystycznych z jakościowymi studiami przypadków oraz badaniami ankietowymi i wywiadami pogłębionymi z kluczowymi interesariuszami klastrów, co pozwala na pełniejsze zrozumienie złożonych mechanizmów ich funkcjonowania (Konecki, 2000).

Zakończenie

Przeprowadzona analiza roli klastrów przedsiębiorstw w podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności regionów potwierdza zasadność postawionych hipotez badawczych oraz dostarcza istotnych wniosków dla teorii i praktyki zarządzania rozwojem regionalnym. Odnosząc się do pierwszej hipotezy badawczej (H1), badania literaturowe oraz analiza funkcjonujących klastrów potwierdzają, że struktury klastrowe stanowią istotny katalizator procesów innowacyjnych, zwiększając zdolność przedsiębiorstw do absorpcji wiedzy i technologii oraz intensyfikując przepływ know-how między uczestnikami sieci. Obserwacje te znajdują odzwierciedlenie w licznych przykładach klastrów, które poprzez sieciową organizację współpracy stworzyły ekosystemy sprzyjające systematycznemu generowaniu innowacji oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej w skali globalnej.

Kontynuując rozważania dotyczące weryfikacji założeń badawczych, druga hipoteza (H2) również znalazła pełne potwierdzenie w przeprowadzonej analizie, wskazując, że funkcjonowanie klastrów wpływa pozytywnie na wzrost konkurencyjności regionów poprzez koncentrację zasobów, rozwój wyspecjalizowanego kapitału ludzkiego oraz budowanie przewagi konkurencyjnej w określonych specjalizacjach gospodarczych. Mechanizm ten działa szczególnie efektywnie w sytuacji, gdy polityka publiczna wspiera rozwój klastrów w obszarach zgodnych z endogenicznymi potencjałami regionów, co prowadzi do synergicznego

wzmocnienia lokalnych struktur gospodarczych i utworzenia trwałych fundamentów rozwojowych.

W kontekście trzeciej hipotezy badawczej (H3), przeprowadzona weryfikacja pokazuje, że efekt synergiczny wynikający ze współpracy przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych i administracji publicznej w ramach klastra przekłada się na trwały rozwój gospodarczy regionów oraz wzrost ich atrakcyjności inwestycyjnej. Należy jednak podkreślić, że skala tego efektu zależy od wielu czynników warunkujących, w tym od jakości współpracy, zaangażowania uczestników oraz konsekwentnego wsparcia polityki publicznej. Szczególnie istotna okazuje się rola koordynatora klastra, który pełni funkcję katalizatora relacji między różnorodnymi podmiotami oraz facilitatora procesów innowacyjnych, budując jednocześnie kapitał społeczny niezbędny do efektywnej współpracy.

Równocześnie z pozytywnymi efektami funkcjonowania klastrów warto również poruszyć kwestię wyzwań stojących przed ich rozwojem, które w znaczący sposób wpływają na możliwości pełnego wykorzystania potencjału struktur klastrowych. Do najważniejszych barier należą: ograniczona kultura współpracy między przedsiębiorstwami, zwłaszcza w kontekście polskim, gdzie tradycyjne modele konkurencji często przeważają nad współdziałaniem, niewystarczające powiązania między sferą nauki a biznesem, które ograniczają transfer wiedzy i komercjalizację wyników badań, bariery w dostępie do finansowania innowacji, szczególnie dotkliwe dla małych i średnich przedsiębiorstw, oraz potrzeba wzmocnienia kompetencji instytucji zarządzających klastrami w zakresie zarządzania sieciami współpracy i facylitacji procesów innowacyjnych. Te wyzwania wymagają systemowego podejścia oraz długofalowych działań zmierzających do zmiany kultury organizacyjnej i budowania kapitału społecznego sprzyjającego współpracy.

Główne wnioski z przeprowadzonej analizy jednoznacznie wskazują, że polityka klastrowa powinna stanowić priorytetowy element strategii rozwoju regionalnego, uwzględniający specyficzne zasoby endogeniczne regionów oraz ich inteligentne specjalizacje gospodarcze. Kluczowe znaczenie ma przy tym długofalowe podejście do wspierania klastrów, wykraczające poza jednorazowe interwencje finansowe i koncentrujące się na budowaniu trwałych mechanizmów współpracy, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wzmacnianiu instytucjonalnego otoczenia klastrów. Doświadczenia krajów o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego pokazują, że najbardziej efektywne systemy wsparcia klastrów charakteryzują się kompleksowością, ciągłością oraz elastycznością dostosowaną do zmieniających się potrzeb uczestników struktur klastrowych.

W bezpośrednim nawiązaniu do powyższych ustaleń, kolejnym istotnym aspektem jest potrzeba lepszej koordynacji działań między różnymi poziomami administracji publicznej oraz integracji polityki klastrowej z innymi obszarami polityki gospodarczej, takimi jak polityka innowacyjna, przemysłowa i edukacyjna. Fragmentaryzacja działań publicznych oraz brak spójnej wizji rozwoju klastrów w skali krajowej często prowadzą do rozproszenia zasobów i obniżenia efektywności interwencji, co szczególnie widoczne jest w przypadku regionów o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Należy zatem dążyć do stworzenia zintegrowanego systemu wsparcia klastrów, który zapewni synergię między różnymi instrumentami polityki publicznej oraz umożliwi skuteczną realizację długookresowych celów rozwojowych.

Przeprowadzona analiza otwiera również szerokie pole do dalszych eksploracji naukowych, które mogą znacząco wzbogacić wiedzę o funkcjonowaniu klastrów oraz mechanizmach ich wpływu na rozwój regionalny. Proponowane kierunki dalszych badań obejmują przede wszystkim pogłębioną analizę mechanizmów transferu wiedzy w klastrach z uwzględnieniem roli kapitału społecznego i zaufania, które stanowią fundamentalne, choć często niedoceniane, elementy warunkujące efektywność współpracy sieciowej. Równie istotne wydają się badania porównawcze klastrów w różnych krajach i branżach w celu identyfikacji najlepszych praktyk oraz czynników sukcesu, które mogą być adaptowane do specyficznych warunków polskich regionów.

Kontynuując rozważania nad przyszłymi kierunkami badawczymi, szczególną uwagę należy zwrócić na analizę wpływu uczestnictwa w klastrach na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w perspektywie długookresowej, co pozwoli na bardziej precyzyjną ocenę efektywności struktur klastrowych oraz ich rzeczywistego wkładu w rozwój gospodarczy regionów. Ponadto kluczowe znaczenie mają badania nad rolą cyfryzacji i technologii Przemysłu 4.0 w transformacji klastrów tradycyjnych w kierunku smart clusters, co staje się szczególnie istotne w kontekście dynamicznych zmian technologicznych oraz rosnącej roli gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Transformacja cyfrowa klastrów stanowi bowiem nie tylko wyzwanie technologiczne, ale również organizacyjne i kulturowe, wymagające nowych kompetencji oraz modeli współpracy.

W szerszej perspektywie rozwoju regionalnego warto również podjąć badania nad barierami rozwoju klastrów w regionach peryferyjnych oraz opracować rekomendacje dla polityki publicznej ukierunkowanej na wyrównywanie dysproporcji rozwojowych między regionami poprzez wspieranie powstawania i rozwoju klastrów w obszarach charakteryzujących się niższym poziomem rozwoju

gospodarczego. Szczególnie istotne jest zidentyfikowanie specyficznych uwarunkowań i potencjałów regionów peryferyjnych, które mogą stanowić podstawę do budowania konkurencyjnych struktur klastrowych opartych na lokalnych zasobach i tradycjach gospodarczych. Takie podejście może przyczynić się do zmniejszenia polaryzacji rozwojowej oraz stworzenia warunków do zrównoważonego rozwoju terytorialnego, w którym klastry stanowią narzędzie nie tylko wzrostu konkurencyjności, ale również spójności społeczno-gospodarczej.

Podsumowując całość przeprowadzonych rozważań, należy podkreślić, że klastry przedsiębiorstw stanowią złożony i wielowymiarowy fenomen gospodarczy, którego pełne zrozumienie wymaga interdyscyplinarnego podejścia łączącego perspektywę ekonomiczną, zarządczą, socjologiczną oraz polityczną. Niniejsza analiza potwierdza, że przy odpowiednim wsparciu instytucjonalnym oraz zaangażowaniu uczestników, struktury klastrowe mogą stać się kluczowym instrumentem stymulowania innowacyjności, wzrostu konkurencyjności oraz trwałego rozwoju gospodarczego regionów. Jednocześnie skuteczność klastrow zależy od szeregu czynników kontekstualnych oraz jakości relacji między uczestnikami, co wymaga długofalowego i strategicznego podejścia do polityki klastrowej, uwzględniającego zarówno globalne trendy rozwojowe, jak i specyfikę lokalnych uwarunkowań.

Bibliografia

- Annoni, P., & Kozovska, K. (2010). EU Regional Competitiveness Index 2010. European Commission, Joint Research Centre. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC58169>
- Bojar, E. (2007). Możliwości rozwoju klastrow rolniczych w województwie lubelskim. *Przegląd Organizacji*, 9, 25-29.
- Bojar, E., & Bis, J. (2006). Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach. *Przegląd Organizacji*, 10, 18-21.
- Bojar, E., & Olesiński, Z. (2007). The emergence and development of clusters in Poland. *Difin*.
- Borowiecki, R., & Wysłocka, E. (2012). Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Difin*.
- Czakon, W., & Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor perceptions in tourism coo-
petition. *Journal of Travel Research*, 60(3), 312-335. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287519896011>
- Drucker, P. F. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość*. PWE.

- Konecki, K. T. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. PWN.
- Kijek, A., & Starzyńska, W. (Eds.). (2020). *Współpraca. Sektor publiczny - nauka – biznes*. UMCS.
- Lipa, A. (2021). *Zasoby endogeniczne w rozwoju regionu świętokrzyskiego na przykładzie przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Rys; Wydawnictwo Ipso Facto.
- Lis, A. (2018). *Wspólna lokalizacja jako katalizator i inhibitor rozwoju klastrów. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 351, 87-98.
- Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft*. Gustav Fischer.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8th ed.). Macmillan.
- Martyniak, Z. (1999). *Innowacje w służbie gospodarki. Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw*, 1, 3-8.
- Mitręga, M. (2005). *Marketing relacji, Teoria i Praktyka*. CeDeWu.
- OECD. (2007). *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264031838-en>
- Ohlin, B. (1933). *Interregional and international trade*. Harvard University Press.
- Olesiński, Z. (2004). *Proces zarządzania w sieci*. W M. Romanowska & M. Trocki (Red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu* (ss. 145-167). Szkoła Główna Handlowa.
- Olesiński, Z. (2005). *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*. Difin.
- Olesiński, Z. (2010). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. C.H. Beck.
- Olesiński, Z., & Predygier, A. (2002). *Identyfikacja i analiza grona na przykładzie grona budowlanego województwa świętokrzyskiego*. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 97-113.
- Olesiński, Z., et al. (2007). *Raport rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. https://mpr.ub.uni-muenchen.de/84999/1/MPRA_paper_84999.pdf
- Pakulska, T. (2012). *Konkurencyjność bezpośrednia regionu a rozwój przedsiębiorczości*. W H. Godlewska-Majkowska (Red.), *Atrakcyjność inwestycyjna jako źródło przedsiębiorczych przewag konkurencyjnych* (ss. 89-107). Oficyna Wydawnicza SGH.
- PARP. (2021). *Klastry - PARP - Centrum Rozwoju MŚP*. <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/clusterfy>
- Pastuszka, S. (2015). *Wpływ klastra „Grono Targowe Kielce” na rozwój województwa świętokrzyskiego*. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 2(74), 148-160. https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/3304/1/12_S%C5%82awo-mir%20PASTUSZKA.pdf

- Porter, M. E. (2001). Porter o konkurencji. PWE.
- Predygier, A. (2019). Raport z badań statutowych nt. Współpraca w sieci relacji międzyorganizacyjnych jako determinanta wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw w skali globalnej i lokalnej [Niepublikowany raport]. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.
- Predygier, A. (2020). Analiza i ocena potencjału rozwojowego podmiotów w wybranych klastrach świętokrzyskich. W E. Sobczak (Red.), Regionalne i lokalne uwarunkowania rozwoju gospodarki Polski (ss. 123-145). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Predygier, A. (2020). Analiza i ocena strategii rozwoju wybranych klastrów świętokrzyskich. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 89-107. <https://zeszytyhumanitas.pl/article/144507/pl>
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2009). Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. PWE.
- Świadek, A., & Szopik-Decpzyńska, K. (2018). Innovativeness of Enterprises in Poland in the Regional Context. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(1), 29-44. <https://doi.org/10.7341/20181412>
- Von Thünen, J. H. (1910). *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. G. Fischer.
- Weber, A. (1909). *Über den Standort der Industrien. Reine Theorie des Standorts*. J.C.B. Mohr.
- Wojnicka, E. (2004). System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstwa. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Wojnicka, E., & Wargacki, M. (2003). Procesy innowacyjne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. *Studia o gospodarce*, 1, 45-67.
- Żbikowski, K. (2014). Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle teorii ekonomii. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, 37-45.

WPŁYW MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA DYNAMIKĘ ROZWOJU OBSZARÓW PERYFERYJNYCH

Streszczenie: Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) odgrywają kluczową rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym obszarów peryferyjnych, stanowiąc istotny czynnik aktywizacji gospodarczej regionów marginalizowanych. Sektor ten, charakteryzujący się elastycznością operacyjną i zdolnością adaptacji do lokalnych uwarunkowań, stanowi fundament budowania odporności ekonomicznej terenów oddalonych od głównych centrów wzrostu. W kontekście narastających dysproporcji regionalnych i procesów metropolizacji, znaczenie przedsiębiorczości lokalnej jako motoru rozwoju endogenicznego nabiera szczególnego wymiaru analitycznego i praktycznego. Celem artykułu jest kompleksowa analiza wpływu sektora MSP na dynamikę rozwoju obszarów peryferyjnych w kontekście teorii rozwoju regionalnego oraz empirycznych badań prowadzonych w Europie i Polsce. Problem badawczy koncentruje się wokół fundamentalnego pytania: w jaki sposób małe i średnie przedsiębiorstwa wpływają na przełamywanie barier rozwojowych w regionach peryferyjnych i jakie mechanizmy warunkują efektywność tego oddziaływania? Zagadnienie to wymaga uwzględnienia zarówno czynników endogenicznych, tkwiących w samych przedsiębiorstwach, jak i egzogenicznych, związanych z otoczeniem instytucjonalnym i infrastrukturalnym. Hipotezy badawcze przyjęte w niniejszym opracowaniu to: (H1) Małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się do redukcji dysproporcji rozwojowych między obszarami centralnymi a peryferyjnymi poprzez tworzenie miejsc pracy, wykorzystywanie lokalnych zasobów oraz zapobieganie emigracji siły roboczej. (H2) Rozwój sektora MSP na obszarach peryferyjnych jest warunkowany jakością otoczenia instytucjonalnego, dostępem do infrastruktury technicznej i społecznej oraz poziomem kapitału ludzkiego i społecznego. (H3) Obszary peryferyjne charakteryzują się specyficznymi uwarunkowaniami dla rozwoju przedsiębiorczości, które wymagają dostosowanych instrumentów polityki regionalnej. W artykule wykorzystano metodę analizy literatury oraz przegląd istniejących

badani empirycznych dotyczących funkcjonowania MSP na obszarach peryferyjnych, co pozwoliło na krytyczną syntezę dotychczasowego dorobku badawczego. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie, że sektor MSP jest istotnym czynnikiem rozwoju endogenicznego regionów zmarginalizowanych, jednak jego potencjał jest ograniczony przez specyficzne bariery strukturalne charakterystyczne dla peryferii. Artykuł kończy się wnioskami dotyczącymi kierunków polityki wspierania przedsiębiorczości na obszarach peryferyjnych oraz propozycjami dalszych badań.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, obszary peryferyjne, rozwój regionalny, marginalizacja, przedsiębiorczość wiejska.

Wstęp

Dysproporcje w rozwoju społeczno-gospodarczym między regionami centralnymi a peryferyjnymi stanowią jeden z najbardziej złożonych i trwałych problemów współczesnej polityki regionalnej w Europie. Obszary peryferyjne, często zlokalizowane z dala od głównych ośrodków metropolitalnych i szlaków komunikacyjnych, charakteryzują się nie tylko niższym poziomem PKB per capita, ale również wyższym bezrobociem strukturalnym, słabiej rozwiniętą infrastrukturą techniczną i społeczną oraz ograniczonym dostępem do innowacji, kapitału ludzkiego i finansowego. Te dysproporcje mają charakter skumulowany i wzajemnie się wzmacniają, tworząc spiralę marginalizacji gospodarczej i społecznej. W obliczu tych wyzwań małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej postrzegane są jako kluczowy instrument aktywizacji gospodarczej i rewitalizacji terenów peryferyjnych, które przez dziesięciolecia pozostawały na marginesie głównych procesów rozwojowych.

Sektor MSP wyróżnia się szczególnymi atrybutami, które czynią go niezwykle istotnym dla rozwoju obszarów peryferyjnych. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się elastycznością działania, zdolnością do szybkiego reagowania na lokalne potrzeby i zmiany rynkowe, a także umiejętnością wykorzystywania specyficznych zasobów i kompetencji dostępnych w danym regionie. Co więcej, MSP wykazują silniejsze zakorzenienie w lokalnych społecznościach i gospodarkach niż duże korporacje, co przekłada się na większą stabilność zatrudnienia oraz reinwestowanie zysków w regionie działalności. Dzięki tym właściwościom sektor MSP może pełnić rolę katalizatora lokalnego rozwoju, stymulując

przedsiębiorczość, tworzenie miejsc pracy oraz budowanie lokalnych sieci powiązań gospodarczych i społecznych.

Głównym celem artykułu jest przeprowadzenie kompleksowej analizy wpływu małych i średnich przedsiębiorstw na dynamikę rozwoju obszarów peryferyjnych, z uwzględnieniem zarówno teoretycznych podstaw rozwoju regionalnego, jak i empirycznych wyników badań prowadzonych w różnych regionach Europy, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu polskiego i specyfiki procesów transformacji systemowej. Analiza ta obejmuje identyfikację mechanizmów, poprzez które MSP wpływają na przełamywanie charakterystycznych dla peryferii barier rozwojowych, takich jak ograniczona dostępność transportowa, niski poziom kapitału ludzkiego i społecznego, deficyty infrastrukturalne czy słaba pozycja konkurencyjna w gospodarce globalnej. Dodatkowo artykuł ma na celu określenie warunków i czynników, które determinują efektywność oddziaływania sektora MSP na rozwój regionalny, uwzględniając zarówno endogeniczne zasoby i potencjały obszarów peryferyjnych, jak i egzogeniczne uwarunkowania wynikające z polityki publicznej i procesów integracji europejskiej.

Problem badawczy został sformułowany następująco: W jaki sposób małe i średnie przedsiębiorstwa wpływają na dynamikę rozwoju obszarów peryferyjnych i jakie czynniki warunkują efektywność tego oddziaływania w kontekście pogłębiających się procesów globalizacji i polaryzacji przestrzennej? Problem ten ma charakter wielowymiarowy i wymaga uwzględnienia zarówno aspektów ekonomicznych, takich jak tworzenie wartości dodanej, generowanie miejsc pracy, dyfuzja innowacji czy budowanie lokalnych łańcuchów wartości, jak i aspektów społecznych, obejmujących aktywizację społeczności lokalnych, przeciwdziałanie emigracji zarobkowej, budowanie kapitału społecznego oraz wzmacnianie tożsamości regionalnej i więzi społecznych. Współczesne uwarunkowania rozwoju regionalnego wymagają również uwzględnienia niepewności otoczenia gospodarczego, zmienności rynkowej oraz zdolności przedsiębiorstw do adaptacji i strategicznego zarządzania w dynamicznie zmieniających się warunkach konkurencji.

W odpowiedzi na tak sformułowany problem badawczy przyjęto następującą hipotezę:

- H1: Małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się do istotnej redukcji dysproporcji rozwojowych między obszarami centralnymi a peryferyjnymi poprzez tworzenie stabilnych miejsc pracy dostosowanych do lokalnych kwalifikacji, efektywne wykorzystywanie specyficznych zasobów regionalnych oraz zapobieganie emigracji wykwalifikowanej siły roboczej do ośrodków metropolitalnych.

- H2: Rozwój i konkurencyjność sektora MSP na obszarach peryferyjnych są w decydującym stopniu warunkowane jakością otoczenia instytucjonalnego, dostępem do nowoczesnej infrastruktury technicznej i społecznej, poziomem kapitału ludzkiego i społecznego oraz efektywnością mechanizmów wsparcia finansowego i doradczego.
- H3: Obszary peryferyjne charakteryzują się specyficznymi, często odmiennymi od regionów centralnych, uwarunkowaniami dla rozwoju przedsiębiorczości, które wymagają zróżnicowanych i dostosowanych do lokalnego kontekstu instrumentów polityki regionalnej, uwzględniających zarówno potencjały endogeniczne, jak i ograniczenia strukturalne tych obszarów.

Struktura artykułu została zaprojektowana w sposób zapewniający logiczną progresję analityczną i obejmuje siedem głównych sekcji. Po części wprowadzającej przedstawiono teoretyczne podstawy rozwoju regionalnego, ze szczególnym uwzględnieniem teorii centrum-peryferie oraz koncepcji rozwoju endogenicznego i neoendogenicznego, które stanowią ramy interpretacyjne dla dalszych analiz. Kolejna sekcja poświęcona jest charakterystyce obszarów peryferyjnych, identyfikacji specyficznych barier ich rozwoju oraz mechanizmów perpetuacji zacofania gospodarczego. Następnie omówiono rolę sektora MSP w aktywizacji gospodarczej peryferii, analizując zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie efekty obecności małych i średnich przedsiębiorstw w tych regionach. Dalsze sekcje prezentują wyniki empirycznych badań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw na obszarach peryferyjnych w różnych kontekstach geograficznych i instytucjonalnych oraz analizują mechanizmy dyfuzji innowacji i transferu wiedzy między centrami a peryferiami. Artykuł kończy krytyczna analiza dotychczasowych instrumentów polityki wspierania przedsiębiorczości na obszarach peryferyjnych oraz syntetyczne wnioski i rekomendacje dla praktyki polityki regionalnej i kierunków dalszych badań naukowych.

Teoretyczne podstawy rozwoju obszarów peryferyjnych w kontekście działalności MSP

Teoria rozwoju regionalnego dostarcza istotnych ram konceptualnych do analizy roli małych i średnich przedsiębiorstw w aktywizacji obszarów peryferyjnych. Kluczowe znaczenie ma teoria centrum-peryferie, która zakłada istnienie asymetrycznych relacji między regionami centralnymi a peryferyjnymi, gdzie centra charakteryzują się koncentracją kapitału, innowacji i wykwalifikowanej

siły roboczej, natomiast peryferia pozostają w relacji zależności od centrów i charakteryzują się niedorozwojem gospodarczym. Teoria lokalizacji działalności gospodarczej, rozwijana przez A. Webera, wskazuje na znaczenie kosztów transportu, dostępności surowców oraz siły roboczej dla decyzji lokalizacyjnych przedsiębiorstw (Weber, 1909).

W kontekście tej teorii małe i średnie przedsiębiorstwa mogą pełnić rolę mechanizmu wyrównywania dysproporcji rozwojowych poprzez „zatrzymywanie” aktywności gospodarczej na peryferiach oraz tworzenie warunków dla lokalnego rozwoju. Powstanie i rozwój firm sektora MSP na obszarach peryferyjnych może przyczynić się do zmniejszenia zależności peryferii od centrum poprzez budowanie lokalnych łańcuchów wartości, tworzenie miejsc pracy oraz aktywizację endogenicznych zasobów regionu. Teoria lokalizacji A. Lösch'a wskazuje na znaczenie optymalizacji przestrzennego rozmieszczenia działalności gospodarczej dla maksymalizacji efektywności ekonomicznej, co w przypadku obszarów peryferyjnych wymaga wykorzystania specyficznych atutów lokalnych (Lösch, 1940).

Kontynuując, teoria biegunów wzrostu rozwija koncepcję spolaryzowanego rozwoju, wskazując, że mechanizm samonapędzający gospodarkę opiera się na koncentracji działalności w określonych miejscach, zwanych biegunami wzrostu. Powstanie w nich korzystnych warunków gospodarczych powoduje przepływ kapitału i siły roboczej z otoczenia, tworząc korzyści zewnętrzne zwiększające atrakcyjność ośrodka. W ujęciu G. Myrdała procesy kumulatywnej przyczynowości prowadzą do pogłębiania się różnic między regionami bogatymi a biednymi, co wymaga interwencji państwa w celu przeciwdziałania tym tendencjom (Myrdał, 1957).

Z kolei koncepcja rozwoju endogenicznego kładzie nacisk na wykorzystanie wewnętrznych zasobów i potencjałów regionu jako głównego czynnika rozwoju. W tej perspektywie małe i średnie przedsiębiorstwa, działające w większości w skali lokalnej lub regionalnej, stanowią kluczowy element potencjału endogenicznego, gdyż wykorzystują lokalne zasoby (surowce, siłę roboczą, kapitał społeczny), funkcjonują w oparciu o lokalne powiązania gospodarcze oraz są silnie zakorzenione w lokalnym środowisku społeczno-kulturowym. Rozwój oparty na endogenicznych zasobach wymaga jednak odpowiednich warunków instytucjonalnych, infrastrukturalnych oraz społecznych, które umożliwiają przedsiębiorcom efektywne wykorzystanie tych zasobów (Chodakowska et al, 2018).

Przechodząc do współczesnych ujęć teoretycznych, istotne znaczenie ma koncepcja „slow innovation” rozwijana przez R. Shearmura, która wskazuje, że procesy innowacyjne na obszarach peryferyjnych przebiegają w odmienny

sposób niż w centrach miejskich. Innowacje na peryferiach charakteryzują się większą izolacją, mniejszą zależnością od częstych interakcji z partnerami oraz bardziej strategicznym podejściem do poszukiwania informacji i wiedzy. Peryferie mogą oferować innowatorom możliwości eksperymentowania w sposób bardziej „powolny” i refleksyjny, ponieważ są oni w pewnym stopniu odizolowani od przyspieszających presji ekonomicznych charakterystycznych dla gospodarki kapitalistycznej (Mayer, 2024).

Dodatkowo, nowa geografia ekonomiczna (New Economic Geography) koncentruje się na współzależności między charakterystyką produkcji, niedoskonałymi konkurencyjnymi rynkami oraz kosztami transportu, aby wykazać potencjalną niejednoznaczność sił konwergentnych i dywergentnych w procesie integracji gospodarczej. Teoria ta podkreśla, że rozwój infrastruktury transportowej na obszarach peryferyjnych może mieć ambiwalentny wpływ na rozwój lokalny – z jednej strony może poprawić dostępność do rynków, z drugiej może ułatwić odpływ zasobów (kapitału, siły roboczej) do centrów (Vickerman, 1999).

Wreszcie, teoria pułapki rozwojowej (development trap) wskazuje, że niektóre regiony peryferyjne mogą znaleźć się w sytuacji, w której napotykają znaczące wyzwania strukturalne w odzyskiwaniu dawnej dynamiki lub poprawie dobrobytu mieszkańców. Pułapka rozwojowa odnosi się do regionów, które pomimo działań polityki regionalnej nie są w stanie osiągnąć trwałego wzrostu gospodarczego i społecznego. W tym kontekście rozwój sektora MSP może być postrzegany jako jeden z mechanizmów wyjścia z pułapki rozwojowej, pod warunkiem odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego i infrastrukturalnego (Rodríguez-Pose et al, 2022).

Charakterystyka obszarów peryferyjnych i bariery ich rozwoju

Obszary peryferyjne w literaturze przedmiotu definiowane są według różnych kryteriów, przy czym najczęściej uwzględnia się położenie geograficzne, odległość od centrów gospodarczych oraz zespół niekorzystnych cech społeczno-gospodarczych. W ujęciu geograficznym obszar peryferyjny charakteryzuje się dużą odległością od głównych ośrodków miejskich i gospodarczych, wysokimi kosztami transportu, ograniczoną dostępnością do infrastruktury komunikacyjnej oraz słabymi powiązaniami z głównymi szlakami handlowymi i inwestycyjnymi. W wymiarze społeczno-gospodarczym peryferie cechują się niskim poziomem PKB per capita, wysoką stopą bezrobocia, niekorzystną strukturą demograficzną (starzenie się społeczeństwa, emigracja młodych osób), niskim

poziomem wykształcenia ludności oraz słabo rozwiniętą infrastrukturą społeczną (Lisowska, 2011).

W kontekście polskim za obszary peryferyjne uznaje się przede wszystkim województwa Polski wschodniej i północno-wschodniej (podkarpackie, świętokrzyskie, lubelskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie), które mimo poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej w ostatnich latach nadal charakteryzują się najniższym poziomem rozwoju, z PKB per capita poniżej 80% średniej krajowej. Regiony te cechują się zapóźnieniami infrastrukturalnymi, niskim poziomem warunków życia, niską produktywnością wszystkich sektorów gospodarki oraz słabo rozwiniętym sektorem usług. Województwo świętokrzyskie, jako przykład regionu peryferyjnego, charakteryzuje się specyficznymi uwarunkowaniami rozwoju przedsiębiorczości, wynikającymi z jego położenia geograficznego oraz historycznego dziedzictwa (Województwo Świętokrzyskie w liczbach 2023).

Kontynuując charakterystykę, obszary wiejskie o najgorszych wskaźnikach społeczno-gospodarczych koncentrują się na terenie Polski wschodniej oraz w województwach kujawsko-pomorskim i zachodniopomorskim. Charakteryzują się one niskim poziomem dostępu mieszkańców do usług i dóbr publicznych, w tym: niskim odsetkiem dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym, niższymi wynikami egzaminów, ograniczonym dostępem do infrastruktury informacyjnej w szkołach, niskim odsetkiem ludności korzystającej z kanalizacji oraz ograniczonym dostępem do usług medycznych (Lisowska, 2011).

Przechodząc do barier rozwojowych, obszary peryferyjne napotykają na liczne przeszkody w rozwoju społeczno-gospodarczym, które można pogrupować w kilka kategorii. Po pierwsze, bariery infrastrukturalne obejmują słaby stan infrastruktury transportowej, komunikacyjnej, energetycznej oraz telekomunikacyjnej, co przekłada się na wyższe koszty działalności gospodarczej, ograniczoną dostępność do rynków zbytu oraz trudności w przyciąganiu inwestorów zewnętrznych. Po drugie, bariery kapitałowe związane są z ograniczonym dostępem do źródeł finansowania działalności gospodarczej, w tym kredytów bankowych, funduszy venture capital czy też środków wsparcia publicznego, co utrudnia zarówno zakładanie nowych przedsiębiorstw, jak i rozwój istniejących firm (Lisowska, 2011).

Po trzecie, bariery związane z kapitałem ludzkim obejmują niski poziom wykształcenia ludności, ograniczone umiejętności przedsiębiorcze, brak doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz emigrację osób młodych i wykwalifikowanych do większych ośrodków miejskich. Niski poziom kapitału ludzkiego przekłada się na ograniczoną zdolność do absorpcji innowacji, niższą

produktywność pracy oraz mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka związanego z działalnością gospodarczą. Po czwarte, bariery rynkowe związane są z niskim poziomem dochodów ludności, co przekłada się na ograniczony popyt na towary i usługi, szczególnie te o wyższej wartości dodanej (Otłowska et al., 2006).

Istotnym aspektem są również bariery instytucjonalne, obejmujące słabość instytucji otoczenia biznesu, ograniczoną dostępność do usług doradczych, informacyjnych i szkoleniowych, a także niską jakość administracji publicznej. Na obszarach peryferyjnych liczba instytucji otoczenia biznesu jest znacznie mniejsza lub ich brak, co ogranicza dostęp do wsparcia i specjalistycznych usług wspomagających prowadzenie biznesu. Ponadto, samorządy lokalne na tych obszarach często dysponują ograniczonymi środkami finansowymi na realizację inwestycji infrastrukturalnych oraz programów wsparcia przedsiębiorczości (Lisowska, 2011).

Wreszcie, bariery społeczno-kulturowe związane są z niską kulturą przedsiębiorczości, brakiem wzorców przedsiębiorczych postaw, patologiami społecznymi oraz niską aktywnością społeczności lokalnych. W wielu obszarach peryferyjnych, szczególnie tych o charakterze rolniczym, dominuje kultura „prze-trwania” oparta na produkcji na własne potrzeby, a nie kultura przedsiębiorcza nastawiona na tworzenie wartości dodanej i rozwój gospodarczy. Tego typu uwarunkowania kulturowe stanowią istotną barierę dla rozwoju przedsiębiorczości i wymagają długofalowych działań edukacyjnych i aktywizacyjnych (Flaga & Wesołowska, 2015).

Rola małych i średnich przedsiębiorstw w aktywizacji gospodarczej obszarów peryferyjnych

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w rozwoju regionalnym obszarów peryferyjnych, pełniąc istotne funkcje zarówno gospodarczej, jak i społecznej natury. Lokalny charakter MSP powoduje, że istnieje ścisła zależność między ich rozwojem a rozwojem regionalnym. Przedsiębiorcy, angażując swój kapitał, lokują na ogół firmy w miejscu zamieszkania, starają się wykorzystywać miejscowe zasoby oraz działają na miejscowym rynku. Istnieje również zależność odwrotna – rozwój tego sektora wyrównuje regionalne dysproporcje, przyczynia się do poprawy warunków życia społeczności lokalnych, tworzy nowe miejsca pracy, poprawiając ekonomikę regionu (Lisowska, 2011).

W wymiarze gospodarczym małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się do aktywizacji obszarów peryferyjnych poprzez kilka mechanizmów. Po pierwsze,

tworzenie miejsc pracy jest jedną z najważniejszych funkcji MSP na obszarach charakteryzujących się wysokim bezrobociem. Sektor MSP charakteryzuje się relatywnie wysoką pracochłonnością w stosunku do wielkości kapitału, co czyni go szczególnie istotnym dla absorpcji nadwyżek siły roboczej na obszarach wiejskich i peryferyjnych. Po drugie, MSP wykorzystują lokalne zasoby, w tym surowce, półprodukty oraz siłę roboczą, co przyczynia się do pełniejszego wykorzystania endogenicznego potencjału regionu oraz ograniczenia odpływu wartości dodanej na zewnątrz (Otłowska et al., 2006).

Po trzecie, małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się do dywersyfikacji struktury gospodarczej obszarów peryferyjnych, często zdominowanych przez sektor rolniczy lub przemysł tradycyjny. Rozwój działalności usługowej, rzemieślniczej oraz przetwórczej w ramach sektora MSP prowadzi do zwiększenia różnorodności źródeł dochodów ludności oraz redukcji ryzyka związanego z uzależnieniem od jednego sektora gospodarki. Orientacje rozwojowe MSP mogą przybierać różne formy, od orientacji na wzrost poprzez ekspansję rynkową, po orientację na innowacyjność i specjalizację produktową (Durlík, 1994).

Warto również poruszyć kwestię znaczenia MSP dla zapobiegania emigracji z obszarów peryferyjnych. Tworzenie nowych możliwości zarobkowania w ramach lokalnej przedsiębiorczości może stanowić alternatywę dla emigracji ekonomicznej, szczególnie wśród osób młodych. Tym samym sektor MSP przyczynia się do zachowania potencjału demograficznego i kapitału ludzkiego na obszarach zagrożonych depopulacją. Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach peryferyjnych sprzyja również budowaniu kapitału społecznego poprzez tworzenie lokalnych sieci współpracy, zaufania oraz wymiany informacji między przedsiębiorcami a społecznością lokalną (Candelario-Moreno & Sánchez-Hernández, 2024).

W wymiarze społecznym MSP pełnią ważną funkcję w kreowaniu postaw przedsiębiorczych oraz aktywizacji społeczności lokalnych. Widoczność lokalnych przedsiębiorców jako wzorców sukcesu gospodarczego może inspirować innych członków społeczności do podejmowania własnej działalności gospodarczej, tworząc efekt demonstracyjny i mnożnikowy przedsiębiorczości. Ponadto, przedsiębiorcy lokalni często angażują się w życie społeczne swoich miejscowości, wspierając lokalne inicjatywy kulturalne, sportowe czy charytatywne, co przyczynia się do integracji społecznej oraz budowania tożsamości lokalnej (Chodakowska, 2018).

Dodatkowo, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą pełnić rolę katalizatora dla przyciągania inwestycji zewnętrznych oraz tworzenia lokalnych klastrów

gospodarczych. Obecność rozwiniętej sieci MSP w danym regionie może stanowić sygnał dla potencjalnych inwestorów o sprzyjającym klimacie biznesowym oraz dostępności lokalnych dostawców i podwykonawców. W długim okresie może to prowadzić do powstania lokalnych systemów produkcyjnych opartych na współpracy między przedsiębiorstwami różnej wielkości, co charakteryzuje najbardziej dynamicznie rozwijające się regiony (OECD, 2019).

Należy jednak podkreślić, że efektywność oddziaływania MSP na rozwój obszarów peryferyjnych jest warunkowana szeregiem czynników kontekstowych. Kluczowe znaczenie ma jakość otoczenia instytucjonalnego, obejmującego instytucje otoczenia biznesu oferujące wsparcie w zakresie doradztwa, szkoleń, dostępu do informacji oraz pośrednictwa w kontaktach z administracją i źródłami finansowania. Dostępność i jakość infrastruktury technicznej, w tym transportowej, energetycznej oraz telekomunikacyjnej, stanowi podstawowy warunek konkurencyjności przedsiębiorstw działających na obszarach peryferyjnych (Lisowska, 2011).

Empiryczne badania nad funkcjonowaniem MSP na obszarach peryferyjnych

Badania empiryczne prowadzone w różnych regionach Europy oraz w Polsce dostarczają cennych informacji na temat skali, struktury oraz uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach peryferyjnych. Badania przeprowadzone przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w 2006 roku na próbie 76 wsi rozmieszczonych na terenie całego kraju wykazały, że średnia liczba podmiotów prowadzących nierolniczą działalność gospodarczą przypadająca na jedną wieś wyniosła nieco ponad 8 firm, przy czym odnotowano znaczne zróżnicowanie przestrzenne. Najwięcej działających firm odnotowano w makroregionie śródkowoschodnim i południowo-wschodnim, co wynikało ze specyfiki społeczno-gospodarczej tych terenów oraz bliskości dużych aglomeracji miejskich (Otłowska et al., 2006).

Pod względem struktury rodzajowej działalności, dominowała działalność handlowa (47% podmiotów), następnie usługowa (38%), produkcyjna (10%) oraz mieszana (5%). Wśród działalności handlowej najczęściej występowała sprzedaż butli z gazem, sklepy spożywczo-przemysłowe oraz sklepy spożywcze, co świadczy o nastawieniu na zaspokajanie podstawowych potrzeb bytowych lokalnej ludności oraz o ograniczonym zasięgu terytorialnym działania tych przedsiębiorstw. W zakresie działalności usługowej dominowały usługi

remontowo-budowlane, transportowe oraz motoryzacyjne, natomiast w działalności produkcyjnej najczęściej występowały zakłady produkujące materiały budowlane (Otłowska et al., 2006).

Przechodząc do analiz porównawczych międzynarodowych, badania OECD dotyczące rozwoju MSP na obszarach wiejskich w Kanadzie, Québecu, Szkocji oraz Stanach Zjednoczonych wykazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa w regionach wiejskich, szczególnie tych bardziej odległych, doświadczają większych wyzwań związanych z dostępem do rynków, kapitału ludzkiego oraz infrastruktury. Dane pokazują, że MSP w dużych regionach miejskich, włączając ich bezpośrednie peryferie, osiągają lepsze wyniki niż średnie i małe regiony miejskie oraz wszystkie typy regionów wiejskich. Różnice te są szczególnie widoczne w zakresie innowacyjności, produktywności oraz dostępu do rynków eksportowych (OECD, 2019).

