



# TRANSFORMACJA FINANSÓW I EKONOMII: WYZWANIA I SZANSE

Redakcja  
JOANNA OLSZOWY  
ŁUKASZ JABŁOŃSKI

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

TRANSFORMACJA  
FINANSÓW I EKONOMII:  
WYZWANIA I SZANSE

REDAKCJA

JOANNA OLSZOWY  
ŁUKASZ JABŁONSKI





# TRANSFORMACJA FINANSÓW I EKONOMII: WYZWANIA I SZANSE

Redakcja  
JOANNA OLSZOWY  
ŁUKASZ JABŁOŃSKI

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

REDAKCJA:  
JOANNA OLSZOWY  
ŁUKASZ JABŁOŃSKI

RECENZENCI:  
DR TOMASZ DZIECHCIARZ  
DR HAB. KRZYSZTOF CHOCHOWSKI PROF. UCZ.

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI  
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67959-53-7

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:  
[www.archaeograph.pl](http://www.archaeograph.pl)

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

ŁÓDŹ, MAJ 2024

# SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	7
POTĘGA TECHNOLOGICZNA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W BIZNESIE.....	11
JOANNA MARZEC, JOANNA OLSZOWY	
CZYNNIKI MAKRO I MIKROEKONOMICZNE DETERMINUJĄCE ROZWÓJ LOKALNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI.....	29
ŁUKASZ JABŁOŃSKI	
RACJONALNOŚĆ WYBORÓW W KRÓTKIM CZY DŁUGIM HORYZONCIE CZASU – DYLEMATY WSPÓŁCZESNE.....	49
ŁUKASZ JABŁOŃSKI	
EFEKTY ZMIAN PODATKOWYCH NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW.....	63
JOANNA OLSZOWY, ŁUKASZ JABŁOŃSKI	
WPŁYW INFLACJI NA SEKTOR MŚP.....	77
JOANNA OLSZOWY, ŁUKASZ JABŁOŃSKI	
ŚWIADCZENIE USŁUG TRANSGRANICZNYCH W POLSCE PRZEZ OBYWATELI KRAJÓW UE.....	89
ŁUKASZ JABŁOŃSKI	



# PRZEDMOWA

Czasem jest tak, że to, co się liczy, nie da się policzyć,  
a to, co daje się policzyć – nie liczy się.  
*AlbertEinstein*

## SZANOWNI PAŃSTWO

Obecne trendy społeczno-gospodarcze powodują, że przyszłość przedsiębiorstw i regionów jawi się jako niestabilny układ szans i zagrożeń. Dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym wymuszają ciągłe zmiany w strategiach zarządzania, które z kolei umożliwiają wykorzystanie nowych szans rozwojowych. Głównym motorem działań przedsiębiorstw i regionów funkcjonujących w sferze społeczno-gospodarczej jest niewątpliwie chęć osiągnięcia sukcesu. Choć sukces jest pojęciem wieloaspektowym i złożonym, to należy go postrzegać jako zdolność przedsiębiorstw i regionów do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w warunkach nieprzewidywalności i wysokiego ryzyka.

Niniejsza publikacja jest efektem badań prowadzonych przez pracowników naukowych z zakresu szeroko rozumianej bankowości, ekonomii i finansów. Funkcjonowanie polskiego rynku finansowego, a w szczególności rynku europejskiego, jako integralnego elementu dzisiejszego kontekstu gospodarczego, społecznego i środowiskowego, powoduje, że oba sektory podlegają niezwykle szybkim zmianom. Niewątpliwie współczesna bankowość, ekonomia i finanse charakteryzują się powstawaniem licznych innowacji w zakresie produktów, procesów, infrastruktury i rozwiązań regulacyjnych, a także poszukiwaniem bezpieczeństwa i zwiększoną odpowiedzialnością społeczną instytucji finansowych. Innowacje



w bankowości i finansach często przynoszą znaczące korzyści dla gospodarki jako całości oraz dla jej poszczególnych elementów. W ten sposób otwierają nowe możliwości wzrostu. Jednak szybko zmieniający się sektor bankowy, gospodarczy i finansowy przynosi również nowe zagrożenia i stawia wiele wyzwań.

Serdecznie dziękujemy recenzentom dr hab. Krzysztofowi Chochowskiemu prof. ucz. oraz dr Tomaszowi Dziechciarzowi za cenne uwagi, które wnikliwie pozwoliły udoskonalić tekst niniejszej monografii.

Niniejsza monografia jest próbą zainicjowania dyskusji nad wyzwaniami rozwoju MSP i regionu oraz wskazania obszarów wiedzy, które mogą i powinny być wykorzystane do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zawiera prace autorów reprezentujących różne dyscypliny naukowe z zakresu nauk ekonomicznych i finansowych, a jej celem jest udostępnienie i upowszechnienie doświadczeń badawczych i analitycznych wydziału Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu.

Należy mieć nadzieję, że publikacja ta przyczyni się do pogłębienia refleksji i zrozumienia problemów i wyzwań stojących przed finansami, ekonomią i bankowością.

Pierwszy artykuł autorstwa **Joanny Marzec i Joanny Olszowy** omawia tematykę zastosowania sztucznej inteligencji w biznesie. Sztuczna inteligencja jest wykorzystywana w biznesie od wielu lat; pierwsze badania nad rozwojem sztucznej inteligencji miały miejsce na początku lat pięćdziesiątych XX wieku. Od tego czasu technologia znacznie się rozwinęła, a sztuczna inteligencja zyskała na znaczeniu wraz z jej rozwojem. Obecnie sztuczna inteligencja jest codziennie wykorzystywana w przemyśle, automatyce i medycynie. Można się z nią spotkać także w przypadku customer success, rekrutacji oraz (od niedawna) w branży digital marketingu. I to właśnie wśród ekspertów tej dziedziny temat AI od pewnego czasu jest topowym zagadnieniem i powodem do wielu dyskusji.

Kolejny artykuł autorstwa **Łukasza Jabłońskiego** został poświęcony czynnikom mikro i makroekonomicznym determinujące rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Jako przedsiębiorstwo, firma funkcjonuje na rynku dzięki czynnikom, które wpływają na jej działalność i determinują jej efektywność w sektorze. Każde przedsiębiorstwo, bez względu na rozmiar prowadzonej działalności, można porównać do centrum systemu, który otacza i odnosi się do otoczenia, w którym funkcjonuje. Wszystkie zjawiska, procesy i instytucje znajdujące się poza granicami przedsiębiorstwa tworzą wzajemne relacje, pola działania, możliwości sprzedaży i perspektywy rozwoju. Wszystko to, znane jako otoczenie przedsiębiorstwa, ma kluczowe znaczenie w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

i tworzy łańcuch wzajemnych ustaleń, które kształtują rynek i gospodarkę. Każde przedsiębiorstwo tworzy własne unikalne środowisko, które podlega zmianom i ocenie w wyniku wielu czynników, w tym gospodarki politycznej kraju, inflacji, wahań kursów walutowych, trendów branżowych i przepisów biznesowych. Dlatego ważne jest, aby kierownictwo każdej firmy stale analizowało i badało swoje otoczenie.

Artykuł autorstwa **Joanny Olszowy i Łukasza Jabłońskiego** podejmuje problematykę zmian podatkowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szeroko zakrojone zmiany w systemie podatkowym, określane mianem Nowego Ładu, stanowią jedno z największych wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorcami, zarówno pod względem ich zakresu, jak i tempa wprowadzania, zwłaszcza od czasu zmiany ustrojowej. Zmiany w zasadach poboru opłat niepodatkowych, takich jak składki na ubezpieczenie zdrowotne, których wysokość w niektórych przypadkach będzie uzależniona od zmiennego kryterium dochodowego, nie tylko zwiększą obciążenia podatkowe przedsiębiorstw, pracowników, osób prowadzących działalność gospodarczą i innych, ale przede wszystkim spowodują konieczność szybkiego dostosowania przez firmy systemów informatycznych i struktur organizacyjnych. Problem ten pojawia się w zakresie wyboru formy prowadzenia działalności gospodarczej. Takie decyzje powinny być bowiem zawsze oparte na dogłębnej analizie, nie tylko pod kątem fiskalnym (podatkowym), ale także organizacyjnym i prawnym.

Tematykę racjonalności wyborów w krótkim i długim horyzoncie czasowym podejmuje w swoim artykule **Łukasz Jabłoński**. W świecie informacji i wyboru racjonalność staje się ważnym aspektem. Racjonalność odgrywa ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Ludzie, którzy są w stanie podejść do problemów analitycznie i obiektywnie, często podejmują bardziej świadome decyzje, które lepiej służą ich długoterminowym celom. Racjonalne podejmowanie decyzji zazwyczaj obejmuje zdefiniowanie problemu, zebranie niezbędnych informacji, ocenę opcji i wybór najbardziej odpowiedniego rozwiązania. Ekonomiści badali ten problem przez wiele lat, prowadząc różnego rodzaju badania ilościowe i jakościowe oraz opracowując modele podejmowania decyzji, czasem mniej, a czasem bardziej wyrafinowane. W ekonomii bardzo ważne jest zrozumienie różnicy między krótkoterminowym a długoterminowym. Ostatecznie definicje tych terminów zależą od tego, czy są one używane w kontekście mikroekonomicznym czy makroekonomicznym. Istnieją również różne poglądy na temat mikroekonomicznego rozróżnienia między krótko- i długoterminowym.

Temat wpływu inflacji na sektor MŚP podejmują w swoim artykule **Łukasz Jabłoński i Joanna Olszowy**. Jak powszechnie wiadomo inflacja dotyka nas wszystkich, w tym właścicieli dużych i małych firm. Spadek wartości waluty doprowadził do wzrostu cen surowców, paliw i materiałów budowlanych, a także żywności. Należy pamiętać, że wpływ inflacji zależy w dużej mierze od tego, jak wysoka jest stopa inflacji. Niska i stabilna inflacja jest dobra dla gospodarki, ponieważ utrzymuje ją w dobrej kondycji, a stopy procentowe są dodatnie. Z drugiej strony wysoka inflacja jest szkodliwa, ponieważ powoduje utratę zaufania do pieniądza, presję płacową na pracowników i niestabilność, utrudniając prowadzenie działalności gospodarczej. Rosnące ceny surowców, energii i dostaw bezpośrednio wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorców, zmuszając ich do aktualizacji polityki cenowej. Inflacja znacząco komplikuje również planowanie i budżetowanie, tworząc dodatkowe ryzyko i narażając przedsiębiorców na potencjalne straty. W środowisku gwałtownie rosnących cen zwiększa się również presja na podwyżki wynagrodzeń pracowników, co ponownie negatywnie wpływa na stronę kosztową działalności i znajduje odzwierciedlenie w zysku lub stracie netto. Skutki niestabilności są potęgowane przez zwiększoną chęć pracowników do zmiany pracy w celu utrzymania obecnego standardu życia. Tak więc wysoka inflacja ma znaczący negatywny wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstw i dodatkowo destabilizuje ich bazę operacyjną.

Na zakończenie monografii Łukasz Jabłoński porusza kwestię transgranicznego świadczenia usług w Polsce przez obywateli państw UE. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej pociągnęło za sobą daleko idące konsekwencje związane z koniecznością dostosowania polskich przepisów do wymogów unijnych. Swoboda świadczenia usług transgranicznych jest jedną z fundamentalnych zasad funkcjonowania UE. Oznacza to, że obywatele państwa członkowskiego UE mają prawo do świadczenia usług na terytorium innego państwa członkowskiego na równi z obywatelami tego państwa.

*Redakcja naukowa:  
Joanna Olszowy, Łukasz Jabłoński*

# POTĘGA TECHNOLOGICZNA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W BIZNESIE

**Streszczenie:** Firmy z sektora technologicznego nieustannie zmagają się z silną konkurencją. Niezależnie od branży i wielkości, nietrudno jest zrozumieć, co stanowi przewagę konkurencyjną firmy. Aby wygrać, trzeba utrzymać przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna to zdolność do zdefiniowania, wdrożenia i osiągnięcia poziomu wydajności, którego konkurenci nie mogą osiągnąć. W większości przypadków przewaga konkurencyjna ma dwa źródła: Pierwszym jest oferowanie funkcjonalnych rozwiązań, które satysfakcjonują użytkowników. Drugim jest wdrożenie właściwej strategii przy użyciu właściwych danych, które wciąż podlegają optymalizacji. Wykorzystanie rozwiązań AI w tych działaniach może znacząco przyczynić się do sukcesu firmy. Istnieje wiele sposobów wykorzystania sztucznej inteligencji w biznesie, w tym w obsłudze klienta, zarządzaniu łańcuchem dostaw i marketingu, aby wykorzystać sztuczną inteligencję do napędzania rozwoju biznesu i zwiększania przychodów. Celem artykułu jest ukazanie potencjału sztucznej inteligencji w firmach.

**Słowa kluczowe:** sztuczna inteligencja, technologia, biznes, przewaga konkurencyjna, trendy

## WPROWADZENIE

Aby odnaleźć się w cyfrowej rzeczywistości, trzeba nadążać za aktualnymi trendami i być świadomym tego, co dzieje się w nowym technologicznym świecie. W końcu znajomość i korzystanie z najnowszych narzędzi może pomóc w osiągnięciu celów biznesowych. Przedsiębiorcy, którzy chcą odnieść sukces, powinni być otwarci na nowości i nie bać się rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://neuralwriter.com/pl/?fbclid=IwAR0Lwn2Sz6aZf5I5fBD0lalqGFrNvFgp43VmHxP4EjHLBq4k98Y3EIXPmw> [dostęp: 08.06.2023].

Żyjemy w szybko zmieniających się czasach. Szybki postęp technologiczny oznacza pojawianie się nowych rozwiązań przydatnych zarówno w życiu prywatnym, jak i w świecie biznesu. Coraz ważniejsze staje się zatem nadążanie za najnowszymi trendami technologicznymi. Nadążanie za aktualnymi trendami jest ważne przede wszystkim dla przedsiębiorców, którzy chcą odnieść sukces. Aby nadążyć za konkurencją, właściciele firm muszą być elastyczni i dostosowywać się do zmian<sup>2</sup>.

Coraz częściej korzystamy z zaawansowanych algorytmów i najnowszych technologii w wielu dziedzinach naszego życia. Wiele firm odkrywa, że wykorzystanie sztucznej inteligencji w biznesie ma wiele pozytywnych skutków. Pomaga analizować dane i usprawniać operacje<sup>3</sup>. Wiele nowych technologii szybko przestaje być tylko nowinką i znajduje zastosowanie w codziennym życiu. Dotyczy to również zaawansowanych algorytmów sztucznej inteligencji. Wykorzystanie AI w biznesie nikogo już nie dziwi, a wiele firm przekonuje się o jej pozytywnym wpływie. W szczególności operacje biznesowe są usprawniane poprzez optymalizację mechanizmów rozpoznawania mowy i obrazu oraz przetwarzania danych. Przykładowo, oparte na sztucznej inteligencji chatboty z powodzeniem zastąpiły ludzi na początku ścieżki zakupowej klienta<sup>4</sup>.

Biznes odgrywa dominującą rolę w rozwoju produktów i usług wykorzystujących sztuczną inteligencję. Oczekuje się, że sztuczna inteligencja (AI) będzie odgrywać coraz ważniejszą rolę w świecie biznesu, przyspieszając procesy, poprawiając jakość pracy i zwiększając zyski firm. Sektor AI w 2022 r. osiągnął ok. 120 miliardów dolarów przychodów. Ekspertci twierdzą, że rozwój sztucznej inteligencji jest jeszcze na wczesnym etapie. Średnioroczne tempo wzrostu utrzyma się do końca dekady na poziomie przekraczającym 38 proc. i już w 2030 r. rynek ten będzie wyceniany na niemal 1,6 bilionów dolarów.

## POJĘCIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

Termin "sztuczna inteligencja" został wprowadzony do debaty naukowej przez Johna McCarthy'ego<sup>5</sup>. Jego autorstwo przypisuje się Johnowi McCarthy'emu<sup>1</sup>. Początkowo termin ten był używany w znaczeniu "procesu sprawiania,

---

<sup>2</sup> <https://ai.infor.pl/sztuczna-inteligencja/5748303,sztuczna-inteligencja-ai-biznes.html> [dostęp: 08.06.2023].

<sup>3</sup> <https://www.tygodnikprzeglad.pl/sztuczna-inteligencja-biznesie/> [dostęp: 08.06.2023].

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> M. Tegmark, *Życie 3.0. Człowiek w erze sztucznej inteligencji*, Prószyński i S-ka Warszawa 2019, s. 60.

by maszyna zachowywała się w sposób, który zostałby nazwany inteligentnym, gdyby człowiek zachowywał się w ten sposób"<sup>6</sup>. Tak więc, jeśli dla zewnętrznego obserwatora taki obiekt w wystarczającym stopniu naśladuje ludzkie zachowanie, otrzymuje nazwę sztucznej inteligencji<sup>7</sup>.

Jednak rozwój technologiczny od lat 50. XX wieku zmienił nasze rozumienie pojęcia sztucznej inteligencji. Ambitne założenie zbudowania sztucznego umysłu, który przypominałby ludzki umysł, stało się trudniejsze do zrealizowania niż pierwotnie przewidywano. Jednak rozwój technologiczny od 1950 roku zmienił również nasze rozumienie pojęcia sztucznej inteligencji. Świadoma sztuczna inteligencja (wcześniej określana jako "silna sztuczna inteligencja", a obecnie czasami jako "ogólna sztuczna inteligencja")<sup>8</sup> jest "Świętym Graalem" badaczy, ale nie jest jasne, kiedy i czy kiedykolwiek będzie to możliwe<sup>9</sup>. Nowoczesne systemy sztucznej inteligencji mogą dążyć tylko do określonego celu, a zatem należą do kategorii "wąskiej sztucznej inteligencji".

Pojęcie sztucznej inteligencji tak się zadomowiło w świadomości społecznej, że właściwie nie mu już potrzeby jej ścisłego definiowania, tym bardziej, że nie ma w tym przypadku definicji jednej i powszechnie przyjętej. Przypomnijmy jednak jej operacyjne określenie zaproponowane przez jednego z pionierów tej dyscypliny, Nilsa J. Nilssona: „Sztuczna inteligencja jest efektem ludzkiego działania, zmierzającego do uczynienia maszyn inteligentnymi; zaś inteligencja jest tą jakością, która pozwala danemu bytowi działać właściwie i przewidująco w jego otoczeniu<sup>10</sup>.

Obecnie istnieją dwa podejścia do problemu sztucznej inteligencji. Pierwsze podejście, tak zwana silna sztuczna inteligencja, i drugie podejście, tak zwana słaba sztuczna inteligencja. Różne ośrodki na całym świecie wykazały zainteresowanie problemem AI (Artificial Intelligence) i osiągnięto konkretne wyniki w praktycznych zastosowaniach i rozpowszechnianiu". W ostatnich latach "sztuczna inteligencja" staje się coraz bardziej popularna i coraz szerzej stosowana. Szybki rozwój elektroniki i informatyki umożliwił rozwój tej dziedziny nauki".

<sup>6</sup> J. M. C. Carthy, M.L. Minsky, N. Rochester, C.E. Shannon, *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*, 1955, <http://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth.pdf> [dostęp: 08.03.2024].