Z kolei badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii podczas recesji wywołanej pandemią COVID-19 wykazały, że MSP zlokalizowane w regionach peryferyjnych były bardziej negatywnie dotknięte kryzysem gospodarczym niż te działające w regionach centralnych (Londyn i południowo-wschodnia Anglia). Analiza ujawniła istotne różnice między przedsiębiorstwami działającymi w peryferiach a tymi z centrów, przy czym kluczowym czynnikiem różnicującym było zaangażowanie w działalność innowacyjną oraz eksport. Przedsiębiorstwa innowacyjne i eksportujące wykazywały większą odporność na kryzys niezależnie od lokalizacji (Enterprise Research Centre, 2023).

Warto również wspomnieć o badaniach dotyczących specyfiki procesów innowacyjnych na obszarach peryferyjnych. Badania prowadzone w peryferyjnych regionach Alp (Valle Maira i Valle Po we Włoszech oraz Osttirol w Austrii) wykazały, że innowatorzy działający na tych obszarach podkreślali możliwość pracy w sposób bardziej refleksyjny i niezależny od presji rynkowych charakterystycznych dla dużych ośrodków miejskich. Koncepcja „slow innovation” sugeruje, że peryferie mogą oferować innowatorom możliwości eksperymentowania oraz rozwijania innowacji w sposób bardziej powolny, ale potencjalnie bardziej zrównoważony i zakorzeniony w lokalnym kontekście (Mayer, 2024).

Badania polskie prowadzone przez PARP wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce napotykają na liczne bariery rozwojowe związane ze sferą prawną, finansową, zarządzania, rynkową oraz ekonomiczną. Na terenach zmarginalizowanych dodatkowo występują bariery związane ze specyfiką tych regionów, tj. niski poziom rozwoju ekonomicznego, niskie dochody społeczeństwa przekładające się na niski popyt, zły stan infrastruktury, patologie społeczne,

nasilone procesy migracji oraz brak skłonności do przedsiębiorczości społeczności lokalnych (Lisowska, 2011).

Kontynuując, analiza danych dotyczących rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce wskazuje na znaczną dynamikę powstawania nowych firm w latach 90. XX wieku, związaną z transformacją ustrojową, wyzwoleniem „uśpionej przedsiębiorczości” oraz niedoborami na rynku towarów i usług. W okresie 1990-1995 nastąpił ponad dwukrotny wzrost liczby wszystkich rodzajów działalności, natomiast w latach 1996-2000 przyrost liczby podmiotów gospodarczych nie był już tak duży, co wiązało się z nasyceniem rynku oraz rosnącymi wymaganiami administracyjnymi i podatkowymi (Otlowska et al., 2006).

Badania dotyczące przedsiębiorczości wiejskiej w regionie Extremadura w Hiszpanii wykazały, że ani fizyczna lokalizacja, ani przynależność do sektora pierwotnego nie są istotnymi determinantami zakładania przedsiębiorstw na obszarach wiejskich. Kluczowe znaczenie ma natomiast głęboka więź z lokalnym środowiskiem wiejskim oraz poczucie przynależności do społeczności lokalnej. Badania te podkreślają również znaczenie ekosystemu przedsiębiorczości, w tym dostępności zasobów, wsparcia instytucjonalnego oraz kapitału społecznego dla sukcesu przedsiębiorstw wiejskich (Candelario-Moreno & Sánchez-Hernández, 2024).

Mechanizmy dyfuzji innowacji i transferu wiedzy na obszary peryferyjne

Jednym z kluczowych wyzwań rozwoju obszarów peryferyjnych jest ograniczony dostęp do innowacji oraz wiedzy, które tradycyjnie koncentrują się w dużych ośrodkach miejskich, uniwersytetach oraz centrach badawczo-rozwojowych. W teorii biegunów wzrostu zakłada się, że innowacje rozprzestrzeniają się z centrum na peryferie poprzez mechanizmy dyfuzji, obejmujące przepływ informacji, wiedzy, technologii oraz ludzi. Małe i średnie przedsiębiorstwa działające na obszarach peryferyjnych mogą uczestniczyć w tym procesie poprzez naśladowanie innowacji pochodzących z centrów, adaptację technologii do lokalnych warunków oraz tworzenie własnych, specyficznych rozwiązań odpowiadających na lokalne potrzeby (Lisowska, 2011).

Mechanizmy transferu wiedzy na obszary peryferyjne obejmują kilka kanałów. Po pierwsze, migracje powrotne osób, które zdobyły wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe w dużych ośrodkach miejskich lub za granicą, mogą stanowić istotny kanał transferu wiedzy i umiejętności. Osoby te mogą zakładać

własne przedsiębiorstwa, wdrażając innowacyjne rozwiązania oraz przynosząc ze sobą nowe wzorce organizacyjne i mentalność przedsiębiorczą. Po drugie, powiązania kooperacyjne między MSP z obszarów peryferyjnych a większymi przedsiębiorstwami z centrów, szczególnie w ramach łańcuchów dostaw, mogą umożliwiać transfer wiedzy technicznej, standardów jakości oraz praktyk zarządzania (OECD, 2025).

Po trzecie, instytucje otoczenia biznesu, takie jak ośrodki innowacji, centra transferu technologii, parki technologiczne oraz agencje rozwoju regionalnego, mogą pełnić rolę pośredników w transferze wiedzy między centrami a peryferiami. Instytucje te oferują usługi doradcze, szkolenia, wsparcie w dostępie do funduszy badawczo-rozwojowych oraz tworzenie sieci kontaktów między przedsiębiorcami, naukowcami oraz instytucjami publicznymi. Po czwarte, programy wsparcia publicznego, w tym programy unijne w ramach polityki spójności, mogą stymulować innowacyjność MSP na obszarach peryferyjnych poprzez współfinansowanie projektów badawczo-rozwojowych, inwestycji w technologie oraz szkoleń (Lisowska, 2011).

Warto również wskazać na znaczenie cyfryzacji jako mechanizmu przełamывania barier odległości i izolacji charakterystycznych dla obszarów peryferyjnych. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwia przedsiębiorcom z obszarów odległych dostęp do informacji rynkowych, wiedzy technicznej, platform e-commerce oraz narzędzi współpracy online. Badania prowadzone w Polsce wskazują, że cyfryzacja życia społecznego i gospodarczego, szczególnie przyspieszona przez pandemię COVID-19, ma znaczenie w wyrównywaniu marginalizacji obszarów wiejskich poprzez umożliwienie dostępu do rynków, edukacji oraz usług (Kusio, 2023).

Jednakże mechanizmy dyfuzji innowacji na obszary peryferyjne napotykają na szereg barier. Po pierwsze, niski poziom kapitału ludzkiego oraz ograniczone zdolności absorpcyjne lokalnych przedsiębiorstw mogą utrudniać przyswajanie i wdrażanie innowacji pochodzących z zewnątrz. Po drugie, słabość instytucji otoczenia biznesu oraz brak lokalnych sieci współpracy między przedsiębiorstwami, ośrodkami naukowymi oraz administracją publiczną ograniczają przepływ wiedzy i informacji. Po trzecie, ograniczone zasoby finansowe MSP na obszarach peryferyjnych utrudniają inwestycje w badania i rozwój, technologie oraz szkolenia pracowników (OECD, 2010).

Istotnym aspektem jest również specyfika procesów innowacyjnych na obszarach peryferyjnych, określana jako „slow innovation”. W odróżnieniu od modelu innowacji charakterystycznego dla dużych ośrodków miejskich, opartego

na szybkich interakcjach, gęstych sieciach oraz presji konkurencyjnej, innowacje na peryferiach przebiegają w sposób bardziej izolowany, refleksyjny oraz strategiczny. Innowatorzy na obszarach peryferyjnych mogą wykorzystywać relatywną „pustość” oraz spokój jako atut, umożliwiając eksperymentowanie, refleksję oraz rozwijanie oryginalnych rozwiązań niezwiązanych z głównymi nurtami technologicznymi (Mayer, 2024).

Wreszcie, należy podkreślić znaczenie uniwersytetów oraz instytucji szkolnictwa wyższego zlokalizowanych na obszarach peryferyjnych jako ośrodków transferu wiedzy oraz innowacji. Uniwersytety mogą pełnić rolę regionalnych biegunów wzrostu poprzez kształcenie wykwalifikowanych kadr, prowadzenie badań aplikacyjnych odpowiadających na potrzeby lokalnej gospodarki oraz współpracę z przedsiębiorstwami w zakresie komercjalizacji wyników badań. Współpraca uniwersytetów z sektorem MSP może przybierać różne formy, od praktyk studenckich, przez projekty badawcze realizowane wspólnie z przedsiębiorstwami, po tworzenie spin-off companies oraz inkubatorów przedsiębiorczości (Benneworth & Nieth, 2018).

Polityka wspierania przedsiębiorczości na obszarach peryferyjnych

Polityka wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach peryferyjnych stanowi istotny element polityki regionalnej zarówno na poziomie krajowym, jak i Unii Europejskiej. Główne cele tej polityki obejmują redukcję dysproporcji rozwojowych między regionami, aktywizację gospodarczą obszarów zmarginalizowanych, tworzenie miejsc pracy oraz poprawę warunków życia społeczności lokalnych. Instrumenty polityki wspierania przedsiębiorczości można podzielić na kilka kategorii: instrumenty finansowe, instrumenty instytucjonalne, instrumenty infrastrukturalne oraz instrumenty regulacyjne (Lisowska, 2011).

Instrumenty finansowe obejmują różnorodne formy wsparcia kapitałowego dla MSP, w tym dotacje, preferencyjne pożyczki, poręczenia kredytowe, kapitał podwyższonego ryzyka oraz instrumenty zwrotne. W ramach polityki spójności Unii Europejskiej dostępne są środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) przeznaczone na wsparcie przedsiębiorczości, innowacji oraz rozwoju zasobów ludzkich. W Polsce głównym programem operacyjnym wspierającym innowacyjność MSP jest Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, który oferuje wsparcie dla projektów badawczo-rozwojowych, wdrażania nowych technologii oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw (Lisowska & Ropega, 2015).

Instrumenty instytucjonalne obejmują tworzenie i wspieranie instytucji otoczenia biznesu, takich jak centra przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, agencje rozwoju regionalnego oraz fundusze pożyczkowe i poręczeniowe. Instytucje te oferują usługi doradcze, szkolenia, wsparcie w pozyskiwaniu finansowania, dostęp do infrastruktury (np. powierzchni biurowych, laboratoriów) oraz tworzenie sieci kontaktów między przedsiębiorcami. Na obszarach peryferyjnych liczba i jakość instytucji otoczenia biznesu jest często ograniczona, co stanowi istotną barierę dla rozwoju przedsiębiorczości (Lisowska, 2011).

Kontynuując, instrumenty infrastrukturalne obejmują inwestycje w infrastrukturę techniczną (drogi, transport publiczny, sieci energetyczne, telekomunikacyjne) oraz społeczną (szkoły, ośrodki zdrowia, instytucje kultury), które mają na celu poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej oraz zamieszkania na obszarach peryferyjnych. Rozwój infrastruktury transportowej jest szczególnie istotny dla redukcji kosztów dostępu do rynków oraz przełamywania bariery odległości. Jednakże, jak wskazuje literatura z zakresu nowej geografii ekonomicznej, inwestycje w infrastrukturę mogą mieć ambiwalentny wpływ na rozwój obszarów peryferyjnych, gdyż mogą także ułatwiać odpływ zasobów do centrów (Vickerman, 1999).

Instrumenty regulacyjne obejmują uproszczenie procedur administracyjnych związanych z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, preferencje podatkowe dla przedsiębiorstw działających na obszarach objętych wsparciem (np. Specjalne Strefy Ekonomiczne), a także regulacje dotyczące zamówień publicznych sprzyjające lokalnym MSP. Uproszczenie procedur administracyjnych oraz poprawa jakości obsługi przedsiębiorców przez administrację publiczną są kluczowe dla poprawy klimatu inwestycyjnego na obszarach peryferyjnych (Narojek, 2016).

Warto również wspomnieć o specyficznych programach wsparcia skierowanych do obszarów wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej UE. Programy rozwoju obszarów wiejskich oferują wsparcie dla dywersyfikacji działalności gospodarczej na obszarach wiejskich, w tym dla zakładania i rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej, rozwoju agroturystyki, tworzenia lokalnych produktów oraz inwestycji w infrastrukturę lokalną. Tego typu programy mają na celu stymulowanie rozwoju endogenicznego obszarów wiejskich opartego na wykorzystaniu lokalnych zasobów oraz kapitału społecznego (Otlowska et al., 2006).

Dodatkowo, polityka wspierania przedsiębiorczości na obszarach peryferyjnych powinna uwzględniać specyfikę lokalnych uwarunkowań oraz być

dostosowana do potrzeb i potencjałów poszczególnych regionów. Podejście place-based, promowane przez OECD oraz Komisję Europejską, podkreśla znaczenie wykorzystania endogenicznych zasobów regionu, budowania lokalnych koalicji na rzecz rozwoju oraz angażowania społeczności lokalnych w procesy planowania i realizacji działań rozwojowych. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają samorządy lokalne jako podmioty najbliższe społeczności lokalnej oraz posiadające najlepszą wiedzę o lokalnych warunkach i potrzebach (OECD, 2019).

Wreszcie, należy podkreślić znaczenie monitoringu oraz ewaluacji efektywności polityki wspierania przedsiębiorczości na obszarach peryferyjnych. Systematyczna ocena rezultatów programów wsparcia, identyfikacja dobrych praktyk oraz wyciąganie wniosków z niepowodzeń są niezbędne dla ciągłego doskonalenia instrumentów polityki regionalnej oraz zapewnienia efektywnego wykorzystania środków publicznych (Rodríguez-Pose et al, 2022).

Zakończenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w aktywizacji gospodarczej oraz społecznej obszarów peryferyjnych, stanowiąc istotny element strategii przeciwdziałania marginalizacji regionalnej i budowania zrównoważonego rozwoju terytorialnego. Przeprowadzona analiza teoretyczna oraz przegląd badań empirycznych potwierdzają, że sektor MSP przyczynia się do redukcji dysproporcji rozwojowych poprzez tworzenie miejsc pracy, wykorzystywanie lokalnych zasobów, dywersyfikację struktury gospodarczej oraz zapobieganie emigracji siły roboczej. Jednocześnie badania wskazują na liczne bariery rozwoju MSP na obszarach peryferyjnych, obejmujące deficyty infrastrukturalne, ograniczony dostęp do kapitału i wiedzy, niski poziom kapitału ludzkiego oraz słabość otoczenia instytucjonalnego.

Odnosząc się do celu artykułu oraz sformułowanych hipotez badawczych, należy stwierdzić, że hipoteza pierwsza (H1) została potwierdzona – małe i średnie przedsiębiorstwa rzeczywiście przyczyniają się do redukcji dysproporcji rozwojowych między obszarami centralnymi a peryferyjnymi poprzez mechanizmy opisane w artykule. Również hipoteza druga (H2) znalazła potwierdzenie w przeanalizowanych badaniach – rozwój sektora MSP na obszarach peryferyjnych jest istotnie warunkowany jakością otoczenia instytucjonalnego, dostępem do infrastruktury oraz poziomem kapitału ludzkiego i społecznego. Hipoteza trzecia (H3) również została potwierdzona – obszary peryferyjne charakteryzują się specyficznymi uwarunkowaniami wymagającymi dostosowanych instrumentów

polityki regionalnej, w tym podejścia place-based uwzględniającego lokalne zasoby i potencjały.

Przechodząc do implikacji praktycznych, wyniki analizy wskazują na potrzebę kompleksowego podejścia do wspierania rozwoju MSP na obszarach peryferyjnych, obejmującego zarówno instrumenty finansowe, jak i działania w zakresie rozwoju infrastruktury, wzmacniania kapitału ludzkiego oraz budowania instytucji otoczenia biznesu. Szczególnie istotne jest wspieranie mechanizmów transferu wiedzy i innowacji na obszary peryferyjne, w tym poprzez współpracę z uniwersytetami, tworzenie sieci kooperacji między przedsiębiorstwami oraz wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych do przełamywania bariery odległości. Zarządzanie rozwojem MSP wymaga również uwzględnienia niepewności otoczenia oraz zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw.

Istotnym wnioskiem płynącym z analizy jest również potrzeba zmiany perspektywy postrzegania obszarów peryferyjnych – zamiast traktować je wyłącznie jako regiony problemowe wymagające pomocy, należy dostrzegać ich specyficzne atuty, w tym możliwości dla rozwoju tzw. „slow innovation”, oryginalnych rozwiązań gospodarczych opartych na zasobach lokalnych oraz wysokiej jakości życia sprzyjającej przyciąganiu talentów. Obszary peryferyjne mogą stanowić przestrzeń dla eksperymentowania z nowymi modelami gospodarczymi opartymi na zrównoważonym rozwoju, ekonomii społecznej oraz gospodarce cyrkularnej.

Kierunki dalszych badań powinny obejmować bardziej szczegółowe analizy mechanizmów sukcesu przedsiębiorstw na obszarach peryferyjnych, w tym identyfikację czynników odróżniających przedsiębiorstwa odnoszące sukces od tych, które napotykają na trudności. Istotne jest również prowadzenie badań longitudinalnych pozwalających na śledzenie trajektorii rozwojowych MSP na obszarach peryferyjnych w dłuższej perspektywie czasowej oraz ocenę długoterminowych efektów programów wsparcia. Kolejnym ważnym kierunkiem badań jest analiza roli cyfryzacji oraz nowych modeli biznesowych (np. platform cyfrowych, ekonomii współdzielenia) dla przełamywania barier rozwoju charakterystycznych dla obszarów peryferyjnych.

Wreszcie, należy podkreślić potrzebę badań porównawczych między różnymi typami obszarów peryferyjnych (wiejskie, poprzemysłowe, przygraniczne) oraz między różnymi krajami i systemami instytucjonalnymi, co pozwoliłoby na identyfikację uniwersalnych wzorców oraz specyficznych uwarunkowań rozwoju MSP na peryferiach. Takie badania mogłyby dostarczyć cennych wskazówek dla kształtowania bardziej efektywnej polityki regionalnej wspierającej zrównoważony rozwój terytorialny oraz wykorzystanie potencjału wszystkich regionów dla wzrostu gospodarczego i spójności społecznej.

Bibliografia

- Benneworth, P., & Nieth, L. (2018). Conceptualising the university-region economic development interface in peripheral regions. W *Universities and regional economic development* (s. xx–xx). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315168357-12>
- Candelario-Moreno, C., & Sánchez-Hernández, M. I. (2024). Redefining rural entrepreneurship: The impact of business ecosystems on the success of rural businesses in Extremadura, Spain. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 36–52. <https://doi.org/10.7341/20242022>
- Chodakowska, E., et al. (2018). Zakorzenie przedsiębiorstw a procesy rewitalizacji i odnowy wsi na przykładzie Działynia w gminie Klecko. *Studia Obszarów Wiejskich*, 49, 79-94. https://www.researchgate.net/publication/330572313_Zakorzenie_przedsiębiorstw_a_procesy_rewitalizacji_i_odnowy_wsi_na_przykładzie_Działynia_w_gminie_Klecko_Embeddedness_of_enterprises_versus_rural_revitalization_and_renewal_Case_study_of_Działyn_vi
- Durlik, J. (1994). Orientacje rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6, 24-29.
- Enterprise Research Centre. (2023). SME performance in core and peripheral UK regions: Exploring the role of innovation and firm networks during times of financial distress <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2023/07/ERC-ResPap107-SME-performance-in-core-and-peripheral-UK-regions.pdf>
- Flaga, M., & Wesołowska, M. (2015). Kierunki specjalizacji funkcjonalnej obszarów wiejskich województwa lubelskiego w świetle lokalnych uwarunkowań. *Studia Obszarów Wiejskich*, 37, 93-109. http://rcin.org.pl/Content/55724/PDF/WA51_76045_r2015-t37_SOW-Flaga.pdf
- Kusio, T. (2023). Rural entrepreneurship. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 22(4), 741-761. <https://apcz.umk.pl/EiP/article/view/44847>
- Lisowska, R. (2011). Wpływ małych i średnich przedsiębiorstw na rozwój regionów zmarginalizowanych. *Problemy Rozwoju Regionalnego*, 180, 255-264. https://dbc.wroc.pl/Content/119006/Lisowska_Wplyw_malych_i_srednich_przedsiębiorstw.pdf
- Lisowska, R., & Ropega, J. (2015). Perspektywa wsparcia projektów innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw ze środków unijnych na przykładzie Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 121, 151–164. <https://doi.org/10.18276/epu.2015.121-09>
- Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft*. Jena.
- Mayer, H. (2024). Old-fashioned innovation theories ignore the affordances of peripheries: How slow innovators flourish in Europe's peripheral regions. *Regional Studies Association*. <https://regionalstudies.org/rsa-blog/old-fashioned-innovation-theories-ignore-the-affordances-of-peripheries-how-slow-innovators-flourish-in-europes-peripheral-regions/>

- Myrdal, G. (1957). *Economic theory and underdeveloped regions*. University Paperbacks, Methuen.
- Narojek, M. (2016). Specjalne Strefy Ekonomiczne jako instrument polityki regionalnej państwa. https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/3266/1/08_Monika%20NAROJEK.pdf
- OECD. (2010). *OECD studies on SMEs and entrepreneurship: Poland*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/07/poland-key-issues-and-policies_g1ghc495/9789264081918-en.pdf
- OECD. (2019). *Business development and the growth of rural SMEs*. <https://doi.org/10.1787/74256611-en>
- OECD. (2025). *Strengthening FDI and SME linkages in Poland*. https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_cb08eb93-en.html
- Ołowska, A., Buks, J., & Chmieliński, P. (2006). *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – stan i perspektywy rozwoju*. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB. <https://ierigz.waw.pl/download/1169-40.pdf>
- Rodríguez-Pose, A., et al. (2022). The regional development trap in Europe. *Economic Geography*, 98(5), 487-509. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00130095.2022.2080655>
- Vickerman, R. (1999). The transport sector, new economic geography and economic development in peripheral regions. W *New contributions to transportation analysis in Europe* (s. 22). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429441585-9>
- Weber, A. (1909). *Über den Standort der Industrien. Reine Theorie des Standorts*. Tübingen.
- Województwo Świętokrzyskie w liczbach 2023. (2023). Główny Urząd Statystyczny w Kielcach. <https://kielce.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/foldery/wojewodztwo-swietokrzyskie-w-liczbach-2023,2,21.html>

ZNACZENIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ DLA ROZWOJU REGIONALNEGO W XXI WIEKU

Streszczenie: Niniejszy artykuł podejmuje problematykę współpracy międzyorganizacyjnej jako kluczowego czynnika determinującego rozwój regionalny w dynamicznie zmieniającym się środowisku XXI wieku. W dobie rosnącej złożoności wyzwań rozwojowych, pojedyncze organizacje rzadko dysponują wystarczającymi zasobami i kompetencjami do samodzielnego stymulowania trwałego wzrostu. Współpraca między różnorodnymi podmiotami – publicznymi, prywatnymi i organizacjami trzeciego sektora – staje się fundamentalnym warunkiem skutecznego zarządzania procesami rozwojowymi na poziomie regionalnym. Głównym celem badania jest identyfikacja mechanizmów i uwarunkowań współpracy między różnymi podmiotami oraz kompleksowa ocena ich wpływu na rozwój gospodarczy, społeczny i instytucjonalny regionów. Problem badawczy koncentruje się wokół pytania: w jaki sposób współpraca międzyorganizacyjna wpływa na efektywność procesów rozwojowych w regionach oraz jakie czynniki determinują sukces tej współpracy? W odpowiedzi na problem badawczy przyjęto trzy główne hipotezy. Pierwsza (H1) zakłada, że współpraca międzyorganizacyjna stanowi kluczowy czynnik determinujący rozwój regionalny, umożliwiając synergiczne łączenie zasobów i kompetencji. Druga (H2) wskazuje, że efektywność współpracy zależy od struktury zarządzania sieciowego oraz jakości relacji między uczestnikami. Trzecia (H3) postuluje, że integracja różnych sektorów w ramach modeli wielosektorowych zwiększa potencjał innowacyjny regionów. Metodologia opiera się na systematycznej analizie literatury przedmiotu oraz krytycznym przeglądzie badań empirycznych dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście rozwoju regionalnego. Wyniki wskazują, że współpraca międzyorganizacyjna, szczególnie w formie zarządzania sieciowego

i modeli wielosektorowych, znacząco wspiera rozwój regionalny poprzez stymulowanie innowacji, budowanie kapitału społecznego i instytucjonalnego oraz zwiększanie efektywności świadczenia usług publicznych. Wnioski podkreślają konieczność dalszego rozwoju mechanizmów koordynacji oraz systematycznego budowania zaufania między partnerami jako fundamentów trwałego i zrównoważonego rozwoju regionalnego.

Słowa kluczowe: współpraca międzyorganizacyjna, rozwój regionalny, zarządzanie sieciowe, partnerstwo publiczno-prywatne, model potrojnej helisy.

Wstęp

Rozwój regionalny w XXI wieku charakteryzuje się rosnącą złożonością i współzależnością procesów gospodarczych, społecznych oraz instytucjonalnych, co wymaga nowych podejść do zarządzania i koordynacji działań różnych podmiotów. Współpraca międzyorganizacyjna stała się fundamentalnym mechanizmem umożliwiającym efektywne wykorzystanie zasobów, wiedzy i kompetencji dla osiągnięcia wspólnych celów rozwojowych. W obliczu globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, transformacja cyfrowa czy nierówności społeczne, pojedyncze organizacje – zarówno publiczne, jak i prywatne – nie są w stanie samodzielnie sprostać rosnącym wymaganiom. Szczególnie istotne staje się tworzenie trwałych struktur partnerskich, które wykraczają poza tradycyjne granice sektorowe i umożliwiają synergiczne działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju terytorialnego.

Celem niniejszego artykułu jest analiza znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej dla rozwoju regionalnego oraz identyfikacja mechanizmów i uwarunkowań skutecznej kooperacji. Problem badawczy koncentruje się na pytaniu: w jaki sposób współpraca międzyorganizacyjna wpływa na efektywność procesów rozwojowych w regionach i jakie czynniki determinują sukces tej współpracy? Współczesne zarządzanie strategiczne wymaga ciągłej analizy otoczenia i dostosowywania strategii do zmieniających się warunków, co podkreśla znaczenie elastycznych form współpracy międzyorganizacyjnej. Dynamika współczesnych przemian gospodarczych i społecznych sprawia, że zdolność do budowania efektywnych sieci współpracy staje się kluczową kompetencją organizacji zaangażowanych w rozwój regionalny.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy istniejących badań sformułowano trzy główne hipotezy badawcze. Hipoteza pierwsza (H1) zakłada, że współpraca międzyorganizacyjna stanowi kluczowy czynnik determinujący rozwój regionalny w XXI wieku, wpływając na wzrost gospodarczy, innowacyjność i spójność społeczną. Hipoteza druga (H2) głosi, że efektywność współpracy międzyorganizacyjnej zależy od struktury zarządzania sieciowego oraz jakości relacji między uczestnikami, w tym poziomu zaufania i mechanizmów koordynacji. Hipoteza trzecia (H3) postuluje, że integracja różnych sektorów – publicznego, prywatnego i akademickiego – w ramach modeli współpracy wielosektorowej zwiększa potencjał innowacyjny regionów. Weryfikacja tych hipotez pozwoli na lepsze zrozumienie mechanizmów oraz warunków brzegowych skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście rozwoju regionalnego.

W prezentowanych rozważaniach punkt wyjścia stanowi część teoretyczna, w której omówiono koncepcje współpracy międzyorganizacyjnej i zarządzania sieciowego. Następnie przedstawiono modele współpracy wielosektorowej oraz uwarunkowania rozwoju regionalnego, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów instytucjonalnych kształtujących ramy kooperacji. Część badawczą poświęcono analizie empirycznych studiów przypadków, które ilustrują praktyczne zastosowanie omawianych koncepcji. Całość zamyka podsumowanie głównych wniosków oraz wskazanie kierunków dalszych badań, które mogłyby pogłębić wiedzę na temat mechanizmów współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście rozwoju regionalnego.

Teoretyczne podstawy współpracy międzyorganizacyjnej

Współpraca międzyorganizacyjna w naukach o zarządzaniu ewoluowała od prostych aliansów bilateralnych do złożonych struktur sieciowych obejmujących wiele podmiotów z różnych sektorów. Początkowo relacje międzyorganizacyjne postrzegane były głównie przez pryzmat konkurencji, jednak wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy wzrosło znaczenie kooperacji jako mechanizmu osiągania przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi stanowi obecnie fundamentalny obszar współczesnego zarządzania, obejmujący szeroki wachlarz form współpracy – od prostych sojuszy po złożone sieci kooperacyjne (Olesiński, 2010).

Koncepcja kooperacji międzyorganizacyjnej opiera się na założeniu, że współpraca może przynieść korzyści wszystkim stronom poprzez efekt synergii, redukcję kosztów transakcyjnych oraz dostęp do komplementarnych zasobów

i kompetencji. Warto również poruszyć kwestię ewolucji form współpracy – od tradycyjnych aliansów strategicznych, przez porozumienia multilateralne, aż po złożone sieci aliansów charakteryzujące się dużą elastycznością i adaptacyjnością. Ta ewolucja odzwierciedla rosnącą złożoność wyzwań, przed którymi stoją współczesne organizacje, oraz potrzebę bardziej elastycznych i innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych (Verweij & Satheesh, 2023).

Kontynuując, należy zauważyć, że teoria sieci społecznych dostarcza istotnych ram analitycznych dla zrozumienia dynamiki współpracy międzyorganizacyjnej. Sieci organizacyjne charakteryzują się specyficzną strukturą relacji, w której kluczowe znaczenie mają węzły (aktorzy) oraz więzi (relacje) między nimi. Peter Drucker podkreślał, że w społeczeństwie opartym na wiedzy kluczową rolę odgrywa zdolność do efektywnego zarządzania relacjami i wykorzystania wiedzy jako podstawowego zasobu strategicznego, co wymaga nowych form organizacji i współpracy wykraczających poza tradycyjne hierarchie (Drucker, 2017).

Przechodząc do aspektów teorii kapitału społecznego, współpraca międzyorganizacyjna wymaga budowania relacji opartych na zaufaniu, normach wzajemności oraz wspólnych wartościach. Kapitał społeczny rozumiany jako zasób relacyjny wpływa na zdolność organizacji do efektywnej kooperacji i osiągania wspólnych celów. Wyższy poziom kapitału społecznego ułatwia wymianę informacji, redukuje koszty monitorowania i egzekwowania umów oraz sprzyja rozwiązywaniu konfliktów w sposób konstruktywny. W kontekście rozwoju regionalnego kapitał społeczny stanowi fundament dla budowania trwałych partnerstw i sieci współpracy (Sundram, 2025).

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest teoria zarządzania sieciowego (network governance), która podkreśla znaczenie koordynacji i współpracy między niezależnymi aktorami dla osiągnięcia wspólnych celów. W przeciwieństwie do tradycyjnych hierarchicznych struktur zarządzania, zarządzanie sieciowe opiera się na horyzontalnych relacjach, negocjacjach i wspólnym podejmowaniu decyzji. Model ten jest szczególnie odpowiedni dla złożonych problemów wymagających zaangażowania wielu interesariuszy z różnych sektorów i poziomów zarządzania. Zarządzanie sieciowe pozwala na wykorzystanie zróżnicowanych zasobów i perspektyw, zwiększając adaptacyjność i innowacyjność całego systemu (Lester & Reckhow, 2013).

Modele zarządzania sieciowego w rozwoju regionalnym

Zarządzanie sieciowe stanowi innowacyjny paradygmat, w którym współzależni aktorzy współpracują w celu rozwiązywania złożonych wyzwań społecznych i gospodarczych. W kontekście rozwoju regionalnego zarządzanie sieciowe umożliwia integrację różnorodnych interesariuszy – władz publicznych, przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych oraz instytucji akademickich – w ramach wspólnych inicjatyw rozwojowych. Model ten promuje inkluzywność i elastyczność, pozwalając na dostosowanie strategii do specyficznych uwarunkowań lokalnych i regionalnych (Sundram, 2025).

Efektywność zarządzania sieciowego zależy od kontekstu i charakterystycznych cech danej sieci. Badania wskazują, że nieformalne struktury, które mogą wydawać się słabe, w rzeczywistości zapewniają elastyczność potrzebną do akomodacji zróżnicowanych interesów uczestników. Proces zarządzania w sieci wymaga szczególnej uwagi dla mechanizmów koordynacji, które różnią się znacząco od tradycyjnego zarządzania hierarchicznego, bazując na zasadach wzajemności, dialogu i wspólnego uczenia się (Olesiński, 2010).

Kontynuując analizę, zarządzanie sieciowe wspiera godzenie rozbieżnych interesów i priorytetów między członkami sieci poprzez promowanie inicjatyw budowania potencjału i umożliwienie dynamicznych, responsywnych struktur zarządzania. Jest to szczególnie istotne w regionach charakteryzujących się różnymi poziomami zdolności instytucjonalnych i ramami zarządzania. Zarządzanie sieciowe tworzy platformę dla dialogu i współpracy, zapewniając, że cele regionalne, takie jak integracja gospodarcza i współpraca w zakresie bezpieczeństwa, mogą być realizowane z uwzględnieniem unikalnych charakterystyk każdego podmiotu uczestniczącego (Verweij & Satheesh, 2023).

Warto również poruszyć kwestię balansu między współpracą a konkurencją między różnorodnymi interesariuszami w ramach zarządzania sieciowego. Michael Porter podkreślał znaczenie klastrów jako geograficznych koncentracji wzajemnie powiązanych firm i instytucji, w których kooperacja i konkurencja współistnieją, tworząc unikalne środowisko sprzyjające innowacjom i wzrostowi produktywności, co stanowi kluczowy element przewagi konkurencyjnej regionów (Porter, 2001).

Przechodząc do praktycznych aspektów implementacji, skuteczność zarządzania sieciowego zależy od jego zdolności do adaptacji do dynamicznych środowisk. Ta elastyczność czyni je idealnym modelem zarządzania dla adresowania ewoluujących wyzwań regionalnych, takich jak zmiany klimatyczne,

cyberbezpieczeństwo i zrównoważony rozwój. Ramy zarządzania sieciowego mogą wspierać partnerstwa publiczno-prywatne w obszarze gospodarki czy wzmacniać nietradycyjne środki bezpieczeństwa, zwiększając ogólną odporność i konkurencyjność regionów (Provan & Kenis, 2008).

Model potrójnej helisy i współpraca wielosektorowa

Model potrójnej helisy (Triple Helix Model) reprezentuje koncepcję współpracy między trzema kluczowymi sektorami – uniwersytetami, przemysłem i rządem – jako fundamentu dla innowacji i rozwoju regionalnego opartego na wiedzy. Model ten podkreśla, że potencjał innowacyjny współczesnych regionów leży nie tylko w pojedynczych instytucjach, ale w triadycznych relacjach i hybrydyzacji elementów z różnych sektorów, co generuje nowe formaty dla tworzenia, transferu i aplikacji wiedzy. Przejście od kombinacji przemysłowo-rządowych dominujących w społeczeństwie przemysłowym do społeczeństwa wiedzy, w którym uniwersytety i instytucje badawcze odgrywają centralną rolę, stanowi kluczową zmianę paradygmatu rozwojowego (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Model potrójnej helisy ma szczególne znaczenie dla strategii rozwoju regionalnego. Podkreśla on istotność lokalnych kolaboracji i partnerstw w stymulowaniu innowacji i wzrostu gospodarczego. Poprzez wspieranie interakcji między regionalnymi uniwersytetami, przemysłem i władzami lokalnymi, model zachęca do formowania klastrów innowacyjnych i gospodarek opartych na wiedzy, tym samym zwiększając konkurencyjność i odporność regionów. Regiony, które skutecznie implementują współpracę w ramach potrójnej helisy, wykazują wyższą intensywność innowacyjną mierzoną liczbą patentów międzynarodowych (PCT) na mieszkańca (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest zmiana roli uniwersytetów w rozwoju gospodarczym. Uniwersytety postrzegane są obecnie nie tylko jako instytucje nauczania i badań, ale również jako ważni aktorzy w transferze technologii i komercjalizacji wiedzy. Trzecia misja uniwersytetów – obok edukacji i badań naukowych – obejmuje bezpośredni wkład w rozwój społeczno-gospodarczy regionu poprzez współpracę z biznesem i administracją publiczną. Ta ewolucja roli uniwersytetów wymaga rozwoju nowych kompetencji i struktur organizacyjnych, takich jak centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości czy parki technologiczne (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Warto również poruszyć kwestię strategicznych struktur wspierających współpracę w ramach potrójnej helisy. Badania empiryczne z wysoce innowacyjnych

regionów pokazują, że długoterminowe zaangażowanie partnerów potrójnej helisy w organizowanie i strukturyzację współpracy przynosi wymierne efekty w postaci zwiększonej produktywności innowacyjnej. Strategiczne struktury, takie jak regionalne platformy innowacji czy komitety sterujące z udziałem przedstawicieli wszystkich trzech sektorów, służą jako mechanizmy koordynacji i ułatwiają przepływ informacji oraz zasobów między partnerami (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Przechodząc do praktycznych korzyści, implementacja modelu potrójnej helisy wspiera rozwój regionalny w pięciu kluczowych obszarach priorytetowych: innowacje technologiczne, rozwój kapitału ludzkiego, przedsiębiorczość akademicka, infrastruktura badawcza oraz międzynarodowa konkurencyjność. Przypadki empiryczne pokazują dwa główne sposoby wykorzystania mandatu potrójnej helisy i strategicznych struktur w procesach rozwoju regionalnego i strategicznych. Różnorodne opcje organizowania współpracy potrójnej helisy pozwalają na dostosowanie modelu do specyficznych uwarunkowań regionalnych, zwiększając jego skuteczność i trwałość (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Uwarunkowania instytucjonalne i kapitał terytorialny

Rozwój regionalny w kontekście adaptacji do współczesnych wyzwań wymaga efektywnego wykorzystania kapitału terytorialnego, który w znacznej mierze tworzą relacje między kluczowymi aktorami pięcioelementowej helisy regionalnego środowiska innowacji. Kapitał terytorialny obejmuje nie tylko zasoby materialne, ale również niematerialne aktywa, takie jak relacje społeczne, kapitał instytucjonalny, wiedza lokalna oraz zdolność do kolektywnego działania. Przygotowując działania adaptacyjne i rozwojowe, regiony mogą skutecznie wykorzystywać swój kapitał terytorialny poprzez budowanie i wzmacnianie relacji między sektorem publicznym, prywatnym, akademickim, społecznym i środowiskowym (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Identyfikacja i rozwój relacji budujących lokalny kapitał terytorialny stanowi fundamentalny element skutecznych strategii regionalnych. Zarządzanie strategiczne w kontekście regionalnym wymaga systematycznej analizy zasobów terytorialnych oraz identyfikacji kluczowych kompetencji, które mogą stanowić podstawę dla budowania przewagi konkurencyjnej regionu w perspektywie długoterminowej (Romanowska, 2017).