<sup>7</sup> A.M. Turing, *Computing Machinery and Intelligence*, „Mind” 1950, nr 59, nr 236, s. 433-436.

<sup>8</sup> M.A. Boden, *Sztuczna inteligencja. Jej natura i przyszłość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 33-34.

<sup>9</sup> V. Vinge, *The Coming Technological Singularity: How to Survive in the Post-Human Era*, [w:] *Vision-21: Interdisciplinary Science and Engineering in the Era of Cyberspace*, red. G. Landis, S. Bailey, NASA Conference Publication 10129, NASA Lewis Research Center, Ohio 1993, s. 12.

<sup>10</sup> N. J. Nilsson, *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*, Cambridge University Press 2010.

Ponieważ ludzie potrzebują "inteligentnych maszyn" do budowania i odkrywania nowych relacji w świecie, sztuczna inteligencja zaczyna docierać do innych dziedzin nauki, takich jak medycyna, ekonomia i zarządzanie. Sztuczna inteligencja jest jednym z najciekawszych osiągnięć w informatyce i w dużej mierze pochłonęła ludzki entuzjazm i najnowocześniejszą technologię komputerową. Sztuczna inteligencja obejmuje algorytmy, heurystyki, algorytmy genetyczne, systemy eksperckie, sztuczne sieci neuronowe i logikę rozmytą. Perspektywa pojawienia się inteligentnych maszyn, które mogą samodzielnie myśleć i podejmować decyzje, budzi niepokój wśród ludzi. Obecnie nie można wykluczyć, że mogą one być wykorzystywane w niebezpieczny sposób, który może prowadzić do katastrof, takich jak energia jądrowa. Obawy, że znaczenie czynnika ludzkiego znacznie się zmniejszy, wydają się nieuzasadnione, ponieważ nic nie wskazuje na to, że ludzie będą w stanie stworzyć nie tylko inteligentne maszyny, ale także maszyny z własną świadomością i osobowością.

Z jednej strony, wykorzystanie systemów sztucznej inteligencji w wielu obszarach rzeczywistości społecznej, takich jak zdrowie, przemysł, usługi, sektor publiczny i sektor energetyczny, usprawniło badania i przyniosło znaczące korzyści. Z drugiej jednak strony, dostrzega się również zagrożenia, jakie niesie ze sobą powszechne stosowanie AI<sup>11</sup>. Kwestie te budzą coraz większe obawy w wielu krajach i są przedmiotem aktywnej debaty na szczeblu międzynarodowym.

## JAK DZIAŁA SZTUCZNA INTELIGENCJA?

Tworzenie sztucznej inteligencji, mówiąc najprościej jak to możliwe, oznacza nauczenie programu autonomicznego odtwarzania pewnych wzorców zachowań. W ramach tej reprodukcji program może za każdym razem napotkać nieco inną sytuację, ale może podzielić ją na określone grupy zdarzeń i określić najbardziej odpowiedni sposób działania. W przypadku konwersacyjnej sztucznej inteligencji może to być na przykład skłonienie chatbota do płynnego mówienia na dany temat. Jednak sztuczna inteligencja to także program, który rozpoznaje obiekty na zdjęciach (np. ludzkie twarze, zwierzęta, przedmioty, krajobrazy itp.) na podstawie wcześniejszego treningu; AI to także samochód, który sam jeździ po drodze lub komputer, który gra w szachy na poziomie mistrzowskim<sup>12</sup>.

Patrząc na niektóre z powyższych przykładów, można dojść do wniosku,

---

<sup>11</sup> W. Filipkowski, *Prawo karne wobec sztucznej inteligencji*, [w:] *Prawo sztucznej inteligencji*, red. L. Lai, M. Świerczyński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2020, s. 124-125.

<sup>12</sup> <https://sibiz.pl/jak-dziala-sztuczna-inteligencja/> [dostęp: 11.03.2024].

że sztuczna inteligencja polega na naśladowaniu ludzkich zachowań i podejmowaniu decyzji oraz próbach przewyższenia ludzi w tych działaniach. Co ciekawe, wykładniczo rosnąca moc obliczeniowa może ułatwić to zadanie. Przynajmniej pod pewnymi względami. Obecnie komputery napędzane sztuczną inteligencją przodują we wszystkich obszarach wymagających obliczeń, takich jak gry w szachy i analizowanie dużych zbiorów danych korporacyjnych. Działają podobnie do ludzkiego mózgu, ale znacznie szybciej<sup>13</sup>.

Tabela 1. Porównanie naturalnych umiejętności i “sztucznych” odwzorowań

NATURALNE	SZTUCZNE
Umiejętność mówienia i rozpoznawania mowy innych ludzi	Systemy rozpoznawania mowy (ASR, TTS)
Pisanie i czytanie	Przetwarzanie języka naturalnego
Zbieranie informacji z otoczenia za pomocą zmysłu wzroku	Przetwarzanie obrazów ( <i>machine learning</i> )
Wykonywanie fizycznych czynności, zdolności manualne, poruszanie się w przestrzeni	Robotyka
Uczenie się i umiejętność przyjmowania informacji zwrotnych	Rozpoznawanie wzorów, <i>machine learning</i> , proces trenowania modelu, uczenie nadzorowane
Umiejętność kategoryzacji danych, segregowania i porządkowania	<i>Machine learning</i> – uczenie nienadzorowane
Działanie sieci neuronów biologicznych, przetwarzanie wielu różnych informacji w tym samym czasie	Sieci neuronowe, <i>deep learning</i>
Podejmowanie decyzji, wyciąganie wniosków, stawianie hipotez	Algorytmy oparte o drzewa decyzyjne, kategoryzacja

Źródło: <https://sibiz.pl/jak-dziala-sztuczna-inteligencja/> [dostęp: 11.03.2024].

## NARZĘDZIA WYKORZYSTYWANE W BIZNESIE

Znanym narzędziem do tworzenia treści wykorzystującym sztuczną inteligencję jest Chat GPT, który od końca ubiegłego roku bije rekordy popularności. Jak już wspomniano, jest to rozwiązanie opracowane przez OpenAI. Narzędzie to generuje tekstowe odpowiedzi na pytania i wykorzystywane jest m.in. do obsługi klienta, tworzenia treści takich jak artykuły i opisy produktów, tłumaczenia tekstów, a nawet do tworzenia prostych aplikacji i wyszukiwania

<sup>13</sup> Tamże.



błędów w kodzie. Aby wypróbować funkcjonalność narzędzia, należy odwiedzić stronę ChatGPTzalogować się. Dostęp jest darmowy, a dodatkowe funkcje można uzyskać za dodatkową opłatą<sup>14</sup>. ChatGPT - algorytm uczenia maszynowego, który może generować tekst na podstawie wcześniej wprowadzonych danych. W rezultacie ChatGPT może być wykorzystywany w wielu obszarach biznesowych, takich jak automatyzacja procesów, personalizacja komunikacji z klientami, optymalizacja procesów sprzedaży i zautomatyzowane tworzenie treści<sup>15</sup>.

Możliwości przetwarzania języka naturalnego ChatGPT pozwalają mu rozpoznawać i rozumieć żądania klientów, a w konsekwencji odpowiadać na nie w naturalnym, konwersacyjnym stylu, prawie jak człowiek. ChatGPT nie tylko automatyzuje procesy biznesowe, ale może obsługiwać wiele zapytań klientów jednocześnie, umożliwiając skalowanie operacji bez potrzeby zatrudniania dodatkowego personelu. Znacznie skraca to czas odpowiedzi i poprawia ogólną wydajność obsługi klienta. Co więcej, ChatGPT może być wykorzystywany do gromadzenia i przetwarzania danych klientów, dzięki czemu można lepiej zrozumieć ich potrzeby i preferencje. Dane te mogą być następnie wykorzystane do ulepszenia produktów, usług i ogólnej obsługi klienta.

## MIDJURNEY

W przeciwieństwie do ChatGPT, Midjourney jest narzędziem do tworzenia obrazów, ale podobnie jak rozwiązania oferowane przez OpenAI, jest bardzo popularne. Midjourney może tworzyć zarówno realistyczne, jak i abstrakcyjne obrazy, a wszystko, czego potrzeba, aby to osiągnąć, to wprowadzenie żądanych obrazów. Wpisanie odpowiedniej komendy, będącej szczegółowym opisem pożądanego obrazu. Aby skorzystać z tego narzędzia należy użyć Discorda, popularnego komunikatora internetowego, i dołączyć do serwera Midjourney. Usługa ta jest płatna i kosztuje 10 dolarów miesięcznie za podstawową subskrypcję lub 96 dolarów rocznie<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> <https://neuralwriter.com/pl/?fbclid=IwAR0Lwn2Sz6aZf5I5fBD0lalqGFrNvFgp43VmHxP4EjHLBq4k98Y3EIXPWmw> [dostęp: 12.03.2024].

<sup>15</sup> <https://widocznosci.com/blog/sztuczna-inteligencja-w-biznesie/> [dostęp: 12.03.2024].

<sup>16</sup> [https://www.benchmark.pl/testy\\_i\\_recenzje/najlepsze-narzedzia-wykorzystujace-sztuczna-inteligencje-chatgpt-to-dopiero-początek.html](https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/najlepsze-narzedzia-wykorzystujace-sztuczna-inteligencje-chatgpt-to-dopiero-początek.html) [dostęp: 12.03.2024].

## D-ID

D-ID ma zupełnie inne możliwości niż powyższe narzędzia: Podczas gdy ChatGPT generuje tekst, a Midjourney generuje obrazy, D-ID jest aplikacją internetową, która może wygenerować twarz dowolnej postaci, a dodatkowo może wypowiadać tekst wprowadzony przez użytkownika. Narzędzie to jest zintegrowane z ChatGPT, które zostało wprowadzone wiele razy wcześniej i sprawia, że odbiór tych treści jest bardziej angażujący, umożliwiając wirtualnym postaciom wypowiadanie tekstu wygenerowanego przez narzędzie OpenAI. Aby skorzystać z tego narzędzia, należy odwiedzić stronę D-ID i zalogować się. Z narzędzia można korzystać bezpłatnie przez 14 dni. Najtańsza subskrypcja wynosi 6 USD miesięcznie<sup>17</sup>.

## DALL-E 2

DALL-E 2 jest narzędziem do generowania obrazów, podobnie jak Midjourney, i podobnie jak ChatGPT jest zbudowany z OpenAI; opinie są podzielone co do tego, które z narzędzi do generowania obrazów opartych na sztucznej inteligencji jest najlepsze. Oba narzędzia opierają się na tej samej zasadzie generowania obrazów na podstawie poleceń wejściowych; DALL-E 2 nie tylko generuje nowe obrazy, ale także rozszerza je, dodając do nich elementy, dodając elementy do istniejących obrazów i tworząc grafiki inspirowane innymi. Można go również używać do tworzenia grafik inspirowanych innymi. Aby zobaczyć to narzędzie w akcji, wystarczy odwiedzić stronę internetową DALL-E 2 i zarejestrować się. Aplikacja jest bezpłatna<sup>18</sup>.

## STABLEDIFFUSION 2

Podobnie jak DALL-E 2 i Midjourney, StableDiffusion 2 został wprowadzony w celu generowania obrazów z poleceń wejściowych. Zdecydowaliśmy się zaprezentować tę aplikację, ponieważ kod źródłowy jest publicznie dostępny, wraz ze szczegółami samouczka i algorytmów. Aplikacja może być używana online lub na własnym komputerze, na którym została zainstalowana. Takie rozwiązanie

---

<sup>17</sup> <https://neuralwriter.com/pl/?fbclid=IwAR0Lwn2Sz6aZf5I5fBD0lalqGFrNvFgp43VmHxP4EjHLBq4k98Y3EIXPWmw> [dostęp: 12.03.2024].

<sup>18</sup> [https://www.benchmark.pl/testy\\_i\\_recenzje/najlepsze-narzedzia-wykorzystujace-sztuczna-inteligencje-chatgpt-to-dopiero-poczatek.html](https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/najlepsze-narzedzia-wykorzystujace-sztuczna-inteligencje-chatgpt-to-dopiero-poczatek.html) [dostęp: 12.03.2024].

pozwala każdemu uczestniczyć w procesie i zapewnia więcej możliwości rozwoju tej technologii. Narzędzie StableDiffusion 2 jest dostępne bezpłatnie pod adresem [stability.ai](https://stability.ai)<sup>19</sup>.

## BING AI

Chatbot Bing AI to narzędzie wykorzystujące technologię sztucznej inteligencji oparte o model GPT, które stworzone zostało przez firmę Microsoft. Korzystać można z niego za pośrednictwem przeglądarki internetowej Microsoft Edge. Należy zaktualizować ją do najnowszej wersji, a następnie kliknąć w ikonę Bing, która znajduje się w prawym górnym rogu. Narzędzie potrafi na przykład streszczać artykuły, które znajdują się na oglądanej stronie internetowej, ale można z nim także porozmawiać jak w przypadku ChatGPT. Bing AI potrafi też generować obrazy na podstawie zadanego opisu<sup>20</sup>.

Wydaje się, że najlepsze ogólnodostępne narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję to obecnie ChatGPT i DALL-E 2. Pierwsze służy do generowania tekstów, a drugie tworzy obrazy. To jednak tylko wierzchołek góry lodowej, ponieważ obecnie liczba tego typu rozwiązań szybko rośnie.

## SZTUCZNA INTELIGENCJA W BIZNESIE

W dzisiejszym świecie biznesu sztuczna inteligencja oferuje na tyle dużo możliwości, że bez wahania sięgają po nią duże korporacje, banki, firmy technologiczne i przemysłowe, a także średnie przedsiębiorstwa. To rosnące zainteresowanie potwierdzają również firmy badawcze. Gartner potwierdza, że AI będzie inwestycją cyfrową numer jeden do 2025 roku i będzie stanowić podstawę systemów IT. Tymczasem IDC przewiduje, że inwestycje w AI osiągną 97,9 mld USD w 2023 roku. To ponad 2,5 razy więcej niż w 2019 roku<sup>21</sup>.

Pandemia i lockdown pokazały, że wiele rzeczy warto robić inaczej. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez bardziej zoptymalizowane procesy biznesowe będzie ważniejsze niż kiedykolwiek. Nie chodzi już tylko o cięcie kosztów, ale tworzenie najlepszego doświadczenia klienta, a nawet całościowego doświadczenia, będzie wymagało dalszej optymalizacji operacji. Zoptymalizowane zostaną jednak nie tylko procesy usługowe, ale także procesy związane z analizą

---

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> <https://sibiz.pl/sztuczna-inteligencja-w-biznesie/> [dostęp: 14.03.2024].

danych. Sztuczna inteligencja odegra tu kluczową rolę i często będzie narzędziem do wdrażania zmian<sup>22</sup>.

Organizacja wie wiele o swoich klientach, od rodzajów butów, które kupują, po żywność, którą kupują. Opierając się na tej ogromnej wiedzy, Amazon wykorzystuje sztuczną inteligencję, aby przewidzieć, co kupisz. Nową strategią firmy jest oferowanie użytkownikom darmowych próbek produktów. Będą to produkty, które określone osoby najprawdopodobniej kupią. Firma posiada zarówno infrastrukturę, jak i dane dotyczące zakupów, aby wysyłać darmowe próbki do swoich klientów<sup>23</sup>.

Firma pracuje nad inicjatywą, która ma pomóc zewnętrznym producentom zintegrować Alexę z ich produktami. Inicjatywa ta, zwana Alexa Voice Service, przyciągnęła do tej pory prawie 100 produktów takich firm jak Sonos, Ecobee, Sony i Lenovo. Usługa Alexa Voice Service składa się z zestawu opartych na chmurze interfejsów API, które umożliwiają producentom sprzętu korzystanie z Alexy. Amazon otwiera również swoje algorytmy głosowe front-end dla stron trzecich i zapewnia wskazówki dotyczące opracowywania urządzeń zasilanych przez Alexę. Firma współpracuje również z organizacjami w celu zaprojektowania niestandardowych umiejętności dla urządzeń Echo w akademikach i pokojach hotelowych. Jak korzystać. Wejdz do pokoju, powiedz "Alexa, włącz światła, zrób kawę" i gotowe. Amazon chce zdemokratyzować proces tworzenia umiejętności Alexy i ułatwić każdemu pisanie umiejętności. Uruchomił Blueprints, oparte na szablonach narzędzie do tworzenia umiejętności, którego prawie każdy może szybko się nauczyć i używać<sup>24</sup>.

Firma potrzebuje danych, więc chce, aby ludzie rozmawiali z Alexą tak często, jak to możliwe: rozmowa z urządzeniem Alexa da im dostęp do Amazon Music, Prime Video i rekomendacji na głównej stronie zakupów. Technologia zaczyna również eksplorować inne obszary, ponieważ produkty inne niż Alexa, takie jak Fire TV, Voice Shopping i Dash for Amazon Fresh, mogą zostać uruchomione później<sup>25</sup>.

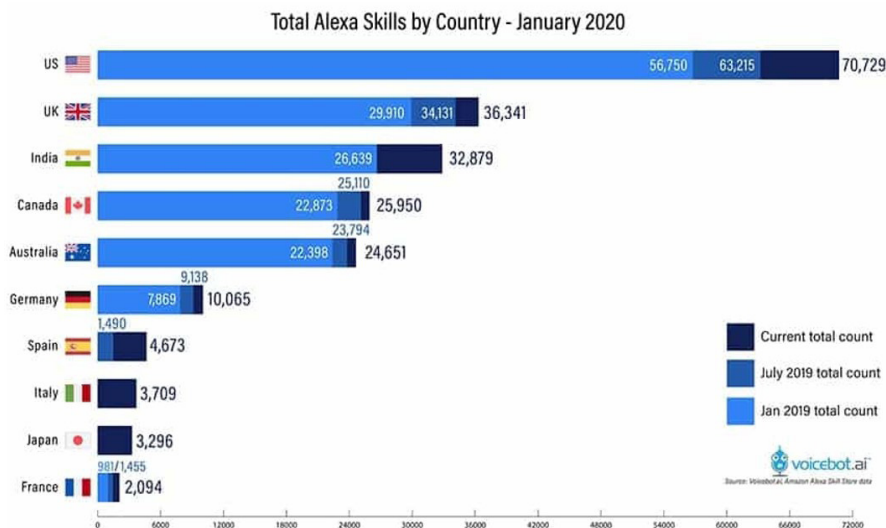
---

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> <https://szkolainnowacji.com/2021/10/09/sztuczna-inteligencja-w-innowacjach/> [dostęp 11.06.2023].

<sup>25</sup> Tamże.



Wykres 1 Całkowita liczba umiejętności Alexa według kraju  
 źródło: VoiceBot.Ai

## SZTUCZNA INTELIGENCJA W BIZNESIE WSPOMAGA DZIAŁANIA MARKETINGOWE

Według raportu opublikowanego w MarketingLink, jedną z najważniejszych korzyści płynących z zastosowania sztucznej inteligencji w biznesie jest analiza trendów rynkowych. W ten sposób firmy mogą sprawnie reagować na trendy rynkowe i dostosowywać konkretne produkty i usługi do potrzeb użytkowników; sztuczna inteligencja jest samoucząca się i potrafi skutecznie przetwarzać pozyskane wcześniej dane o rynkach, grupach nabywców czy pojedynczych internautach. Ukierunkowana komunikacja to obecnie podstawa nie tylko dla sprzedawców e-commerce, ale także dla nowoczesnych mediów<sup>26</sup>.