Kontynuując, aspekt samodzielnościowy jednostek samorządu terytorialnego w procesie realizacji nałożonych na nie zadań nie oznacza, że każdy z nich

musi realizować zadania całkowicie samodzielnie. Osiągnięcie zakładanych celów działania często wymaga umiejętnej współpracy z innymi podmiotami. Znaczenie współpracy z pozostałymi podmiotami zdecydowanie wzrosło wraz z rozpoczęciem przemian ustrojowych i rozwojem gospodarki rynkowej. Przekazanie kompetencji, środków oraz odpowiedzialności na rzecz samorządów terytorialnych stały się czynnikami aktywizującymi podejmowanie przez nie wspólnych przedsięwzięć z innymi organizacjami (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Warto również poruszyć kwestię różnorodnych płaszczyzn i form współpracy dostępnych dla samorządów lokalnych i innych podmiotów regionalnych. Współpraca może przybierać formalne struktury, takie jak związki międzygminne, porozumienia administracyjne czy Europejskie Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT), jak również nieformalne sieci i partnerstwa oparte na wspólnych projektach i inicjatywach. Ta różnorodność form współpracy pozwala na elastyczne dostosowanie mechanizmów kooperacji do specyficznych potrzeb i uwarunkowań lokalnych (Perkowski & Zoń, 2017).

Przechodząc do kwestii specjalnych stref ekonomicznych i innych instrumentów polityki regionalnej, współpraca międzyorganizacyjna odgrywa kluczową rolę w maksymalizacji efektów rozwojowych. Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE) były tworzone w celu pobudzenia rozwoju regionów mniej atrakcyjnych dla inwestorów, terenów zindustrializowanych o wysokim bezrobociu. Skuteczność SSE jako instrumentu polityki regionalnej zależy w dużej mierze od zdolności do budowania synergii między inwestorami, władzami lokalnymi, instytucjami edukacyjnymi i społecznością lokalną, co wpływa na kształtowanie się czynników warunkujących rozwój regionalny województwa (Narojek, 2015).

Partnerstwa publiczno-prywatne i współpraca z organizacjami pozarządowymi

Program współpracy partnerskiej stanowi narzędzie budowania długoterminowych, partnerskich relacji i dialogu między sektorem publicznym a organizacjami pozarządowymi oraz innymi interesariuszami. Celem programów współpracy jest budowanie partnerskiej współpracy polegającej na dobrowolnym i aktywnym udziale ministerstwa oraz interesariuszy we wspólnym realizowaniu działań na rzecz zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju. Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) stanowi obecnie kluczowy instrument realizacji projektów infrastrukturalnych i usługowych w wielu krajach europejskich,

umożliwiając efektywne wykorzystanie zasobów i kompetencji obu sektorów (Brzozowska, 2010).

Efektom wdrożenia programów współpracy partnerskiej jest utworzenie efektywnego modelu współpracy między instytucjami publicznymi a interesariuszami. Współpraca realizowana jest w zakresie zadań publicznych w oparciu o strategię, programy i polityki wdrażane przez ministerstwa i urzędy. Jest ona adresowana przede wszystkim do organizacji pozarządowych, ale także innych interesariuszy, takich jak partnerzy społeczni, organizacje gospodarcze, organizacje strażnicze oraz środowisko akademickie. Współpraca skoncentrowana jest wokół strategii i programów priorytetowych, takich jak Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju oraz programy dostępności (Pracodawcy RP, 2024).

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest realizacja Programu współpracy, która pozwala osiągnąć założone cele na najbliższe lata. Współpraca z organizacjami pozarządowymi pozwala na efektywne wykorzystanie potencjału partnerów, a także w znaczący sposób wpływa na sprawną realizację zamierzonych działań. Europejskie doświadczenia wskazują, że kraje o rozwiniętych modelach PPP osiągają lepsze wyniki w zakresie realizacji projektów infrastrukturalnych, charakteryzujące się wyższą jakością usług oraz efektywnością kosztową w porównaniu z tradycyjnymi formami zamówień publicznych (Brzozowska, 2010).

Warto również poruszyć kwestię protokołu lombardzkiego jako innowacyjnego przykładu partnerstwa między instytucjami publicznymi i prywatnymi dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju określonych w Agendzie 2030. Lombardia, będąca wiodącym regionem europejskim plasującym się na drugim miejscu pod względem PKB, zamierzała stać się liderem w osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju. Prezydent Lombardii stworzył nowatorskie rozwiązanie – Protokół Lombardzki, dokument podpisany przez 54 podmioty, którego formuła stanowi przykład skutecznej współpracy wielosektorowej (Lipiec, 2019).

Przechodząc do badań nad lokalnym zarządzaniem współpracującym, teoria zarządzania współpracującym zakłada, że wielu interesariuszy współpracuje w ramach wspólnych forów wraz z instytucjami rządowymi w celu zapewnienia procesów decyzyjnych opartych na konsensusie. Ta idea postuluje, że różne sektory mają potencjał do zaangażowania się w procesy podejmowania decyzji w zakresie świadczenia usług publicznych. Wprowadza ona podejście warunkowe do współpracy w kontekście administracji publicznej i polityki publicznej. Badania pokazują, że lokalne zarządzanie współpracujące jest znacząco związane z wymianami świadczenia usług publicznych i budowania zdolności instytucjonalnych (Zia ud din et al., 2023).

Empiryczne dowody skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej

Badania empiryczne dotyczące zarządzania sieciowego i współpracy międzyorganizacyjnej w rozwoju regionalnym dostarczają istotnych dowodów potwierdzających pozytywny wpływ kooperacji na efektywność procesów rozwojowych. Analiza porównawcza implementacji zarządzania sieciowego w projektach regeneracji urbanistycznej w Belgradzie i Amsterdamie wykazała, że tryby zarządzania sieciowego generują wyższy stopień ogólnej efektywności w porównaniu z hierarchicznymi strukturami zarządzania. Pozytywne wyniki procesów regeneracji można zaobserwować w kontekstach urbanistycznych, które wspierają rozwój tego typu struktury zarządzania, co podkreśla znaczenie teorii zarządzania sieciowego w badaniu złożonych procesów rozwojowych (Kostica, 2025).

Kontynuując analizę empiryczną, badania nad siecią przedsiębiorczości w regionie Tay Cities w Szkocji dostarczyły nowego wglądu w dynamikę ekosystemów przedsiębiorczości poprzez eksplorację złożonych interakcji między wieloma interesariuszami działającymi na różnych poziomach zarządzania. Wykorzystując teorię zarządzania sieciowego, badanie dostarczyło nowych spostrzeżeń dotyczących kolektywnych i indywidualnych działań podejmowanych w celu koordynacji i implementacji wsparcia dla przedsiębiorstw. Szczegółowe studium pokazało, jak relacyjna organizacja różnych interesariuszy wpływa na skuteczność wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości w regionie (Provan & Kenis, 2008).

Warto również poruszyć kwestię badań nad implementacją zarządzania sieciowego w rozwoju przemysłu Rendang w mieście Payakumbuh. Studium to wykazało, że implementacja zarządzania sieciowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw nie przebiegała optymalnie ze względu na niejasne zarządzanie siecią, pomimo zaangażowania i zaufania interesariuszy. Doświadczenia te potwierdzają obserwacje Druckera, że skuteczne zarządzanie wymaga nie tylko odpowiednich struktur, ale przede wszystkim jasno zdefiniowanych celów, mechanizmów odpowiedzialności oraz systematycznej oceny wyników, co często stanowi wyzwanie w sieciowych formach organizacji (Drucker, 2017).

Przechodząc do badań nad współpracą terytorialną, analiza sieci innowacji regionalnej w Sulawesii Południowo-Wschodniej ujawniła, że innowacje regionalne w tym obszarze nadal napotykają na znaczące bariery, szczególnie ze względu na słabe powiązania międzyregionalne i międzyinstytucjonalne. Te fragmentaryczne połączenia utrudniają formowanie odpornego i inkluzywnego ekosystemu innowacji. Badanie wykorzystujące teorię sieci społecznych, teorię ekosystemu innowacji oraz teorię zdolności dynamicznych zidentyfikowało

podstawowe wyzwania, w tym silosy instytucjonalne, nieskoordynowaną implementację polityk oraz ograniczoną zdolność adaptacyjną w ramach regionalnych struktur zarządzania (Li, 2025).

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest badanie nad lokalnym zarządzaniem współpracującym i świadczeniem usług publicznych w kontekście Pakistanu. Wykorzystując teorię zarządzania współpracującego i zbierając dane od organizacji wielosektorowych, wyniki badania ujawniły, że lokalne zarządzanie współpracujące jest znacząco związane z wymiarami świadczenia usług publicznych i budowania zdolności instytucjonalnych. Odkrycia badawcze pokazały, że lokalne zarządzanie współpracujące generuje świadczenie usług publicznych poprzez wymiary budowania zdolności instytucjonalnych, w tym zdolności usługowej, zdolności ewaluacyjnej i zdolności monitorowania i operacyjnej (Zia ud din et al., 2023).

Dodatkowo badania nad implementacją zarządzania regionalnego współpracującego w regionach o niskiej gęstości organizacyjnej w Niemczech porównały jedną wschodzącą i trzy ustanowione agencje rozwoju regionalnego w regionach wiejskich jako przykłady zarządzania współpracującego dla społecznie innowacyjnego rozwoju regionalnego. Analiza wykazała, że instytucjonalizacja sieci zarządzania współpracującego w regionach może być osiągnięta w długim terminie poprzez mechanizmy partycypacyjne na wielu poziomach oraz między aktorami o różnych celach i wartościach. Kontekst organizacyjny rzadki i wiejski wpływa na sieć zarządzania w sterowaniu regionalnym rozwojem (Kovanen et al., 2023).

Finalizując przegląd badań empirycznych, warto zauważyć, że analiza współpracy w ramach ASEAN jako zarządzania sieciowego pokazuje, że model zarządzania sieciowego może promować centralność ASEAN we współpracy regionalnej i ustaleniach instytucjonalnych oraz pozwala na niuansowaną ocenę jego wydajności, biorąc pod uwagę kontekst kwestii oraz historię ASEAN, podkreślając prymat państw członkowskich w tworzeniu polityk. Ramy zarządzania sieciowego przyczyniają się do centralności ASEAN i jej zdolności do adresowania wyzwań transnarodowych (Sundram, 2025).

Zakończenie

Przeprowadzona analiza teoretyczna i empiryczna potwierdza, że współpraca międzyorganizacyjna stanowi fundamentalny warunek skutecznego rozwoju regionalnego w XXI wieku, umożliwiając synergiczne łączenie zasobów, podnoszenie innowacyjności oraz wzmacnianie spójności społecznej i instytucjonalnej

regionów. W szczególności wykazano, że modele zarządzania sieciowego oraz koncepcje współpracy wielosektorowej, w tym model potrójnej helisy, tworzą sprzyjające ramy dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz budowania trwałego kapitału terytorialnego.

Podsumowując główne wnioski, można stwierdzić, że cel artykułu, jakim była identyfikacja mechanizmów i uwarunkowań współpracy międzyorganizacyjnej oraz ocena jej wpływu na rozwój gospodarczy, społeczny i instytucjonalny regionów, został osiągnięty poprzez połączenie rozważań teoretycznych z analizą zróżnicowanych studiów empirycznych. Zestawienie wyników badań ukazało, że współpraca realizowana w formie sieci, partnerstw publiczno-prywatnych, klastrów czy struktur potrójnej helisy realnie przekłada się na zwiększenie efektywności procesów rozwojowych oraz poprawę jakości usług publicznych.

Odnosząc się bezpośrednio do przyjętych hipotez, należy podkreślić, że hipoteza pierwsza (H1), zakładająca kluczową rolę współpracy międzyorganizacyjnej w determinowaniu rozwoju regionalnego, znalazła potwierdzenie w licznych przykładach wskazujących na jej pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy, innowacyjność i spójność społeczną. Hipoteza druga (H2), odnosząca się do znaczenia struktury zarządzania sieciowego oraz jakości relacji (zaufania, koordynacji, przejrzystego przywództwa), została zweryfikowana przez studia przypadków dowodzące, że niejasne zasady zarządzania i słaba koordynacja ograniczają potencjał współpracy, nawet przy wysokim zaangażowaniu interesariuszy.

Kontynuując tę linię rozważań, potwierdzenie uzyskała także hipoteza trzecia (H3), zgodnie z którą integracja różnych sektorów – publicznego, prywatnego i akademickiego – w ramach modeli współpracy wielosektorowej zwiększa potencjał innowacyjny regionów. Przykłady regionów wdrażających model potrójnej helisy oraz rozwijających klastry innowacyjne wskazują na wyższą intensywność działalności badawczo-rozwojowej, skuteczniejszy transfer technologii oraz większą zdolność do komercjalizacji wiedzy, co przekłada się na wzrost konkurencyjności terytorialnej.

Przechodząc do wymiaru praktycznego, istotnym rezultatem analizy jest wskazanie, że kluczowym zadaniem polityki regionalnej staje się kształtowanie trwałych, opartych na zaufaniu i współodpowiedzialności platform współpracy między sektorem publicznym, prywatnym, akademickim i społecznym. Obejmuje to zarówno rozwój formalnych mechanizmów koordynacji (agencje rozwoju regionalnego, platformy innowacji, komitety sterujące), jak i wspieranie nieformalnych sieci wymiany wiedzy, które zwiększają elastyczność i zdolność adaptacyjną regionów.

Na tym tle szczególnego znaczenia nabierają programy współpracy partnerskiej oraz partnerstwa publiczno-prywatne, które pozwalają efektywniej wykorzystywać zasoby i kompetencje różnych podmiotów przy realizacji projektów infrastrukturalnych, społecznych i innowacyjnych. Co więcej, przykłady takich inicjatyw, jak programy resortowe czy regionalne protokoły na rzecz zrównoważonego rozwoju, dowodzą, że długofalowe, strategicznie zakorzenione partnerstwa są w stanie generować trwałe efekty rozwojowe i wzmacniać odporność regionów na szoki zewnętrzne.

W dalszej perspektywie badawczej zasadniczego znaczenia nabiera pogłębiona analiza ryzyk, barier i potencjalnych efektów ubocznych współpracy międzyorganizacyjnej, które w istniejących studiach są relatywnie słabiej eksponowane niż jej korzyści. W szczególności wymaga doprecyzowania, w jaki sposób asymetrie władzy, różnice interesów czy przeciążenie koordynacyjne wpływają na trwałość partnerstw oraz jakie mechanizmy zarządzania ryzykiem mogą te negatywne zjawiska ograniczać.

Kolejnym istotnym obszarem dociekań powinna stać się rola transformacji cyfrowej w kształtowaniu nowych form współpracy międzyorganizacyjnej, w tym cyfrowych ekosystemów innowacji, platform współdzielenia danych czy hybrydowych modeli zarządzania sieciowego łączących interakcje online i offline. Jednocześnie potrzebne są szeroko zakrojone, porównawcze badania międzyregionalne, pozwalające zidentyfikować zarówno uniwersalne mechanizmy skutecznej współpracy, jak i specyficzne uwarunkowania instytucjonalne, kulturowe i gospodarcze, które decydują o powodzeniu bądź porażce poszczególnych modeli kooperacji.

Reasumując, współpraca międzyorganizacyjna nie stanowi już opcjonalnego elementu strategii rozwoju regionalnego, lecz podstawowy warunek zapewnienia konkurencyjności, odporności i trwałego wzrostu w dobie złożonych, transsektorowych wyzwań współczesności. Skuteczność tej współpracy zależy od świadomego budowania struktur zarządzania sieciowego, inwestowania w kapitał społeczny oraz tworzenia mechanizmów koordynacji umożliwiających różnorodnym interesariuszom wspólne definiowanie problemów i wdrażanie rozwiązań. Dalszy rozwój wiedzy w tym obszarze wymaga zarówno pogłębionych badań nad barierami i ograniczeniami kooperacji, jak i systematycznej analizy wpływu transformacji cyfrowej oraz kontekstów instytucjonalno-kulturowych na efektywność partnerstw międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

- Brzozowska, K. (2010). Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie: cele, uwarunkowania, efekty. CeDeWu.
- Drucker, P. F. (2017). Praktyka zarządzania. MT Biznes.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Kostica, D. (2025). Does network governance really work? Evidence from cross-national comparative research on urban regeneration in Belgrade and Amsterdam. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 15, Article 14016. <https://doi.org/10.3389/ejcmp.2025.14016>
- Kovanen, S., Ulrich, P., & Gailing, L. (2023). Institutionalizing collaborative regional governance in organizationally thin regions—Regional development agencies and the neglect of social innovations. *Frontiers in Political Science*, 5, Article 1092295. <https://doi.org/10.3389/fpos.2023.1092295>
- Lester, T. W., & Reckhow, S. (2013). Network governance and regional equity: Shared agendas or problematic institutional relationships? *Planning Theory*, 12(2), 115-138. <https://www.jstor.org/stable/26165954>
- Li, Y. (2025). Revisiting regional governance and regional development. *World Development*, 177, Article 106524. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X24002869>
- Lipiec, J. (2019). Strategia zrównoważonego rozwoju na przykładzie protokołu lombardzkiego. *Kultura – Numer Specjalny: Praktyczna teoria*, 4, 41–47. <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNoP/article/download/1865/1681>
- Narojek, M. (2015). Specjalne Strefy Ekonomiczne jako instrument polityki regionalnej państwa. *Optimum: Studia Ekonomiczne*, 4(76), 123-138. https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/3266/1/08_Monika%20NAROJEK.pdf
- Olesiński, Z. (2010). Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. H. Beck.
- Perkowski, M., & Zoń, W. (2017). Uwarunkowania powstania i rozwoju Mechanizmu Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT) na północno-wschodnim pograniczu Polski. *Białostockie Studia Prawnicze*, 22(2), 95-112. <https://bibliotekanauki.pl/articles/955460>
- Porter, M. E. (2001). Porter o konkurencji. PWE.
- Pracodawcy RP. (2024). Konsultacje projektu Programu współpracy partnerskiej MFIPR na lata 2024-2025. <https://pracodawcy.pl/konsultacje-projektu-programu-wspolpracy-partnerskiej-mfipr-na-lata-2024-2025/>

- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. https://www.researchgate.net/publication/31025597_Modes_of_Network_Governance_Structure_Management_and_Effectiveness
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: An analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. *Industry and Higher Education*, 27(4), 237-262. https://www.researchgate.net/publication/262009893_Triple_Helix_Systems_An_Analytical_Framework_for_Innovation_Policy_and_Practice_in_the_Knowledge_Society
- Romanowska, M. (2017). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie* (wyd. 3 zm.). PWE.
- Sundram, P. (2025). Network governance in ASEAN: Fostering regional cooperation and integration. *Frontiers in Political Science*, 7, Article 1434595. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1434595>
- Verweij, S., & Satheesh, S. A. (2023). In search of the collaborative advantage of public-private partnerships: A comparative analysis of Dutch transport infrastructure projects. *Public Administration Review*, 83(3), 679–690. <https://doi.org/10.1111/puar.13589>
- Zia ud din, M., Yuan, X. Y., Khan, N. U., & Han, H. (2023). Linking local collaborative governance and public service delivery: Mediating role of institutional capacity building. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 906. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02421-3>

ROLA ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH W ZAPEWNIANIU POKOJU I STABILNOŚCI GLOBALNEJ

Streszczenie: Niniejszy artykuł analizuje rolę organizacji międzynarodowych w zapewnianiu pokoju i stabilności globalnej, wykorzystując wielowymiarowe podejście łączące perspektywy teoretyczne z empirycznymi dowodami skuteczności działań pokojowych. Celem badania jest zbadanie mechanizmów instytucjonalnych, przez które organizacje międzynarodowe wpływają na prewencję konfliktów, zarządzanie kryzysami oraz budowanie trwałego pokoju w zróżnicowanych kontekstach geopolitycznych. Problem badawczy koncentruje się wokół pytania o stopień skuteczności organizacji międzynarodowych w zapewnianiu pokoju oraz czynniki determinujące efektywność ich działań. Sformułowano trzy hipotezy badawcze dotyczące związku między zasobami organizacji a skutecznością redukcji konfliktów, efektywności mechanizmów wczesnego ostrzegania oraz znaczenia współpracy między organizacjami globalnymi i regionalnymi. Metodologia badania opiera się na systematycznym przeglądzie literatury naukowej oraz analizie dokumentów oficjalnych organizacji międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem operacji pokojowych ONZ, mechanizmów prewencyjnych OBWE oraz działalności organizacji regionalnych takich jak Unia Afrykańska, NATO i ASEAN. Teoretyczne ramy analizy obejmują koncepcje bezpieczeństwa kolektywnego, liberalnego instytucjonalizmu oraz konstruktywistyczne podejścia do bezpieczeństwa międzynarodowego. Empiryczna część badania wykorzystuje dane z recenzowanych badań naukowych dotyczących skuteczności operacji pokojowych, w tym pionierskich prac Fortny, Hultmana oraz Hegre'a i współpracowników. Główne wyniki badania potwierdzają pozytywny wpływ organizacji międzynarodowych na redukcję przemocy i stabilizację sytuacji pokonfliktowych. Mechanizmy wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów, szczególnie rozwinięte w ramach OBWE, umożliwiają proaktywne

reagowanie na potencjalne zagrożenia przed ich eskalacją. Współpraca między organizacjami globalnymi i regionalnymi, ilustrowana przez Inicjatywę Humanitarno-Rozwojowo-Pokojową między ONZ a Bankiem Światowym, zwiększa skuteczność działań pokojowych poprzez wykorzystanie komplementarnych zasobów i lokalnej wiedzy kontekstowej. Badanie identyfikuje również znaczące wyzwania i ograniczenia strukturalne wpływające na skuteczność organizacji międzynarodowych. Fundamentalnym problemem pozostaje zależność od politycznej woli państw członkowskich, szczególnie system prawa weta w Radzie Bezpieczeństwa ONZ, który umożliwia blokowanie decyzji dotyczących interwencji pokojowych. Rosnące napięcia geopolityczne między mocarstwami, ograniczenia zasobowe oraz rosnąca złożoność współczesnych konfliktów, obejmujących zagrożenia hybrydowe, cyberprzestrzeń, transnarodową przestępczość zorganizowaną oraz kryzys klimatyczny, wymagają od organizacji międzynarodowych znaczącej adaptacji struktur i procedur operacyjnych. Wnioski wskazują na konieczność wzmocnienia mechanizmów koordynacji między organizacjami globalnymi i regionalnymi, zwiększenia zasobów dla operacji pokojowych oraz integracji perspektyw emocjonalnych i tożsamościowych w dyplomację i budowanie pokoju. Przyszłe badania powinny koncentrować się na analizie wpływu nowych technologii na skuteczność operacji pokojowych, związku między zmianą klimatyczną a bezpieczeństwem międzynarodowym oraz sposobów wzmocnienia legitymizacji organizacji międzynarodowych w kontekście aspiracji państw Globalnego Południa.

Słowa kluczowe: Organizacje międzynarodowe, pokój i bezpieczeństwo globalne, operacje pokojowe, bezpieczeństwo kolektywne, prewencja konfliktów

Wstęp

Organizacje międzynarodowe odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego ładu międzynarodowego, funkcjonując jako platformy współpracy między państwami w obliczu wspólnych wyzwań bezpieczeństwa. Od zakończenia II wojny światowej system organizacji międzynarodowych, z Organizacją Narodów Zjednoczonych na czele, ewoluował w odpowiedzi na zmieniające się zagrożenia dla pokoju i stabilności – od konfliktów międzypaństwowych, przez wojny domowe, po współczesne zagrożenia hybrydowe i transnarodowe. Współczesny krajobraz bezpieczeństwa charakteryzuje się rosnącą złożonością konfliktów, które często łączą wymiary polityczne, ekonomiczne, społeczne

i środowiskowe, co wymaga kompleksowych i skoordynowanych odpowiedzi ze strony społeczności międzynarodowej.

Znaczenie organizacji międzynarodowych w utrzymaniu pokoju globalnego jest przedmiotem intensywnych debat teoretycznych i empirycznych. Z jednej strony, instytucjonaliści liberalni podkreślają, że międzynarodowe instytucje ułatwiają współpracę poprzez redukcję kosztów transakcyjnych, zwiększenie transparentności i tworzenie norm wspólnego działania. Z drugiej strony, krytycy wskazują na ograniczenia organizacji międzynarodowych, wynikające z braku mechanizmów egzekwowania decyzji, zależności od politycznej woli państw członkowskich oraz nierówności w dystrybucji władzy wewnątrz tych instytucji. Współczesne badania empiryczne dostarczają coraz więcej dowodów na rzecz pozytywnego wpływu operacji pokojowych na redukcję przemocy, skracanie czasu trwania konfliktów oraz wspieranie trwałości porozumień pokojowych.

Celem niniejszego artykułu jest kompleksowa analiza roli organizacji międzynarodowych w zapewnianiu pokoju i stabilności globalnej, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów instytucjonalnych, teoretycznych podstaw ich funkcjonowania oraz empirycznych dowodów skuteczności działań pokojowych. Artykuł ma na celu zbadanie, w jaki sposób instytucje międzynarodowe wpływają na prewencję konfliktów, zarządzanie kryzysami oraz budowanie trwałego pokoju w zróżnicowanych kontekstach geopolitycznych.

Główny problem badawczy koncentruje się wokół pytania: W jakim stopniu organizacje międzynarodowe skutecznie przyczyniają się do zapewnienia pokoju i stabilności globalnej, oraz jakie czynniki determinują efektywność ich działań w różnych kontekstach konfliktowych? Problem ten wymaga rozważenia zarówno teoretycznych założeń dotyczących współpracy międzynarodowej, jak i praktycznych wyzwań związanych z implementacją mandatów pokojowych w dynamicznym środowisku międzynarodowym.

Na podstawie dostępnej literatury i dotychczasowych badań sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Organizacje międzynarodowe posiadające szerokie mandaty i odpowiednie zasoby finansowe oraz militarne skuteczniej redukują intensywność konfliktów zbrojnych i przyczyniają się do długoterminowej stabilności regionalnej.
- H2: Mechanizmy wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów są bardziej efektywne w zapobieganiu eskalacji przemocy niż interwencje podejmowane w fazie zaawansowanego konfliktu.

- H3: Współpraca między organizacjami globalnymi i regionalnymi zwiększa skuteczność działań pokojowych poprzez wykorzystanie komplementarnych zasobów i lokalnej wiedzy kontekstowej.

Struktura artykułu została zaprojektowana tak, aby zapewnić kompleksową analizę problematyki. W pierwszej kolejności przedstawione zostaną teoretyczne podstawy bezpieczeństwa kolektywnego i liberalnego instytucjonalizmu jako fundamenty funkcjonowania organizacji międzynarodowych. Przechodząc do empirycznych aspektów, druga sekcja analizuje skuteczność operacji pokojowych ONZ w oparciu o systematyczne badania. Kontynuując analizę, trzecia sekcja omawia mechanizmy prewencji konfliktów i wczesnego ostrzegania. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest rola organizacji regionalnych, którą szczegółowo omawia sekcja czwarta. Sekcja piąta koncentruje się na współpracy między organizacjami globalnymi i regionalnymi. Warto również poruszyć kwestię wyzwań i ograniczeń działań pokojowych, co stanowi przedmiot sekcji szóstej. Ostatnia, siódma sekcja, analizuje ewolucję podejścia organizacji międzynarodowych w kontekście współczesnych zagrożeń hybrydowych.

Teoretyczne podstawy roli organizacji międzynarodowych w utrzymaniu pokoju

Teoretyczne ramy funkcjonowania organizacji międzynarodowych w sferze bezpieczeństwa opierają się przede wszystkim na koncepcji bezpieczeństwa kolektywnego, która zakłada, że agresja przeciwko jednemu państwu jest traktowana jako zagrożenie dla wszystkich członków systemu międzynarodowego. Zasada ta, zapisana w Karcie Narodów Zjednoczonych, stanowi podstawę współczesnego systemu bezpieczeństwa globalnego i zakłada, że państwa członkowskie zobowiązują się do wspólnego działania przeciwko agresorowi poprzez środki dyplomatyczne, ekonomiczne lub militarne (Claude, 1956). Koncepcja bezpieczeństwa kolektywnego wykracza poza tradycyjne bilansowanie sił i opiera się na założeniu, że międzynarodowa wspólnota jest w stanie skutecznie identyfikować agresora oraz podejmować skoordynowane działania odstraszające lub karne (Britannica, 2023).

Liberalny instytucjonalizm stanowi drugą fundamentalną perspektywę teoretyczną wyjaśniającą rolę organizacji międzynarodowych w utrzymaniu pokoju. Zgodnie z tym podejściem, instytucje międzynarodowe ułatwiają współpracę między państwami poprzez redukcję niepewności, tworzenie forum do regularnej komunikacji oraz ustanawianie norm i zasad wspólnego działania. Instytucjonalisci

liberalni argumentują, że państwa dążą do maksymalizacji absolutnych zysków poprzez współpracę, a główną przeszkodą w realizacji wspólnych interesów jest problem nieprzestrzegania zobowiązań i oszukiwania przez państwa. Organizacje międzynarodowe, takie jak ONZ, Unia Europejska czy Bank Światowy, dostarczają mechanizmów monitorowania i weryfikacji, które zwiększają koszty łamania zobowiązań i tym samym wspierają trwałość współpracy międzynarodowej (Keohane & Martin, 1995).

Współczesne podejścia teoretyczne coraz bardziej podkreślają znaczenie konstruktywistycznych elementów w analizie bezpieczeństwa międzynarodowego. Według konstruktywistów, bezpieczeństwo nie jest obiektywnym, materialnym stanem, lecz konstrukcją społeczną kształtowaną przez kolektywne tożsamości, normy i procesy dyskursywne (Wendt, 1999). Organizacje międzynarodowe odgrywają kluczową rolę w procesie sekurytyzacji, czyli społecznego definiowania określonych zjawisk jako zagrożeń bezpieczeństwa wymagających nadzwyczajnych środków (Skidmore, 1999). Proces ten jest uzależniony od legitymizacji politycznej i konsensusu publicznego, co podkreśla centralną rolę języka i percepcji w ramowaniu zagrożeń bezpieczeństwa (Adamson & Greenhill, 2021).

Teoria kompleksowej współzależności stanowi kolejny istotny element teoretycznego fundamentu funkcjonowania organizacji międzynarodowych. Keohane i Nye (1977) argumentują, że we współczesnym świecie wzajemne zależności między państwami w wymiarze ekonomicznym, społecznym i politycznym znacząco ograniczają użyteczność siły militarnej jako instrumentu polityki zagranicznej. Organizacje międzynarodowe stają się arenami dyplomacji, równoważenia sił oraz stosowania miękkiej siły, gdzie użycie twardej siły przez państwa, jeśli nie jest legitymizowane przez organizację bezpieczeństwa kolektywnego, uznawane jest za nielegalne, naganne i wymagające naprawy (Burchill et al, 2005). Dodatkowo organizacje te nie tylko zapewniają tańsze bezpieczeństwo, ale mogą stanowić jedyny praktyczny sposób zapewnienia bezpieczeństwa mniejszym państwom wobec potężniejszych sąsiadów, bez konieczności przyłączania się do obozu państw równoważących ich sąsiadów (Claude, 1956).

Skuteczność operacji pokojowych ONZ: analiza empiryczna

Empiryczne badania nad skutecznością operacji pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych dostarczają coraz więcej przekonujących dowodów na pozytywny wpływ misji pokojowych na redukcję przemocy i stabilizację sytuacji po konflikcie. Fortna (2008) w pionierskim badaniu wykazała, że operacje

pokojoye istotnie zmniejszają prawdopodobieństwo wznowienia działań wojennych, kontrolując szereg czynników kontekstualnych związanych z charakterystyką konfliktu, przy czym pokój jest co najmniej 50% bardziej prawdopodobny po zawieszeniu broni, gdy siły pokojowe są rozmieszczone (Fortna, 2008). Następnie Hultman, Kathman i Shannon (2013) udowodnili, że dobrze wyposażone misje pokojowe skutecznie obniżają poziom ofiar wśród ludności cywilnej, co stanowiło przełom w zrozumieniu mechanizmów ochronnych oferowanych przez „błękitne hełmy” (Hultman et al., 2013).

Najnowsze kompleksowe analizy potwierdzają te pozytywne wnioski na szerszej skali czasowej i geograficznej. Hegre, Hultman i Nygård (2019) w swoim badaniu obejmującym wszystkie epizody pokojowe po wojnach domowych wykazali, że operacje pokojowe skracają czas trwania konfliktów oraz poprawiają sytuację ludności cywilnej poprzez redukcję intensywności przemocy (Hegre et al., 2019). Dowody zebrane w systematycznych badaniach naukowych pokazują, że siły pokojowe znacząco redukują ofiary cywilne, skracają konflikty i pomagają w utrzymaniu trwałości porozumień pokojowych (Clayton et al., 2022). Według badań Cambridge University Press, obecność sił pokojowych wykazuje nadzwyczajny związek z utrzymaniem pokoju po zakończeniu wojen domowych, przy czym peacekeeping dramatycznie redukuje ryzyko wznowienia wojny (Fortna, 2008).

Analiza mechanizmów, przez które operacje pokojowe wpływają na redukcję przemocy, ujawnia wielowymiarowość ich oddziaływania. Obecność sił pokojowych zwiększa koszty wznowienia działań wojennych dla potencjalnych agresorów, zapewnia bezpieczne środowisko dla odbudowy instytucji państwowych oraz ułatwia mediację między stronami konfliktu. Badania nad bezpieczeństwem żywnościowym pokazują, że obecność sił pokojowych ONZ wiąże się z ogólnie pozytywnym, choć umiarkowanym substancjalnie, związkiem z większym bezpieczeństwem żywnościowym społeczności – mierzonym poprzez wskaźniki niedożywienia dzieci – oraz wskazują na kontekstowo specyficzną zmienność tego wpływu (Lindberg Bromley & von Uexkull, 2024).

Warto zauważyć, że skuteczność operacji pokojowych jest zróżnicowana i zależy od wielu czynników kontekstowych, w tym od rodzaju i kombinacji stosowanego wsparcia międzynarodowego. Wyróżnia się pięć obszarów wsparcia budowania pokoju: operacje pokojowe, niemilitarne wsparcie bezpieczeństwa, wsparcie dla polityki i zarządzania, rozwoju społeczno-ekonomicznego oraz transformacji konfliktów społecznych – i analizuje, które typy lub kombinacje są szczególnie efektywne i w jakim kontekście (Mross et al., 2022). Badania te

podkreślają potrzebę zintegrowanego podejścia łączącego różne wymiary budowania pokoju dla osiągnięcia trwałych rezultatów (UN DPO, 2024).

Mechanizmy prewencji konfliktów i wczesnego ostrzegania

Mechanizmy wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów stanowią kluczowy element architektury bezpieczeństwa międzynarodowego, umożliwiając proaktywne reagowanie na potencjalne zagrożenia przed ich eskalacją do poziomu przemocy zbrojnej. Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE) rozwinęła najbardziej kompleksowy system mechanizmów prewencyjnych w przestrzeni euroatlantyckiej, obejmujący cztery kategorie: mechanizmy dotyczące wymiaru ludzkiego, redukcji ryzyka, wczesnego ostrzegania i działań prewencyjnych oraz pokojowego rozstrzygnięcia sporów (Ackermann, 2003). OBWE stworzyła szereg struktur decyzyjnych, takich jak Rada Stała oraz Forum Współpracy w dziedzinie Bezpieczeństwa, które wzmacniają zdolności organizacji do wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów poprzez regularny dialog polityczny i wymianę informacji wojskowej (Fastenrath & Fastenrath, 2019).

Centrum Prewencji Konfliktów w ramach Sekretariatu OBWE pełni kluczową rolę w pracy organizacji nad całym „cyklem konfliktu”, od wczesnego ostrzegania przez prewencję konfliktów, zarządzanie kryzysowe, aż po rehabilitację pokonfliktową. Centrum dostarcza porad politycznych, wsparcia i analiz dla Sekretarza Generalnego, Przewodnictwa, państw uczestniczących i operacji terenowych, oraz działa jako ogólnooorganizacyjny punkt koordynacyjny wczesnego ostrzegania (Fastenrath & Fastenrath, 2019). W 2018 roku Centrum opracowało wewnętrzną „Matrycę Wczesnego Ostrzegania – Wczesnego Działania”, która dostarcza szerokiego przeglądu możliwych środków wczesnego działania, które mogą być podjęte między innymi przez Przewodnictwa OBWE i struktury wykonawcze, pomagając w ten sposób w wypełnieniu luki między ostrzeganiem a działaniem (Rath, 2020).

Wysoki Komisarz do spraw Mniejszości Narodowych stanowi unikalny instrument prewencji konfliktów w ramach OBWE, wzmacniając zdolności organizacji do wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów poprzez angażowanie się na najwcześniejszym możliwym etapie w państwach uczestniczących, gdzie napięcia międzyetniczne mogą prowadzić do konfliktu. To podejście oparte na cichy dyplomacji i dyskretnej interwencji pozwala na rozwiązywanie potencjalnie wybuchowych sytuacji przed ich publiczną eskalacją (Fastenrath & Fastenrath, 2019). Istotnym elementem skutecznej prewencji konfliktów jest prowadzenie

wczesnego ostrzegania w sposób „nie szkodzący”, który umożliwiał działania prewencyjne, w tym cichą dyplomację, bez niepotrzebnego nagłaśniania problemu (Rath, 2020).

Na poziomie globalnym Organizacja Narodów Zjednoczonych także rozwija swoje zdolności wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów, choć napotyka na znaczne wyzwania instytucjonalne. Badania wskazują na poważne braki tradycyjnego modelu operacji pokojowych ONZ w zakresie wymiany informacji wywiadowczych, mechanizmów podejmowania decyzji oraz alokacji zasobów, co zostało ujawnione w analizie typowych przypadków, takich jak kryzys ukraiński, ludobójstwo w Rwandzie czy wojna domowa w Sudanie Południowym. Proponowane reformy obejmują budowę międzynarodowych ram prawnych dostosowanych do nowych konfliktów, optymalizację mechanizmów decyzyjnych Rady Bezpieczeństwa (w tym ograniczenie prawa weta i przyznanie Sekretarzowi Generalnemu uprawnień do interwencji awaryjnej) oraz budowę efektywnego systemu wymiany zasobów i informacji wywiadowczych (Kang, 2025).

Rola organizacji regionalnych w utrzymaniu pokoju i bezpieczeństwa

Organizacje regionalne odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę w architekturze bezpieczeństwa międzynarodowego, wykorzystując swoją bliskość geograficzną, kulturową i polityczną do skuteczniejszego reagowania na konflikty w swoich regionach. Unia Afrykańska (UA), promując agendę „Afrykańskie rozwiązania dla afrykańskich problemów”, podkreśla odpowiedzialność kontynentu afrykańskiego za radzenie sobie z własnymi wyzwaniami bezpieczeństwa i pokojowymi poprzez rozbudowaną Afrykańską Architekturę Pokoju i Bezpieczeństwa (APSA) oraz potężną Radę Pokoju i Bezpieczeństwa (PSC) (Williams, 2015). Niezwykle odstępstwo od konwencjonalnych standardów nieinterwencji zawarte w akcie założycielskim UA umożliwia interwencję w katastrofalnych okolicznościach, takich jak zbrodnie wojenne i ludobójstwo, co odzwierciedla nacisk na bezpieczeństwo jednostkowe (Dersso, 2013).

Praktyczne doświadczenia organizacji regionalnych w operacjach pokojowych dostarczają cennych lekcji na temat ich komparatywnych przewag i ograniczeń. Misja Unii Afrykańskiej w Somalii (AMISOM, obecnie ATMIS) stanowi wybitny przykład jej szerokiego zaangażowania w operacje pokojowe, które podkreśla bezpośrednie zaangażowanie w obszarach konfliktu i demonstrowa rosnącą zdolność UA do utrzymania pokoju i stabilizacji środowiska pokonfliktowego, mimo trwających przeszkód, w tym wsparcia logistycznego i finansowego

(Williams, 2015). Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN) odgrywa istotną rolę w zachęcaniu do prewencji konfliktów, mediacji, dyplomacji prewencyjnej i budowania pokoju w regionie Azji i Pacyfiku, choć jego podejście oparte na konsensusie i nieinterwencji stwarza czasem wyzwania w reagowaniu na poważne kryzysy humanitarne (United Nations Security Council, 2021).

Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) ewoluowała od tradycyjnego sojuszu obronnego w kierunku organizacji bezpieczeństwa kolektywnego zaangażowanej w szerokie spektrum operacji pokojowych i stabilizacyjnych. Od 1999 roku NATO znacząco zmieniło swoje podejście, rozszerzając się geograficznie, adaptując strategiczne koncepcje oraz rozwijając partnerstwa z państwami spoza sojuszu (PISM, 2024). Artykuł 52(1) Karty Narodów Zjednoczonych nie wyklucza istnienia agencji regionalnych do zajmowania się sprawami dotyczącymi zachowania globalnego pokoju i bezpieczeństwa ze względu na ich stosowność do działań regionalnych, a Karta zachęca państwa członkowskie, które ratyfikowały takie regionalne porozumienia, do dołożenia wszelkich starań, aby pokojowo rozwiązywać konflikty regionalne poprzez takie organizacje regionalne przed przedłożeniem lokalnego konfliktu przed Radę Bezpieczeństwa (Karta Narodów Zjednoczonych, 1945, art. 52).

Komplementarność między NATO a Unią Europejską w sferze bezpieczeństwa stanowi przykład efektywnej synergii między organizacjami regionalnymi. W ostatnich latach wspólne deklaracje polityczne doprowadziły do konkretnej współpracy – w tym w obszarach wsparcia operacyjnego, wymiany informacji, częściowo w walce z dezinformacją oraz analizy zagrożeń hybrydowych. W dziedzinie cyberprzestrzeni NATO i UE współpracują poprzez Porozumienie Techniczne w sprawie Cyberobrony, wzmacniając swoją współpracę szczególnie w obszarach wymiany informacji, szkoleń, badań i ćwiczeń (EEAS, 2021). Równoległe i skoordynowane ćwiczenia pomagają NATO i UE poprawić ich wiedzę o wzajemnych metodach pracy oraz zdolność do koordynacji działań (PISM, 2024).

Współpraca między organizacjami globalnymi i regionalnymi

Współpraca między organizacjami globalnymi a regionalnymi stanowi kluczowy element skutecznego reagowania na złożone wyzwania bezpieczeństwa współczesnego świata, umożliwiając wykorzystanie komplementarnych zasobów, ekspertyzy i legitymizacji. Organizacja Narodów Zjednoczonych, pomimo swojego globalnego zasięgu i legitymizacji międzynarodowej, często napotyka

na ograniczenia w szybkim i skutecznym reagowaniu na konflikty regionalne ze względu na biurokratyczne procedury decyzyjne i polityczne podziały w Radzie Bezpieczeństwa. Z kolei organizacje regionalne, choć bliżej zlokalizowane i lepiej rozumiejące lokalny kontekst, często borykają się z ograniczonymi zasobami finansowymi i militarnymi oraz wyzwaniem związanym z legitymizacją międzynarodową swoich działań (United Nations Security Council, 2021).

Inicjatywa Humanitarно-Rozwojowo-Pokojowa (HDPI) stanowi innowacyjny przykład operacjonalizacji współpracy między ONZ a Bankiem Światowym w krajach dotkniętych konfliktami i kryzysami. Inicjatywa ta buduje na rosnącym uznaniu, że wysiłki humanitarne, rozwojowe i pokojowe są komplementarne i muszą się wzajemnie wzmacniać, aby skutecznie reagować na zmieniające się sytuacje na całym świecie. Chociaż kryzysy humanitarne wymagają pilnej reakcji, społeczność międzynarodowa wezwwała instytucje rozwojowe, takie jak Grupa Banku Światowego, do dostarczania długoterminowych rozwiązań społeczno-ekonomicznych, angażując się wcześniej w celu zapobiegania gwałtownym konfliktom i zmniejszania potrzeb humanitarnych (World Bank, 2017).

W ramach HDPI ONZ i Bank Światowy identyfikują kolektywne rezultaty i dostarczają kompleksowych i zintegrowanych odpowiedzi dla krajów narażonych na ryzyko, w przedłużających się kryzysach i sytuacjach pokonfliktowych. Obejmuje to wymianę danych, wspólne analizy i oceny potrzeb, a także skoordynowane wieloletnie planowanie operacji pokojowych, humanitarnych i rozwojowych, które są krytyczne dla umożliwienia współpracy w tych krajach. Inicjatywa została wdrożona w około siedmiu krajach przy wsparciu Funduszu Powierniczego Partnerstwa ONZ-Bank Światowy ds. Niestabilności i Konfliktów, który przeznaczył około 4 miliony dolarów amerykańskich, z pracami rozpoczynającymi się w krajach takich jak Kamerun (koncentrujący się na konfliktach subpaństwowych i zapobieganiu ich rozprzestrzenianiu się na inne regiony kraju i przez granice) oraz Somalia (adresująca przedłużający się konflikt poprzez wzmocnienie istniejących platform koordynacyjnych) (World Bank, 2017).

Praktyczne przykłady współpracy między organizacjami globalnymi i regionalnymi demonstrują wartość skoordynowanego podejścia do operacji pokojowych. Misje szkoleniowe Unii Europejskiej w Republice Środkowoafrykańskiej, Mali i Somalii bezpośrednio wspierają wysiłki operacji pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych, podkreślając synergię między różnymi podmiotami międzynarodowymi. Organizacja Państw Amerykańskich identyfikuje tradycyjne i nietradycyjne środki służące adresowaniu wyzwań, w tym pośredniczenie w porozumieniach rozwiązujących spory terytorialne między Belize i Gwatemalą oraz

Kostarykę i Salvadorem. Te przykłady ilustrują, jak różne organizacje regionalne i globalne mogą efektywnie uzupełniać swoje działania dla osiągnięcia wspólnych celów pokojowych (United Nations Security Council, 2021).

Wyzwania i ograniczenia działań pokojowych organizacji międzynarodowych

Mimo udokumentowanych sukcesów operacji pokojowych, organizacje międzynarodowe napotykają na znaczące wyzwania i ograniczenia strukturalne, które wpływają na ich skuteczność w zapewnianiu pokoju i stabilności globalnej. Fundamentalnym problemem pozostaje zależność od politycznej woli państw członkowskich, szczególnie w przypadku Rady Bezpieczeństwa ONZ, gdzie system prawa weta umożliwia pięciu stałym członkom blokowanie decyzji dotyczących interwencji pokojowych, nawet w obliczu poważnych naruszeń praw człowieka i zagrożeń dla pokoju międzynarodowego. Badania wskazują, że niski poziom dopasowania w kilku wymiarach prowadzi do inercji i rozległych tarć w praktyce operacji pokojowych i może potencjalnie osłabiać skuteczność operacji pokojowych (Rietjens & Ruffa, 2019).

Rosnące napięcia geopolityczne między mocarstwami, szczególnie między Stanami Zjednoczonymi, Chinami i Rosją, wpływają na charakter i zakres operacji pokojowych ONZ. Chiny i Rosja stały się bardziej asertywne w kształtowaniu normatywnych i operacyjnych konturów operacji pokojowych, przy czym Chiny są obecnie drugim największym wkładodawcą finansowym i znajdują się wśród dziesięciu największych wkładodawców wojska, z ponad 2200 personelem rozmieszczonym na 2024 rok. W negocjacjach Rady Bezpieczeństwa Pekin konsekwentnie podkreśla suwerenność, zgodę państwa przyjmującego i rozwój jako fundamenty trwałego pokoju oraz sprzeciwia się postanowieniom nakazującym intruzywne raportowanie praw człowieka i naciska na większe uznanie priorytetów rządów przyjmujących (Reeder, 2025).

Ograniczenia zasobowe stanowią kolejne poważne wyzwanie dla skuteczności operacji pokojowych. Analiza wykazała, że misje operacji pokojowych ONZ często borykają się z niewystarczającym finansowaniem, brakiem odpowiedniego sprzętu i wykwalifikowanego personelu, co ogranicza ich zdolność do efektywnej ochrony ludności cywilnej i realizacji mandatów (Hultman et al., 2013). Jednocześnie organizacje regionalne, takie jak Unia Afrykańska, pomimo znaczącego zaangażowania w operacje pokojowe, napotykają na trwałe przeszkody, w tym wsparcie logistyczne i finansowe, co ogranicza ich zdolność do prowadzenia

długoterminowych operacji stabilizacyjnych (Dersso, 2013). Propozycje redukcji sił ONZ o 25% podnoszą obawy o implikacje dla stabilności globalnej i wiarygodności globalnego instytucjonalizmu (Rifaat, 2025).

Współczesne konflikty charakteryzują się rosnącą złożonością, obejmując zagrożenia hybrydowe, proliferację nowych i rozwijających się technologii, transnarodową przestępczość zorganizowaną, kryzys klimatyczny i zagrożenia zdrowia publicznego, które łączą się w złożone sposoby ignorujące międzynarodowe granice polityczne (UN DPO, 2024). Badania nad kontrapokojem identyfikują systematyczne blokady pokoju we współczesnych konfliktach na całym świecie, wyróżniając trzy typy: impas, ograniczony kontrapokój oraz nieuśmierzony kontrapokój, co prowadzi do fundamentalnego pytania, czy interwencje pokojowe stały się źródłem własnego upadku (Pogodda et al., 2022). Te złożone wyzwania wymagają od organizacji międzynarodowych znaczącej adaptacji ich struktur, procedur i podejść do budowania pokoju (UN DPO, 2024).

Ewolucja podejścia organizacji międzynarodowych do współczesnych zagrożeń

Organizacje międzynarodowe przechodzą znaczącą transformację w odpowiedzi na zmieniający się charakter zagrożeń bezpieczeństwa w XXI wieku, odchodząc od post-zimnowojennego liberalnego modelu operacji pokojowych w kierunku bardziej zorientowanego na suwerenność podejścia. Badanie przeprowadzone na zlecenie Departamentu Operacji Pokojowych ONZ potwierdza, że operacje pokojowe ONZ pozostają efektywnym wielostronnym narzędziem zapobiegania i ograniczania konfliktów zbrojnych, utrzymywania pokoju oraz reagowania na szerszy zakres zagrożeń dla międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Jednocześnie analiza ujawnia, że operacje pokojowe muszą adresować zagrożenia bezpieczeństwa i wyzwania, które przyszłe misje pokojowe będą musiały rozwiązywać, w tym konflikty zbrojne, militaryzację nowych i rozwijających się technologii, transnarodową przestępczość zorganizowaną, kryzys klimatyczny i zagrożenia zdrowia publicznego (UN DPO, 2024).

Organizacja Narodów Zjednoczonych utrzymuje istotne przewagi komparatywne nad większością aktorów zaangażowanych w ten obszar, szczególnie w zakresie wykorzystania systemu sieciowego multilateralizmu, który może zjednoczyć szeroki zakres aktorów i zdolności do uczestnictwa w operacjach pokojowych i który może uzupełniać szersze wysiłki Organizacji w promowaniu prewencji, budowania pokoju i rozwoju. Globalny zasięg ONZ, długa historia

misji terenowych i różnorodne urzędy oraz instytucje umożliwiają planowanie, generowanie, rozmieszczanie, utrzymywanie, wspieranie, zwrot kosztów, ewaluację i ocenę operacji pokojowych, jeśli to konieczne przez dziesięciolecia (UN DPO, 2024).

Koncepcja wspólnego bezpieczeństwa zyskuje na znaczeniu jako paradygmat promujący bezpieczeństwo i dobrobyt ludzi na całym świecie, opierając się na założeniu, że współdzielone problemy wymagają wspólnych rozwiązań bezprzemocowych, a nasze interesy są najlepiej chronione, gdy wspólnie wspieramy pokojowe i sprawiedliwe relacje. Wizja wspólnego bezpieczeństwa to bardzo prosta idea, że „mój pokój jest twoim pokojem” – zrozumienie, że pokój i bezpieczeństwo są niepodzielne. Nigdy wcześniej losy poszczególnych społeczności i narodów nie były tak ze sobą powiązane, czego przykładem jest pandemia COVID-19, a nigdy wcześniej nasze bezpieczeństwo i dobrobyt nie zależały tak bardzo od bezpieczeństwa i dobrobytu innych (Kennedy & Hallowell, 2021).

Odpowiedź na współczesne wyzwania wymaga integracji perspektyw emocjonalnych i tożsamościowych w dyplomację i budowanie pokoju. Badania psychologii politycznej pokazują, że lęk kolektywny stanowi kluczowy czynnik napędzający główne konflikty globalne, koncentrując się na rywalizacjach NATO-Rosja i Chiny-USA, gdzie lęk jako ewolucyjnie ugruntowana emocja obciąża percepcję zagrożenia i generuje dylematy bezpieczeństwa, w których środki obronne eskalują wzajemną niepewność i brak zaufania. Praktyczne implikacje zalecają polityki mające na celu emocjonalną deeskalację, budowanie zaufania i uznanie kolektywnej tożsamości w celu przerwania cykli lęku kolektywnego i promowania bezpieczeństwa globalnego (Ngufan, 2025). Rozszerzona koncepcja bezpieczeństwa stawia wyzwania systemowi bezpieczeństwa kolektywnego ONZ w odniesieniu do czterech różnych obiektów bezpieczeństwa: bezpieczeństwa narodowego, międzynarodowego, ludzkiego i bezpieczeństwa reżimów (Nasu, 2011).

Zakończenie

Niniejszy artykuł kompleksowo przeanalizował rolę organizacji międzynarodowych w zapewnianiu pokoju i stabilności globalnej, wykorzystując zarówno perspektywy teoretyczne, jak i empiryczne dowody skuteczności ich działań. Analiza potwierdziła pierwszą hipotezę badawczą (H1), wykazując, że organizacje międzynarodowe posiadające szerokie mandaty i odpowiednie zasoby finansowe oraz militarne istotnie skuteczniej redukują intensywność konfliktów zbrojnych

i przyczyniają się do długoterminowej stabilności regionalnej, co potwierdzają liczne badania empiryczne dotyczące operacji pokojowych ONZ. Hipoteza druga (H2) również znalazła potwierdzenie w analizie mechanizmów wczesnego ostrzegania i prewencji konfliktów, szczególnie w kontekście działalności OBWE, której kompleksowy system mechanizmów prewencyjnych umożliwia skuteczne reagowanie na potencjalne zagrożenia przed ich eskalacją.

Trzecia hipoteza badawcza (H3) dotycząca współpracy między organizacjami globalnymi i regionalnymi została potwierdzona przez analizę praktycznych przykładów synergii, takich jak Inicjatywa Humanitarno-Rozwojowo-Pokojowa między ONZ a Bankiem Światowym oraz współpraca między NATO, UE i organizacjami regionalnymi w Afryce i Azji. Współczesne organizacje międzynarodowe stoją przed wyzwaniami wynikającymi z rosnącej złożoności konfliktów, które łączą wymiary polityczne, ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, co wymaga kompleksowych i skoordynowanych odpowiedzi ze strony społeczności międzynarodowej. Ograniczenia strukturalne, takie jak zależność od politycznej woli państw członkowskich, system prawa weta w Radzie Bezpieczeństwa ONZ oraz niewystarczające zasoby finansowe i militarne, w dalszym ciągu stanowią znaczące przeszkody w realizacji mandatów pokojowych.

Badanie ujawniło również istotną ewolucję podejścia organizacji międzynarodowych do bezpieczeństwa globalnego, polegającą na odchodzeniu od post-zimnowojennego liberalnego modelu operacji pokojowych w kierunku bardziej zorientowanego na suwerenność i kontekstowo specyficznego podejścia, co odzwierciedla rosnący wpływ państw Globalnego Południa na kształtowanie norm operacji pokojowych. Koncepcja wspólnego bezpieczeństwa, opierająca się na założeniu, że pokój i bezpieczeństwo są niepodzielne i że współdzielone problemy wymagają wspólnych rozwiązań bezprzemocowych, zyskuje na znaczeniu jako alternatywny paradygmat wobec tradycyjnych podejść opartych na równoważeniu sił.

Kierunki dalszych badań powinny koncentrować się na kilku kluczowych obszarach. Po pierwsze, konieczne jest pogłębienie analizy wpływu nowych i rozwijających się technologii, w tym sztucznej inteligencji i cyberprzestrzeni, na skuteczność operacji pokojowych i mechanizmów wczesnego ostrzegania. Po drugie, wymaga dalszego zbadania związków między zmianą klimatyczną a bezpieczeństwem międzynarodowym, szczególnie w kontekście prewencji konfliktów związanych z zasobami naturalnymi i migracjami klimatycznymi. Po trzecie, badania powinny skupić się na analizie efektywności różnych modeli współpracy między organizacjami globalnymi i regionalnymi w specyficznych kontekstach

konfliktowych, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów koordynacji i podziału odpowiedzialności. Wreszcie, istotne znaczenie ma badanie nad sposobami wzmocnienia legitymizacji i reprezentatywności organizacji międzynarodowych w kontekście rosnących aspiracji państw Globalnego Południa do współkształtowania architektury bezpieczeństwa globalnego.

Bibliografia

- Ackermann, A. (2003). OSCE mechanisms and procedures related to early warning, conflict prevention, and crisis management. In *OSCE Yearbook 2003* (pp. 223-248). Institute for Peace Research and Security Policy. <https://ifsh.de/file-CORE/documents/yearbook/english/09/Ackermann-en.pdf>
- Adamson, F. B., & Greenhill, K. M. (2021). Globality and entangled security: Rethinking the post-1945 order. *Security Studies*, 30(2), 161-193. https://eprints.soas.ac.uk/35102/1/Adamson_Greenhill_NGS.pdf
- Britannica. (2023). Collective security. *Encyclopaedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/collective-security>
- Burchill, S., Linklater, A., Devetak, R., Donnelly, J., Paterson, M., Reus-Smit, C., & True, J. (2005). *Theories of international relations* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <http://lib.jnu.ac.in/sites/default/files/RefrenceFile/Theories-of-IR.pdf>
- Centro di Ateneo per i Diritti Umani. (2023). New data show the effectiveness of UN peacekeeping missions. University of Padua Human Rights Centre. <https://unipd-centrodirittiumani.it/en/news/new-data-show-the-effectiveness-of-un-peacekeeping-missions>
- Claude, I. L. (1956). Collective security as an approach to peace. In *Swords into plowshares: The problems and progress of international organization* (pp. 223-260). Random House. https://is.muni.cz/el/fss/podzim2018/IRE107/um/04_Claude_Collective_scurity.pdf
- Clayton, G., Dorussen, H., & Gizelis, T.-I. (2022). The effectiveness of mediation and peacekeeping for ending conflict. *Journal of Peace Research*, 59(2), 150-165. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022343321990076>
- Dersso, S. A. (2013). The role and place of the African Standby Force within the African Peace and Security Architecture. ISS Paper, 209. Institute for Security Studies. <https://www.files.ethz.ch/isn/113682/209.pdf>
- European External Action Service. (2021, June 30). NATO and EU: Strength in complementarity. EEAS. https://www.eeas.europa.eu/eeas/nato-and-eu-strength-complementarity_und

- Fastenrath, U., & Fastenrath, C. (2019). Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). W Max Planck Encyclopedia of Public International Law. Oxford University Press. <https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law/9780199231690/law-9780199231690-e664>
- Fortna, V. P. (2008). Does peacekeeping work? Shaping belligerents' choices after civil war. Princeton University Press. https://www.researchgate.net/publication/283737749_Does_peacekeeping_work_Shaping_belligerents'_choices_after_civil_war
- Hegre, H., Hultman, L., & Nygård, H. M. (2019). Evaluating the conflict-reducing effect of UN peacekeeping operations. *Journal of Politics*, 81(1), 215-232. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/700203>
- Hultman, L., Kathman, J., & Shannon, M. (2013). United Nations peacekeeping and civilian protection in civil war. *American Journal of Political Science*, 57(4), 875-891. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2018/03/united-nations-peacekeeping-and-civilian-protection-in-civil-war.pdf>
- Kang, J. (2025). How can the United Nations enhance its peacekeeping and conflict prevention mechanisms to effectively address the outbreak of hot wars? *LNEP*, 96. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/2025.BO24008>
- Kennedy, K., & Hallowell, B. (2021). Peace building in practice: Creating shared security at all levels. *Behavioral and Social Issues*, 30(1), 209-214. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8475408/>
- Keohane, R. O., & Martin, L. L. (1995). The promise of institutionalist theory. *International Security*, 20(1), 39-51. https://www.researchgate.net/publication/236794989_The_Promise_of_Institutional_Theory
- Lindberg Bromley, S., & von Uexkull, N. (2024). UN peacekeeping presence and local food security outcomes. *Conflict Management and Peace Science*, 42(2), 168-189. <https://doi.org/10.1177/07388942241237727>
- Mross, K., Fiedler, C., & Grävingholt, J. (2022). Identifying pathways to peace: How international support can help prevent conflict recurrence. *International Studies Quarterly*, 66(1), sqab091. <https://doi.org/10.1093/isq/sqab091>
- Nasu, H. (2011). The expanded conception of security and international law: Challenges to the UN collective security system. *Amsterdam Law Forum*, 3(3). https://www.researchgate.net/publication/228162407_The_Expanded_Conception_of_Security_and_International_Law_Challenges_to_the_UN_Collective_Security_System
- Ngufan, C. F. (2025). The psychology of fear and global conflict: How collective anxiety shapes international relations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 5(5). <https://doi.org/10.62225/2583049X.2025.5.5.5129>
- Organizacja Narodów Zjednoczonych. (1945). Karta Narodów Zjednoczonych. <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/chapter-8>

- Pogodda, S., Richmond, O. P., & Visoka, G. (2022). Counter-peace: From isolated blockages in peace processes to systemic patterns. *Review of International Studies*, 49(3), 491-512. <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/17030235174169463F0407AE4C52A6D8/S0260210522000377a.pdf>
- Polski Instytut Spraw Międzynarodowych. (2024, July 31). How NATO has changed since 1999. <https://www.pism.pl/publications/how-nato-has-changed-since-1999>
- Rath, M. (2020). Addressing the Conflict Cycle: The OSCE's evolving toolbox. *OSCE Insights*, 3. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748922339-03>
- Reeder, B. W. (2025). The future of United Nations peacekeeping in a fragmenting world. *International Organization*, 79(S1), S148-S161. <https://doi.org/10.1017/S0020818325101045>
- Rietjens, S., & Ruffa, C. (2019). Understanding coherence in UN peacekeeping: A conceptual framework. *International Peacekeeping*, 26(4), 383-407. <https://doi.org/10.1080/13533312.2019.1596742>
- Rifaat, H. (2025). Peacekeeping in retreat: The implications of a 25% UN force cut on global stability. *Anadolu Agency*. <https://aa.com.tr/en/opinion/opinion-peacekeeping-in-retreat-the-implications-of-a-25-un-force-cut-on-global-stability/3723760>
- Skidmore, D. (1999). Security: A new framework for analysis. *American Political Science Association*, 93(4), 1010. <https://doi.org/10.2307/2586187>
- United Nations Department of Peace Operations. (2024, November 1). The future of peacekeeping, new models, and related capabilities [Report]. https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/the_future_of_peacekeeping_new_models_and_related_capabilities_-_nov1.pdf
- United Nations Security Council. (2021). In times of global crises, collaboration between regional organizations, United Nations essential to maintaining international peace. <https://press.un.org/en/2021/sc14498.doc.htm>
- Wendt, A. (1999). *Social theory of international politics*. Cambridge University Press. https://www.researchgate.net/publication/239065011_A_Social_Theory_of_International_Politics
- Williams, P. D. (2015). The African Union Mission in Somalia and civilian protection challenges. *Stability: International Journal of Security and Development*, 4(1), 1-17.
- World Bank. (2017, March 2). The Humanitarian-Development-Peace Initiative. <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/brief/the-humanitarian-development-peace-initiative>

ZNACZENIE PRAWA MIĘDZYNARODOWEGO W ZAPEWNIANIU BEZPIECZEŃSTWA WSPÓŁCZESNYCH PAŃSTW

Streszczenie: Bezpieczeństwo międzynarodowe stanowi jedno z najważniejszych wyzwań współczesnego świata, będąc przedmiotem nieustannych debat zarówno w obszarze nauki, jak i praktyki politycznej. W obliczu dynamicznie zmieniającego się środowiska międzynarodowego, charakteryzującego się pojawianiem się nowych form zagrożeń oraz ewolucją tradycyjnych konfliktów, rola prawa międzynarodowego publicznego jako instrumentu zapewniania pokoju i stabilności nabiera szczególnego znaczenia. Artykuł ma na celu kompleksową analizę znaczenia prawa międzynarodowego publicznego w zapewnianiu bezpieczeństwa współczesnych państw oraz ocenę efektywności istniejących mechanizmów prawnych i instytucjonalnych służących utrzymaniu międzynarodowego pokoju. Centralnym problemem badawczym jest pytanie, w jakim stopniu normy i instytucje prawa międzynarodowego przyczyniają się do redukcji zagrożeń dla bezpieczeństwa państw oraz jakie czynniki determinują skuteczność tych mechanizmów w warunkach dynamicznie zmieniającego się środowiska międzynarodowego. Sformułowano trzy kluczowe hipotezy zakładające, że system bezpieczeństwa zbiorowego oparty na Karcie Narodów Zjednoczonych stanowi fundamentalny mechanizm utrzymania pokoju, którego skuteczność zależy od woli politycznej państw, że efektywność norm prawnych jest uzależniona od ich precyzyjności i mechanizmów egzekucyjnych, oraz że współczesne asymetryczne zagrożenia wymagają adaptacji tradycyjnych instrumentów prawnych. W badaniu zastosowano metodę dogmatyczno-prawną, analizując przepisy Karty Narodów Zjednoczonych oraz traktaty międzynarodowe dotyczące bezpieczeństwa zbiorowego i kontroli zbrojeń, a także metodę historyczno-prawną prześledzającą ewolucję systemu bezpieczeństwa od Ligi Narodów do współczesnego systemu ONZ. Przeprowadzono syntezę dostępnych badań

empirycznych dotyczących efektywności operacji pokojowych ONZ oraz skuteczności reżimów nieproliferacyjnych, w tym Traktatu o nieprolifracji broni jądrowej. Wyniki wskazują, że prawo międzynarodowe odgrywa kluczową rolę w ograniczaniu konfliktów zbrojnych poprzez fundamentalne normy, takie jak zakaz użycia siły stanowiący *jus cogens*. Badania empiryczne potwierdziły pozytywny wpływ operacji pokojowych ONZ na redukcję przemocy, przy czym dwie trzecie misji pokojowych zakończyło się sukcesem. Analiza funkcjonowania Traktatu o nieprolifracji broni jądrowej wykazała częściową skuteczność w ograniczaniu rozprzestrzeniania broni masowego rażenia, choć efektywność jest osłabiana przez problemy z weryfikacją przestrzegania zobowiązań. Skuteczność systemu jest limitowana przez fragmentaryzację międzynarodową, problemy z egzekwowaniem norm oraz asymetryczne zagrożenia, w tym terroryzm międzynarodowy, cyberprzestępczość i zmiany klimatyczne. Wnioski potwierdzają, że system prawny oparty na Karcie Narodów Zjednoczonych stanowi fundamentalny, choć niedoskonały mechanizm utrzymania międzynarodowego pokoju. Weryfikacja hipotez wykazała zależność skuteczności systemu od woli politycznej państw oraz precyzyjności norm prawnych z efektywnymi mechanizmami egzekucyjnymi. Badanie podkreśla potrzebę adaptacji tradycyjnych instrumentów prawnych oraz rozwoju nowych form współpracy międzynarodowej w odpowiedzi na współczesne zagrożenia asymetryczne, a także reformy systemu Narodów Zjednoczonych w celu zwiększenia jego responsywności na dynamicznie zmieniające się środowisko bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: prawo międzynarodowe publiczne, bezpieczeństwo zbiorowe, Karta Narodów Zjednoczonych, kontrola zbrojeń, pokój międzynarodowy.

Wstęp

Bezpieczeństwo międzynarodowe stanowi jedno z najważniejszych wyzwań współczesnego świata, będąc przedmiotem nieustannych debat zarówno w obszarze nauki, jak i praktyki politycznej. W obliczu dynamicznie zmieniającego się środowiska międzynarodowego, charakteryzującego się pojawianiem się nowych form zagrożeń oraz ewolucją tradycyjnych konfliktów, rola prawa międzynarodowego publicznego jako instrumentu zapewniania pokoju i stabilności nabiera szczególnego znaczenia. Pytanie o skuteczność norm i mechanizmów prawnych w utrzymaniu bezpieczeństwa państw pozostaje aktualne, zwłaszcza w kontekście rosnącej złożoności współczesnych wyzwań międzynarodowych.

Celem niniejszego artykułu jest kompleksowa analiza znaczenia prawa międzynarodowego publicznego w zapewnianiu bezpieczeństwa współczesnych państw oraz ocena efektywności istniejących mechanizmów prawnych i instytucjonalnych służących utrzymaniu międzynarodowego pokoju. Problem badawczy skoncentrowany jest na fundamentalnym pytaniu: w jakim stopniu normy i instytucje prawa międzynarodowego przyczyniają się do redukcji zagrożeń dla bezpieczeństwa państw oraz jakie czynniki determinują skuteczność tych mechanizmów w warunkach dynamicznie zmieniającego się środowiska międzynarodowego?

W ramach przeprowadzonego badania sformułowano trzy kluczowe hipotezy badawcze. Po pierwsze, system bezpieczeństwa zbiorowego oparty na Kartie Narodów Zjednoczonych stanowi fundamentalny, choć niedoskonały mechanizm utrzymania międzynarodowego pokoju, którego skuteczność zależy od woli politycznej państw członkowskich oraz sprawności Rady Bezpieczeństwa. Po drugie, efektywność norm prawa międzynarodowego w zapewnianiu bezpieczeństwa jest uzależniona od stopnia ich precyzyjności, uniwersalności oraz istnienia skutecznych mechanizmów egzekucyjnych. Po trzecie, współczesne asymetryczne zagrożenia bezpieczeństwa, takie jak terroryzm międzynarodowy i cyberprzestępczość, wymagają adaptacji tradycyjnych instrumentów prawnych oraz rozwoju nowych form współpracy międzynarodowej wykraczających poza klasyczny system państw-centriczny.

W celu weryfikacji postawionych hipotez oraz udzielenia odpowiedzi na sformułowany problem badawczy zastosowano zintegrowane podejście metodologiczne łączące metody jakościowe z analizą dostępnych danych empirycznych. Podstawową metodą badawczą jest metoda dogmatyczno-prawna, polegająca na systematycznej analizie i interpretacji przepisów Karty Narodów Zjednoczonych, traktatów międzynarodowych dotyczących bezpieczeństwa zbiorowego, kontroli zbrojeń oraz konwencji dotyczących zwalczania nowych form zagrożeń. Uzupełniająco wykorzystano metodę historyczno-prawną, pozwalającą na prześledzenie ewolucji międzynarodowego systemu bezpieczeństwa od systemu Ligi Narodów po współczesną architekturę bezpieczeństwa opartą na Organizacji Narodów Zjednoczonych i organizacjach regionalnych. Istotnym elementem metodologii badawczej jest również synteza i metaanaliza dotychczasowych badań empirycznych publikowanych w recenzowanych czasopismach naukowych, dotyczących efektywności operacji pokojowych ONZ, skuteczności reżimów nieproliferacyjnych oraz wpływu traktatów rozbrojeniowych na redukcję zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego. Takie podejście metodologiczne pozwala na kompleksową ocenę zarówno normatywnych, jak i praktycznych aspektów

funkcjonowania prawa międzynarodowego w zapewnianiu bezpieczeństwa współczesnych państw.

Artykuł składa się z siedmiu zasadniczych części poprzedzonych wstępem i zakończonych konkluzjami. W pierwszej kolejności przedstawiono teoretyczne podstawy bezpieczeństwa międzynarodowego oraz miejsce prawa w systemie stosunków międzypaństwowych. Kolejno analizowane są fundamentalne normy prawne chroniące pokój międzynarodowy, ze szczególnym uwzględnieniem Karty Narodów Zjednoczonych. W dalszej części omówiono instytucjonalne mechanizmy zapewniania bezpieczeństwa zbiorowego, systemy kontroli zbrojeń oraz wyzwania wynikające z nowych form zagrożeń. Część badawcza artykułu zawiera przegląd istniejących badań empirycznych dotyczących skuteczności operacji pokojowych ONZ oraz efektywności traktatów nieproliferacyjnych. Całość zwieńczono podsumowaniem wniosków oraz propozycjami kierunków dalszych badań.

Teoretyczne podstawy bezpieczeństwa międzynarodowego

Bezpieczeństwo międzynarodowe stanowi fundamentalne pojęcie z zakresu teorii stosunków międzynarodowych, charakteryzujące stan, w którym zbiorowość państw oraz innych podmiotów prawa międzynarodowego funkcjonuje w warunkach wolnych od zagrożeń militarnych oraz posiada zdolność pokojowego regulowania sporów i konfliktów interesów. Definicja ta wykracza poza tradycyjne, wąskie rozumienie bezpieczeństwa jako braku wojny, obejmując również wymiary ekonomiczne, ekologiczne, społeczne i humanitarne (Przyborowska-Klimczak, 2016). Przechodząc do głębszej analizy, należy zauważyć, że bezpieczeństwo międzynarodowe jest nierozzerwalnie związane z suwerennością państw, gdyż kwestia ta stanowi podstawowy warunek wykonywania w pełni suwerennych praw przez państwa oraz zapewnienia współpracy międzynarodowej i rozwoju społeczno-gospodarczego (Diallo, 2018).

Wśród współczesnych koncepcji bezpieczeństwa międzynarodowego wymieniana się koncepcje równowagi sił, zbiorowego bezpieczeństwa, kooperatywnego bezpieczeństwa oraz wspólnego bezpieczeństwa, z których każda opiera się na odmiennych założeniach dotyczących natury stosunków międzynarodowych oraz najbardziej efektywnych metod zapobiegania konfliktom. Koncepcja bezpieczeństwa zbiorowego, która stanowi fundament systemu Narodów Zjednoczonych, zakłada, że agresja przeciwko jednemu państwu jest traktowana jako zagrożenie dla wszystkich członków społeczności międzynarodowej, co obliguje ich do wspólnego działania w celu przywrócenia pokoju (Przyborowska-Klimczak,

2016). Kontynuując tę myśl, warto podkreślić, że system bezpieczeństwa zbiorowego stanowi ewolucję wcześniejszych projektów, w tym systemu Ligi Narodów, który narodził się na bazie doświadczeń drugiej wojny światowej w udoskonalonej formie instytucjonalnej i normatywnej (Popiuk-Rysińska, 2013).

Prawo międzynarodowe publiczne stanowi normatywny fundament współczesnego systemu bezpieczeństwa międzynarodowego, tworząc ramy prawne dla działań państw oraz organizacji międzynarodowych w zakresie zapobiegania konfliktom, ich pokojowego rozwiązywania oraz reagowania na zagrożenia dla pokoju. Normy prawne sankcjonujące standardy bezpieczeństwa wynikają zarówno z zapisów prawa międzynarodowego w wymiarze światowym, jak i regionalnym oraz prawa krajowego, tworząc wielowarstwowy system ochrony (Poździech, 2013). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest fakt, że wszelkie uregulowania prawnomiędzynarodowe o charakterze powszechnym, regionalnym i bilateralnym określające w różnych dziedzinach zasady współpracy państw tworzą porządek międzynarodowy sprzyjający utrzymaniu stabilności i przewidywalności w stosunkach międzypaństwowych (Przyborska-Klimczak, 2016).

Karta Narodów Zjednoczonych jako fundament systemu bezpieczeństwa zbiorowego

Karta Narodów Zjednoczonych, przyjęta w San Francisco w 1945 roku, stanowi traktat międzynarodowy będący fundamentem współczesnego, powszechnego i uniwersalnego systemu bezpieczeństwa zbiorowego, którego podstawowym celem jest utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa poprzez stosowanie skutecznych środków zbiorowych dla zapobiegania zagrożeniom pokoju i ich usuwania oraz tłumienia aktów agresji i innych naruszeń pokoju. System Karty NZ składa się z trzech warstw: regulacji i zobowiązań traktatowych, organów podejmujących decyzje i nadzorujących ich wykonanie oraz procedur i instrumentów realizacyjnych. Przechodząc do szczegółowej analizy, należy wskazać, że członkowie Organizacji Narodów Zjednoczonych przyznali Radzie Bezpieczeństwa główną odpowiedzialność za utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz uznali, że Rada Bezpieczeństwa działa z tytułu tej odpowiedzialności z ich ramienia (Organizacja Narodów Zjednoczonych, 1945).

Artykuł 2 ustęp 4 Karty Narodów Zjednoczonych ustanawia fundamentalną normę prawa międzynarodowego, zgodnie z którą wszyscy członkowie powinni w swych stosunkach międzynarodowych powstrzymać się od stosowania groźby lub użycia siły przeciwko nietykalności terytorium albo niepodległości

politycznej któregośkolwiek państwa, lub wszelkiego innego sposobu niezgodnego z zasadami Narodów Zjednoczonych. Ten zakaz stanowi jus cogens, czyli normę imperatywną prawa międzynarodowego, która nie dopuszcza żadnych odstępstw i jest wiążąca dla wszystkich państw niezależnie od ich członkostwa w ONZ (Przyborowska-Klimczak, 2016). Warto również poruszyć kwestię, że zakaz użycia siły wymaga analizy nie tylko jako warunek utrzymania pokoju, ale także jako wyraz szacunku dla zasady suwerennej równości państw, która wyklucza interwencję zbrojną lub w jakiegokolwiek innej formie w wewnętrzne sprawy państw (Piasecka, *bd.*).

Karta Narodów Zjednoczonych przewiduje dwa wyjątki od generalnego zakazu użycia siły: przymusowe działania podjęte lub autoryzowane przez Radę Bezpieczeństwa w ramach Rozdziału VII Karty oraz prawo do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, które jest zachowane zgodnie z artykułem 51 Karty. Prawo do samoobrony obejmuje więcej niż tylko prawo do użycia siły w odpowiedzi na trwający atak – artykuł 51 zachowuje prawo do użycia siły w samoobronie, jeśli nastąpi zbrojny atak, do czasu gdy Rada Bezpieczeństwa podejmie niezbędne kroki (Koziej, 2017). Kontynuując, należy podkreślić, że aby zamiar użycia siły można było potraktować jako groźbę zabronioną przez prawo międzynarodowe, powinien on w możliwie jednoznaczny sposób uzależniać ewentualną rezygnację z podjęcia działania od spełnienia przez adresata określonego żądania, na przykład przekazania części terytorium lub realizacji określonej polityki (Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2016).

Instytucjonalne mechanizmy zapewniania bezpieczeństwa zbiorowego

Rada Bezpieczeństwa ONZ stanowi główny organ odpowiedzialny za pokój i bezpieczeństwo międzynarodowe, posiadający kompetencje do decydowania, jakie środki należy podjąć w przypadku zagrożenia pokoju lub bezpieczeństwa międzynarodowego, włączając w to środki dyplomatyczne, ekonomiczne oraz – w ostateczności – użycie siły zbrojnej. Wyróżnia się dwa rodzaje uprawnień Rady Bezpieczeństwa: uprawnienie badawcze polegające na stwierdzeniu zagrożenia pokoju, naruszenia pokoju lub dokonania aktu agresji oraz uprawnienie do wydawania zaleceń lub decyzji o zastosowaniu środków przymusu (Studocu, 2023). Przechodząc do dalszej analizy, należy zauważyć, że Rada Bezpieczeństwa została wyposażona w kompetencje do zastosowania koniecznych środków w celu utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa zgodnie z artykułem

51 Karty NZ, co czyni ją unikalnym organem w systemie międzynarodowym posiadającym realną władzę wykonawczą (Przyborowska-Klimczak, 2016).

Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości z siedzibą w Hadze stanowi główny organ sądowy Organizacji Narodów Zjednoczonych, którego zadaniem jest rozstrzyganie sporów między państwami członkowskimi oraz wydawanie opinii doradczych na zlecenie Zgromadzenia Ogólnego i Rady Bezpieczeństwa w kwestiach dotyczących prawa międzynarodowego. Do MTS może wystąpić również państwo niebędące członkiem ONZ, jeżeli przyjmie warunki określone przez Radę Bezpieczeństwa, co rozszerza potencjalny zakres oddziaływania Trybunału na pokojowe rozwiązywanie sporów międzynarodowych (Tomaszewska, *bd.*). Warto również podkreślić, że orzecznictwo MTS odgrywa znaczącą rolę w ujednolicaniu kryteriów interpretacji norm prawa międzynarodowego, w tym zasad dotyczących bezpieczeństwa zbiorowego i zakazu użycia siły (Przyborowska-Klimczak, 2016).

Regionalne organizacje bezpieczeństwa, działające zgodnie z Rozdziałem VIII Karty Narodów Zjednoczonych, stanowią istotne uzupełnienie uniwersalnego systemu bezpieczeństwa zbiorowego, oferując mechanizmy dostosowane do specyfiki poszczególnych regionów geograficznych. Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE), która skupia 57 państw uczestniczących o równym statusie, ma na celu umacnianie bezpieczeństwa i współpracy na obszarze od Władywostoku po Vancouver, a jej działalność obejmuje trzy wymiary: polityczno-wojskowy, ekonomiczno-środowiskowy i ludzki. Kolejnym istotnym przykładem jest Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO), która stanowi sojusz obronny oparty na zasadzie zbiorowej samoobrony zapisanej w art. 5 Traktatu Północnoatlantyckiego, zgodnie z którą atak zbrojny na jednego lub więcej członków jest traktowany jako atak na wszystkich (Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2019).

Traktaty międzynarodowe w dziedzinie kontroli zbrojeń i rozbrojenia

Traktat o nieprolifracji broni jądrowej (NPT), który wszedł w życie w 1970 roku, stanowi fundament systemu nieprolifracji broni jądrowej i jest obecnie ratyfikowany przez 191 państw, przy czym poza jego strukturami pozostają Indie, Pakistan, Izrael oraz Korea Północna. Głównymi elementami NPT są zobowiązania z obszaru nieprolifracji, pokojowego wykorzystania energii jądrowej oraz rozbrojenia, przy czym Traktat uznaje istnienie grupy państw jądrowych (tzw. Grupa P5: USA, Rosja, Chiny, Francja, Wielka Brytania) i nakłada na nie

obowiązek powstrzymania się od transferu broni jądrowej i technologii służącej jej budowie oraz działań na rzecz rozbrojenia nuklearnego. Przechodząc do oceny skuteczności, należy zauważyć, że reżim NPT pomimo swoich ograniczeń skutecznie ograniczył liczbę państw nuklearnych w porównaniu do pesymistycznych prognoz z lat 60. XX wieku, choć jego efektywność jest osłabiana przez brak postępów w rozbrojeniu ze strony państw jądrowych oraz wyzwania związane z weryfikacją przestrzegania zobowiązań (Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2019).

Układ o całkowitym zakazie prób z bronią jądrową stanowi kolejny istotny element międzynarodowego reżimu kontroli zbrojeń nuklearnych, który powołuje do życia Organizację Traktatu o całkowitym zakazie prób z bronią jądrową oraz przewiduje wprowadzenie kompleksowego reżimu weryfikacji opartego na systemie monitoringu sejsmicznego i radiologicznego. Choć CTBT został otwarty do podpisu w 1996 roku, nie wszedł jeszcze w życie ze względu na brak ratyfikacji przez niektóre kluczowe państwa, co ilustruje fundamentalny problem efektywności prawa międzynarodowego uzależnionej od woli politycznej państw. Kontynuując tę analizę, warto podkreślić, że zapisy tego dokumentu tworzą globalny reżim nieprolifracji broni atomowej, choć niektórzy krytycy wskazują, że umożliwia on realizację programów modernizacji istniejących arsenałów nuklearnych, co nie jest w pełni zgodne z duchem układu (Balawender, 2014).

Istotne znaczenie dla bezpieczeństwa międzynarodowego mają również traktaty dotyczące ograniczenia i prohibicji użycia określonych rodzajów broni konwencjonalnej, w tym Konwencja o zakazie użycia, składowania, produkcji i transferu min przeciwpiechotnych oraz Konwencja o zakazie broni chemicznej, które ustanawiają normy prawne służące humanitaryzacji konfliktów zbrojnych. Olbrzymie wydatki wojskowe na broń konwencjonalną stanowią jedno z istotnych zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego w drugiej dekadzie XXI wieku, co wymaga dalszej instytucjonalizacji kontroli nad handlem bronią oraz środkami materiałów wybuchowych (Zięba, 2016.). Warto również zauważyć, że prawo konfliktów zbrojnych, nazywane też międzynarodowym prawem humanitarnym lub prawem wojennym, stanowi zbiór norm zaakceptowanych przez społeczność międzynarodową dotyczących sposobów prowadzenia konfliktów zbrojnych, ochrony ich ofiar oraz uczestników (Studocu, 2023).

Współczesne wyzwania dla systemu bezpieczeństwa międzynarodowego

Terroryzm międzynarodowy stanowi współcześnie jedno z największych wyzwań dla społeczności międzynarodowej, będąc zjawiskiem, które jest ciągle aktualne, przybiera nowe formy i ewoluuje w czasie, często zmieniając swoje oblicze i stając się tym samym problemem trudnym do zwalczania dla państw oraz organizacji międzynarodowych. Konwencja ONZ o zwalczaniu międzynarodowej przestępczości zorganizowanej oraz jej protokoły dodatkowe dotyczące handlu ludźmi, przemytu migrantów i nielegalnego handlu bronią stanowią podstawę prawną do podejmowania działań na rzecz zwalczania tych zjawisk w skali globalnej (Charaktery, 2024). Przechodząc do analizy form terroryzmu, należy wskazać na terroryzm nacjonalistyczny, terroryzm religijny, terroryzm nacjonalistyczno-religijny oraz cyberterroryzm polegający na atakach na skomputeryzowane systemy, zakłócaniu baz danych, wprowadzaniu do programów komputerowych wirusów w celu wywołania chaosu i dezinformacji, który może sparaliżować systemy łączności, sieci bankowe, systemy obronne i stać się przyczyną katastrof (Zwolan, 2015).

Cyberprzestrzeń z roku na rok staje się coraz większa, a jej wpływ na życie ludzkie coraz bardziej widoczny, wobec czego właściwa ochrona wszystkich procesów, które mogą negatywnie wpływać na życie ludzi, jest niezbędnym elementem towarzyszącym szybkiemu rozwojowi informacyjno-komunikacyjnemu. Bezpieczna cyberprzestrzeń jest ściśle związana z wewnętrznym i zewnętrznym bezpieczeństwem każdego kraju, co czyni przygotowanie odpowiednich międzynarodowych gwarancji bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni nie tylko wyzwaniem technologicznym, ale także prawnym i politycznym. Kontynuując, należy zauważyć, że prawo międzynarodowe publiczne wobec problemów bezpieczeństwa cyberprzestrzeni musi uwzględniać suwerenność państwa we współczesnym świecie, pojęcie i charakterystykę cyberprzestrzeni oraz bezpieczeństwo informacyjne państwa i jego zagrożenia (Gawkowski, 2018).

Bezpieczeństwo klimatyczne stanowi nowy wymiar bezpieczeństwa międzynarodowego, którego znaczenie systematycznie rośnie wraz z postępującymi zmianami klimatycznymi i ich konsekwencjami dla stabilności państw, migracji ludności oraz dostępu do zasobów naturalnych. Prawo międzynarodowe wobec zagadnienia bezpieczeństwa klimatycznego rozwija się poprzez traktaty dotyczące ochrony środowiska, które coraz częściej są postrzegane nie tylko w kategoriach ekologicznych, ale także jako instrumenty zapobiegania konfliktom i zapewniania

bezpieczeństwa żywnościowego. Warto również podkreślić, że bezpieczeństwo międzynarodowe w kontekście globalnych zjawisk takich jak dodatni przyrost liczby ludności, degradacja środowiska naturalnego czy coraz większa współzależność między krajami wymaga skrupulatniejszej kontroli przepływów produktów, w tym produktów rolno-spożywczych w coraz bardziej rozbudowanych łańcuchach dostaw (Michalczyk, 2019).

Badania empiryczne nad skutecznością mechanizmów prawa międzynarodowego

Badania empiryczne dotyczące skuteczności operacji pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych wskazują na znaczący pozytywny wpływ misji „błękitnych hełmów” na redukcję przemocy i stabilizację sytuacji w regionach objętych konfliktami, przy czym zwiększenie liczby misji pokojowych ONZ jest kluczowym czynnikiem stopniowego spadku liczby i intensywności konfliktów zbrojnych na świecie od połowy lat 90. XX wieku. Dowody zebrane w szesnastu recenzowanych badaniach naukowych pokazują, że misje pokojowe ONZ znacząco redukują ofiary wśród ludności cywilnej, skracają czas trwania konfliktów i pomagają utrzymać porozumienia pokojowe, przy czym według profesor Lise Howard z Georgetown University od zakończenia zimnej wojny dwie trzecie misji pokojowych zakończyło się sukcesem w implementacji mandatów i wycofaniem sił (Hegre et al., 2017; Human Rights Center Antonio Parisca, 2023). Przechodząc do szczegółowej analizy, należy zauważyć, że obecność sił pokojowych zazwyczaj wiąże się z sukcesem i trwałością porozumień pokojowych, a wykorzystanie żołnierzy do utrzymania pokoju zamiast walki przynosi wymierne korzyści w zakresie ochrony ludności cywilnej (Human Rights Center Antonio Parisca, 2023).

Analiza funkcjonowania Traktatu o nieprolifracji broni jądrowej oraz innych instrumentów kontroli zbrojeń wskazuje na ich częściową skuteczność w ograniczaniu rozprzestrzeniania broni masowego rażenia, choć ich efektywność jest osłabiana przez wyzwania związane z weryfikacją przestrzegania zobowiązań oraz brakiem postępów w rozbrojeniu nuklearnym ze strony państw posiadających broń jądrową. Najważniejszym aktem prawa międzynarodowego, który reguluje kwestie związane z proliferacją broni jądrowej, jest bez wątpienia Traktat o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej, którego zapisy tworzą globalny reżim nieprolifracji broni atomowej, choć dodatkowym wyzwaniem są napięcia w stosunkach USA-Rosja i załamanie się dwustronnego systemu porozumień o kontroli

i redukcji zbrojeń jądrowych (Balawender, 2014; Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2019). Kontynuując, warto podkreślić, że w interesie państw nie leży polaryzacja stanowisk wewnątrz NPT, która osłabi samą normę nieproliferycyjną lub zmniejszy gotowość państw stron do wspólnego działania w razie kryzysu, natomiast wartościowe jest utrzymywanie poprzez proces NPT politycznego nacisku na państwa jądrowe, aby nie zwiększały swoich arsenałów ani nie wprowadzały na uzbrojenie dodatkowych rodzajów broni jądrowej (Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2019).

Przeprowadzone badania dotyczące skuteczności prawa międzynarodowego w porządku prawnym państw pozwalają na ocenę faktycznego funkcjonowania zasad prawa międzynarodowego oraz wyjaśnienie mechanizmów praktyki stosowania norm, przy czym skuteczność prawa międzynarodowego jest uzależniona od stopnia jasności i precyzyjności jego norm oraz istnienia efektywnych mechanizmów implementacji i egzekucji. Znaczącą rolę w ujednolicaniu kryteriów samowykonania oraz bezpośredniej skuteczności norm międzynarodowych spełnia orzecznictwo sądów międzynarodowych i krajowych, które tworzy konstrukcję bezpośredniego obowiązku i bezpośredniego skutku norm prawa międzynarodowego. Warto również zauważyć, że przeprowadzone badania pozwalają na ocenę faktycznego funkcjonowania mechanizmów *ex proprio vigore* oraz wyjaśnienie ewolucji norm konstytucyjnych w zakresie relacji między prawem międzynarodowym a prawem krajowym (Stankiewicz, 2010)

Zakończenie

Przeprowadzona analiza znaczenia prawa międzynarodowego w zapewnianiu bezpieczeństwa współczesnych państw prowadzi do wniosku, że system prawny oparty na Karcie Narodów Zjednoczonych oraz uzupełniających go traktatach i instytucjach stanowi fundamentalny, choć niedoskonały mechanizm utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Weryfikacja postawionych hipotez badawczych wskazuje, że skuteczność systemu bezpieczeństwa zbiorowego jest rzeczywiście uzależniona od woli politycznej państw członkowskich oraz sprawności mechanizmów instytucjonalnych, przy czym badania empiryczne potwierdzają pozytywny wpływ operacji pokojowych ONZ na redukcję przemocy i stabilizację konfliktów, a także częściową efektywność reżimów kontroli zbrojeń w ograniczaniu proliferacji broni masowego rażenia. Co istotne, analiza danych dotyczących funkcjonowania misji „błękitnych hełmów” wykazała, że dwie trzecie operacji pokojowych zakończyło się sukcesem w implementacji mandatów,

co potwierdza zasadność pierwszej hipotezy badawczej dotyczącej fundamentalnej roli systemu ONZ w utrzymaniu międzynarodowego pokoju.

Odnosząc się bezpośrednio do celu artykułu, jakim była kompleksowa analiza znaczenia prawa międzynarodowego publicznego w zapewnianiu bezpieczeństwa współczesnych państw oraz ocena efektywności istniejących mechanizmów prawnych i instytucjonalnych, należy podkreślić wielowymiarowy charakter współczesnego systemu bezpieczeństwa. Badanie wykazało, że współczesne asymetryczne zagrożenia bezpieczeństwa, w tym terroryzm międzynarodowy, cyberprzestępczość i zagrożenia wynikające ze zmian klimatycznych, wymagają adaptacji tradycyjnych instrumentów prawnych oraz rozwoju nowych form współpracy międzynarodowej wykraczających poza klasyczny system państwocentryczny. W tym kontekście szczególnie wymowne jest potwierdzenie trzeciej hipotezy badawczej, zgodnie z którą transformacja środowiska bezpieczeństwa wymusza ewolucję normatywnych i instytucjonalnych ram prawa międzynarodowego w kierunku większej elastyczności i zdolności reagowania na zagrożenia niemilitarne.

Potwierdziła się również hipoteza dotycząca zależności między precyzyjnością norm prawnych a ich efektywnością – badania wskazują, że jasność i szczegółowość regulacji prawnych wraz z istnieniem skutecznych mechanizmów egzekucyjnych stanowią kluczowe determinanty skuteczności prawa międzynarodowego w zapewnianiu bezpieczeństwa. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest rola orzecznictwa sądów międzynarodowych, w szczególności Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości, w ujednolicaniu kryteriów interpretacji norm prawa międzynarodowego oraz kształtowaniu standardów bezpośredniej skuteczności regulacji. Przechodząc do analizy instytucjonalnej, należy zauważyć, że wielowarstwowa struktura systemu bezpieczeństwa międzynarodowego, łącząca poziom uniwersalny z regionalnymi i bilateralnymi rozwiązaniami, zwiększa jego odporność i adaptacyjność do różnorodnych zagrożeń.

Wyniki przeprowadzonego badania posiadają istotne implikacje praktyczne zarówno dla decydentów politycznych, jak i przedstawicieli środowiska akademickiego zajmujących się problematyką bezpieczeństwa międzynarodowego. Po pierwsze, konieczne jest wzmocnienie politycznej woli państw członkowskich ONZ do przestrzegania fundamentalnych norm prawa międzynarodowego, w szczególności zakazu użycia siły oraz zasady pokojowego rozwiązywania sporów, co wymaga intensyfikacji dialogu dyplomatycznego oraz budowania szerszych koalicji na rzecz utrzymania międzynarodowego porządku prawnego. Po drugie, dla zwiększenia efektywności systemu bezpieczeństwa zbiorowego

niezbędne jest podjęcie debaty nad reformą Rady Bezpieczeństwa ONZ, która uwzględniłaby modyfikację mechanizmu weta oraz rozszerzenie składu stałych członków o przedstawicieli regionów dotychczas niedoreprezentowanych, co zwiększyłoby legitymizację i skuteczność tego kluczowego organu. Po trzecie, w obliczu nowych zagrożeń asymetrycznych państwa powinny intensyfikować współpracę w ramach organizacji regionalnych oraz rozwinąć mechanizmy wymiany informacji wywiadowczych dotyczących terroryzmu międzynarodowego i cyberzagrożeń, przy jednoczesnym zachowaniu poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności. Wreszcie, społeczność międzynarodowa powinna dążyć do opracowania bardziej precyzyjnych standardów prawnych regulujących nowe obszary potencjalnych konfliktów, takie jak cyberprzestrzeń, przestrzeń kosmiczna czy użycie technologii sztucznej inteligencji w systemach uzbrojenia, co przyczyniłoby się do wypełnienia luk normatywnych w obecnym systemie prawa międzynarodowego i zwiększenia przewidywalności działań państw.

Analiza instytucjonalnych mechanizmów bezpieczeństwa zbiorowego, w tym roli Rady Bezpieczeństwa ONZ, Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości oraz organizacji regionalnych, takich jak NATO i OBWE, pokazuje złożoność współczesnej architektury bezpieczeństwa oraz komplementarność różnych poziomów zarządzania zagrożeniami. Niemniej jednak fragmentaryzacja systemu międzynarodowego, problemy z egzekwowaniem norm prawnych oraz rosnące napięcia geopolityczne między wielkimi mocarstwami stanowią poważne wyzwania dla efektywności mechanizmów prawnych służących utrzymaniu pokoju. W szczególności warto podkreślić, że prawo weta w Radzie Bezpieczeństwa ONZ, choć stanowiące element pierwotnego kompromisu politycznego leżącego u podstaw systemu Narodów Zjednoczonych, stanowi istotną przeszkodę w podejmowaniu skutecznych działań w sytuacjach konfliktów angażujących interesy mocarstw.

Kontynuując rozważania dotyczące ograniczeń współczesnego systemu, należy zwrócić uwagę na niedostateczne postępy w dziedzinie rozbrojenia nuklearnego, co osłabia wiarygodność Traktatu o nieprolifracji broni jądrowej oraz rodzi napięcia między państwami jądrowymi a niejnymi. Warto również poruszyć kwestię wyzwań związanych z weryfikacją przestrzegania zobowiązań traktatowych, co szczególnie wyraźnie objawia się w przypadku kontroli zbrojeń, gdzie skuteczność reżimów nieprolifacyjnych jest bezpośrednio uzależniona od niezawodności mechanizmów inspekcji i monitoringu. Dodatkowo, zmieniający się charakter konfliktów zbrojnych, w których coraz większą rolę odgrywają podmioty niepaństwowe oraz środki prowadzenia działań hybrydowych, wymaga

fundamentalnego przemyslenia tradycyjnych kategorii prawnych opartych na międzypaństwowym paradygmacie stosunków międzynarodowych.

Jako kierunki dalszych badań proponuje się pogłębioną analizę efektywności mechanizmów prawnych w przeciwdziałaniu nowym formom zagrożeń asymetrycznych, w tym cyberataków sponsorowanych przez państwa oraz działań hybrydowych, które stanowią szarą strefę pomiędzy pokojem a wojną i wymykają się tradycyjnym kategoriom prawnym. Niezbędne wydają się również badania nad możliwościami reformy systemu Narodów Zjednoczonych w celu zwiększenia jego responsywności na dynamicznie zmieniające się środowisko bezpieczeństwa, w tym analizy dotyczące potencjalnych modyfikacji składu i procedur Rady Bezpieczeństwa oraz wzmocnienia roli Zgromadzenia Ogólnego w sytuacjach blokady decyzyjnej. Szczególnie istotne wydaje się również przeprowadzenie badań empirycznych dotyczących skuteczności regionalnych systemów bezpieczeństwa w różnych częściach świata oraz mechanizmów ich koordynacji z systemem uniwersalnym ONZ, co mogłoby przyczynić się do wypracowania bardziej efektywnych modeli zarządzania bezpieczeństwem międzynarodowym w XXI wieku.

Równocześnie zasadne byłoby podjęcie komparatystycznych studiów nad różnymi modelami implementacji norm prawa międzynarodowego w porządkach krajowych, co pozwoliłoby na identyfikację najlepszych praktyk oraz barier w zapewnianiu bezpośredniej skuteczności regulacji międzynarodowych. Nadto, w kontekście narastających wyzwań związanych ze zmianami klimatycznymi, przyszłe badania powinny koncentrować się na analizie synergii między prawem ochrony środowiska a prawem bezpieczeństwa międzynarodowego, w tym na mechanizmach prewencji konfliktów wynikających z degradacji środowiska naturalnego oraz niedoborów zasobów. Wreszcie, perspektywicznym obszarem eksploracji naukowej pozostaje zagadnienie cyberbezpieczeństwa oraz możliwości wypracowania międzynarodowych standardów prawnych regulujących operacje w cyberprzestrzeni, które mogłyby stanowić odpowiednik konwencji genewskich dla nowego wymiaru konfliktów współczesnych.

Reasumując, prawo międzynarodowe publiczne pozostaje nieodzownym instrumentem zapewniania bezpieczeństwa państw w XXI wieku, mimo że jego skuteczność jest ograniczona przez czynniki polityczne oraz niedostateczną adaptację do nowych form zagrożeń. Przyszłość systemu bezpieczeństwa zbiorowego zależy od zdolności społeczności międzynarodowej do reformowania istniejących instytucji, wzmacniania mechanizmów egzekucyjnych oraz rozwijania innowacyjnych rozwiązań prawnych adekwatnych do wyzwań współczesnego, zglobalizowanego świata. Tylko kompleksowe podejście łączące uniwersalne normy

prawne z elastycznymi mechanizmami regionalnymi oraz skuteczną współpracą między państwami może zapewnić trwałą pokój i stabilność w dynamicznie zmieniającym się środowisku międzynarodowym.

Bibliografia

- Balawender, D. (2014). Proliferacja broni masowego rażenia. *Acta Universitatis Wratislaviensis*. http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/59704/PDF/02_Dominek_Balawender.pdf
- Charaktery. (2024). Prawo międzynarodowe a bezpieczeństwo wewnętrzne: Jak globalne zmiany wpływają na lokalne strategie? <https://charaktery.eu/article/prawo-miedzynarodowe-a-bezpieczenstwo-wewnetrzne-jak-globalne-zmiany-wplywaja-na-lokalne-strategie>
- Diallo, B. S. (2018). Bezpieczeństwo zbiorowe a suwerenność państw. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny I Socjologiczny*, 75(4), 37–50. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2013.75.4.4>
- Gawkowski, K. (2018). Bezpieczeństwo cyberprzestrzeni w regulacjach UE. *Teka of Political Science and International Relations*, 13(2), 65-76. <https://doi.org/10.17951/teka.2018.13.2.65-76>
- Hegre, H., Hultman, L., & Nygård, H. M. (2017). Peacekeeping works: Evaluating the effectiveness of UN peacekeeping operations (Policy Brief). Peace Research Institute Oslo (PRIO). <https://prio.org/publications/10806>
- Human Rights Center Antonio Parisca. (b.d.). New data show the effectiveness of UN peacekeeping missions. University of Padua. Pobrano 14 grudnia 2025, z <https://unipd-centrodirittiumani.it/en/news/new-data-show-the-effectiveness-of-un-peacekeeping-missions>
- Koziej, S. (2017). Bezpieczeństwo międzynarodowe: Część I – Podstawy, ewolucja i koncepcje. <https://koziej.pl/wp-content/uploads/2017/09/BM-Cz-I-Podstawy-ewolucja-i-koncepcje.pdf>
- Michalczyk, J. (2019). Bezpieczeństwo żywnościowe z perspektywy państw Unii Europejskiej. *Ekonomia Międzynarodowa*, 25, [strony]. <https://doi.org/10.18778/2082-4440.25.02>
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych. (2019). NATO (Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego). https://dziennikurzedowy.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/polityka_zagraniczna/polityka_bezpieczenstwa/nato/index.html
- Organizacja Narodów Zjednoczonych. (1945). Karta Narodów Zjednoczonych. https://www.ptpa.org.pl/site/assets/files/1153/karta_narodow_zjednoczonych.pdf

- Piasecka, P. (bd.). Prawnomiędzynarodowe aspekty użycia siły we współczesnych stosunkach międzynarodowych. <https://www.bbn.gov.pl/download/1/8603/81-95PaulinaPiasecka.pdf>
- Polski Instytut Spraw Międzynarodowych. (2016). Zakaz groźby użycia siły a rosyjskie ćwiczenia wojskowe. https://www.pism.pl/publikacje/Zakaz_gro_by_u_ycia_si_y_a_rosyjskie__wiczenia_wojskowe
- Polski Instytut Spraw Międzynarodowych. (2019). Kondycja i perspektywy Traktatu o nieprolifracji broni jądrowej (NPT). https://pism.pl/publikacje/Kondycja_i_perspektywy__Traktatu_o_nieprolifracji_broni_jadrowej_NPT_
- Popiuk-Rysińska, I. (2013). Ewolucja systemu zbiorowego bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych po zimnej wojnie. Elipsa. https://elipsa.pl/pl/p/file/be2cfc01434847a06aa845129891a8ab/Ewolucja_systemu_st.pdf
- Póździej, S. (2013). Prawo do bezpieczeństwa w świetle międzynarodowych i krajowych regulacji prawnych. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.mhp-9a40fc85-8940-43f9-9d77-9a3dbccd71cd/c/SP_2013_2_03_Pozdziej.pdf
- Przyborowska-Klimczak, A. (2016). Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teka Komisji Prawniczej. <https://ojs.academicon.pl/tpkan/article/view/6228>
- Stankiewicz, W. (2010). Wprowadzanie norm prawa we współczesnym świecie. *Cywilizacja I Polityka*, (8), 39–54. Pobrano z <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/cywilizacja/article/view/10000>
- Studocu. (2023). Bezpieczeństwo Międzynarodowe: Kluczowe Aspekty i Regulacje Prawne. <https://www.studocu.com/pl/document/akademia-sztuki-wojennej/prawo-miedzynarodowe-publiczne/bezpieczenstwo-miedzynarodowe/59653501>
- Tomaszewska, A. (bd.). ONZ i NATO – notatka. <http://tomaszewska.com.pl/onz.nato.pdf>
- Zięba, R. (2016). Współczesne wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego. <https://bibliotekanauki.pl/articles/2091893>
- Zwołań, M. (2015). Współczesny terroryzm międzynarodowy - metody i sposoby zwalczania. *Facta Simonidis*, 1(8). <https://czaz.akademiazamojska.edu.pl/index.php/fs/article/download/196/225/236>

Tomasz Czyszczak

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Collegium Medicum im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy
Wydział Nauk o zdrowiu
Katedra Ratownictwa Medycznego

Michał Borowczyk

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Collegium Medicum im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy
Wydział Nauk o zdrowiu
Katedra Ratownictwa Medycznego

Marta Janowska-Zientara

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Collegium Medicum im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy
Wydział Nauk o zdrowiu
Katedra Ratownictwa Medycznego

WPŁYW PRACY ZMIANOWEJ ORAZ POZIOMU STRESU DYSPOZYTORÓW MEDYCZNYCH NA ZABURZENIA SNU I RYTMU DOBOWEGO ORGANIZMU

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest szczegółowa analiza mechanizmów patofizjologicznych prowadzących do zaburzeń snu oraz przegląd dotychczasowych badań dokumentujących wpływ pracy zmianowej i stresu zawodowego na jakość snu i regulację rytmu dobowego u dyspozytorów medycznych, a także identyfikacja skutecznych strategii interwencyjnych umożliwiających redukcję negatywnych konsekwencji zdrowotnych. Artykuł koncentruje się na pytaniu: w jaki sposób praca zmianowa oraz towarzyszący jej stres zawodowy u dyspozytorów medycznych wpływają na jakość snu i regulację rytmu dobowego organizmu? Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w kontekście specyfiki zawodu dyspozytora medycznego, który wymaga utrzymania wysokiego poziomu czujności i zdolności do szybkiego podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych przez

całą zmianę, niezależnie od pory doby. Badania wykazały wysoką prevalencję zaburzeń snu wśród dyspozytorów medycznych, obejmujących bezsenność, nadmierną senność dzienną oraz fragmentację snu. Potwierdzono przewlekłą aktywację osi podwzgórze-przysadka-nadnercza manifestującą się podwyższonym poziomem kortyzolu oraz zaburzoną sekrecją melatoniny. Stres zawodowy okazał się najsilniejszym predyktorem wypalenia zawodowego, przy czym długotrwała praca zmianowa nie prowadzi do pełnej adaptacji zegara biologicznego. Praca zmianowa prowadzi do chronicznej desynchronizacji rytmu biologicznego, której skutki zdrowotne obejmują zwiększone ryzyko chorób metabolicznych, kardiowaskulanych oraz pogorszenie funkcji poznawczych. Konieczne jest wdrożenie kompleksowych strategii interwencyjnych obejmujących optymalizację harmonogramów pracy, interwencje farmakologiczne i behawioralne oraz systematyczne wsparcie psychologiczne dla pracowników. Wyniki podkreślają pilną potrzebę zwiększenia świadomości na temat negatywnych skutków zdrowotnych pracy zmianowej oraz aktywnego promowania programów profilaktycznych.

Słowa kluczowe: praca zmianowa, dyspozytorzy medyczni, zaburzenia snu, rytm dobowy, stres zawodowy.

Wstęp

Współczesne systemy ochrony zdrowia w coraz większym stopniu opierają się na pracy zmianowej, która stanowi fundamentalny element funkcjonowania służb ratunkowych działających w trybie całodobowym. W centrach powiadamiania ratunkowego, gdzie dyspozytorzy medyczni przyjmują zgłoszenia alarmowe i koordynują działania zespołów ratowniczych, praca w systemie zmianowym – obejmująca dyżury 12-godzinne w porze nocnej, w weekendy i dni świąteczne – jest nieodzownym wymogiem zawodowym. Wykonywanie obowiązków zawodowych w godzinach, które naturalnie przeznaczone są na regenerację organizmu, prowadzi do głębokiej kolizji między endogennym zegarem biologicznym a wymaganiami zawodowymi. To chroniczne naruszenie rytmu biologicznego skutkuje poważnymi konsekwencjami zdrowotnymi, które wykraczają daleko poza przejściowe uczucie zmęczenia, obejmując zaburzenia metaboliczne, kardiowaskularne oraz psychiatryczne.

Przechodząc do istoty problemu badawczego, niniejszy artykuł koncentruje się na pytaniu: w jaki sposób praca zmianowa oraz towarzyszący jej stres zawodowy u dyspozytorów medycznych wpływają na jakość snu i regulację rytmu

dobowego organizmu? Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w kontekście specyfiki tego zawodu, który wymaga utrzymania wysokiego poziomu czujności i zdolności do szybkiego podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych przez całą zmianę, niezależnie od pory doby. Celem artykułu jest szczegółowa analiza mechanizmów patofizjologicznych prowadzących do zaburzeń snu, przegląd dotychczasowych badań dokumentujących skalę problemu wśród personelu medycznego pracującego w systemie zmianowym, a także identyfikacja skutecznych strategii interwencyjnych umożliwiających redukcję negatywnych konsekwencji zdrowotnych.

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest sformułowanie trzech głównych hipotez badawczych opartych na przeglądzie literatury przedmiotu. Po pierwsze, zakłada się, że praca zmianowa istotnie zwiększa ryzyko zaburzeń snu u dyspozytorów medycznych w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w standardowych godzinach dziennych, co ma odzwierciedlenie w wyższej prevalencji bezsenności, nadmiernej senności dziennej oraz fragmentacji snu. Po drugie, hipotezuje się, że wysoki poziom stresu zawodowego, wynikający ze specyfiki pracy dyspozytorskiej obejmującej ekspozycję na potencjalnie traumatyzujące rozmowy i konieczność podejmowania decyzji pod presją czasu, pogłębia zaburzenia rytmu okołodobowego i prowadzi do chronicznej desynchronizacji procesów fizjologicznych, manifestującej się poprzez zaburzoną sekrecję melatoniny i podwyższone poziomy kortyzolu. Po trzecie, przewiduje się istnienie dodatniej korelacji pomiędzy stażem pracy zmianowej a nasileniem objawów bezsenności oraz wypalenia zawodowego, co wskazuje na kumulacyjny charakter negatywnych skutków zdrowotnych, które nie ustępują mimo długotrwałej ekspozycji, lecz przeciwnie – ulegają nasileniu.

Warto również poruszyć kwestię struktury niniejszego opracowania, która została zaprojektowana w sposób umożliwiający kompleksowe ujęcie problematyki od podstaw teoretycznych po praktyczne implikacje kliniczne. Pierwsza sekcja teoretyczna omawia mechanizmy regulacji rytmu dobowego, przedstawiając rolę jąder nadskrzyżowaniowych podwzgórza jako głównego zegara biologicznego oraz funkcje melatoniny i kortyzolu w utrzymaniu homeostazy organizmu. Kontynuując, druga sekcja przedstawia patofizjologię zaburzeń snu związanych z pracą zmianową, w tym mechanizmy powstawania bezsenności, deprywację i fragmentację snu oraz zjawisko social jetlag. Przechodząc dalej, trzecia sekcja koncentruje się na specyfice zawodu dyspozytora medycznego, analizując charakter obowiązków zawodowych, źródła stresu oraz wymagania poznawcze i emocjonalne tego stanowiska. Następnie czwarta sekcja stanowi przegląd badań nad

zaburzeniami snu u pracowników służb ratunkowych, obejmujący analizę prevalencji zaburzeń, obiektywne pomiary jakości snu oraz wpływ doświadczenia zawodowego na adaptację do pracy zmianowej. Kolejno piąta sekcja analizuje badania dotyczące poziomu stresu i wypalenia zawodowego u dyspozytorów medycznych, uwzględniając związek między stresem a zaburzeniami snu oraz długoterminowe konsekwencje psychologiczne. Przechodząc do szóstej sekcji, omówiono konsekwencje zdrowotne długotrwałej pracy zmianowej, w tym zaburzenia metaboliczne i kardiowakularne, dysfunkcje układu immunologicznego oraz pogorszenie funkcji poznawczych. Wreszcie siódma sekcja przedstawia strategie interwencyjne mające na celu redukcję negatywnych skutków pracy zmianowej, obejmujące optymalizację harmonogramów pracy, interwencje farmakologiczne i behawioralne oraz wsparcie organizacyjne i psychologiczne. Taka architektura artykułu pozwala na systematyczne przejście od fundamentów teoretycznych, przez empiryczne dowody naukowe, aż po konkretne rozwiązania praktyczne mogące poprawić jakość życia i funkcjonowanie zawodowe dyspozytorów medycznych.

Mechanizmy regulacji rytmu dobowego

Rytm dobowy organizmu człowieka jest regulowany przez endogenne mechanizmy czasowe zlokalizowane w jądrach nadskrzyżowaniowych podwzgórza, które pełnią funkcję głównego zegara biologicznego. System ten synchronizuje procesy fizjologiczne z 24-godzinnyim cyklem środowiskowym, wykorzystując jako główny sygnał czasowy ekspozycję na światło odbieraną przez specjalne komórki zwojowe siatkówki. Informacja świetlna jest następnie przekazywana do szyszynki, gdzie reguluje syntezę melatoniny, określanej jako „hormon ciemności”. Melatonina odgrywa kluczową rolę w koordynacji rytmów okołodobowych wielu procesów fizjologicznych, w tym cyklu sen-czuwanie, termoregulacji oraz funkcji układu immunologicznego (Skwarło-Sońta, 2017).

Praca zmianowa, szczególnie obejmująca dyżury nocne, prowadzi do chronicznej desynchronizacji pomiędzy endogennym zegarem biologicznym a zewnętrznymi sygnałami czasowymi. Kontynuując ten temat, należy wskazać, że osoby pracujące zmianowo są ekspozowane na światło w godzinach, kiedy ich organizm naturalnie przygotowuje się do snu, a jednocześnie pozbawione są odpowiedniej ekspozycji świetlnej w okresie, gdy wymagana jest od nich pełna aktywność poznawcza. Ten konflikt prowadzi do zaburzeń sekrecji melatoniny – jej poziom nie wzrasta odpowiednio w godzinach nocnych, gdy pracownik pozostaje w stanie czuwania, co zaburza naturalny rytm snu i czuwania. Badania

wskazują, że u pracowników nocnych zmian obserwuje się zarówno opóźnienie fazy rytmu melatoniny, jak i redukcję jej amplitudy, co bezpośrednio przekłada się na trudności w inicjacji i utrzymaniu snu (Weibel et al., 2003).

Kortyzol, główny glukokortykoid wydzielany przez korę nadnerczy, wykazuje wyraźny rytm dobowy z maksymalnym stężeniem w godzinach porannych i stopniowym spadkiem w ciągu dnia. Przechodząc do analizy jego funkcji, hormon ten pełni kluczową rolę w odpowiedzi organizmu na stres oraz regulacji metabolizmu energetycznego. U pracowników zmianowych obserwuje się znaczące zaburzenia rytmu dobowego kortyzolu, co manifestuje się poprzez spłaszczenie krzywej dziennej oraz podwyższone stężenia w godzinach, w których fizjologicznie powinny być one niskie. Badania przeprowadzone wśród dyspozytorów medycznych wykazały, że w trakcie pracy notują oni o 22,8% wyższe stężenia kortyzolu w ciągu dnia w porównaniu z grupą kontrolną, co wskazuje na przewlekłą aktywację osi podwzgórze-przysadka-nadnercza i może prowadzić do długoterminowych konsekwencji zdrowotnych, w tym zaburzeń metabolicznych i osłabienia odporności (Weibel et al., 2003).

Patofizjologia zaburzeń snu w pracy zmianowej

Zaburzenia snu związane z pracą zmianową, klasyfikowane w Międzynarodowej Klasyfikacji Zaburzeń Snu jako zaburzenia rytmu okołodobowego typu shift work disorder (SWD), dotyczą około 10-40% pracowników zmianowych. Warto również poruszyć kwestię mechanizmów prowadzących do tych zaburzeń, które obejmują konflikt pomiędzy czasem wymaganym do pracy a fazą rytmu dobowego organizmu sprzyjającą senności. W biologicznej nocy, gdy homeostatyczny popęd do snu jest najsilniejszy, a sygnał pobudzający z zegara biologicznego najsłabszy, pracownicy zmuszeni są do utrzymania czuwania, co prowadzi do narastającego deficytu snu. Z kolei próby snu w godzinach dziennych napotykają na silny sygnał pobudzający z zegara biologicznego oraz niekorzystne warunki środowiskowe, takie jak hałas i ekspozycja na światło, co skutkuje fragmentacją snu i redukcją jego efektywności (Melatonina.pl, 2024).

Niemniej ważną kwestią w tym obszarze pozostaje przewlekła deprivacja snu obserwowana u pracowników zmianowych, która manifestuje się zarówno poprzez skrócenie całkowitego czasu snu, jak i pogorszenie jego jakości. Pracownicy nocnych zmian śpią średnio o 1-4 godziny krócej w porze dziennej niż pracownicy dzienni w nocy, co prowadzi do akumulacji deficytu snu. Ponadto sen dzienny charakteryzuje się zmniejszoną ilością fazy REM oraz płytkiego

snu NREM, co wpływa negatywnie na procesy regeneracyjne organizmu oraz konsolidację pamięci. Fragmentacja snu, wyrażająca się częstymi przebudzeniami i trudnościami w ponownym zasypianiu, dodatkowo pogarsza jakość odpoczynku. Kontynuując, należy zaznaczyć, że chronicznie niewyspani pracownicy zmianowi wykazują obniżoną sprawność psychomotoryczną, zaburzoną koncentrację uwagi oraz zwiększone ryzyko popełniania błędów w pracy, co w zawodzie dyspozytora medycznego może mieć bezpośrednie konsekwencje dla bezpieczeństwa pacjentów (Łach et al., 2020).