Sztuczna inteligencja pomaga firmom personalizować i automatyzować działania marketingowe w oparciu o dostarczane dane. Dzięki ciągłej i automatycznej analizie aktywności, firmy mogą optymalizować wykorzystanie budżetów reklamowych. Mechanizmy oparte na sztucznej inteligencji są dziś wykorzystywane przez wszystkie największe firmy technologiczne, w tym gigantów mediów społecznościowych i świata Internetu<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> <https://www.tygodnikprzeglad.pl/sztuczna-inteligencja-biznesie/> [dostęp: 15.03.2024].

<sup>27</sup> Tamże.

Ciekawymi przykładami, które mogą zilustrować skalę wykorzystania sztucznej inteligencji w biznesie, są Google, Microsoft i Facebook. Są to firmy, które zdominowały rynek IT i w pewnym stopniu stworzyły internet, jaki znamy dzisiaj. Każda z tych firm posiada najnowocześniejsze algorytmy odpowiedzialne za przetwarzanie dużych ilości danych: Sztuczna inteligencja w sektorze IT pozwala im dostosowywać wyświetlane treści w oparciu o wcześniejsze zachowania użytkownika, jego zainteresowania i wiele innych parametrów. W rezultacie użytkownicy pozostają na stronie dłużej, co ma pozytywny wpływ na rentowność firmy. Gigantyczne marki, takie jak Netflix czy Amazon, również wykorzystują sztuczną inteligencję w swojej działalności. Funkcjonowanie tych platform w dużej mierze opiera się na analizie ocen wystawianych przez użytkowników tych serwisów. Systemy rekomendacji mogą pokazywać użytkownikom odpowiednie rekomendacje<sup>28</sup>.

## ZASTOSOWANIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W POLSKICH FIRMACH

Daniel Świątkowski, CEO Hexe Capital, zauważa, że zainteresowanie tą technologią wśród polskich przedsiębiorców ogromnie wzrosło: "Sama ilość zapytań, które otrzymujemy od naszej firmy zaczęła nękać firmy efektem FOMO (fear missing out). - Firmy, które wcześniej były ostrożne lub sceptyczne, teraz zdają sobie sprawę, że rozwiązania takie jak zautomatyzowana komunikacja z klientem są czymś, czego nie mogą zignorować i starają się jak najszybciej wdrożyć je we własnych firmach".

Chatboty, aplikacje rozpoznające głos czy roboty pomagające klientom w zakupach to tylko kilka przykładów wykorzystania sztucznej inteligencji. W Polsce tylko 4 proc. firm korzysta z takich rozwiązań. Pod tym względem jesteśmy na szarym końcu w UE<sup>29</sup>.

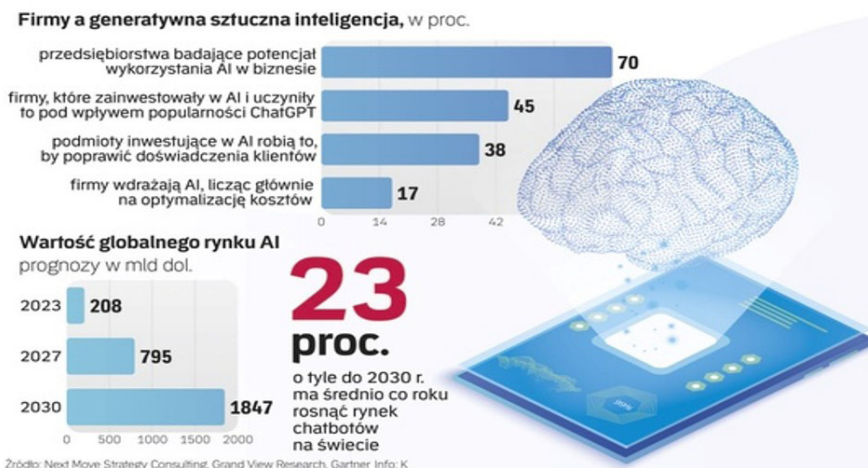
Według Eurostatu 7% firm zatrudniających 10 lub więcej pracowników w UE będzie korzystać z aplikacji opartych na sztucznej inteligencji do 2020 r. Urząd statystyczny UE stwierdził, że rozwiązania, które znalazły się w rankingu, obejmują usługi czatu, w których chatboty generują odpowiedzi dla klientów; uczenie maszynowe i przetwarzanie języka naturalnego w celu analizy dużych zbiorów danych oraz roboty, które wykonują takie czynności, jak czyszczenie

---

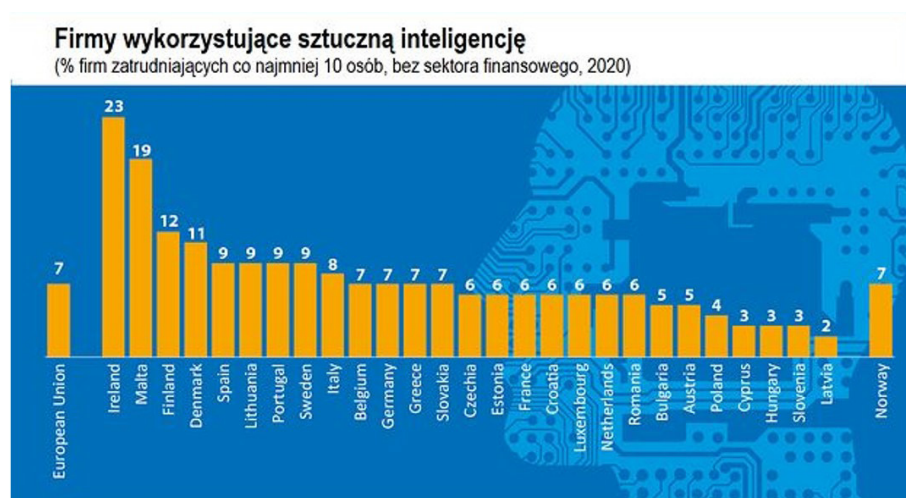
<sup>28</sup> Tamże.

<sup>29</sup> <https://neuralwriter.com/pl/?fbclid=IwAR0Lwn2Sz6aZf515fBD0la1qGFrNvFgp43VmHx-P4EjHLBq4k98Y3EIXPmw> [dostęp: 15.03.2024].

materiałów niebezpiecznych, sortowanie towarów w magazynach i pomaganie klientom w punkcie zakupu i kasie<sup>30</sup>.



Źródło: <https://www.rp.pl/biznes/art38514511-ai-jest-pomysl-jak-okielznac-sztuczna-inteligencje> [dostęp: 15.03.2024].



Wśród państw członkowskich UE najwyższy odsetek firm korzystających z jednego z czterech rozwiązań odnotowano w Irlandii (23 procent). Za Irlandią uplasowały się Malta (19 proc.), Finlandia (12 proc.) i Dania (11 proc.).

<sup>30</sup> Tamże.



Polska znalazła się na końcu listy z zaledwie 4 procentami. Wyprzedziły ją tylko cztery kraje<sup>31</sup>.

## BUDOWANIE KOMPETENCJI AI W MASTERCARD – PRAKTYCZNE PRZYKŁADY

W ostatnich latach Mastercard zdobył doświadczenie w zakresie sztucznej inteligencji do użytku wewnętrznego i z korzyścią dla swoich klientów, takich jak banki, sprzedawcy lub indywidualni konsumenci. Mastercard przejął DynamicYeld, firmę programistyczną specjalizującą się w personalizacji opartej na sztucznej inteligencji, aby rozwinąć swój dział Data and Services, który zapewnia analizę danych i szereg rozwiązań AI klientom zewnętrznym. Tymczasem prace działu Cyber&Intelligence (C&I), koncentrującego się na umożliwieniu bezpiecznych i płynnych interakcji między klientami Mastercard, konsumentami i partnerami na całym świecie, zostały wzmocnione przez przejęcie Brighton, firmy specjalizującej się w dokładnym zapobieganiu oszustwom za pomocą algorytmów sztucznej inteligencji. Zostało ono wsparte przez przejęcie Brighton, firmy specjalizującej się w dokładnym zapobieganiu oszustwom za pomocą algorytmów sztucznej inteligencji. Ponadto Mastercard przejął NuData Security, kolejną firmę, która koncentruje się na zapobieganiu oszustwom, ale wykorzystuje biometrię behawioralną do rozpoznawania użytkowników. Na tym nie koniec. Doszło również do przejęcia RiskRecon, firmy specjalizującej się w wykrywaniu ryzyka cybernetycznego. Oba te przejęcia miały na celu zwiększenie zaufania klientów i zapewnienie integracji cyfrowego ekosystemu. Wspomniany wcześniej dział C&I jest obecnie najważniejszym elementem globalnego wdrażania rozwiązań AI w Mastercard. Kieruje nim RohinChauhan, wiceprezes ds. sztucznej inteligencji. Chauhan jest ekspertem w pracy z danymi. Zdobył to, między innymi, kierując zorientowanym na klienta działem Data & Services, zanim objął stanowisko szefa AI. Dziś na jego barkach spoczywa przekształcenie Mastercard w "potęgę AI". Chauhan i jego zespół pracują na wielu frontach, aby uczynić sztuczną inteligencję, jak to ujął, "elektryczną" i powszechną<sup>32</sup>.

Aby zrealizować ten plan, działania firmy w zakresie sztucznej inteligencji obejmują pięć filarów.

---

<sup>31</sup> <https://neuralwriter.com/pl/?fbclid=IwAR0Lwn2Sz6aZf5I5fBD0lalqGFrNvFgp43VmHxP4EjHLBq4k98Y3EIXPWmw> [dostęp: 15.03.2024].

<sup>32</sup> <https://mitsmr.pl/b/firma-ktora-chce-stac-sie-potega-w-dziedzynie-ai-musi-calkowicie-sie-zaan-gazowac/P16DPJiFl> [dostęp: 15.03.2024].



## **1. Ulepszanie produktów i usług z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.**

Pierwszym wyzwaniem było wykrywanie oszustw, ale Mastercard stosuje najlepsze praktyki opracowane w tym obszarze do szeregu innych produktów i usług, takich jak weryfikacja tożsamości i procedury obciążenia zwrotnego. Ostatecznie praktyki te zostaną rozszerzone na wszystkie etapy procesu płatności<sup>33</sup>.

## **2. Poprawa wewnętrznych i komercyjnych procesów operacyjnych dzięki sztucznej inteligencji**

Chauhan mówi, że jest najbardziej dumny z aplikacji prognostycznej Mastercard, która przewiduje, jak będzie wyglądać ich działalność za 90 dni. Udało się to osiągnąć z 99-procentowym wskaźnikiem sukcesu. Stworzyliśmy również oparte na sztucznej inteligencji moduły konserwacji predykcyjnej, które obsługują serwery, na których odbywają się transakcje handlowe, przewidując, czy i kiedy serwer ulegnie awarii, zanim będzie za późno. Umożliwia to personelowi IT "zapobieganie awariom" zamiast "gaszenia pożarów"<sup>34</sup>.

## **3. Wspieranie własnych eksperymentów klientów w zakresie sztucznej inteligencji.**

Według Chauhana, firmy często grzęzną w projektach Big Data i mają trudności z przyjęciem nowych technologii. Dlatego Mastercard nie tylko dostarcza produkty AI, ale także stworzył program o nazwie "AI Express", w ramach którego współpracuje z innymi firmami, aby pomóc im opracować pomysły na wykorzystanie AI w ich działalności. Współpraca ta jest zazwyczaj finalizowana sześć do ośmiu tygodni po opracowaniu planu pilotażowego (proof of concept), a zespół C&I współpracuje już w ten sposób z wieloma bankami na całym świecie<sup>35</sup>.

## **4. Wykorzystanie sztucznej inteligencji na dobre**

Mastercard angażuje się w wykorzystywanie sztucznej inteligencji w celu poprawy zrównoważonego rozwoju i jakości życia. Większość projektów, w których obecnie stosuje sztuczną inteligencję, jest związana ze wzrostem sprzyjającym włączeniu społecznemu i rozwojem społeczności. Firma współpracuje z organizacją non-profit o nazwie Accion w celu wykorzystania sztucznej inteligencji do poprawy efektywności decyzji kredytowych w usługach mikrofinansowych. Mastercard Center for Inclusive Growth współpracuje z Wydziałem Nauk

---

<sup>33</sup> Tamże.

<sup>34</sup> Tamże.

<sup>35</sup> <https://mitsmr.pl/b/firma-ktora-chce-stac-sie-potega-w-dziedzinie-ai-musi-calkowicie-sie-zaan-gazowac/P16DPJiFl> [dostęp: 17.03.2024].

o Danych Uniwersytetu w Chicago. Instytut i Data.org połączyły siły, aby zwiększyć społeczny wpływ nauki o danych. Celem tej inicjatywy jest budowanie potencjału w lokalnych społecznościach na całym świecie, w których brakuje możliwości analizy danych<sup>36</sup>.

### **5. Nacisk na etyczne aspekty sztucznej inteligencji**

W 2019 r. Mastercard zajął jasne stanowisko w sprawie obowiązków związanych z przetwarzaniem danych. Po pierwsze, podkreśliła fakt, że klienci są właścicielami swoich danych, kontrolują je i czerpią z nich korzyści. W kontekście sztucznej inteligencji oznacza to, że dane i modele wykorzystywane do projektowania produktów na ich podstawie muszą spełniać standardy organizacyjne, w tym przejrzystość, eliminację stronniczości i zgodność z przepisami<sup>37</sup>.

Chauhan wierzy, że sztuczna inteligencja ostatecznie przeniknie wszystkie procesy w Mastercard i trwale przekształci każdy dział. Na razie dedykowany scentralizowany zespół w ramach C&I jest odpowiedzialny za przekonywanie jednostek biznesowych o znaczeniu AI, pomaganie im w tworzeniu projektów biznesowych opartych na AI, opracowywanie pilotów i szkolenie kompetencji AI. Grupa kierowana przez Chauhana pracuje nad budowaniem kompetencji organizacyjnych na różnych poziomach, w tym nad szkoleniem poszczególnych pracowników jednostek biznesowych. Powiedział nam: "Jestem głęboko przekonany, że nie trzeba zatrudniać nowych ludzi, wystarczy przeszkolić już istniejących". Zespół AI wyszukuje i identyfikuje najlepsze zestawy narzędzi, buduje relacje z dystrybutorami oraz tworzy dużą bazę danych i repozytorium gotowych do użycia rozwiązań AI (zestaw dobrze udokumentowanych zmiennych wielokrotnego użytku, które można wykorzystać do budowy modeli uczenia maszynowego) dla całej firmy. Buduje również infrastrukturę umożliwiającą przeniesienie pomysłów na etap wdrożenia produkcyjnego. Opracowuje również procesy zarządzania sztuczną inteligencją, zarówno pod względem możliwości ludzkich, jak i zautomatyzowanych narzędzi, takich jak uczenie maszynowe<sup>38</sup>.

## **PODSUMOWANIE**

W ciągu ostatnich kilku lat liczba firm opracowujących produkty i usługi oparte na sztucznej inteligencji znacznie przyspieszyła. W ciągu ostatnich kilku

---

<sup>36</sup> Tamże.

<sup>37</sup> Tamże.

<sup>38</sup> <https://mitsmr.pl/b/firma-ktora-chce-stac-sie-potega-w-dziedzynie-ai-musi-calkowicie-sie-zaan-gazowac/P16DPJiFl> [dostęp: 17.03.20204].

lat liczba firm opracowujących produkty i usługi oparte na sztucznej inteligencji znacznie wzrosła.przyspiesza. Stało się to możliwe nie tylko dzięki lepszej technologii, możliwościom gromadzenia danych i zaawansowanej technologii. Technologia, możliwości gromadzenia danych i złożoność, z jaką te dane są przetwarzane. Algorytmy przetwarzania tych danych są nie tylko lepsze, ale przede wszystkim bardziej złożone.ze względu na ciągłe rozszerzanie zakresu gromadzenia danych. Wszyscy jesteśmy dostawcami danych, które umożliwiają rozwój sztucznej inteligencji, czy to bezpośrednio poprzez zakupy i korzystanie z przeglądarek internetowych, czy też pośrednio poprzez dostarczanie danych organom służby zdrowia i organom podatkowym. Zamknięta pętla, w której każdy z nas najpierw dostarcza dane, a ostatecznie korzysta z usług i produktów stworzonych na ich podstawie, rodzi nowe wyzwania etyczne, których nigdy wcześniej nie widziano. Niezbędne jest zatem monitorowanie technologii sztucznej inteligencji, zwłaszcza z perspektywy etycznej.

Wiele wskazuje na to, że rewolucja AI, w tym potężne systemy, takie jak GPT3, DALLE i inne, jest obecnie głównym nurtem zmian napędzającym biznes. W świecie z nadciągającym kryzysem gospodarczym, szalejącą walką z wirusami COVID19, nękanym wojnami i poważnymi problemami ekonomicznymi, rozwiązania spod znaku AI mogą być właśnie tym, co pomoże firmom przetrwać turbulencje nowej normalności. Firmy będą mogły zdecydować, czy włączyć się w ten nurt już dziś.

Wykorzystując nowe rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, firmy mogą wyprzedzić konkurencję i zyskać przewagę. Rozumiejąc sposób działania tych rozwiązań i ograniczając potencjalne ryzyko z nimi związane, firmy mogą czerpać korzyści z ich stosowania w różnych sytuacjach; właściwe wdrożenie i zarządzanie narzędziami opartymi na sztucznej inteligencji może prowadzić do sukcesu.Oczywiście dostosowanie się do nowych trendów nie jest łatwe. Przedsiębiorcy, zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), mają wiele codziennych obowiązków związanych z prowadzeniem działalności. Dlatego coraz częściej wolą współpracować z ekspertami od marketingu online, którzy są obeznani z technologią i dostarczają najnowsze narzędzia dla ich biznesu<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> <https://ai.infor.pl/sztuczna-inteligencja/5748303,sztuczna-inteligencja-ai-biznes.html> [dostęp: 17.03.2024].

## BIBLIOGRAFIA

Boden M.A, *Sztuczna inteligencja. Jej natura i przyszłość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

Filipkowski W., *Prawo karne wobec sztucznej inteligencji*, [w:] *Prawo sztucznej inteligencji*, red. L. Lai, M. Świerczyński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2020.

Nilsson N.J., *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*, Cambridge University Press 2010.

Vinge V, *The Coming Technological Singularity: How to Survive in the Post-Human Era*, [w:] *Vision-21: Interdisciplinary Science and Engineering in the Era of Cyberspace*, red. G. Landis, S. Bailey, NASA Conference Publication 10129, NASA Lewis Research Center, Ohio 1993.

Tegmark M., *Życie 3.0. Człowiek w erze sztucznej inteligencji*, Prószyński i S-ka Warszawa 2019.

Turing A.M., *Computing Machinery and Intelligence*, „Mind” 1950, nr 59.