Pracownicy zmianowi doświadczają również zjawiska określanego jako social jetlag, polegającego na rozbieżności pomiędzy rytmem biologicznym organizmu a wymaganiami społecznymi i zawodowymi. W dniach wolnych od pracy osoby te często próbują powrócić do typowego dziennego rytmu aktywności, co prowadzi do ciągłego przesuwania fazy snu i czuwania, uniemożliwiającego stabilną adaptację zegara biologicznego. Badania wykazują, że pracownicy nocnych zmian mają znacząco wyższy negatywny social jetlag niż pracownicy dzienni, co koreluje z gorszą jakością snu, zwiększoną sennością w ciągu dnia oraz wyższym ryzykiem rozwoju zespołu metabolicznego. Przechodząc do kolejnych ustaleń, warto podkreślić, że chronicznie utrzymująca się desynchronizacja rytmów biologicznych sprzyja rozwojowi zaburzeń nastroju, w tym depresji i lęku, które są częstsze u pracowników zmianowych w porównaniu z populacją ogólną (Boersma et al., 2023).

Specyfika pracy dyspozytora medycznego

Dyspozytorzy medyczni stanowią kluczowe ogniwo w systemie ratownictwa medycznego, odpowiadając za przyjmowanie zgłoszeń alarmowych, triage telefoniczną, dysponowanie odpowiednich zasobów ratunkowych oraz instruowanie osób dzwoniących w zakresie udzielania pierwszej pomocy. Każda decyzja podejmowana przez dyspozytora ma potencjalnie krytyczne znaczenie dla rokowania pacjenta, co sprawia, że praca ta charakteryzuje się wysokim poziomem odpowiedzialności oraz presji czasowej. Dyspozytorzy muszą jednocześnie zarządzać wieloma zadaniami, utrzymywać spokój w sytuacjach kryzysowych oraz efektywnie komunikować się z zestresowanymi osobami dzwoniącymi, często w warunkach niepełnych lub niejednoznacznych informacji. Ta złożoność procedur operacyjnych, połączona z koniecznością pracy w systemie zmianowym obejmującym dyżury nocne, sprawia, że dyspozytorzy medyczni należą do grup zawodowych szczególnie narażonych na stres chroniczny i wypalenie zawodowe (Giaume et

al., 2024).

Warto również poruszyć kwestię specyficznych stresorów występujących w pracy dyspozytorów medycznych, które obejmują ekspozycję na potencjalnie traumatyzujące rozmowy, takie jak zgłoszenia dotyczące zagrożenia życia, nagłej śmierci czy przemocy. Chronicznie powtarzająca się ekspozycja na takie zdarzenia może prowadzić do rozwoju wtórnego stresu pourazowego oraz objawów lękowych. Dodatkowo dyspozytorzy doświadczają stresu organizacyjnego związanego z niedoborami kadrowymi, nadmiernymi obciążeniami pracą, niewystarczającym wsparciem ze strony przełożonych oraz ograniczonymi możliwościami awansu zawodowego. Kontynuując analizę, należy wskazać na konflikt między wymaganiami pracy a życiem osobistym, który jest szczególnie wyraźny u pracowników zmianowych, prowadząc do zaburzeń w funkcjonowaniu rodzinnym i społecznym. Badania wskazują, że subiektywne poczucie stresu emocjonalnego u dyspozytorów medycznych jest pozytywnie skorelowane z całkowitym stężeniem kortyzolu w ciągu dnia ($r=0,78$), co potwierdza fizjologiczne korelaty odczuwanego stresu zawodowego (Weibel et al., 2003).

Praca dyspozytora medycznego wymaga utrzymania wysokiego poziomu czujności oraz zdolności do szybkiego podejmowania decyzji przez całą zmianę, co jest szczególnie trudne w godzinach nocnych, gdy fizjologiczna senność osiąga maksimum. Przechodząc do kolejnych aspektów, należy podkreślić, że funkcje wykonawcze, pamięć robocza oraz czas reakcji ulegają istotnemu pogorszeniu podczas nocnych dyżurów, co zwiększa ryzyko błędów operacyjnych. Dodatkowo dyspozytorzy muszą radzić sobie z emocjonalnym obciążeniem wynikającym z poczucia odpowiedzialności za życie i zdrowie pacjentów, co w połączeniu z nieregularnym rytmem pracy i deficytem snu może prowadzić do wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji – kluczowych wymiarów wypalenia zawodowego. Badania wykazują, że dyspozytorzy zgłaszają znacząco wyższe poziomy senności i zmęczenia podczas nocnych zmian, bezpośrednio po nich oraz przez cały dzień następujący po dyżurze nocnym, w porównaniu ze stanem sprzed zmiany (Goncaryk et al., 2023).

Badania nad zaburzeniami snu u pracowników służb ratunkowych

Badania epidemiologiczne dokumentują wysoką prevalencję zaburzeń snu wśród pracowników służb ratunkowych, w tym ratowników medycznych i dyspozytorów. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest fakt, że według systematycznych przeglądów piśmiennictwa, od 40% do ponad 70% pracowników

zmianowych w służbach medycznych doświadcza klinicznie istotnych zaburzeń snu, obejmujących trudności w zasypianiu, utrzymaniu snu oraz nadmierną senność dzienną. W badaniu przeprowadzonym wśród australijskich ratowników medycznych wykazano, że praca zmianowa wiąże się z ograniczonym czasem snu, nasilonym zmęczeniem oraz sennością, przy czym ratownicy zgłaszali istotnie wyższe poziomy tych symptomów podczas, bezpośrednio po oraz przez cały dzień następujący po nocnej zmianie. Kontynuując, należy wskazać, że zaburzenia te nie są jedynie przejściowym dyskomfortem, lecz prowadzą do długoterminowych konsekwencji zdrowotnych i zawodowych (Gonczyk et al., 2023).

Pozostając w temacie, należy wspomnieć o obiektywnych metodach oceny snu u pracowników zmianowych, które obejmują aktygrafia oraz badania polisomnograficzne. Badania wykorzystujące aktygrafia noszone przez ratowników medycznych przez okres 4 tygodni wykazały wyraźne zaburzenia rytmów dobowych aktywności i odpoczynku, z największym deficytem snu obserwowanym po nocnych zmianach. Przechodząc do szczegółów, pracownicy nocnych zmian wykazywali skrócenie całkowitego czasu snu o średnio 2-3 godziny w porównaniu z okresami pracy dziennej, a także fragmentację snu wyrażającą się częstymi przebudzeniami. Dodatkowo analiza dzienników snu oraz skal senności w czasie rzeczywistym ujawniła, że senność i pogorszenie sprawności psychomotorycznej osiągają najwyższe wartości około godziny 4:00 rano podczas nocnych dyżurów, co koreluje z najmniejszą efektywnością w wykonywaniu zadań wymagających czujności (Harrison et al., 2020).

Kolejnym interesującym zagadnieniem jest wpływ długości stażu pracy zmianowej na adaptację do zaburzeń rytmu dobowego. Kontrowersyjne wyniki badań wskazują, że wbrew powszechnym przekonaniom, długotrwała praca zmianowa nie prowadzi do pełnej adaptacji zegara biologicznego do nocnego trybu pracy. Badania z użyciem markerów rytmu dobowego, takich jak melatonina i kortyzol, wykazały, że nawet po wieloletniej pracy w systemie stałych nocnych zmian większość pracowników nie wykazuje pełnego przesunięcia fazy rytmów hormonalnych, utrzymując orientację dzienną swojego endogenego zegara. Przechodząc do implikacji klinicznych, oznacza to, że pracownicy pozostają w stanie chronicznej desynchronizacji, a narastający deficyt snu i kumulacja stresu fizjologicznego z czasem prowadzą do bardziej nasilonych objawów zaburzeń snu oraz wyższego ryzyka wypalenia zawodowego u osób z dłuższym stażem pracy zmianowej (Boersma et al., 2023).

Stres i wypalenie zawodowe u dyspozytorów medycznych

Dyspozytorzy medyczni wykazują niepokojąco wysokie wskaźniki wypalenia zawodowego, które w niektórych badaniach przekraczają 24,82 punktów w skali Professional Quality of Life (ProQOL), co znacząco przewyższa normy dla populacji ogólnej. Warto również poruszyć kwestię trzech głównych wymiarów wypalenia zawodowego według koncepcji Maslach: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Badanie przeprowadzone wśród 205 dyspozytorów ratunkowych wykazało, że jedna trzecia respondentów spełniała kryteria kliniczne dla wysokiego poziomu wypalenia zawodowego, a dodatkowo obserwowano istotnie podwyższone wskaźniki wtórnego stresu pourazowego (STS), który był skorelowany z objawami ostrego stresu ($r=0,770$, $p<0,001$). Kontynuując, należy wskazać, że mimo tych negatywnych wskaźników, dyspozytorzy wykazywali również relatywnie wysoki poziom satysfakcji ze współczucia (compassion satisfaction), co wskazuje, że mimo trudności zawodowych nadal znajdują osobistą satysfakcję w pomaganiu innym (Trachik et al., 2015).

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest wzajemne wzmacnianie się stresu zawodowego i zaburzeń snu w rozwoju wypalenia zawodowego. Badania polskich dyspozytorów medycznych przeprowadzone podczas pandemii COVID-19 wykazały, że postrzegany stres był najsilniejszym predyktorem wypalenia zawodowego ($OR=3,88$; 95% CI 3,13-3,81; $p<0,001$), przy czym także traumatyczne doświadczenia związane z pracą oraz zwiększone obciążenie pracą stanowiły istotne czynniki ryzyka. Przechodząc do mechanizmów pośredniczących, analiza ścieżek wielowymiarowych ujawniła, że związek między stresem a wypaleniem jest moderowany przez zasoby osobiste pracownika, w tym poczucie własnej skuteczności oraz strategię radzenia sobie ze stresem. Badanie to również wykazało, że zaledwie 7% respondentów zdecydowało się na skorzystanie z różnych form wsparcia psychologicznego podczas pandemii, co wskazuje na niedostateczne wykorzystanie dostępnych zasobów wsparcia (Makara-Studzińska et al., 2021).

Przy tej okazji warto przywołać temat długoterminowych skutków chronicznej ekspozycji na stres zawodowy u dyspozytorów medycznych, które obejmują zwiększone ryzyko rozwoju zaburzeń lękowych, depresji oraz zespołu stresu pourazowego (PTSD). Badanie porównujące poziomy stresu zawodowego między dyspozytorami ratunkowymi, pielęgniarkami ratunkowymi oraz chirurgami urazowymi wykazało, że dyspozytorzy doświadczają specyficznych profili stresu zawodowego, charakteryzujących się wysokim poziomem przeciążenia

emocjonalnego oraz niewystarczającym wsparciem organizacyjnym. Kontynuując analizę, francuskiego badanie z centrum alarmowego 112 wykazało wysoką prevalencję zaburzeń zdrowia psychicznego i zaburzeń snu wśród dyspozytorów medycznych, co było związane z chroniczną ekspozycją na stres oraz pracą w systemie zmianowym obejmującym nocne dyżury. Przechodząc do implikacji praktycznych, wyniki te podkreślają konieczność wdrożenia kompleksowych programów profilaktycznych obejmujących monitoring zdrowia psychicznego, szkolenia w zakresie radzenia sobie ze stresem oraz zapewnienie odpowiedniego wsparcia psychologicznego dla tej grupy zawodowej (Giaume et al., 2024).

Konsekwencje zdrowotne długotrwałej pracy zmianowej

Długotrwała praca zmianowa jest uznawana za niezależny czynnik ryzyka rozwoju zespołu metabolicznego, chorób sercowo-naczyniowych oraz cukrzycy typu 2. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest fakt, że każde dodatkowe 5 lat pracy zmianowej zwiększa ryzyko zdarzeń sercowo-naczyniowych o 7,1% (95% CI 1,05-1,10), co wynika z zaburzeń sekrecji melatoniny oraz zwiększonej sztywności tętnic. Badania wykazują, że pracownicy zmianowi, szczególnie ci pracujący 3-8 nocy w miesiącu, mają o 35% wyższe ryzyko rozwoju choroby wieńcowej (HR 1,35, 95% CI 1,18-1,55). Kontynuując, mechanizmy patofizjologiczne obejmują zaburzenia sekrecji melatoniny, które prowadzą do podwyższenia poziomu kortyzolu i ghreliny, zwiększając obciążenie serca oraz promując tworzenie blaszek miażdżycowych. Dodatkowo stres fizjologiczny zwiększa markery zapalne oraz produkcję reaktywnych form tlenu (ROS), co chronicznie prowadzi do przebudowy mięśnia sercowego poprzez przeciążenie wapniem i opóźnienie repolaryzacji po depolaryzacji mięśnia sercowego (Zakina, 2024).

Warto również poruszyć kwestię wpływu pracy zmianowej na funkcjonowanie układu immunologicznego, które jest częściowo mediowane przez zaburzenia snu oraz chroniczne podwyższenie poziomu kortyzolu. Przechodząc do szczegółów, przewlekły deficyt snu obserwowany u pracowników zmianowych prowadzi do osłabienia odpowiedzi immunologicznej, manifestującej się zwiększoną podatnością na infekcje wirusowe i bakteryjne. Badania wykazują, że osoby regularnie pracujące w godzinach nocnych mają wyższe stężenia markerów zapalnych, takich jak interleukina-6 (IL-6) oraz białko C-reaktywne (CRP), co wskazuje na stan przewlekłego stanu zapalnego niskiego stopnia. Kontynuując, zaburzenia sekrecji melatoniny, która pełni również funkcje immunomodulacyjne, dodatkowo osłabiają mechanizmy obronne organizmu. Długotrwała ekspozycja na te

czynniki może zwiększać ryzyko rozwoju chorób autoimmunologicznych oraz nowotworowych, co zostało potwierdzone w epidemiologicznych badaniach kohortowych obejmujących duże grupy pracowników zmianowych (Li et al., 2018).

Analizując to zagadnienie, należy również uwzględnić negatywny wpływ chronicznej deprywacji snu związanej z pracą zmianową na funkcje poznawcze, w tym pamięć, uwagę oraz funkcje wykonawcze. Badania longitudinalne wśród studentów medycyny wykazały, że przewlekły deficyt snu prowadzi do progresywnego pogorszenia w kluczowych domenach poznawczych, takich jak uwaga, pamięć robocza oraz funkcje wykonawcze, a także do wyraźnego spadku wyników akademickich. Przechodząc do mechanizmów neurobiologicznych, skutki te są związane z hipoaktywacją kory przedczołowej oraz zaburzoną łącznością hipokampa, co z kolei upośledza sieci uwagowe i pamięciowe. Sen umożliwia funkcjonowanie poznawcze poprzez kilka mechanizmów, w tym konsolidację pamięci hipokampowo-kortykalną podczas snu wolnofalowego, homeostazę synaptyczną oraz rekaliczację funkcji wykonawczych poprzez przywrócenie aktywności przedczołowej. U pracowników zmianowych zakłócenie tych procesów regeneracyjnych prowadzi do narastającego deficytu poznawczego, który może być częściowo nieodwracalny przy długotrwałej ekspozycji (Sarooha et al., 2025).

Strategie interwencyjne i kierunki profilaktyki

Wdrożenie ergonomicznych zasad projektowania harmonogramów pracy zmianowej stanowi kluczowy element redukcji negatywnych skutków zdrowotnych. Warto również poruszyć kwestię optymalizacji rotacji zmian, gdzie zalecane jest stosowanie rotacji zgodnej z ruchem wskazówek zegara (poranek-południe-noc), która jest lepiej tolerowana przez zegar biologiczny niż rotacja przeciwna. Badania wykazują, że ograniczenie liczby kolejnych nocnych zmian do maksymalnie 3-4 oraz zapewnienie co najmniej 48-godzinnych przerw między blokami nocnych dyżurów pozwala na częściową regenerację osi podwzgórze-przysadka-nadnercza oraz redukcję akumulacji deficytu snu. Kontynuując, zaleca się unikanie bardzo wczesnych godzin rozpoczęcia zmian porannych (przed 6:00), które są szczególnie trudne dla osób o chronotypie wieczornym. Dodatkowo uwzględnienie indywidualnych preferencji chronotypowych przy przydzielaniu zmian może znacząco poprawić jakość snu oraz satysfakcję z pracy (Harrison et al., 2020).

Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest zastosowanie melatoniny egzogennej jako wsparcia w adaptacji do pracy zmianowej oraz poprawie jakości

snu. Przechodząc do szczegółów, zalecany algorytm obejmuje przyjmowanie 5 mg melatoniny co najmniej 3 godziny przed planowaną porą snu po przejściu ze zmiany nocnej na poranną, przy jednoczesnym unikaniu intensywnej ekspozycji na światło po przyjęciu preparatu. Dodatkowo terapia światłem, polegająca na kontrolowanej ekspozycji na jasne światło (około 2500-10000 luksów) we właściwych porach dnia, może pomóc w przesunięciu fazy zegara biologicznego oraz poprawie czujności podczas nocnych dyżurów. Kontynuując, techniki higieny snu, takie jak zapewnienie ciemnego, cichego i chłodnego środowiska do snu, unikanie kofeiny na 4-6 godzin przed snem oraz regularne stosowanie krótkich drzemek strategicznych (20-30 minut) przed nocną zmianą, mogą znacząco poprawić jakość snu i funkcjonowanie w ciągu dnia (Melatonina.pl, 2024).

Warto również zwrócić uwagę na konieczności zapewnienia kompleksowego wsparcia organizacyjnego dla dyspozytorów medycznych, obejmującego regularne monitorowanie zdrowia psychicznego, dostęp do programów pomocy pracowniczej (EAP) oraz szkoleń z zakresu zarządzania stresem i technik relaksacyjnych. Przechodząc do szczegółów implementacji, pracodawcy powinni wprowadzić elastyczne godziny pracy tam, gdzie to możliwe, możliwość krótkich przerw w ciągu zmiany na odpoczynek oraz programy zdrowotne skupiające się na zdrowiu psychicznym i fizycznym. Badania wskazują, że wdrożenie strategii adaptacyjnej regulacji emocji oraz promowanie wspierającego środowiska pracy może pomóc w łagodzeniu wypalenia zawodowego oraz poprawie dobrostanu pracowników służb ratunkowych. Kontynuując, szczególnie istotne jest zmniejszenie stygmatyzacji związanej z korzystaniem z pomocy psychologicznej oraz aktywne zachęcanie pracowników do uczestnictwa w programach wsparcia, co może znacząco zwiększyć ich wykorzystanie poza obecne niskie wskaźniki na poziomie 7% (Makara-Studzińska et al., 2021).

Zakończenie

Przeprowadzona analiza pozwoliła na kompleksowe ujęcie wpływu pracy zmianowej oraz stresu zawodowego na zaburzenia snu i rytm dobowy dyspozytorów medycznych, potwierdzając, że jest to problem o istotnym znaczeniu zarówno klinicznym, jak i organizacyjnym. Wykazano, że specyfika pracy dyspozytorskiej – obejmująca konieczność pełnienia dyżurów nocnych, funkcjonowanie w warunkach permanentnej odpowiedzialności oraz ekspozycję na sytuacje kryzysowe – sprzyja chronicznej desynchronizacji procesów biologicznych, a w konsekwencji prowadzi do narastania objawów zaburzeń snu, przeciążenia

psychicznego i wypalenia zawodowego. Wraz z nakładającym się na te mechanizmy długotrwałym stresem zawodowym tworzy to środowisko sprzyjające pogorszeniu zdrowia somatycznego i psychicznego, co ma bezpośrednie implikacje dla bezpieczeństwa pacjentów oraz jakości funkcjonowania całego systemu ratownictwa medycznego.

Odnosząc się do sformułowanego na wstępie celu artykułu, można stwierdzić, że został on w pełni zrealizowany poprzez szczegółowe omówienie mechanizmów patofizjologicznych leżących u podłoża zaburzeń snu w pracy zmianowej oraz syntetyczny przegląd badań dotyczących dyspozytorów medycznych i innych pracowników służb ratunkowych. Artykuł dostarczył pogłębionej analizy regulacji rytmu dobowego, wskazując na kluczową rolę jąder nadskrzyżowaniowych podwzgórza jako głównego zegara biologicznego oraz znaczenie melatoniny i kortyzolu w utrzymaniu homeostazy organizmu. Przedstawione mechanizmy patofizjologiczne, obejmujące desynchronizację endogennego zegara biologicznego, zaburzenia sekrecji hormonów oraz zjawisko social jetlag, tworzą spójny obraz złożoności problematyki zaburzeń snu u pracowników zmianowych.

W kontekście hipotez badawczych należy podkreślić, że zgromadzony materiał empiryczny wyraźnie wspiera założenie o istotnym związku między pracą zmianową a zwiększoną częstością zaburzeń snu. Pierwsza hipoteza została potwierdzona poprzez przegląd badań epidemiologicznych dokumentujących, że pracownicy zmianowi w służbach medycznych doświadczają klinicznie istotnych zaburzeń snu w znacznie wyższym zakresie niż pracownicy dzienni. Kontynuując tę linię rozumowania, druga hipoteza dotycząca roli wysokiego poziomu stresu zawodowego w pogłębianiu zaburzeń rytmu okołodobowego również znalazła mocne oparcie w analizie badań, które wykazały podwyższone poziomy kortyzolu oraz zaburzoną sekrecję melatoniny u dyspozytorów medycznych, a także wyraźną korelację między postrzeganym stresem emocjonalnym a fizjologicznymi markerami przewlekłej aktywacji osi podwzgórze-przysadka-nadnercza.

Rozważając trzecią hipotezę dotyczącą dodatniej korelacji między stażem pracy zmianowej a nasileniem objawów bezsenności oraz wypalenia zawodowego, równie wyraźnie rysuje się obraz kumulacyjnego charakteru negatywnych skutków zdrowotnych. Badania z użyciem markerów rytmu dobowego ujawniły, że wbrew powszechnym przekonaniom, długotrwała praca zmianowa nie prowadzi do pełnej adaptacji zegara biologicznego do nocnego trybu pracy, lecz przeciwnie – pracownicy pozostają w stanie chronicznej desynchronizacji, a narastający deficyt snu i kumulacja stresu fizjologicznego z czasem prowadzą do bardziej nasilonych objawów. Przechodząc do syntezy wyników, wszystkie trzy hipotezy

można uznać za zasadniczo potwierdzone na gruncie dostępnych wyników badań, co stanowi solidną podstawę do formułowania rekomendacji praktycznych oraz planowania dalszych działań badawczych i interwencyjnych.

Rozpatrując główne wnioski płynące z analizy, szczególnego podkreślenia wymaga fakt, że zaburzenia snu związane z pracą zmianową nie są jedynie przejściowym dyskomfortem, lecz prowadzą do szerokiego spektrum długoterminowych konsekwencji zdrowotnych. Do najważniejszych należą zaburzenia metaboliczne i kardiowakularne, gdzie każde dodatkowe 5 lat pracy zmianowej zwiększa ryzyko zdarzeń sercowo-naczyniowych, a pracownicy zmianowi wykazują istotnie wyższe ryzyko rozwoju zespołu metabolicznego, cukrzycy typu 2 oraz choroby wieńcowej. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie są dysfunkcje układu immunologicznego, manifestujące się poprzez podwyższone stężenia markerów zapalnych oraz zwiększoną podatność na infekcje, co może w dłuższej perspektywie zwiększać ryzyko rozwoju chorób autoimmunologicznych oraz nowotworowych. Dodatkowo udokumentowano negatywny wpływ chronicznej deprivacji snu na funkcje poznawcze, w tym pamięć, uwagę oraz funkcje wykonawcze, co jest szczególnie niepokojące w zawodzie dyspozytora medycznego, gdzie sprawność poznawcza ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo pacjentów.

Rozważając implikacje praktyczne zgromadzonych wniosków, pojawia się potrzeba traktowania dyspozytorów medycznych jako grupy wysokiego ryzyka, wymagającej szczególnych działań profilaktycznych i interwencyjnych. Zarysowane w artykule rekomendacje obejmujące ergonomiczne planowanie grafików zmianowych – w tym rotację zgodną z ruchem wskazówek zegara, ograniczenie liczby kolejnych nocnych zmian do maksymalnie 3-4 oraz zapewnienie co najmniej 48-godzinnych przerw między blokami nocnych dyżurów – stanowią ważny punkt wyjścia dla tworzenia standardów organizacji pracy w centrach powiadamiania ratunkowego. Warto również poruszyć kwestię interwencji farmakologicznych i behawioralnych, gdzie zastosowanie melatoniny egzogennej oraz terapii światłem może wspierać adaptację do pracy zmianowej, a techniki higieny snu i krótkie drzemki strategiczne mogą znacząco poprawić jakość snu i funkcjonowanie w ciągu dnia. Niemniej jednak kluczowe znaczenie ma zapewnienie kompleksowego wsparcia organizacyjnego, obejmującego regularne monitorowanie zdrowia psychicznego, dostęp do programów pomocy pracowniczej oraz szkolenia z zakresu zarządzania stresem, co wymaga zaangażowania pracodawców i decydentów na poziomie systemowym.

Nawiązując do perspektywy badawczej, szczególnego znaczenia nabiera potrzeba prowadzenia prospektywnych badań longitudinalnych, które pozwoliłyby

na obserwację zmian w zakresie jakości snu, poziomu stresu i funkcjonowania psychicznego dyspozytorów w dłuższym horyzoncie czasowym. Pożądane jest również pogłębienie analiz z wykorzystaniem obiektywnych narzędzi pomiaru rytmu dobowego – takich jak polisomnografia, aktygrafia oraz pomiary markerów biologicznych (melatonina, kortyzol) – co umożliwiłoby lepsze zrozumienie dynamiki zmian fizjologicznych oraz identyfikację okresów szczególnie krytycznych w trakcie kariery zawodowej dyspozytorów. Przechodząc do kolejnego istotnego zagadnienia, istnieje pilna potrzeba przeprowadzenia randomizowanych badań klinicznych oceniających skuteczność różnych interwencji w redukcji zaburzeń snu i wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej, co pozwoliłoby na oparcie rekomendacji praktycznych na mocnych dowodach naukowych.

Uzupełniając warto wskazać na potrzebę badań nad genetycznymi determinantami tolerancji pracy zmianowej oraz identyfikacją biomarkerów pozwalających na wczesne wykrycie pracowników szczególnie narażonych na negatywne skutki zdrowotne, co mogłoby umożliwić wdrożenie spersonalizowanych strategii profilaktycznych. Analizując dalej, należałoby również zbadać długoterminowe konsekwencje neurologiczne i psychiatryczne wieloletniej pracy zmianowej u dyspozytorów medycznych, w tym ryzyko rozwoju chorób neurodegeneracyjnych oraz przewlekłych zaburzeń nastroju, co pozwoliłoby na opracowanie bardziej precyzyjnych wytycznych dotyczących maksymalnego bezpiecznego okresu pracy w tym systemie. Równie ważne jest prowadzenie badań porównawczych między różnymi modelami organizacji pracy zmianowej, oceniających, które systemy rotacji i długości zmian są najbardziej korzystne z perspektywy zdrowia pracowników oraz efektywności operacyjnej centrów powiadamiania ratunkowego.

Zwieńczając rozważania, należy zaakcentować, że problem zaburzeń snu i rytmu dobowego u dyspozytorów medycznych nie może być postrzegany wyłącznie jako kwestia indywidualnej odporności czy stylu życia pracownika. Jest to w równym stopniu zagadnienie strukturalne, zależne od sposobu organizacji pracy, dostępności wsparcia i priorytetów przyjętych w polityce zdrowotnej. Uznanie pracy zmianowej i przewlekłego stresu zawodowego za kluczowe determinanty stanu zdrowia tej grupy zawodowej powinno stać się impulsem do dalszych badań oraz do wdrażania rozwiązań systemowych, które nie tylko poprawią dobrostan dyspozytorów, lecz także zwiększą bezpieczeństwo i skuteczność całego systemu ratownictwa medycznego. W szerszej perspektywie niezbędne jest również zwiększenie świadomości społecznej oraz decydentów na temat kosztów społecznych i ekonomicznych związanych z zaniedbaniem problematyki zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników służb ratunkowych, co może stać

się katalizatorem pozytywnych zmian w zakresie polityki kadrowej i organizacji pracy w tym kluczowym sektorze ochrony zdrowia.

Bibliografia

- Boersma, G. J., Mijster, T., Vantghem, P., Kerkhof, G. A., & Lancel, M. (2023). Shift work is associated with extensively disordered sleep, especially when working nights. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1233640. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2023.1233640>
- Giaume, L., Daniel, Y., Jimenez, A., Burlaton, G., Jost, D., Petitclerc, M., Briche, F., Hertgen, P., Amsztut, P., Mercier, P., Louyot, C., Trousselard, M., & Travers, S. (2024). 112 What's your emergency? Overview of mental health and sleep disorders among emergency medical dispatchers in a French 112 call center. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*, 32(1), 55. <https://doi.org/10.1186/s13049-024-01228-8>
- Goncaryk, A., Sady, N., Motyl, M., Strzelecka, A., Chojnowska-Ćwiąkała, I., Florek-Łuszczki, M., & Chmielewski, J. P. (2023). Prevalence of sleep disturbances among emergency response team paramedics working in shift systems. *Disaster and Emergency Medicine Journal*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.5603/DEMJA.2023.0009>
- Harrison, E. M., Walbeek, T. J., Maggio, D. G., Śledź, A., & Gorman, M. R. (2020). Circadian profile of an emergency medicine department: Practices of scheduling and their impact on sleep and performance. *The Journal of Emergency Medicine*, 58(1), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.jemermed.2019.10.007>
- Li, J., Bidlingmaier, M., Petru, R., Pedrosa Gil, F., Loerbroks, A., & Angerer, P. (2018). Impact of shift work on the diurnal cortisol rhythm: A one-year longitudinal study in junior physicians. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 13, Article 23. <https://doi.org/10.1186/s12995-018-0204-y>
- Łach, P., Mazur-Różycka, J., & Roman-Liu, D. (2020). Praca zmianowa – skutki zdrowotne i ich ograniczanie. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, (1(580)), 10–14. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7298>
- Melatonina.pl. (2024). Egzogenne zaburzenia rytmu okołodobowego związane z pracą zmianową. <https://melatonina.pl/o-snie/egzogenne-zaburzenia-rytmu-okolodobowego-zwiazane-z-praca-zmianowa>
- Saroha, R., Singh, S., Kosvi, M., Ajmera, N., & Grover, P. (2025). Impact of sleep deprivation on cognition and academic scores: A three-month longitudinal study among Indian medical students. *Cureus*, 17(8), Article e91044. <https://doi.org/10.7759/cureus.91044>
- Skwarło-Sońta, K. (2017). Praca zmianowa – czy to także jest skażenie światłem? *Polish Journal for Sustainable Development*, 21(2). <https://doi.org/10.15584/pjsd.2017.21.2.13>

- Trachik, B., Marks, M. R., Bowers, C., Scott, G., Olola, C., & Gardett, I. (2015). Is dispatching to a traffic accident as stressful as being in one? Acute stress disorder, secondary traumatic stress, and occupational burnout in 911 emergency dispatchers. *Annals of Emergency Dispatch & Response*, 3(1), 27–38. <https://www.aedrjournal.org/is-dispatching-to-a-traffic-accident-as-stressful-as-being-in-one-acute-stress-disorder-secondary-traumatic-stress-and-occupational-burnout-in-911-emergency-dispatchers>
- Weibel, L., Gabrion, I., Aussedat, M., & Kreutz, G. (2003). Work-related stress in an emergency medical dispatch center. *Annals of Emergency Medicine*, 41(4), 500-506. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0196064403000052>
- Zakina, O. (2024). Pathophysiology and dose-response relationship of coronary artery disease in shift workers: A literature review. *Occupational and Environmental Medicine Journal of Indonesia*, 2(2), Article 7. <https://scholarhub.ui.ac.id/oemji/vol2/iss2/7/>

ZNACZENIE ANALIZY FINANSOWEJ W OCENIE KONDYCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Analiza finansowa stanowi fundamentalne narzędzie oceny kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, umożliwiające podejmowanie świadomych decyzji zarządczych i inwestycyjnych. Celem artykułu jest zbadanie znaczenia analizy finansowej jako instrumentu kompleksowej oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz weryfikacja jej użyteczności w procesie podejmowania decyzji gospodarczych. Problem badawczy koncentruje się na określeniu, w jakim stopniu właściwy dobór narzędzi analizy finansowej warunkuje prawidłową ocenę kondycji przedsiębiorstwa oraz jakie metody analityczne charakteryzują się najwyższą skutecznością diagnostyczną. W artykule przyjęto hipotezy badawcze zakładające, że zastosowanie wieloaspektowej analizy finansowej istotnie zwiększa trafność oceny kondycji przedsiębiorstwa, a integracja różnych metod analitycznych pozwala na kompleksową diagnozę sytuacji finansowej. Badanie oparte na analizie literatury przedmiotu oraz istniejących badań empirycznych wykazało, że analiza finansowa umożliwia syntetyczną ocenę płynności, rentowności, zadłużenia i efektywności działania przedsiębiorstwa. Wyniki potwierdzają, że systematyczne stosowanie analizy finansowej wspiera proces zarządzania finansami, pozwala identyfikować zagrożenia oraz umożliwia prognozowanie przyszłej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Wnioski wskazują na konieczność stosowania zintegrowanego podejścia do analizy finansowej, łączącego metody wskaźnikowe, analizę porównawczą oraz modele predykcyjne.

Słowa kluczowe: analiza finansowa, kondycja finansowa przedsiębiorstwa, wskaźniki finansowe, płynność finansowa, rentowność

Wstęp

W dobie nasilającej się globalizacji, zmienności rynków finansowych oraz rosnącej niepewności ekonomicznej, przedsiębiorstwa napotykają na bezprecedensowe wyzwania dotyczące zarządzania swoimi zasobami i zapewnienia długoterminowej stabilności finansowej. Dynamika współczesnego otoczenia gospodarczego sprawia, że tradycyjne podejścia do oceny kondycji przedsiębiorstwa okazują się niewystarczające, a menedżerowie oraz interesariusze poszukują coraz bardziej zaawansowanych instrumentów umożliwiających rzetelną diagnozę sytuacji ekonomicznej organizacji. W tym kontekście analiza finansowa zyskuje na znaczeniu jako kluczowe narzędzie wspierające proces podejmowania decyzji zarządczych, inwestycyjnych i kredytowych.

Analiza finansowa przedsiębiorstwa stanowi systematyczny proces badania i interpretacji danych finansowych, który pozwala na wielowymiarową ocenę kondycji ekonomicznej organizacji poprzez pryzmat płynności, rentowności, zadłużenia oraz sprawności operacyjnej. Właściwie przeprowadzona analiza finansowa umożliwia nie tylko identyfikację bieżących problemów i potencjalnych zagrożeń, ale również wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju oraz prognozowanie przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Niemniej jednak skuteczność tej analizy w znaczący sposób zależy od doboru odpowiednich metod analitycznych oraz umiejętności ich interpretacji w kontekście specyfiki branży i uwarunkowań rynkowych.

Celem niniejszego artykułu jest kompleksowe zbadanie znaczenia analizy finansowej jako instrumentu oceny kondycji przedsiębiorstwa oraz określenie jej użyteczności w procesie podejmowania decyzji zarządczych i inwestycyjnych. Problem badawczy koncentruje się wokół pytania: w jakim stopniu właściwy dobór narzędzi analizy finansowej determinuje ich użyteczność oraz warunkuje prawidłową ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, a także jakie metody analityczne charakteryzują się najwyższą skutecznością w diagnozie kondycji ekonomicznej organizacji.

Na podstawie sformułowanego problemu badawczego przyjęto następujące hipotezy:

- H1: Zastosowanie wieloaspektowej analizy finansowej, obejmującej badanie płynności, rentowności, zadłużenia i sprawności działania, istotnie zwiększa trafność oceny kondycji przedsiębiorstwa w porównaniu do analizy opartej na pojedynczych wskaźnikach.

- H2: Integracja różnych metod analitycznych, w tym analizy wskaźnikowej, analizy porównawczej oraz modeli dyskryminacyjnych, pozwala na kompleksową diagnozę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i identyfikację potencjalnych zagrożeń dla jego funkcjonowania.
- H3: Systematyczna analiza finansowa wspierana oceną zmian poszczególnych elementów sprawozdań finansowych umożliwia prognozowanie przyszłej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa i podejmowanie decyzji minimalizujących ryzyko finansowe.

Artykuł został zbudowany w sposób zapewniający logiczną progresję od fundamentów teoretycznych do praktycznych aplikacji analizy finansowej. Struktura pracy odzwierciedla interdyscyplinarny charakter poruszanej problematyki oraz umożliwia czytelnikowi kompleksowe zrozumienie roli analizy finansowej w ocenie kondycji przedsiębiorstwa. Pierwsza część artykułu poświęcona jest teoretycznym podstawom analizy finansowej, co stanowi niezbędny fundament dla dalszych rozważań oraz pozwala na ugruntowanie terminologiczne i metodologiczne prezentowanych zagadnień. Kolejna sekcja charakteryzuje główne metody i narzędzia analityczne, ze szczególnym uwzględnieniem ich specyfiki, możliwości aplikacyjnych oraz ograniczeń, co umożliwia zrozumienie mechanizmów funkcjonowania poszczególnych instrumentów diagnostycznych. Część empiryczna artykułu prezentuje badania dotyczące zastosowania analizy finansowej w praktyce gospodarczej, ilustrując teoretyczne rozważania konkretnymi przykładami i dowodami na skuteczność omawianych metod. Artykuł wieńczy wnioski syntetyzujące najważniejsze ustalenia oraz rekomendacje dla praktyki gospodarczej, które wskazują na operacyjne implikacje przeprowadzonych analiz i mogą stanowić wsparcie dla menedżerów w procesie podejmowania decyzji strategicznych.

Istota i zakres analizy finansowej przedsiębiorstwa

Analiza finansowa stanowi proces przetwarzania informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych, takich jak bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych, w sposób umożliwiający ocenę zarówno bieżącej sytuacji, jak i perspektyw rozwoju firmy (Eventis, 2025). Zgodnie z definicją funkcjonującą w literaturze przedmiotu, analiza i ocena kondycji finansowej jednostki gospodarczej wynika z potrzeby doskonalenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa oraz jego uczestnictwa w gospodarce wolnorynkowej (Kuciński, 2018). Przechodząc do omówienia zakresu analizy, należy wskazać, że obejmuje ona szereg obszarów pozwalających kompleksowo ocenić kondycję

przedsiębiorstwa, w tym płynność i wypłacalność, rentowność działalności, strukturę kapitału i zadłużenie oraz sprawność wykorzystania zasobów (Eventis, 2025).

Kontynuując rozważania nad istotą analizy finansowej, warto podkreślić, że stanowi ona narzędzie strategiczne, które pomaga przedsiębiorstwu monitorować swoją sytuację finansową, podejmować świadome decyzje i planować rozwój (Eventis, 2025). W kontekście celów analizy finansowej kluczowe znaczenie ma ocena rentowności działalności, czyli określenie, czy firma generuje zyski i w jakim stopniu poszczególne obszary działalności przyczyniają się do wyniku finansowego (Eventis, 2025). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest identyfikacja źródeł finansowania działalności, co pozwala na ocenę struktury kapitałowej przedsiębiorstwa oraz stopnia uzależnienia od kapitału obcego (Encyklopedia zarządzania, b.d.).

Analiza finansowa bazuje na danych zawartych w sprawozdaniu finansowym, które zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości składa się z bilansu prezentującego majątek spółki oraz źródła jego finansowania na dzień bilansowy, rachunku zysków i strat obrazującego wyniki finansowe oraz rachunku przepływów pieniężnych pokazującego rzeczywiste przepływy gotówki (Szopa, 2025). Przechodząc do znaczenia poszczególnych elementów sprawozdania finansowego, należy zauważyć, że w bilansie wykazuje się informacje o stanie majątku jednostki (posiadanych aktywach) i źródłach jego finansowania (pasywach jednostki) na dzień kończący bieżący i poprzedni rok obrotowy, przy czym suma aktywów jest równa sumie pasywów (Szopa, 2025). Warto również poruszyć kwestię rachunku przepływów pieniężnych, który przedstawia przepływy pieniężne w trzech głównych obszarach: działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej, co pozwala na szczegółową ocenę, skąd firma pozyskuje gotówkę oraz na co ją wydaje (Zleśny, 2024).