### **Strony internetowe**

Carthy J. M. C., Minsky M.L., Rochester N., Shannon C.E., *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*, 1955, <http://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth.pdf>

<https://neuralwriter.com/pl/?fbclid=IwAR0Lwn2Sz6aZf5I5fBDO1alqGFrNvFgp43VmHxP4EjHLBq4k98Y3EIXPWmw>

<https://ai.infor.pl/sztuczna-inteligencja/5748303,sztuczna-inteligencja-ai-biznes.html>.

<https://www.tygodnikprzeglad.pl/sztuczna-inteligencja-biznesie>.

<https://sibiz.pl/jak-dziala-sztuczna-inteligencja>

[https://www.benchmark.pl/testy\\_i\\_recenzje/najlepsze-narzedzia-wykorzystujace-sztuczna-inteligencje-chatgpt-to-dopiero-poczatek.html](https://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/najlepsze-narzedzia-wykorzystujace-sztuczna-inteligencje-chatgpt-to-dopiero-poczatek.html)

VoiceBot.Ai

<https://szkolainnowacji.com/2021/10/09/sztuczna-inteligencja-w-innowacjach>

<https://www.rp.pl/biznes/art38514511-ai-jest-pomysl-jak-okielznac-sztuczna-inteligencje>

<https://mitsmr.pl/b/firma-ktora-chce-stac-sie-potega-w-dziedzinie-ai-musi-cal-kowicie-sie-zaangazowac/P16DPJiF1>

<https://ai.infor.pl/sztuczna-inteligencja/5748303,sztuczna-inteligencja-ai-biznes.html>

## THE TECHNOLOGICAL POWER OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS

**Summary:** The advent of new technologies, which fundamentally changed key aspects of life, has always been a turning point that has meant huge changes. The biggest challenge for many organizations is getting people with the right competencies to pursue specific goals. A wave of intelligent algorithms is sweeping the market. Bots are being implemented by businesses, AI systems are improving the operations of more institutions. This revolution cannot be stopped. Its scale is evidenced by the latest research by Gartner, which shows that as many as 70% of companies are exploring the potential of so-called generative artificial intelligence. AI applications are growing rapidly, and today they are practically capable of transforming every aspect of our lives. But the driving force behind this revolution has been ChatGPT.

Keywords: artificial intelligence, technology, business, competitive advantage, trends

# CZYNNIKI MAKRO I MIKROEKONOMICZNE DETERMINUJĄCE ROZWÓJ LOKALNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

**Abstrakt:** Rozwój lokalny jest określeniem złożonym, dotyczącym wielu istotnych zmian w danej przestrzeni. Niewątpliwie na rozwój lokalny ma wpływ wielu czynników mikro i makroekonomicznych determinujących rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Dynamika otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa oddziałuje na ich rozwój oraz pozycję konkurencyjną. Skłania przedsiębiorstwa do szybkiej reakcji i dostosowywania się do powstałych warunków zmian. Wyzwania stojące przed współczesnymi podmiotami w zasadniczy sposób determinowane są zmianami zachodzącymi w ich otoczeniu. Celem artykułu jest ukazanie istoty i czynników mikro i makroekonomicznych determinujących rozwój lokalny, które są ze sobą dokładnie powiązane, uzupełniają się wzajemnie.

**Słowa kluczowe:** czynniki, rozwój lokalny, region, determinanty, dynamika, przedsiębiorczość

## WSTĘP

W warunkach dynamicznego otoczenia na znaczeniu zyskuje posiadanie aktualnej wiedzy o czynnikach i uwarunkowaniach ograniczających oraz pozwalających rozwijać działalność małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), doskonalić ich potencjał oraz generować przewagi konkurencyjne. Biorąc pod uwagę kluczową rolę małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym, zasadne jest ukazanie uwarunkowań ich istnienia i rozwoju w kontekście szans i zagrożeń rynkowych.

Zróźnicowanie poziomu rozwoju regionów jest naturalnym elementem procesów gospodarczych zachodzących zarówno w UE, jak i Polsce. Na to zjawisko w Polsce miały wpływ uwarunkowania historyczne, tzn. przynależność do trzech różnych zaborów, zniszczenia wojenne, silne ruchy migracyjne związane z wojną i zmianą granic Polski, jak również procesy transformacji gospodarki oraz integracji z UE. Ma to swój wyraz w podziale Polski na część zachodnią, która jest względnie dobrze rozwinięta, oraz na część wschodnią, która, z wyjątkiem Warszawy, charakteryzuje się bardzo niskimi wskaźnikami poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>1</sup>.

Problem wzrostu firm wydaje się kluczowy zarówno z perspektywy mikro, jak i makroekonomicznej. Przede wszystkim, każde przedsiębiorstwo dąży do zarządzania swoimi finansami w sposób zapewniający mu nie tylko przetrwanie na rynku, ale również możliwie największą rentowność i rozwój<sup>2</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa, mające głównie lokalny charakter, odgrywają znaczącą rolę w rozwoju regionów i stanowią jeden z głównych elementów infrastruktury regionalnej, od której zależy ich konkurencyjność i przyszły rozwój. Przedsiębiorcy na ogół lokują swoją działalność gospodarczą w miejscu zamieszkania, angażując swój kapitał, wykorzystując miejscowe zasoby oraz operując na rynku lokalnym. Szczególnie dużą rolę przypisuje się tym przedsiębiorstwom w rozwoju obszarów zmarginalizowanych, w których przeważają małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

## LOKALNOŚĆ

Pomimo, że „lokalny” często rozumiany jest jako „ograniczony do danego obszaru” termin ten nie tylko odnosi się do konkretnej przestrzeni. Skala lokalna obejmuje terytorium „o zróźnicowanej powierzchni charakteryzujące się jednolitością ekonomiczną, społeczną, kulturową i polityczną oraz wspólną szeroko rozumianą tożsamością”<sup>4</sup>. Tożsamość ta rozumiana bardzo szeroko oznacza nie tylko powiązania kulturowe, ale odnosi się również do analogicznych zachowań w zakresie postaw, aktywności, nawyków czy zainteresowań. Dlatego

---

<sup>1</sup> I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_2\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf) [dostęp: 13.02.2024].

<sup>2</sup> T. Goszczyński, *Potrzeby wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych*, [w:] *Determinanty rozwoju i integracji krajów europejskich*, red. M. Wąsowicz, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji PW, Warszawa 2007, s. 242.

<sup>3</sup> Tamże, s. 243.

<sup>4</sup> S. Korenik, *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy. Tom I*, red. S. Dolata, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998, s. 363.

też społeczność lokalną wiązą silne więzi między mieszkańcami. Mieszkańcy, za pośrednictwem władzy lokalnej (samorząd terytorialny), mają prawo „(...) do decydowania o wszelkich sprawach dotyczących społeczności lokalnej, z wyjątkiem dziedzin zastrzeżonych dla instytucji państwa”<sup>5</sup>. Prawo to tyczy się zarówno zaspokajania potrzeb w zakresie obsługi życia codziennego jak i podejmowania decyzji co do rozwoju społecznoekonomicznego. Jednakże należy pamiętać, że „dla uruchomienia trwałej, nieodwracalnej dynamiki rozwoju skala lokalna musi reprezentować jednak odpowiednią masę krytyczną, wyrażającą się w stosownej gęstości instytucji, liczby aktorów życia lokalnego i niezbędnych relacji między nimi oraz z otoczeniem zewnętrznym”<sup>6</sup>.

## ISTOTA ROZWOJU REGIONALNEGO

Rozwój to „proces przemian strukturalnych w danym społeczeństwie wywołany wzrostem gospodarczym”. Dokonuje się on w czterech dziedzinach: gospodarczej, politycznej, społecznej i kulturowej, przy czym procesy te nie są jednolite, chociaż wzajemnie warunkujące się. Największego dorobku teoretycznego, szczególnie na gruncie nauk ekonomicznych, doczekała się płaszczyzna gospodarcza.

Pojęcie rozwoju regionalnego nie ma jednoznacznej, powszechnie rozumianej i akceptowanej wykładni znaczeniowej. Elastyczność tego terminu tkwi w różnym pojmowaniu rozwoju, regionu, a także istoty konfiguracji tych słów. W nurt tych rozważań, rozwiniętych poszukiwaniem determinant rozwoju regionalnego, wpisuje się tekst niniejszego artykułu.

Pojęcie rozwoju lokalnego, mimo iż powszechnie używane, bywa rozumiane błędnie lub niepełnie. Dlatego rozważania dotyczące lokalnej i ponadlokalnych polityk rozwoju lokalnego muszą zostać poprzedzone jego wyjaśnieniem. Kategoria rozwoju lokalnego ma dualny charakter, w związku z czym należy ją postrzegać łącznie na dwa sposoby.

Pierwszy sposób postrzegania rozwoju lokalnego to sposób lokalny. Polega on na rozumieniu go jako długookresowego, niezunifikowanego, wielowymiarowego, samopodtrzymującego się procesu przekształceń struktur układu lokalnego i powiązań wzajemnych między nimi oraz ich powiązań z otoczeniem, współformujący pożądane procesy ponadlokalne, kreowany planowo, partycypacyjnie,

<sup>5</sup> A. Myna, *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, "Samorząd Terytorialny" 1998, nr 11, s. 31.

<sup>6</sup> I. Pietrzyk, *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego*, [w:] *Związki polityki gospodarczej z polityką regionalną*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 768, Wrocław 1996, s. 91.



w skoordynowany sposób i zgodnie z idea ładu zintegrowanego, przede wszystkim przez i w interesie społeczności lokalnej, przez oparta na konsensusie mobilizację czynników głównie endogenicznych. Układ lokalny to wielowymiarowy i wielopodmiotowy związek społeczności lokalnej i materialnych oraz niematerialnych zasobów zlokalizowanych w przestrzeni jej najczęstszych, głównych aktywności, który ma funkcje wewnętrzne i zewnętrzne. Stosując uproszczenia, układ ten najczęściej utożsamia się z gminą<sup>7</sup>.