Metody i narzędzia analizy finansowej

Sytuacja ekonomiczna i finansowa przedsiębiorstw podlega analizie przy zastosowaniu różnych metod badawczych, które można podzielić na kilka głównych kategorii (Biuro24h, 2017). Do najczęściej wykorzystywanych metod analitycznych zalicza się analizę wskaźnikową, analizę porównawczą (poziomą i pionową) oraz metody badania zależności zjawisk (Biuro24h, 2017). Kontynuując charakterystykę metod analitycznych, należy wskazać, że w nauce o finansach wykorzystuje się również metody statystyczne, a przede wszystkim statystykę opisową, która pozwala na zestawienie obiektów ze względu na wybrane cechy,

na przykład porównanie przedsiębiorstw działających w podobny sposób (Business Insider Polska, 2022).

Przechodząc do analizy wskaźnikowej jako podstawowego narzędzia oceny kondycji finansowej, należy podkreślić, że wskaźnikowa analiza finansowa przedsiębiorstwa opiera się na danych finansowych ujętych w jego sprawozdaniach i umożliwia syntetyczną ocenę kluczowych aspektów sytuacji przedsiębiorstwa (EAnaliza.pl., b.d.). W ramach analizy wskaźnikowej wyróżnia się cztery główne grupy wskaźników: wskaźniki płynności finansowej pokazujące zdolność firmy do regulowania bieżących zobowiązań, wskaźniki rentowności mierzące efektywność generowania zysków, wskaźniki zadłużenia obrazujące stopień uzależnienia firmy od finansowania obcego oraz wskaźniki sprawności działania wskazujące, jak efektywnie przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje zasoby (Inwestor.edu.pl., 2025). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest interpretacja wskaźników płynności, gdzie wskaźnik bieżącej płynności informuje, ile razy aktywa obrotowe pokrywają zobowiązania bieżące, przy czym uznaje się, że optymalnie wskaźnik powinien oscylować w granicach 1,2-2 (PAP Mediaroom, 2025).

Warto również poruszyć kwestię analizy porównawczej, która obejmuje analizę pionową i poziomą sprawozdań finansowych. Analiza pionowa polega na porównaniu różnych składników sprawozdania finansowego w celu zidentyfikowania ich udziału procentowego w całości, co pozwala na ocenę, jak poszczególne elementy wpływają na ogólny obraz finansowy przedsiębiorstwa (Netmind, 2023). Przechodząc do analizy poziomej, należy wskazać, że pionowa analiza bilansu jest to porównanie stanów na koniec roku sprawozdawczego ze stanami na początek roku, co pozwala na zaobserwowanie zmian jakie nastąpiły w majątku przedsiębiorstwa i źródłach jego finansowania (Zanotowane.pl, b.d.). Kontynuując rozważania nad metodami analizy, należy również wspomnieć o badaniu współzależności zjawisk oraz określaniu wpływu wyodrębnionych czynników na powstałe odchylenia, które może odbyć się w oparciu o metodę kolejnych podstawień, metodę funkcyjną, metodę podstawień krzyżowych, metodę różnic częściowych, metodę wskaźnikową czy też metodę logarytmiczną (Biuro24h, 2017).

Analiza płynności finansowej jako wskaźnik kondycji przedsiębiorstwa

Płynność finansowa przedsiębiorstwa stanowi jedną z najważniejszych kategorii oceny jego kondycji, gdyż określa zdolność do terminowego spłacania zobowiązań. Płynność finansowa opisuje przede wszystkim zdolność firmy do

terminowego spłacania zobowiązań i obejmuje kilka pomniejszych wskaźników, takich jak wskaźnik bieżącej płynności finansowej, wskaźnik szybkiej płynności finansowej oraz wskaźnik natychmiastowej płynności finansowej (PragmaGO, 2025). Przechodząc do szczegółowej charakterystyki, należy wskazać, że podstawowym wskaźnikiem wykorzystywanym w analizie płynności przedsiębiorstwa jest wskaźnik bieżącej płynności finansowej, który przedstawia ogólny obraz zdolności regulowania bieżących (krótkoterminowych) zobowiązań podmiotu gospodarczego poprzez upłynnienie posiadanych aktywów obrotowych (Poradnik Przedsiębiorcy, 2023).

Kontynuując rozważania nad znaczeniem płynności finansowej, warto zauważyć, że wskaźnik bieżącej płynności informuje o tym, czy przedsiębiorstwo jest w stanie regulować bieżące zobowiązania z aktywów obrotowych, a także informuje o aktualnym poziomie kapitału obrotowego netto, które pozwala przedsiębiorstwu rozwijać swoją działalność inwestycyjną (Encyklopedia zarządzania, b.d.). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest wskaźnik natychmiastowej płynności, który pokazuje stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami o dużym stopniu płynności, a zatem mierzy natychmiastową zdolność firmy do spłaty długów (Boss.pl, 2019). Przechodząc do kwestii kapitału obrotowego, należy podkreślić, że przeprowadzone badania pokazały, że prosta analiza poszczególnych elementów tworzących kapitał obrotowy wsparta oceną zmian kosztów działalności operacyjnej i przychodów ze sprzedaży pozwala ocenić, w jakim stopniu przedsiębiorstwa narażone są na utratę płynności (Zimon, 2016).

Należy również odnieść się do relacji między płynnością a innymi wskaźnikami finansowymi przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone na próbie dużych przedsiębiorstw rolniczych w latach 2005-2012 wykazały, że analizowane przedsiębiorstwa charakteryzowały się wysoką zdolnością do regulowania zobowiązań bieżących oraz dodatnią rentownością działalności (Wasilewski & Zabolotnyy, 2016). Kontynuując analizę zależności między płynnością a kondycją finansową, należy zauważyć, że wyniki badań wskazały na znaczący wpływ płynności na prawdopodobieństwo otrzymania opinii biegłego rewidenta innej niż bez zastrzeżeń, co potwierdza istotną rolę tego wskaźnika w ocenie kondycji przedsiębiorstwa (Włodarczyk & Białek-Jaworska, 2018). Przechodząc do znaczenia płynności w kontekście stabilności finansowej, należy podkreślić, że ocena kondycji przedsiębiorstwa oraz perspektyw jego dalszej działalności wyłącznie na podstawie danych zawartych w sprawozdaniu finansowym, z racji braku możliwości kompleksowej oceny, może prowadzić do błędnych wniosków, a w efekcie do błędnych decyzji inwestycyjnych (Rogowski & Lipski, 2022).

Rentowność jako miara efektywności działalności przedsiębiorstwa

Rentowność stanowi kluczową kategorię oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa, gdyż określa zdolność do generowania zysków z zaangażowanych zasobów. Wskaźniki rentowności mierzą efektywność generowania zysków i analizują efektywność sprzedaży, majątku i kapitałów własnych (Encyklopedia zarządzania, b.d.). Przechodząc do szczegółowej charakterystyki wskaźników rentowności, należy wskazać, że w ramach tej grupy wyróżnia się wskaźnik rentowności aktywów (ROA) mierzący efektywność wykorzystania całego majątku przedsiębiorstwa, wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE) określający stopę zwrotu z kapitału właścicieli oraz wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) pokazujący, jaka część przychodów ze sprzedaży przekłada się na zysk (Adamska, 2025).

Pozostając w kręgu rozważań dotyczących znaczenia rentowności w ocenie kondycji finansowej, warto zauważyć, że badania empiryczne wykazały istotny wpływ rentowności na prawdopodobieństwo otrzymania przez przedsiębiorstwo opinii biegłego rewidenta innej niż bez zastrzeżeń, co potwierdzają analizy przeprowadzone na próbie 980 obserwacji 245 spółek publicznych za lata 2010-2013 (Włodarczyk & Białek-Jaworska, 2018). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest relacja między rentownością a płynnością finansową przedsiębiorstwa, która była przedmiotem badań na próbie dużych przedsiębiorstw rolniczych (Wasilewski & Zabolotnyy, 2016). Przechodząc do znaczenia rentowności w kontekście podejmowania decyzji inwestycyjnych, należy podkreślić, że decyzje inwestycyjne dotyczą alokacji kapitału w różne aktywa czy projekty, a ich głównym celem jest maksymalizacja wartości dla inwestorów lub firmy poprzez optymalizację zwrotu z inwestycji przy akceptowalnym poziomie ryzyka (Cyrek, 2024).

Kolejnym istotnym zagadnieniem w tym zakresie jest wpływ strategii podatkowej na rentowność przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że odpowiednie zastosowanie strategii podatkowej w przedsiębiorstwie wpływa na jego rentowność, płynność, a w efekcie na konkurencyjność, przy czym strategia podatkowa na płaszczyźnie przedsiębiorstwa nie ogranicza się do minimalizacji obciążeń podatkowych, ale jest zespołem działań, które mają na celu maksymalizację jego zysku po opodatkowaniu (Dębniak, 2016). Kontynuując analizę czynników wpływających na rentowność, należy zauważyć, że wyniki wskazały na znaczący, negatywny wpływ wakacji kredytowych na wyniki finansowe banków, w szczególności na przychody odsetkowe, wyniki odsetkowe oraz wyniki finansowe netto,

co ilustruje wrażliwość rentowności na zmiany w otoczeniu regulacyjnym (Adam-ska, 2025). Przechodząc do praktycznych aspektów pomiaru rentowności, należy podkreślić, że dla wielu menedżerów wyzwaniem jest wybór miary osiągnięć przedsiębiorstwa, ustalenie kryteriów ich oceny oraz identyfikacja czynników wpływających na ich poziom (Janus, 2018).

Analiza zadłużenia i struktury kapitałowej przedsiębiorstwa

Struktura kapitałowa przedsiębiorstwa i poziom jego zadłużenia stanowią istotne elementy oceny kondycji finansowej, wpływając zarówno na stabilność działania, jak i na koszty finansowania. Wskaźniki zadłużenia pokazują strukturę zadłużenia przedsiębiorstwa i obrazują stopień uzależnienia firmy od finansowania obcego (Encyklopedia zarządzania, b.d.). Przechodząc do szczegółowej analizy znaczenia zadłużenia, należy wskazać, że badania empiryczne wykazały istotny wpływ zadłużenia na prawdopodobieństwo otrzymania opinii innej niż bez zastrzeżeń przez spółki publiczne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, co potwierdza znaczenie tego wskaźnika w ocenie kondycji finansowej (Włodarczyk & Białek-Jaworska, 2018).

Pogłębiając refleksję nad znaczeniem struktury kapitałowej, warto zauważyć, że analiza spółek giełdowych sektora spożywczego wykazała, iż w strukturze zobowiązań przeważa kapitał własny, jednak w największych firmach dominują zobowiązania krótkoterminowe, co wskazuje na zróżnicowanie strategii finansowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (Lisek, 2018). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest koncepcja wolnej pojemności zadłużeniowej, która ma znaczenie dla działalności inwestycyjnej spółek publicznych, co potwierdzają badania przeprowadzone na próbie 564 spółek akcyjnych sektora przedsiębiorstw przemysłowych notowanych na giełdach 10 państw Europy środkowo-wschodniej (Gryko, 2017). Przechodząc do kwestii decyzji finansowych, należy podkreślić, że zarządzanie finansami obejmuje decyzje operacyjne mające na celu zapewnienie bieżącej równowagi finansowej oraz zdolności płatniczej, decyzje inwestycyjne związane z alokacją kapitału, decyzje finansowe dotyczące wyboru źródeł finansowania przedsiębiorstwa oraz decyzje dywidendowe związane z dzieleniem wyniku finansowego (Encyklopedia zarządzania, b.d.).

Warto również poruszyć kwestię wpływu zadłużenia gospodarstw domowych na stabilność systemu finansowego. Badania pokazują, że decyzje finansowe podejmowane przez gospodarstwa domowe mają znaczący wpływ na charakter i kształt współczesnych gospodarek narodowych, a świadomość konsumentka

i poziom edukacji rosną, jednak gospodarstwa domowe wciąż są silnie zadłużone (Wiśniewska, 2016). Kontynuując analizę znaczenia struktury kapitałowej w kontekście stabilności finansowej, należy zauważyć, że działania podejmowane przez każdą jednostkę samorządu terytorialnego w celu minimalizowania wpływu pandemii COVID-19 na gospodarkę wiązały się z koniecznością wydatkowania środków publicznych w inny sposób niż było to zaplanowane w budżetach, co wpłynęło na kondycję finansową tych jednostek (Ociepa-Kicińska et al., 2022). Przechodząc do praktycznych implikacji analizy zadłużenia, należy podkreślić, że w badanej populacji 132 modeli dyskryminacyjnych najczęściej występuje wskaźnik ogólnego zadłużenia (31 modeli), co potwierdza istotną rolę tego wskaźnika w ocenie kondycji finansowej i ryzyka upadłości przedsiębiorstw (Kitowski, 2021).

Modele dyskryminacyjne w ocenie zagrożenia upadłością przedsiębiorstw

Modele dyskryminacyjne stanowią zaawansowane narzędzie analizy finansowej, umożliwiające w syntetyczny sposób przedstawienie zmian kondycji finansowej firmy oraz określenie zagrożenia upadłością na podstawie interpretacji wyników dla funkcji wielowymiarowej (eAnaliza.pl, b.d.). W Polsce zainteresowanie modelami dyskryminacyjnymi sięga 1994 roku, co nastąpiło 26 lat po publikacji założeń modelu E. Altmana, a celem badań była próba krytycznej oceny, w aspekcie metodycznym, zjawiska stosowania modeli dyskryminacyjnych w procedurze badania kondycji finansowej przedsiębiorstw (Kitowski, 2021). Przechodząc do charakterystyki metodologicznej, należy wskazać, że w modelach dyskryminacyjnych stosuje się zestaw wyselekcjonowanych wskaźników finansowych ilustrujących różne aspekty sytuacji finansowej, które wraz z przypisanymi im współczynnikami dyskryminacyjnymi (wagami), tworzą podstawę dla funkcji opisującej sytuację przedsiębiorstwa (eAnaliza.pl, b.d.).

Rozszerzając perspektywę rozważań o znaczeniu modeli dyskryminacyjnych, warto zauważyć, że badania obejmujące 132 polskie modele dyskryminacyjne, których założenia metodologiczne opublikowano w latach 1994-2020, wykazały liczne uproszczenia i błędy metodologiczne, przy czym dla 102 modeli populacja ucząca nie przekracza 100 podmiotów, a tylko w trzech badaniach liczba przedsiębiorstw była wyższa niż 1000 (Kitowski, 2021). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest częstotliwość wykorzystywania poszczególnych wskaźników finansowych w modelach dyskryminacyjnych, gdzie w badanej populacji

najczęściej występuje wskaźnik bieżącej płynności (50 modeli), stopa zwrotu inwestycji (34), wskaźnik ogólnego zadłużenia (31), wskaźnik rotacji aktywów (29), wskaźnik sfinansowania aktywów kapitałem obrotowym (21) oraz wskaźnik sfinansowania zobowiązań nadwyżką finansową (20) (Kitowski, 2021). Przechodząc do kwestii skuteczności modeli dyskryminacyjnych, należy podkreślić, że badania weryfikujące wybrane modele dyskryminacyjne w ocenie ryzyka upadłości emitentów obligacji korporacyjnych wykazały, że model B. Prusaka był najskuteczniejszy w identyfikacji ryzyka upadłości (Pawłowski, 2018).

Dodatkowo należy uwzględnić kwestię ograniczeń i barier w stosowaniu modeli dyskryminacyjnych. W literaturze przedmiotu wciąż zauważa się, że metodom dyskryminacyjnym, w sposób nieuzasadniony z punktu widzenia metodologicznego, przypisuje się walor ponadczasowości i uniwersalności sektorowej (Kitowski, 2018). Kontynuując analizę krytyczną zastosowania modeli dyskryminacyjnych, należy zauważyć, że badane modele nie są idealne i za ich pomocą można czasami popełnić duże błędy, ponieważ skonstruowane są ze wskaźników finansowych, jednak pozwalają one na wcześniejsze wykrycie nieprawidłowości w finansach przedsiębiorstw, w związku z czym powinny służyć zarządowi jako narzędzie do monitorowania kondycji finansowej (Górski et al., 2016). Przechodząc do praktycznych zastosowań, należy podkreślić, że analiza dyskryminacyjna jest często podstawą oceny kondycji finansowej (i zagrożenia upadłością) podmiotów ubiegających się o pozyskanie kapitału, przy czym najbardziej znanym modelem jest model Altmana (eAnaliza.pl, b.d.).

Analiza przepływów pieniężnych w ocenie kondycji finansowej

Analiza rachunku przepływów pieniężnych stanowi komplementarne narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, dostarczając informacji o rzeczywistej zdolności do generowania gotówki. Analiza cash flow opiera się na danych zawartych w rachunku przepływów pieniężnych, który jest jednym z najważniejszych raportów finansowych firmy i przedstawia przepływy pieniężne w trzech głównych obszarach: działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej, co pozwala na szczegółową ocenę, skąd firma pozyskuje gotówkę oraz na co ją wydaje (Zleśny, 2024). Przechodząc do szczegółowej charakterystyki poszczególnych obszarów, należy wskazać, że przepływy inwestycyjne obejmują inwestycje, takie jak zakup nowych maszyn, nieruchomości czy innych środków trwałych, a także wpływy ze sprzedaży aktywów, natomiast przepływy finansowe obejmują działania związane z pozyskiwaniem lub spłatą kapitału, takie jak

zaciągnięte kredyty, emisja akcji, wypłaty dywidend oraz spłaty zobowiązań finansowych (Zleśny, 2024).

Przechodząc do dalszych aspektów omawianego zagadnienia, warto zauważyć, że rachunek przepływów pieniężnych daje możliwość oceny zdolności przedsiębiorstwa do generowania środków pieniężnych, dostarcza informacji o tym, skąd pochodzi gotówka i o tym, jak jest ona wykorzystywana (Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 2025). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest fakt, że analiza cash flow bazująca na tych danych umożliwia zrozumienie rzeczywistej płynności finansowej przedsiębiorstwa, co jest trudne do wychwycenia tylko na podstawie bilansu czy rachunku zysków i strat (Zleśny, 2024). Przechodząc do kwestii metodyki analizy, należy podkreślić, że analiza rachunku przepływów pieniężnych pozwala określić, jakie zdarzenia miały wpływ na przyrost lub spadek środków pieniężnych, a ocena cash flow przedstawia źródło gotówki operacyjnej oraz to, w jakim stopniu na nią wpływa wynik finansowy (Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 2025).

Na uwagę zasługuje również kwestia znaczenia analizy przepływów pieniężnych w kontekście podejmowania decyzji zarządczych. Cash flow to przepływy pieniężne pokazujące, ile gotówki wpływa i wypływa z firmy w określonym okresie, a analiza cash flow pomaga zrozumieć, czy firma jest w stanie pokrywać swoje bieżące zobowiązania finansowe (Zleśny, 2024). Kontynuując analizę praktycznych zastosowań, należy zauważyć, że dzięki narzędziom analizy przepływów pieniężnych firma może skutecznie monitorować swoją kondycję finansową, podejmować trafne decyzje inwestycyjne oraz lepiej planować przyszłe wydatki i źródła finansowania (Zleśny, 2024). Przechodząc do syntetycznej oceny znaczenia tego narzędzia, należy podkreślić, że prawidłowa analiza rachunku przepływów pieniężnych składa się z oceny źródeł gotówki operacyjnej oraz relacji zachodzących między przepływami operacyjnymi a wszystkimi wpływami gotówkowymi, co pozwala na kompleksową diagnozę kondycji finansowej przedsiębiorstwa (Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 2025).

Zakończenie

Przeprowadzone badania literaturowe oraz analiza istniejących badań empirycznych potwierdzają fundamentalne znaczenie analizy finansowej w kompleksowej ocenie kondycji przedsiębiorstwa. Analiza finansowa dostarcza przedsiębiorstwu wielu cennych informacji, które można wykorzystać w podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych, umożliwiając ocenę stabilności płynności

finansowej i zdolności do regulowania bieżących zobowiązań. Systematyczna analiza finansowa wspiera podejmowanie decyzji strategicznych i operacyjnych, umożliwia ocenę rentowności, płynności i struktury kapitału, a także pomaga identyfikować zagrożenia i możliwości rozwoju, co pozwala przedsiębiorstwu skutecznie planować działania, zwiększać efektywność oraz budować stabilną pozycję na rynku.

Odnosząc się do postawionych hipotez badawczych, należy stwierdzić, że hipoteza H1 zakładająca, że zastosowanie wieloaspektowej analizy finansowej istotnie zwiększa trafność oceny kondycji przedsiębiorstwa, została potwierdzona przez badania empiryczne wykazujące, że właściwy dobór narzędzi analizy finansowej determinuje ich użyteczność oraz warunkuje prawidłową ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Przechodząc do weryfikacji hipotezy H2, należy zauważyć, że integracja różnych metod analitycznych, w tym analizy wskaźnikowej, analizy porównawczej oraz modeli dyskryminacyjnych, rzeczywiście pozwala na kompleksową diagnozę sytuacji finansowej, co potwierdzają badania nad zastosowaniem 132 polskich modeli dyskryminacyjnych w procedurze badania kondycji finansowej przedsiębiorstw. Kontynuując weryfikację hipotez, należy stwierdzić, że hipoteza H3 zakładająca, że systematyczna analiza finansowa umożliwia prognozowanie przyszłej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, została potwierdzona przez badania pokazujące, że prosta analiza poszczególnych elementów tworzących kapitał obrotowy wsparta oceną zmian kosztów działalności operacyjnej i przychodów ze sprzedaży pozwala ocenić stopień narażenia przedsiębiorstw na problemy finansowe.

Warto również poruszyć kwestię ograniczeń analizy finansowej w ocenie kondycji przedsiębiorstwa. Badania wykazały, że ocena kondycji przedsiębiorstwa oraz perspektyw jego dalszej działalności wyłącznie na podstawie danych i informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym, z racji braku możliwości kompleksowej oceny, może prowadzić do błędnych wniosków, a w efekcie do błędnych decyzji inwestycyjnych, co wskazuje na konieczność uwzględnienia również aspektów niefinansowych w procesie oceny. Przechodząc do rekomendacji dla praktyki gospodarczej, należy podkreślić potrzebę stosowania zintegrowanego podejścia do analizy finansowej, łączącego metody wskaźnikowe, analizę porównawczą, modele predykcyjne oraz analizę przepływów pieniężnych, co umożliwia wielowymiarową ocenę kondycji przedsiębiorstwa.

Kierunki dalszych badań powinny obejmować rozwój metodologii analizy finansowej z uwzględnieniem specyfiki sektorowej przedsiębiorstw, doskonalenie modeli predykcyjnych poprzez eliminację błędów metodologicznych oraz

integrację aspektów niefinansowych w procesie oceny kondycji przedsiębiorstwa. Kontynuując rozważania nad przyszłymi badaniami, warto również zwrócić uwagę na potrzebę badania wpływu zmian w otoczeniu regulacyjnym oraz wydarzeń nadzwyczajnych, takich jak pandemia czy kryzysy gospodarcze, na skuteczność narzędzi analizy finansowej w ocenie kondycji przedsiębiorstw. Podsumowując, należy stwierdzić, że analiza finansowa stanowi niezbędne narzędzie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, a jej systematyczne stosowanie warunkuje podejmowanie trafnych decyzji gospodarczych i minimalizację ryzyka finansowego.

Bibliografia

- Adamska, I. (2025). Wakacje kredytowe a stabilność sytuacji finansowej banków hipotecznych w Polsce. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 87(1), 113-128. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2025.87.1.13>
- Biuro24h. (2017). Metody analizy sprawozdań finansowych. <https://www.biuro24h.pl/metody-analizy-sprawozdan-finansowych/>
- Bossa.pl. (2019). Wskaźniki finansowe. <https://bossa.pl/edukacja/analiza-fundamentalna/wskazniki-finansowe>
- Business Insider Polska. (2022). Metodyka badań w branży finansowej. Co musisz o niej wiedzieć? <https://businessinsider.com.pl/poradnik-finansowy/oszczedzanie/metodyka-badan-w-branzy-finansowej-najwazniejsze-informacje-i-fakty/7kx7kks>
- Controlling i Rachunkowość Zarządcza. (2025). Wskaźnikowa analiza finansowa rachunku przepływów pieniężnych. <https://www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wskaznikowa-analiza-finansowa-rachunku-przeplywow-pienieznych>
- Cyrek, M. (2024). Decyzje inwestycyjne – czym są i jak świadomie je podejmować? Cyrek Digital. <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/decyzje-inwestycyjne/>
- Dębniak, P. (2016). Strategia podatkowa szansą na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5(83/1), 87-95. <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.5.83/1-08>
- eAnaliza.pl. (b.d.). Analiza finansowa. <https://eanaliza.pl/analiza-finansowa>
- eAnaliza.pl. (b.d.). Modele predykcji bankructwa (analiza dyskryminacyjna). <https://eanaliza.pl/modele-predykcji-bankructwa>
- Encyklopedia zarządzania (b.d.). Analiza wskaźnikowa. https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_wska%C5%BAnikowa
- Encyklopedia zarządzania (b.d.). Zarządzanie finansami. https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_finansami

- Eventis. (2025). Analiza finansowa: zakres i metody oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. <https://eventis.pl/artykul/analiza-finansowa-zakres-i-metody-oceny-sytuacji-finansowej-przedsiębiorstwa-id297>
- Górski, A., Parkitna, A., & Trzeciak, S. (2016). Selekcja wskaźników informatywnych w funkcjach dyskryminacyjnych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(79), 889-900. <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.79-69>
- Gryko, J. M. (2017). Wpływ wolnej pojemności zadłużeniowej na inwestycje spółek publicznych Europy środkowo-wschodniej w latach 2007-2014. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5(89), cz. 2, 65-78. <https://doi.org/10.18276/frfu.2017.89/2-06>
- Inwestor.edu.pl. (2025). Wskaźniki analizy finansowej – definicje, zastosowanie i interpretacja wyników. <https://inwestor.edu.pl/wskazniki-analizy-finansowej-definicje-zastosowanie-i-interpretacja-wynikow/>
- Janus, A. (2018). Wokół problemów pomiaru i oceny działalności finansowej współczesnego przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 528, 102-115. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.528.09>
- Kitowski, J. (2018). Discriminative methods of financial standing assessment of enterprises: Barriers for reliable application. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia*, 52(3), 51-59. <https://doi.org/10.17951/h.2018.52.3.51-59>
- Kitowski, J. (2021). Modele dyskryminacyjne jako instrument oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstw. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 68(4), 109-125. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2021.4.8>
- Kuciński, A. (2018). Analiza finansowa jako narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego*, 16, 129-142. <https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/16594>
- Lisek, S. (2018). Kapitały w spółkach giełdowych sektora spożywczego, ich struktura i zmiany w czasie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(91), 59-69. <https://doi.org/10.18276/frfu.2018.91-05>
- Ociepa-Kicińska, E., Gorzałczyńska-Koczkodaj, M., Brzozowska, K., & Pluskota, P. (2022). Ocena kondycji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w obliczu pandemii COVID-19 na przykładzie województw samorządowych w Polsce. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 59, 139-156. <https://doi.org/10.14746/rrpr.2022.59.10>
- PAP Mediaroom. (2025). Przedsiębiorstwo - wybrane wskaźniki analizy finansowej. <https://pap-mediroom.pl/biznes-i-finance/przedsiębiorstwo-wybrane-wskazniki-analizy-finansowej>
- Pawłowski, M. (2018). Modele dyskryminacyjne w ocenie ryzyka upadłości emitenta obligacji korporacyjnych. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 19(68), 211-222. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2018.19.68.18>

- Poradnik Przedsiębiorcy. (2023). Wskaźniki płynności finansowej przedsiębiorstwa. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-analiza-wskaznikowa-przedsiębiorstwa-wskazniki-plynnosci>
- PragmaGO. (2025). Analiza i wskaźniki rentowności - ROS, ROE i ROA. <https://pragmago.pl/porada/analiza-rentownosci-i-wskazniki-rentownosci/>
- Rogowski, W., & Lipski, M. (2022). Znaczenie informacji niefinansowej w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju oraz turbulentnego otoczenia. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 64(2), 3-21. <https://doi.org/10.33119/KNoP.2022.64.2.3>
- Szopa, K. (2025). Sprawozdanie finansowe - jak sporządzić? Poradnik Przedsiębiorcy. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-sprawozdanie-finansowe-jak-sporzadzic>
- Wasilewski, M., & Zabolotnyy, S. (2016). Relacje rentowności i płynności finansowej w przedsiębiorstwach rolniczych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(82), 277-286. <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-23>
- Wiśniewska, A. (2016). Determinanty nadmiernego zadłużania się polskich gospodarstw domowych. *Współczesne Finanse. Teoria i Praktyka*, 1(1), 91-100. <https://doi.org/10.18276/wf.2016.1-09>
- Włodarczyk, A. M., & Białek-Jaworska, A. (2018). Determinants of disclaimers in the auditor's opinion on the financial statement. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 5(338), 157-182. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.338.10>
- Zanotowane.pl. (b.d.). Analiza pionowa i pozioma sprawozdań finansowych. <https://zanotowane.pl/14/4318/>
- Zimon, G. (2016). Kapitał obrotowy a ryzyko utraty płynności finansowej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(82), 311-320. <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-26>

ZNACZENIE POZYTYWNYCH METOD WYCHOWAWCZYCH W REDUKCJI PROBLEMÓW BEHAVIORALNYCH U PSÓW

Streszczenie: Artykuł prezentuje kompleksową analizę roli pozytywnych metod wychowawczych w redukcji problemów behawioralnych u psów domowych. Celem badania jest ocena efektywności metod opartych na pozytywnym wzmocnieniu w porównaniu z metodami awersyjnymi oraz określenie ich wpływu na dobrostan psychiczny i fizyczny psów. Problem badawczy koncentruje się na pytaniu, czy stosowanie pozytywnych technik treningowych skuteczniej redukuje problemy behawioralne, takie jak agresja, lęk i zaburzenia lękowe, niż metody oparte na karze. W badaniu postawiono hipotezę, że pozytywne metody wychowawcze skuteczniej redukują problemy behawioralne u psów oraz minimalizują ryzyko pojawienia się nowych zaburzeń zachowania. Dodatkowo założono, że metody awersyjne zwiększają poziom stresu u psów, mierzony stężeniem kortyzolu, oraz negatywnie wpływają na relację pies-właściciel. Przegląd literatury naukowej obejmuje analizę badań z ostatnich lat, które wykazują, że pozytywne wzmocnienie nie tylko jest bardziej efektywne w nauczaniu nowych zachowań, ale również promuje lepszy dobrostan psychiczny psów, zmniejsza poziom stresu i wzmacnia więź międzygatunkową. Wnioski z artykułu wskazują na konieczność szerszego stosowania metod pozytywnych w praktyce behawiorystycznej oraz edukacji właścicieli psów, co może przyczynić się do zmniejszenia liczby psów z problemami behawioralnymi i poprawy ich jakości życia.

Słowa kluczowe: pozytywne wzmocnienie, problemy behawioralne psów, dobrostan psów, metody treningowe, agresja u psów

Wstęp

Relacja między człowiekiem a psem, trwająca od tysięcy lat, uległa głębokiej transformacji – od partnerstwa użytkowego po więź emocjonalną opartą na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu. Współczesne psy domowe (*Canis lupus familiaris*) stanowią integralną część rodzin ludzkich, a jakość ich życia i dobrostan psychofizyczny stały się przedmiotem intensywnych badań naukowych oraz społecznej troski. Mimo rosnącej świadomości na temat potrzeb behawioralnych psów, problemy w tym zakresie pozostają jedną z głównych przyczyn rezygnacji z posiadania zwierząt oraz ich przedwczesnej eutanazji, co nadaje tematowi wymiar nie tylko etyczny, ale także znaczący dla zdrowia publicznego i dobrostanu zwierząt.

Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie kompleksowej analizy znaczenia pozytywnych metod wychowawczych w redukcji problemów behawioralnych u psów domowych. W pracy szczególną uwagę poświęcono mechanizmom psychologicznym i fizjologicznym stanowiącym fundament skuteczności różnych technik treningowych, ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na poziom stresu, zachowania lękowe oraz agresję. Kluczowym zagadnieniem jest ocena efektywności pozytywnego wzmocnienia w kontekście nauczania nowych zachowań oraz eliminacji niepożądanych wzorców behawioralnych w porównaniu z metodami opartymi na karze i negatywnym wzmocnieniu.

Centralnym problemem badawczym jest określenie, w jakim stopniu pozytywne metody wychowawcze wpływają na redukcję problemów behawioralnych u psów oraz jakie są długoterminowe konsekwencje stosowania różnych technik treningowych dla dobrostanu psychicznego i fizycznego zwierząt. Pomimo rosnącej popularności metod opartych na pozytywnym wzmocnieniu, znaczna część opiekunów nadal stosuje techniki awersyjne, które mogą prowadzić do poważnych zaburzeń zachowania. Istotne jest zrozumienie, dlaczego metody oparte na karze mogą nasilać problemy behawioralne zamiast je eliminować oraz jakie mechanizmy neurobiologiczne i psychologiczne odpowiadają za te zjawiska. Dodatkowo, problemem pozostaje brak jednolitych wytycznych dla właścicieli psów oraz behawiorystów dotyczących wyboru najskuteczniejszych i najbezpieczniejszych metod treningowych, co często prowadzi do stosowania technik mogących pogorszyć stan emocjonalny zwierzęcia.

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1: Pozytywne metody wychowawcze (oparte na pozytywnym wzmocnieniu) skuteczniej redukują problemy behawioralne u psów, takie jak agresja, lęk i zaburzenia lękowe, niż metody awersyjne (oparte na karze i negatywnym wzmocnieniu).
- H2: Stosowanie metod awersyjnych zwiększa poziom stresu u psów, mierzony stężeniem kortyzolu w ślinie, oraz nasila występowanie zachowań związanych ze stresem (takich jak oblizywanie się, ziewanie, napięcie mięśni).
- H3: Pozytywne metody wychowawcze wzmacniają więź między psem a właścicielem oraz poprawiają jakość tej relacji, podczas gdy metody awersyjne mogą prowadzić do jej osłabienia i utraty zaufania.
- H4: Psy trenowane metodami pozytywnymi wykazują szybsze uczenie się nowych zachowań oraz lepszą retencję wyuczonych umiejętności w porównaniu z psami trenowanymi metodami awersyjnymi.

Struktura artykułu została zaprojektowana w sposób umożliwiający systematyczne i wielowymiarowe zbadanie problematyki pozytywnych metod wychowawczych. W pierwszej kolejności przedstawiono fundamenty teoretyczne uczenia się u psów, obejmujące mechanizmy warunkowania klasycznego i instrumentalnego, co stanowi niezbędną podstawę dla zrozumienia dalszych analiz. Następnie dokonano szczegółowej charakterystyki różnych metod treningowych, kontrastując pozytywne wzmocnienie z technikami awersyjnymi oraz podejściami mieszanymi, co pozwala na krytyczną ocenę ich założeń i potencjalnych konsekwencji. Kolejna część poświęcona jest analizie najczęstszych problemów behawioralnych u psów, ich etiologii oraz mechanizmów powstawania, co umożliwia kontekstualizację skuteczności różnych interwencji treningowych. Centralne miejsce w pracy zajmuje przegląd badań empirycznych dokumentujących efektywność pozytywnych metod wychowawczych w różnych kontekstach i populacjach psów. Równie istotna jest analiza wpływu metod treningowych na dobrostan psów, ze szczególnym uwzględnieniem fizjologicznych i behawioralnych wskaźników stresu, co pozwala na ocenę nie tylko skuteczności, ale także etycznych implikacji różnych podejść. Osobną sekcję poświęcono relacji pies-właściciel, badając, jak wybór metod treningowych kształtuje jakość więzi międzygatunkowej oraz długoterminowe konsekwencje dla obustronnej satysfakcji z koegzystencji. Całość wieńcza implikacje praktyczne dla behawiorystów i właścicieli psów oraz wskazówki dotyczące kierunków przyszłych badań, które mogłyby pogłębić naszą wiedzę w tym kluczowym obszarze.

Podstawy teoretyczne uczenia się u psów

Uczenie się u psów opiera się na fundamentalnych zasadach psychologii behawioralnej, które zostały szczegółowo opisane w ramach teorii warunkowania klasycznego i instrumentalnego. Warunkowanie klasyczne, odkryte przez Iwana Pawłowa, polega na tworzeniu asocjacji między neutralnym bodźcem a bodźcem wywołującym naturalną reakcję, co prowadzi do wykształcenia warunkowej odpowiedzi na wcześniej neutralny bodziec (Pavlov, 1927). W kontekście treningu psów mechanizm ten wykorzystywany jest na przykład w technice klikera, gdzie dźwięk klikera (bodziec neutralny) zostaje skojarzony z nagrodą pokarmową (bodziec bezwarunkowy), stając się sygnałem predykcyjnym nagrody (Pryor, 2002). Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest warunkowanie instrumentalne, znane również jako warunkowanie sprawcze, które opisuje, jak konsekwencje zachowania wpływają na prawdopodobieństwo jego powtórzenia w przyszłości (Skinner, 1938; China et al., 2020).

Warunkowanie instrumentalne obejmuje cztery podstawowe procesy: pozytywne wzmocnienie, negatywne wzmocnienie, pozytywną karę i negatywną karę. Pozytywne wzmocnienie polega na dodaniu przyjemnego bodźca po wykonaniu pożądanego zachowania, co zwiększa prawdopodobieństwo powtórzenia tego zachowania w przyszłości, natomiast negatywne wzmocnienie polega na usunięciu nieprzyjemnego bodźca po wykonaniu pożądanego zachowania (Feng et al., 2017). Przechodząc do kar, pozytywna kara polega na dodaniu nieprzyjemnego bodźca po niepożądanym zachowaniu, a negatywna kara na usunięciu przyjemnego bodźca, przy czym obie formy kar mają na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanego zachowania (Blackwell et al., 2008; Skinner, 1938). W praktyce treningowej najskuteczniejszym podejściem okazuje się wykorzystanie pozytywnego wzmocnienia, które nie tylko uczy psa nowych zachowań, ale także buduje pozytywne skojarzenia z procesem uczenia się i wzmacnia więź z opiekunem (Vieira de Castro et al., 2020).

Procesy uczenia się u psów są regulowane przez złożone mechanizmy neurobiologiczne, w których kluczową rolę odgrywa układ dopaminergiczny mózgu. Dopamina, neurotransmitter związany z motywacją i nagrodą, jest uwalniana w jądrze pólęczącym (nucleus accumbens) i innych strukturach układu limbicznego podczas doświadczania przyjemnych bodźców, takich jak pokarm czy pochwała (Schultz, 2007). Pozytywne wzmocnienie aktywuje te same szlaki neuronalne, które są odpowiedzialne za przetwarzanie naturalnych nagród, co prowadzi do wzmocnienia synaps nerwowych zaangażowanych w wykonanie

zachowanie i zwiększa prawdopodobieństwo jego powtórzenia (Berridge & Robinson, 2003). Z kolei metody awersyjne aktywują układ stresowy, w tym oś podwzgórze-przysadka-nadnercza (HPA), co prowadzi do uwolnienia kortyzolu i innych hormonów stresowych, które mogą negatywnie wpływać na procesy poznawcze i pamięć (McEwen & Sapolsky, 1995; Morera, 2019).

Dodatkowo, przewlekły stres związany ze stosowaniem metod awersyjnych może prowadzić do zmian strukturalnych w mózgu, szczególnie w hipokampie, który jest kluczowy dla uczenia się i pamięci przestrzennej. Przechodząc do zagadnień neurofizjologicznych, badania na zwierzętach laboratoryjnych wykazały, że chroniczne podwyższenie poziomu kortyzolu może prowadzić do atrofi dendrytów neuronów hipokampa oraz zaburzeń neurogenezy, co negatywnie wpływa na zdolności poznawcze (Sapolsky, 2000). Warto również zwrócić uwagę na rolę ciała migdałowatego (amygdala) w przetwarzaniu emocji, zwłaszcza strachu i lęku, które są często aktywowane podczas stosowania metod awersyjnych, co może prowadzić do uczenia się lękowego i utrwalenia niepożądanych wzorców zachowania (LeDoux, 2000; China et al., 2020).

Charakterystyka metod treningowych

Metody oparte na pozytywnym wzmocnieniu polegają na nagradzaniu pożądanego zachowania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa ich powtórzenia w przyszłości. Nagrody mogą przybierać różne formy, w tym smakołyki pokarmowe, zabawki, pochwały słowne czy możliwość zabawy, przy czym wybór nagrody powinien być dostosowany do indywidualnych preferencji danego psa (Blackwell et al., 2008). Kontynuując, kluczowym elementem skutecznego pozytywnego wzmocnienia jest precyzyjne oznaczanie momentu wykonania pożądanego zachowania, co często osiąga się poprzez wykorzystanie klikera lub markera werbalnego, które pełnią funkcję warunkowego wzmacniacza (bridging stimulus) informującego psa, że właśnie wykonał prawidłowe zachowanie (Pryor, 2002; Gilchrist et al., 2021). Przechodząc do praktycznych aspektów stosowania tej metody, ważne jest również stopniowe kształtowanie zachowań poprzez nagradzanie kolejnych przybliżeń do pożądanego zachowania końcowego, co pozwala na naukę nawet bardzo złożonych sekwencji zachowań bez potrzeby stosowania przymusu czy awersji (Skinner, 1938).

Pozytywne wzmocnienie charakteryzuje się również elastycznością w stosowaniu różnych schematów wzmocnienia, które wpływają na tempo uczenia się oraz odporność wyuczonego zachowania na wygaszanie. Schemat ciągłego

wzmocnienia, w którym każde prawidłowe zachowanie jest nagradzane, najlepiej sprawdza się na początku procesu uczenia, podczas gdy schematy częściowe (zmienne lub stałe) są bardziej efektywne w utrzymywaniu wyuczonych zachowań na dłuższą metę (Ferster & Skinner, 1957). Nie bez znaczenia pozostaje również to, że stosowanie pozytywnego wzmocnienia wymaga od trenera dobrej obserwacji i umiejętności timing'u, czyli precyzyjnego wyboru momentu dostarczenia nagrody, co jest kluczowe dla efektywnego uczenia się (McQueen et al., 2022).

Metody awersyjne natomiast obejmują techniki oparte na negatywnym wzmocnieniu oraz karze, których celem jest zmniejszenie częstotliwości niepożądanych zachowań poprzez stosowanie bodźców awersyjnych. Do najczęściej stosowanych narzędzi awersyjnych należą obroże elektryczne, obroże z kolcami, szarpanie smyczą, krzyk czy fizyczne korekcje, które mają na celu wywołanie dyskomfortu lub bólu w odpowiedzi na niepożądane zachowanie (Schilder & van der Borg, 2004). Skuteczność metod awersyjnych opiera się na założeniu, że zwierzę będzie unikało zachowań, które prowadzą do nieprzyjemnych konsekwencji, jednak w praktyce stosowanie tych metod wiąże się z licznymi ryzykami i skutkami ubocznymi (Ziv, 2017; Vieira de Castro et al., 2020).

Negatywne wzmocnienie polega na usunięciu nieprzyjemnego bodźca po wykonaniu pożądanego zachowania, co teoretycznie powinno zwiększać częstotliwość tego zachowania, jednak w praktyce często wiąże się ze stosowaniem ciągłej presji czy dyskomfortu, który jest usuwany dopiero po prawidłowej reakcji psa. Przechodząc do zagadnienia kar, badania wykazują, że stosowanie ich może prowadzić do szeregu niepożądanych efektów, w tym wzrostu agresji, lęku i unikania, a także pogorszenia relacji między psem a właścicielem (Herron et al., 2009). Dodatkowo należy uwzględnić aspekt tego, że kary często nie są stosowane z precyzyjnym timing'iem lub gdy pies nie rozumie, za jakie zachowanie jest karany, co prowadzi do generalizacji strachu i niepewności oraz może nasilać problemy behawioralne zamiast je redukować (A Peaceful Pack, 2024).

W praktyce wielu trenerów stosuje również metody mieszane, które łączą elementy pozytywnego wzmocnienia z technikami awersyjnymi w różnych proporcjach. Takie podejście może obejmować na przykład nagradzanie pożądanego zachowania połączone z okazjonalnym stosowaniem korekcji za niepożądane zachowania, przy czym proporcje stosowania różnych technik mogą się znacznie różnić między trenerami (Feng et al., 2017). Co istotne, nawet niewielkie wykorzystanie metod awersyjnych w ramach podejścia mieszanego może negatywnie wpływać na dobrostan psów, co sugerują badania pokazujące, że psy

trenowane metodami mieszanymi wykazują wyższy poziom stresu niż psy trenowane wyłącznie metodami pozytywnymi (Vieira de Castro et al., 2020).

Omawiając to zagadnienie należy jednak podkreślić fakt, iż metody mieszane mogą wprowadzać niespójność w komunikacji między opiekunem a psem, co utrudnia proces uczenia się. Przechodząc do praktycznych implikacji, stosowanie jednocześnie nagród i kar może prowadzić do konfliktu wewnętrznego u psa, który nie jest w stanie jednoznacznie przewidzieć konsekwencji swojego zachowania, co może nasilać lęk i niepewność (Casey et al., 2014). Ponadto, obecność bodźców awersyjnych, nawet w ograniczonym zakresie, może prowadzić do negatywnych skojarzeń z sytuacją treningową i osobą trenera, co osłabia motywację do współpracy i może zaburzać proces budowania pozytywnej relacji (China et al., 2020).

Problemy behawioralne u psów – etiologia i mechanizmy

Agresja u psów jest jednym z najczęstszych problemów behawioralnych zgłaszanych przez właścicieli i stanowi główną przyczynę wizyt u behawiorystów weterynaryjnych. Badania pokazują, że aż 72,2% psów zgłaszanych do klinik behawioralnych prezentuje problemy związane z agresją, która może być skierowana wobec ludzi, innych psów lub zwierząt (Overall, 2013; Anderson et al., 2022). Należy jednak zwrócić uwagę na to, że agresja u psów najczęściej wynika z lęku i jest reakcją obronną na postrzeganą jako zagrożenie sytuację, przy czym pies uczy się, że agresywne zachowanie skutecznie zwiększa dystans między nim a źródłem zagrożenia (Reisner et al., 2007). Przechodząc do mechanizmów powstawania agresji, kluczową rolę odgrywają doświadczenia z wczesnego okresu życia, w tym niewystarczająca socjalizacja, traumatyczne przeżycia oraz metody wychowawcze stosowane przez opiekunów (Borns-Weil, 2025).

Agresja wynikająca z lęku jest szczególnie podatna na nasilenie w wyniku stosowania metod awersyjnych w treningu. Badanie przeprowadzone przez Heron i współpracowników (2009) wykazało, że psy trenowane z użyciem technik opartych na konfrontacji i karze wykazywały znacząco wyższe ryzyko rozwoju agresji wobec właścicieli i obcych ludzi w porównaniu z psami trenowanymi metodami pozytywnymi. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie jest fakt, że kary mogą nasilać agresję poprzez zwiększenie poziomu frustracji i lęku u psa, który nie rozumie, jak uniknąć nieprzyjemnych konsekwencji, co prowadzi do eskalacji zachowań agresywnych jako desperackiej próby obrony (Shediak Veterinary Clinic, 2025). Warto również poruszyć kwestię genetycznych predyspozycji

do agresji, które mogą być modyfikowane przez czynniki środowiskowe, w tym metody treningowe, przy czym stosowanie pozytywnych metod wychowawczych może pomóc w minimalizacji ekspresji genetycznych predyspozycji do agresji (Zapata et al., 2016).

Zaburzenia lękowe u psów obejmują szeroki zakres problemów, w tym lęk separacyjny, fobie dźwiękowe, strach przed obcymi ludźmi czy psami oraz uogólniony lęk. Badania wskazują, że 20,1% psów zgłaszanych do klinik behawioralnych prezentuje problemy związane z lękiem lub fobiami, przy czym rzeczywista częstość występowania tych problemów w populacji psów może być jeszcze wyższa (Salonen et al., 2020; Anderson et al., 2022). Jednym z najczęstszych zaburzeń lękowych u psów jest wrażliwość na hałas, która dotyczy około 32% populacji psów i może prowadzić do paniki, destrukcyjnego zachowania oraz prób ucieczki podczas wystąpienia głośnych dźwięków, takich jak burze czy fajerwerki (Dreschel, 2010; Salonen et al., 2020).

Lęk separacyjny jest kolejnym powszechnym problemem behawioralnym, który objawia się nadmiernym stresem i niepożądanymi zachowaniami, takimi jak wycie, niszczenie mienia czy oddawanie moczu i kału, gdy pies zostaje sam w domu. Przechodząc do mechanizmów powstawania zaburzeń lękowych, kluczową rolę odgrywają negatywne doświadczenia, brak odpowiedniej socjalizacji we wczesnym okresie życia oraz stosowanie metod treningowych opartych na karze, które mogą nasilać lęk i prowadzić do jego generalizacji na różne sytuacje (Ibáñez Talegón & Anzola Delgado, 2011). Warto również zwrócić uwagę na kwestię współwystępowania różnych zaburzeń lękowych, które często nakładają się na siebie i wzajemnie się nasilają, tworząc złożony obraz kliniczny wymagający kompleksowego podejścia terapeutycznego (Salonen et al., 2022).

Oprócz agresji i zaburzeń lękowych psy mogą prezentować szereg innych problemów behawioralnych, w tym nadaktywność, impulsywność, destrukcyjne zachowania, nadmierne szczekanie oraz zachowania kompulsywne. Badania wskazują, że 7,4% psów zgłaszanych do klinik behawioralnych prezentuje różnorodne problemy behawioralne niezwiązane bezpośrednio z agresją czy lękiem (Overall, 2013; Anderson et al., 2022). Nadaktywność i impulsywność mogą wynikać zarówno z niedoboru stymulacji umysłowej i fizycznej, jak i z zaburzeń neurologicznych przypominających ADHD u ludzi, które mogą być modyfikowane poprzez odpowiednie techniki treningowe (Lit et al., 2010).

Zachowania destrukcyjne, takie jak niszczenie mebli, gryzienie przedmiotów czy kopanie, często są wynikiem nudy, frustracji, lęku separacyjnego lub nadmiaru energii. Przechodząc do zagadnienia zachowań kompulsywnych, mogą

one obejmować powtarzające się, stereotypowe czynności, takie jak ganieanie za własnym ogonem, lizanie łap czy wpatrywanie się w cienie, które mogą być związane z chronicznym stresem, frustracją lub zaburzeniami neurologicznymi (Overall & Dunham, 2002). W omawianym obszarze szczególne znaczenie ma także rola środowiska i metod wychowawczych w powstawaniu i nasilaniu tych problemów, przy czym stosowanie pozytywnych metod treningowych może pomóc w redukcji wielu z tych zachowań poprzez dostarczenie odpowiedniej stymulacji umysłowej, nauczenie alternatywnych, pożądanych zachowań oraz zmniejszenie poziomu stresu i frustracji (Pfaller-Sadovsky i in., 2019).

Przegląd badań empirycznych dotyczących efektywności pozytywnych metod wychowawczych

Jedno z najbardziej kompleksowych badań porównujących efektywność różnych metod treningowych zostało przeprowadzone przez Vieira de Castro i współpracowników (2020), którzy oceniali dobrostan i skuteczność treningu 92 psów domowych uczęszczających do szkół stosujących metody oparte na nagrodzie lub metody awersyjne. Badanie wykazało, że psy trenowane metodami awersyjnymi wykazywały znacząco wyższe poziomy kortyzolu w ślinie po sesjach treningowych w porównaniu z psami trenowanymi metodami opartymi na nagrodzie, co wskazuje na wyższy poziom stresu fizjologicznego (Vieira de Castro et al., 2020). Analiza nagrań wideo pokazała, że psy z grup awersyjnych prezentowały znacząco więcej sygnałów stresu, takich jak lizanie warg, ziewanie, napięta postawa ciała czy unikanie kontaktu wzrokowego, co dodatkowo potwierdza negatywny wpływ tych metod na dobrostan psychiczny zwierząt (Beerda et al., 1998).

Warto również przytoczyć badanie przeprowadzone w 2020 r., które porównywało efektywność treningu z użyciem obroży elektrycznych z treningiem opartym na pozytywnym wzmocnieniu w kontekście poprawy posłuszeństwa i przywołania psów z problemami behawioralnymi na wolności. Wyniki pokazały, że psy trenowane metodami opartymi na pozytywnym wzmocnieniu osiągały znacząco lepsze wyniki zarówno w zakresie docelowego zachowania (przywołanie), jak i ogólnego posłuszeństwa, pomimo że trenerzy stosujący pozytywne wzmocnienie spędzali mniej czasu na treningu polecenia „siad” niż trenerzy z grup stosujących obroże elektryczne (China et al., 2020). Przechodząc do zagadnień praktycznych, badanie to wykazało również, że psy trenowane pozytywnym wzmocnieniem miały krótsze czasy reakcji na polecenia oraz wymagały

mniejszej liczby powtórzeń dla osiągnięcia pożądanego rezultatu, co wskazuje na wyższą efektywność tej metody (AVSAB, 2024).

Długoterminowe badanie wykorzystujące ankiety wypełniane przez właścicieli ponad 350 psów wykazało, że psy trenowane wyłącznie metodami opartymi na nagrodzie prezentowały najwyższe poziomy posłuszeństwa, podczas gdy psy trenowane wyłącznie metodami awersyjnymi prezentowały najniższe poziomy posłuszeństwa. Badanie to dodatkowo pokazało, że im wyższa była proporcja stosowania metod opartych na nagrodzie w stosunku do metod awersyjnych, tym lepsze były wyniki w zakresie posłuszeństwa i ogólnego zachowania psa (Feng et al., 2017). Kontynuując, Blackwell i współpracownicy (2008) przeprowadzili podobne badanie ankietowe obejmujące ponad 360 właścicieli psów i również wykazali, że stosowanie kar i konfrontacyjnych technik treningowych było związane z wyższym ryzykiem wystąpienia problemów behawioralnych, w tym agresji i lęku (Blackwell et al., 2008).

Badanie skoncentrowane na ocenie reakcji psów na konkretne techniki treningowe wykazało, że 25% psów, wobec których zastosowano konfrontacyjne lub awersyjne metody, takie jak uderzenie psa lub wymuszone położenie go na plecach (alpha roll), reagowało agresją wobec właściciela. Przechodząc do analizy długoterminowych konsekwencji, badanie to pokazało również, że stosowanie takich metod nie tylko nie rozwiązywało istniejących problemów behawioralnych, ale często je nasilało i prowadziło do pojawienia się nowych problemów, w tym pogłębienia lęku i zwiększenia agresywności (Herron et al., 2009). Warto również poruszyć kwestię, że nawet psy początkowo dobrze tolerujące metody awersyjne mogą z czasem rozwinąć problemy behawioralne związane z chronicznym stresem i lękiem, co podkreśla znaczenie długoterminowej perspektywy w ocenie skuteczności i bezpieczeństwa różnych metod treningowych (Pupford, 2024; Herron et al., 2009).

Badanie przeprowadzone przez Gilchrist i współpracowników (2021) miało na celu ocenę efektywności różnych metod wzmocnienia, w tym użycia klikera, markera werbalnego oraz samego wzmocnienia pierwotnego (pokarmu), w nauczaniu psów nowego zachowania. Wyniki badania pokazały, że wszystkie trzy metody były skuteczne w nauczaniu nowego zachowania i nie wykazano statystycznie istotnych różnic w efektywności między nimi, co sugeruje, że kluczowym elementem skutecznego treningu jest samo zastosowanie pozytywnego wzmocnienia, niezależnie od konkretnej formy markera. Badanie to wskazuje również, że wybór metody markowania może zależeć od indywidualnych preferencji trenera i psa oraz od specyfiki nauczanego zachowania (Gilchrist i in., 2021).

Wpływ metod treningowych na dobrostan psów

Poziom kortyzolu w ślinie jest jednym z najbardziej obiektywnych i powszechnie stosowanych wskaźników fizjologicznego stresu u psów. Badania konsekwentnie wykazują, że psy trenowane metodami awersyjnymi prezentują znacząco wyższe poziomy kortyzolu zarówno bezpośrednio po sesjach treningowych, jak i w dłuższej perspektywie czasowej, co wskazuje na chroniczny stres związany z tymi metodami (Beerda et al., 1998; Morera, 2019). Badanie Vieira de Castro i współpracowników (2020) wykazało, że psy z grup trenowanych metodami awersyjnymi miały średnio o 58% wyższe poziomy kortyzolu po treningu w porównaniu z poziomami bazowymi mierzonymi w domu, podczas gdy psy z grup trenowanych metodami opartymi na nagrodzie nie wykazywały znaczących różnic w poziomach kortyzolu między pomiarami domowymi a potreningowymi (Vieira de Castro et al., 2020).

Podwyższony poziom kortyzolu nie tylko wskazuje na aktualny stan stresu, ale może również mieć długoterminowe konsekwencje zdrowotne dla psów. Chroniczne podwyższenie poziomu kortyzolu jest związane z osłabieniem układu odpornościowego, zaburzeniami metabolicznymi, problemami skórnymi oraz zwiększonym ryzykiem rozwoju zaburzeń behawioralnych i poznawczych (McEwen & Sapolsky, 1995). Przechodząc do zagadnienia fizjologicznych mechanizmów, przedłużona aktywacja osi HPA prowadzi do dysregulacji układu hormonalnego, która może skutkować trwałymi zmianami w reaktywności na stres i zwiększoną podatnością na zaburzenia lękowe (Sapolsky, 2000). Stosowanie metod opartych na pozytywnym wzmocnieniu nie tylko minimalizuje stres treningowy, ale może również przyczyniać się do obniżenia bazowego poziomu stresu u psów poprzez budowanie pozytywnych skojarzeń i zwiększanie poczucia kontroli nad środowiskiem (Canine Welfare Science Centers, b.d.).

Poza fizjologicznymi wskaźnikami, dobrostan psów może być oceniany na podstawie obserwacji zachowań związanych ze stresem i stanem emocjonalnym. Badania etogramów treningowych wykazują, że psy trenowane metodami awersyjnymi prezentują znacząco wyższą częstotliwość zachowań stresowych, takich jak lizanie warg, ziewanie, napięcie mięśniowe, opuszczony ogon, przygięte uszy, unikanie kontaktu wzrokowego oraz podnoszenie łapy (Beerda et al., 1998; Vieira de Castro et al., 2020). Analiza postawy ciała i ogólnego stanu behawioralnego psów podczas treningu pokazuje, że psy z grup awersyjnych częściej przyjmowały napięte, skulone postawy oraz wykazywały zachowania unikowe, co wskazuje na stan dyskomfortu i lęku (Schilder & van der Borg, 2004).

Z kolei psy trenowane metodami opartymi na pozytywnym wzmocnieniu wykazywały znacząco więcej zachowań wskazujących na pozytywny stan emocjonalny, takich jak machanie ogonem, zrelaksowana postawa ciała, orientacja w stronę trenera oraz aktywne poszukiwanie kontaktu i interakcji. Przechodząc do długoterminowych wskaźników dobrostanu, badanie Vieira de Castro i współpracowników (2020) zastosowało test nastawienia poznawczego (cognitive bias test), który ocenia tendencję zwierząt do optymistycznej lub pesymistycznej interpretacji niejednoznacznych sytuacji. Wyniki pokazały, że psy trenowane metodami awersyjnymi wykazywały znacząco większe nastawienie pesymistyczne, interpretując niejednoznaczne sytuacje jako potencjalnie zagrażające, podczas gdy psy trenowane metodami pozytywnymi były bardziej optymistyczne w swoich ocenach, co wskazuje na lepszy ogólny dobrostan psychiczny i większe poczucie bezpieczeństwa (Vieira de Castro et al., 2020).

Metody treningowe wpływają nie tylko na stan emocjonalny psów, ale również na ich funkcje poznawcze i zdolność do uczenia się. Badania wykazują, że chroniczny stres związany ze stosowaniem metod awersyjnych może negatywnie wpływać na pamięć, uwagę oraz zdolność do rozwiązywania problemów (McEwen & Sapolsky, 1995). Badanie przeprowadzone na Uniwersytecie Eötvösa Loránda na Węgrzech wykazało, że psy poddawane treningowi opartemu na karze prezentowały nie tylko zwiększoną reaktywność stresową, ale również istotne pogorszenie funkcji poznawczych w porównaniu z psami trenowanymi metodami opartymi na pozytywnym wzmocnieniu (Pupford, 2024).

Mechanizmy neurobiologiczne tego zjawiska są związane z negatywnym wpływem kortyzolu oraz innych hormonów stresowych na hipokamp i korę przedczołową, które są kluczowe dla procesów uczenia się, pamięci roboczej oraz elastyczności poznawczej. Przechodząc do praktycznych implikacji, oznacza to, że stosowanie metod awersyjnych może paradoksalnie utrudniać proces uczenia się i prowadzić do spowolnienia postępów treningowych, podczas gdy metody oparte na pozytywnym wzmocnieniu nie tylko promują lepszy dobrostan, ale również optymalizują warunki dla efektywnego uczenia się i retencji nowych umiejętności (Sapolsky, 2000). Warto również dodać, że pozytywne doświadczenia treningowe mogą stymulować neurogenezę i plastyczność synaptyczną, co dodatkowo wspiera rozwój funkcji poznawczych i zdolności adaptacyjnych psów (Reicher et al., 2024).

Wpływ metod treningowych na relację pies-właściciel

Relacja między psem a opiekunem ma fundamentalne znaczenie dla dobrostanu obu stron oraz skuteczności współpracy i komunikacji. Badania wykazują, że stosowanie pozytywnych metod wychowawczych znacząco wzmacnia więź między psem a właścicielem poprzez budowanie pozytywnych skojarzeń i wzajemnego zaufania (Deldalle & Gaunet, 2014). Badanie przeprowadzone na Uniwersytecie Mediolańskim pokazało, że psy trenowane metodami opartymi na pozytywnym wzmocnieniu wykazywały znacząco więcej przyjaznych zachowań wobec swoich opiekunów, takich jak machanie ogonem, aktywne poszukiwanie bliskości i pozytywne reakcje na interakcje, podczas gdy psy trenowane metodami awersyjnymi częściej wykazywały zachowania unikowe i mniej entuzjastycznie reagowały na obecność opiekuna (Rooney & Cowan, 2011).

Zaufanie stanowi kluczowy element relacji międzygatunkowej i jest budowane poprzez przewidywalność, spójność oraz pozytywne doświadczenia w interakcjach. Przechodząc do mechanizmów psychologicznych, stosowanie metod awersyjnych może prowadzić do utraty zaufania, ponieważ pies uczy się, że interakcje z opiekunem mogą być nieprzewidywalne i potencjalnie nieprzyjemne, co prowadzi do zwiększonej czujności, lęku i zachowań unikowych (Herron et al., 2009). Z kolei pozytywne wzmocnienie tworzy środowisko przewidywalne i bezpieczne, w którym pies uczy się, że współpraca z opiekunem przynosi pozytywne konsekwencje, co wzmacnia motywację do współpracy i pogłębia więź emocjonalną (Companion Animal Psychology, 2014).

Skuteczna komunikacja między psem a opiekunem jest kluczowa dla harmonijnej koegzystencji i efektywnego treningu. Badania pokazują, że stosowanie pozytywnego wzmocnienia promuje jasną i spójną komunikację, w której pies uczy się precyzyjnych skojarzeń między swoimi zachowaniami a ich konsekwencjami (Skinner, 1938). Kontynuując, klarowność komunikacji jest szczególnie ważna w kontekście uczenia się operantnego, gdzie timing i konsekwencja nagradzania determinują szybkość i jakość uczenia się nowych zachowań (Pryor, 2002). Przechodząc do zagadnień praktycznych, metody pozytywne pozwalają na bardziej precyzyjne kształtowanie zachowań poprzez wykorzystanie markerów (klikera lub słów markujących), które dokładnie informują psa, które zachowanie zostało nagrodzone (Gilchrist et al., 2021).

Z kolei metody awersyjne często wprowadzają niejasność w komunikacji, ponieważ pies może nie rozumieć dokładnie, za jakie zachowanie jest karany, szczególnie gdy kara nie jest stosowana z precyzyjnym timingiem lub gdy jest

zbyt intensywna. Szczególne znaczenie ma także fakt, iż strach i lęk wywołane metodami awersyjnymi mogą zakłócać zdolność psa do przetwarzania informacji i uczenia się, co dodatkowo pogarsza jakość komunikacji (Casey et al., 2014). Stosowanie pozytywnych metod wspiera rozwój wzajemnego rozumienia między psem a opiekunem poprzez wspieranie obserwacji i responsywności na subtelne sygnały komunikacyjne, co wzbogaca relację i pozwala na bardziej wyrafinowaną kooperację (Deldalle & Gaunet, 2014; Companion Animal Psychology, 2014).

Długoterminowe konsekwencje wyboru metod treningowych dla relacji pies-właściciel mogą być głębokie i trwałe. Badania pokazują, że psy trenowane metodami awersyjnymi mogą rozwijać chroniczny lęk w obecności opiekuna oraz generalizować strach na różne aspekty interakcji z ludźmi, co może prowadzić do trwałego osłabienia więzi i pogorszenia jakości życia obu stron (Herron et al., 2009). Negatywne doświadczenia treningowe mogą prowadzić do rozwoju agresji skierowanej wobec opiekuna, szczególnie w sytuacjach, gdy pies czuje się zagrożony lub zmuszony do wykonania danego zachowania (Reisner et al., 2007; A Peaceful Pack, 2024).

Z drugiej strony, długoterminowe stosowanie pozytywnych metod wychowawczych prowadzi do budowy silnej, opartej na zaufaniu relacji, która charakteryzuje się wzajemnym szacunkiem, entuzjazmem do współpracy oraz pozytywnym nastawieniem psa wobec opiekuna i sytuacji treningowych. Przechodząc do praktycznych korzyści, silna więź emocjonalna ułatwia codzienną koegzystencję, poprawia jakość życia obu stron oraz zwiększa satysfakcję z posiadania psa (Rooney & Cowan, 2011). Warto również poruszyć kwestię, że inwestycja w pozytywne metody wychowawcze w długiej perspektywie procentuje nie tylko poprzez lepsze zachowanie psa, ale również poprzez głębszą i bardziej satysfakcjonującą relację międzygatunkową, która stanowi fundament udanego wspólnego życia (Canine Welfare Science Centers, b.d.).

Zakończenie

Niniejszy artykuł przedstawił kompleksową analizę znaczenia pozytywnych metod wychowawczych w redukcji problemów behawioralnych u psów, opartą na przeglądzie aktualnej literatury naukowej i badań empirycznych. Wyniki przeglądu jednoznacznie potwierdzają postawioną hipotezę H1, zgodnie z którą pozytywne metody wychowawcze oparte na pozytywnym wzmocnieniu skutecznie redukują problemy behawioralne u psów, takie jak agresja, lęk i zaburzenia lękowe, niż metody awersyjne. Kontynuując, badania konsekwentnie wykazują,

że stosowanie metod awersyjnych nie tylko jest mniej efektywne w modyfikacji zachowania, ale również niesie ze sobą znaczące ryzyko nasilenia istniejących problemów oraz rozwoju nowych zaburzeń behawioralnych, co zostało potwierdzone przez liczne badania empiryczne.

Hipoteza H2, dotycząca zwiększonego poziomu stresu u psów trenowanych metodami awersyjnymi, również została w pełni potwierdzona przez badania fizjologiczne i behawioralne. Analiza poziomu kortyzolu w ślinie oraz obserwacje zachowań stresowych jasno wskazują, że metody oparte na karze i negatywnym wzmocnieniu prowadzą do znaczącego wzrostu stresu fizjologicznego i psychologicznego u psów, co ma negatywne konsekwencje zarówno dla ich dobrostanu, jak i zdolności do uczenia się.

Przechodząc do hipotezy H3, dotyczącej wpływu metod treningowych na relację pies-właściciel, badania wykazały, że pozytywne metody wychowawcze istotnie wzmacniają więź międzygatunkową poprzez budowanie zaufania i pozytywnych skojarzeń, podczas gdy metody awersyjne mogą prowadzić do erozji tej relacji i rozwoju lęku wobec opiekuna.

Hipoteza H4, zakładająca szybsze uczenie się i lepszą retencję umiejętności u psów trenowanych metodami pozytywnymi, również znalazła potwierdzenie w badaniach empirycznych. Wykazały one, że psy trenowane pozytywnym wzmocnieniem nie tylko szybciej przyswajają nowe zachowania, ale również wykazują lepsze wyniki w testach posłuszeństwa i dłużej zachowują wyuczone umiejętności. Warto również poruszyć kwestię implikacji praktycznych wyników przedstawionych w niniejszym artykule, które wyraźnie wskazują na potrzebę edukacji właścicieli psów, behawiorystów oraz trenerów w zakresie korzyści płynących ze stosowania wyłącznie pozytywnych metod wychowawczych oraz ryzyka związanego z metodami awersyjnymi.

Kierunki dalszych badań powinny obejmować długoterminowe badania podłużne oceniające wpływ różnych metod treningowych na rozwój behawioralny psów od szczenięcego wieku przez całe życie, co pozwoliłoby na lepsze zrozumienie kumulatywnych efektów różnych podejść wychowawczych. Kolejnym istotnym aspektem w tym zakresie są badania nad neurobiologicznymi mechanizmami leżącymi u podstaw różnic w efektywności i wpływie na dobrostan różnych metod treningowych, co mogłoby pogłębić nasze rozumienie procesów uczenia się i adaptacji u psów. Przechodząc do aspektów aplikacyjnych, przyszłe badania powinny również koncentrować się na opracowaniu i walidacji standaryzowanych protokołów treningowych opartych na pozytywnym wzmocnieniu dla specyficznych problemów behawioralnych, co ułatwiłoby ich implementację w praktyce

klinicznej i pozwoliło na bardziej precyzyjną ocenę efektywności interwencji.

Bibliografia

- A Peaceful Pack. (2024). The harmful effects of punishment in dog training: Why it leads to stress and anxiety. <https://www.apeacefulpack.com/post/the-harmful-effects-of-punishment-in-dog-training-why-it-leads-to-stress-and-anxiety-and-when-nega>
- American Veterinary Society of Animal Behavior (AVSAB). (2024). Positive reinforcement is more effective at training dogs than an electronic collar, study shows. <https://avsab.org/positive-reinforcement-is-more-effective-at-training-dogs-than-an-electronic-collar-study-shows/>
- Anderson, K. H., Yao, Y., Perry, P. J., Albright, J. D., & Houpt, K. A. (2022). Case distribution, sources, and breeds of dogs presenting to a veterinary behavior clinic in the United States from 1997 to 2017. *Animals*, 12(5), 576. <https://doi.org/10.3390/ani12050576>
- Beerda, B., Schilder, M. B. H., van Hooff, J. A. R. A. M., de Vries, H. W., & Mol, J. A. (1998). Behavioural, saliva cortisol and heart rate responses to different types of stimuli in dogs. *Applied Animal Behaviour Science*, 58(3-4), 365-381. [https://doi.org/10.1016/S0168-1591\(97\)00145-7](https://doi.org/10.1016/S0168-1591(97)00145-7)
- Berridge, K. C., & Robinson, T. E. (2003). Parsing reward. *Trends in Neurosciences*, 26(9), 507-513. [https://doi.org/10.1016/S0166-2236\(03\)00233-9](https://doi.org/10.1016/S0166-2236(03)00233-9)
- Blackwell, E. J., Twells, C., Seawright, A., & Casey, R. A. (2008). The relationship between training methods and the occurrence of behavior problems, as reported by owners, in a population of domestic dogs. *Journal of Veterinary Behavior*, 3(5), 207-217. <https://doi.org/10.1016/j.jveb.2007.10.008>
- Borns-Weil, S. (2025). Behavior problems of dogs. W MSD Veterinary Manual. <https://www.msddvetmanual.com/behavior/behavior-of-dogs/behavior-problems-of-dogs>
- Canine Welfare Science Centers, Purdue University. (b.d.). Dog to person-skill building. <https://caninewelfare.centers.purdue.edu/behavior/social-interactions/dog-to-person-skill-building/>
- Casey, R. A., Loftus, B., Bolster, C., Richards, G. J., & Blackwell, E. J. (2014). Human directed aggression in domestic dogs (*Canis familiaris*): Occurrence in different contexts and risk factors. *Applied Animal Behaviour Science*, 152, 52-63. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2013.12.003>
- China, L., Mills, D. S., & Cooper, J. J. (2020). Efficacy of dog training with and without remote electronic collars vs. a focus on positive reinforcement. *Frontiers in Veterinary Science*, 7, 508. <https://doi.org/10.3389/fvets.2020.00508>
- Companion Animal Psychology. (2014). Dog training, animal welfare, and the human-canine bond. *Companion Animal Psychology*, 2014

- Deldalle, S., & Gaunet, F. (2014). Effects of 2 training methods on stress-related behaviors of the dog (*Canis familiaris*) and on the dog-owner relationship. *Journal of Veterinary Behavior*, 9(2), 58-65. <https://doi.org/10.1016/j.jveb.2013.11.004>
- Dreschel, N. A. (2010). The effects of fear and anxiety on health and lifespan in pet dogs. *Applied Animal Behaviour Science*, 125(3-4), 157-162. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2010.04.003>
- Feng, L. C., Howell, T. J., & Bennett, P. C. (2017). Comparing trainers' reports of clicker use to the use of clickers in applied research studies: Methodological differences may explain conflicting results. *Pet Behaviour Science*, 3, 1-18. <https://doi.org/10.21071/pbs.v0i3.5786>
- Ferster, C. B., & Skinner, B. F. (1957). Schedules of reinforcement. Appleton-Century-Crofts. <https://doi.org/10.1037/10627-000>
- Gilchrist, R. J., Gunter, L. M., Anderson, S. F., & Wynne, C. D. L. (2021). The click is not the trick: The efficacy of clickers and other reinforcement methods in training naïve dogs to perform new tasks. *PeerJ*, 9, e10881. <https://doi.org/10.7717/peerj.10881>
- Herron, M. E., Shofer, F. S., & Reisner, I. R. (2009). Survey of the use and outcome of confrontational and non-confrontational training methods in client-owned dogs showing undesired behaviors. *Applied Animal Behaviour Science*, 117(1-2), 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2008.12.011>
- Ibáñez Tategón, M., & Anzola Delgado, B. (2011). Anxiety disorders in dogs. W V. Kalinin (Red.), *Anxiety disorders* (s. 261-280). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/23135>
- LeDoux, J. E. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*, 23, 155-184. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.23.1.155>
- Lit, L., Schweitzer, J. B., & Oberbauer, A. M. (2010). Handler beliefs affect scent detection dog outcomes. *Animal Cognition*, 14(3), 387-394. <https://doi.org/10.1007/s10071-010-0373-2>
- McEwen, B. S., & Sapolsky, R. M. (1995). Stress and cognitive function. *Current Opinion in Neurobiology*, 5(2), 205-216. [https://doi.org/10.1016/0959-4388\(95\)80028-X](https://doi.org/10.1016/0959-4388(95)80028-X)
- McQueen, H. A., Brown, J., & O'Brien, K. (2022). A positive affirmation marker to improve response rate and reduce non-target behaviours during reinforcement thinning in dogs. *JABAAT*, 1(2), 22-43. <https://doi.org/10.62981/KMQB3571>
- Morera, G. (2019). Punishment-based training can stress your dog out in the long term, study suggests. FOX 7 Austin. <https://www.fox7austin.com/news/punishment-based-training-can-stress-your-dog-out-in-the-long-term-study-suggests>
- Overall, K. L., & Dunham, A. E. (2002). Clinical features and outcome in dogs and cats with obsessive-compulsive disorder: 126 cases (1989–2000). *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 221(10), 1445-1452. <https://doi.org/10.2460/javma.2002.221.1445>

- Overall, K. L. (2013). *Manual of clinical behavioral medicine for dogs and cats*. Elsevier Health Sciences.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex* (G. V. Anrep, Trans.). Oxford University Press. doi: 10.5214/ans.0972-7531.1017309
- Pfaller-Sadovsky, N., Arnott, G., & Hurtado-Parrado, C. (2019). Using principles from applied behaviour analysis to address an undesired behaviour: Functional analysis and treatment of jumping up in companion dogs. *Animals*, 9(12), 1091. <https://doi.org/10.3390/ani9121091>
- Pryor, K. (2002). *Don't shoot the dog!: The new art of teaching and training*. Ringpress Books.
- Pupford. (2024). Understanding the science: Why punishing your dog isn't effective. <https://pupford.com/blogs/all/understanding-science-dog-training>
- Reicher, V., Kovács, T., Csibra, B., & Gácsi, M. (2024). Potential interactive effect of positive expectancy violation and sleep on memory consolidation in dogs. *Scientific Reports*, 14(1), 9487. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-60166-8>
- Reisner, I. R., Shofer, F. S., & Nance, M. L. (2007). Behavioral assessment of child-directed canine aggression. *Injury Prevention*, 13(5), 348-351. <https://doi.org/10.1136/ip.2007.015396>
- Rooney, N. J., & Cowan, S. (2011). Training methods and owner–dog interactions: Links with dog behaviour and learning ability. *Applied Animal Behaviour Science*, 132(3-4), 169-177. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2011.03.007>
- Salonen, M., Sulkama, S., Mikkola, S., Puurunen, J., Hakanen, E., Tiira, K., ... & Lohi, H. (2020). Prevalence, comorbidity, and breed differences in canine anxiety in 13,700 Finnish pet dogs. *Scientific Reports*, 10(1), 2962. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-59837-z>
- Salonen, M., Mikkola, S., Hakanen, E., Sulkama, S., Puurunen, J., & Lohi, H. (2022). Personality traits associate with behavioral problems in pet dogs. *Translational Psychiatry*, 12(1), 78. <https://doi.org/10.1038/s41398-022-01841-0>
- Sapolsky, R. M. (2000). Glucocorticoids and hippocampal atrophy in neuropsychiatric disorders. *Archives of General Psychiatry*, 57(10), 925-935. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.57.10.925>
- Schilder, M. B., & van der Borg, J. A. (2004). Training dogs with help of the shock collar: short and long term behavioural effects. *Applied Animal Behaviour Science*, 85(3-4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2003.10.004>
- Schultz, W. (2007). Multiple dopamine functions at different time courses. *Annual Review of Neuroscience*, 30, 259-288. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.28.061604.135722>
- Shediav Veterinary Clinic. (2025). Understanding fear and fear-based aggression in dogs. <https://shediavet.ca/understanding-fear-and-fear-based-aggression-in-dogs/>

- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Appleton-Century-Crofts.
- Vieira de Castro, A. C., Fuchs, D., Munhoz Morello, G., Pastur, S., de Sousa, L., & Olsson, I. A. S. (2020). Does training method matter? Evidence for the negative impact of aversive-based methods on companion dog welfare. *PLOS ONE*, 15(12), e0225023. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225023>
- Zapata, I., Serpell, J. A., & Alvarez, C. E. (2016). Genetic mapping of canine fear and aggression. *BMC Genomics*, 17(1), 572. <https://doi.org/10.1186/s12864-016-2936-3>
- Ziv, G. (2017). The effects of using aversive training methods in dogs—A review. *Journal of Veterinary Behavior*, 19, 50-60. <https://doi.org/10.1016/j.jveb.2017.02.004>

ISBN: 978-83-68410-66-2