Drugi sposób postrzegania rozwoju lokalnego to sposób ponadlokalny. Taka percepcja oznacza jego konceptualizację i identyfikację w skali układów ponadlokalnych, to znaczy regionów, państw, związków państw (np. UE) i w skali globalnej. W ponadlokalnej perspektywie postrzega się go jako takie przekształcenia struktur wymienionych układów ponadlokalnych i związków, między tymi strukturami oraz ich otoczeniem, które są w dużej mierze efektem procesów rozwoju lokalnego zachodzących w układach lokalnych, składających się na te ponadlokalne – w Polsce i krajach podobnie zdecentralizowanych w gminach. Nie chodzi jednak tylko o to, by procesy rozwoju wielu układów lokalnych (gmin) i ich efekty łączyły się w ponadlokalne, proste „sumy”. Chodzi przede wszystkim o to, by dzięki interakcjom sieciowym, zachodzącym między układami lokalnymi, a także między nimi a innymi podmiotami ponadlokalnymi (np. państwami, firmami, organizacjami), wzbudzone, chronione i intensyfikowane były istniejące oraz nowe, ponadlokalne, a zatem regionalne, państwowe i globalne procesy rozwoju<sup>8</sup>. Generalizując i upraszczając, rozwój lokalny w ponadlokalnej perspektywie oznacza transformację procesów rozwoju lokalnego w ponadlokalne procesy rozwoju. W rozwoju lokalnym postrzeganym z ponadlokalnej perspektywy konwersja procesów lokalnych w ponadlokalne dotyczy wszystkich płaszczyzn rozwoju (jest holistyczna) i przynosi wielowymiarowy ład, lecz nie jest skrajnie uwarunkowana teleologiczna polityka społeczno-gospodarcza władz ponadlokalnych i mimo pewnych interwencji ich w procesy społeczne, gospodarcze i środowiskowe, odbywa się w znacznym stopniu swobodnie.

Rozwój regionalny w aspekcie ekonomicznym jest zdeterminowany wzrostem gospodarczym i przejawia się w transformacji czynników oraz zasobów ekonomicznych (wewnętrznych i zewnętrznych względem regionu) w zwiększoną ilość wytwarzanych dóbr i usług. W sensie społecznym obejmuje on zmiany

---

<sup>7</sup> A. Sztando, *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 50.

<sup>8</sup> Tamże, s. 53.

w relacjach międzyludzkich i strukturze społecznej, które przekładają się na modyfikację sposobu i wyższą jakość życia mieszkańców. Jego składowe w płaszczyźnie technicznej i technologicznej obejmują wszelkie postępowe zmiany w zakresie stopnia nowoczesności i jakości produkowanych dóbr i usług, ich asortymentu, a także rzeczowej struktury aparatu wytwórczego (pełniejsze, racjonalniejsze wykorzystanie czynników i zasobów regionu). W warstwie przyrodniczej (wzajemnej wymiany między człowiekiem a otaczającym go środowiskiem) koncentruje się przede wszystkim na problematyce ekologicznej, zawierającej się w idei ekorozwoju<sup>9</sup>.

Podsumowując, rozwój regionalny można postrzegać w kategoriach zmian we współistniejących oraz współzależnych, ukształtowanych lub formułujących się systemach gospodarczych, społecznych, technicznych i technologicznych oraz ekologicznych określonych przestrzeni (np. najwyżej sytuowanych jednostek w podziale administracyjnym kraju), które polegają na permanentnym zastępowaniu istniejących stanów rzeczy ich lepszymi odpowiednikami, tj. ocenianymi dodatnio z punktu widzenia przyjętych kryteriów.

## ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I PRZEDSIĘBIORCY W ROZWOJU REGIONALNYM

Przedsiębiorczość odgrywa znaczącą rolę w procesie wzrostu gospodarczego, gdyż niesie ze sobą wielki, dynamiczny potencjał rozwojowy. Wielu badaczy udowodniło, że cechy i możliwości małych i średnich firm (MŚP) czynią je ważnym ogniwem rozwoju gospodarki rynkowej. Podmioty o niewielkiej sile wytwarzania to specyficzne organizacje, posiadające właściwości i cechy niemożliwe do odtworzenia w dużych podmiotach gospodarczych. MŚP integrują lokalne zasoby, wyzwalaając różne formy przedsiębiorczości. Efektywne procesy gospodarcze, które inicjuje mała przedsiębiorczość, wynikają m.in. z jej elastyczności, operatywności, niskiej kapitałochłonności, podatności na innowacje, możliwości szybkiego uruchomienia nowych produkcji i realizacji niewielkich serii oraz krótszego cyklu wykonawstwa inwestycji. Funkcjonowanie MŚP prowadzi do takich zjawisk gospodarczych, jak: obniżanie społecznych kosztów wytwarzania, wykorzystanie niezagospodarowanych zasobów ludzkich i produkcyjnych,

<sup>9</sup> Z. Strzelecki, *Polityka regionalna*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 79; oraz W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] tamże, s. 233.

a więc do racjonalizacji alokacji zasobów i tworzenia miejsc pracy, czego efektem jest wzrost gospodarczy i spadek bezrobocia.

Oddziałując z pozycji środowisk lokalnych, niewielkie firmy stymulują aktywność gospodarczą i podnoszą poziom życia mieszkańców poprzez umiejętne wykorzystanie rozproszonych materialnych i niematerialnych zasobów, będących często indywidualnością danego rejonu. W rzeczywistości gospodarczej rolę pierwszoplanową odgrywa podmiot gospodarczy, którego reprezentantem (przedstawicielem) jest przedsiębiorca. W MŚP to głównie zarządzający właściciel jest podstawą istnienia, funkcjonowania i rozwoju firmy. Przedsiębiorstwa są utożsamiane z osobą przedsiębiorcy, wielokrotnie też spotykana jest charakterystyka organizacji przez ocenę jego indywidualnych cech i zachowań. Niepostrzelna tożsamość takiej organizacji to w wielu przypadkach odzwierciedlanie cech, poglądów i postaw właściciela, które tworzą określone środowisko społeczno – kulturowe. Podejmując aktywność gospodarczą, przedsiębiorca wkomponowuje swoją firmę w otoczenie z którego często sam się wywodzi i poddaje ją jego wpływom.

Rozwój MŚP jest zatem determinowany wieloma czynnikami, które mają swoje konotacje w lokalnym kapitale społecznym. Przedsiębiorstwo, jest w pewnym sensie produktem tegoż kapitału, a jednocześnie ma swój udział w jego tworzeniu. Podstawowym podmiotem funkcjonowania małej przedsiębiorczości są właściciele firm, dlatego też charakterystyka przedsiębiorców była ważnym elementem realizacji celu badawczego. Podjęta problematyka uwzględniała tło środowiskowe przedsiębiorczości określone w kategoriach kapitału społecznego. Utylitarnym celem pracy było rozpoznanie mocnych i słabych stron działalności oraz wskazanie czynników rozwoju przedsiębiorstw. Rola, jaką odgrywa mała przedsiębiorczość w życiu gospodarczym i społecznym wymaga ciągłego poszerzania wiedzy, poprzez badanie jej cech i uwarunkowań.

## **PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO PRZEDMIOT ODDZIAŁYWANIA OTOCZENIA**

Przedsiębiorstwo będące elementem przestrzeni ekonomicznej jest jednym z podstawowych czynników rozwoju gospodarczego regionu. Wpływa na struktury przestrzenne układów regionalnych za pomocą inwestycji, które mogą prowadzić do utrwalania lub przeobrażania tych struktur. Rozwój gospodarczy regionu jest możliwy dzięki powiązaniom, jakie przedsiębiorstwo tworzy z otoczeniem, oraz efektom mnożnikowym. Znaczenie przedsiębiorstw dla rozwoju

gospodarczego wykorzystano w koncepcjach rozwoju lokalnego i regionalnego<sup>10</sup>.

Przedsiębiorstwo to jednostka, która przekształca trzy typy czynników produkcji w dobro, które jest jednorodne, trwałe, spełnia potrzeby konsumenta. To wyspecjalizowane instytucje - małe, średnie i wielkie które kierują procesami produkcyjnymi oraz dominujące nad krajobrazem współczesnej gospodarki<sup>11</sup>. Najczęściej definiowanym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiąganie zysku poprzez zaspokajanie potrzeb konsumentów. W jego skład mogą wchodzić mniej lub bardziej odrębne jednostki gospodarcze, nazywane zakładami<sup>12</sup>.

Mówiąc o przedsiębiorstwie, ciężko jest pominąć otoczenie, które jest ściśle związane z nim. Przez otoczenie przedsiębiorstwa rozumie się wszystkie procesy i czynniki, które wspólnie tworzą środowisko firmy. Według Adama Nogi przedsiębiorstwo to „unikalna instytucja i organizacja w gospodarce, która pozwala na osiągnięcie bardzo specyficznych, autonomicznych celów, zarówno jego założycielom i zarządzającym, jak i całej gospodarce<sup>13</sup>. Na skutek nieustannych interakcji wywierają one określony wpływ na prowadzoną działalność. Przedsiębiorstwo nie ma kontroli nad każdym z nich, przez co otoczenie stanowi dla niego siłę nadrzędną. Może generować zarówno potencjalne szanse, jak i zagrożenia. Z tego względu musi być brane pod uwagę przy wyznaczaniu celów organizacji oraz opracowywaniu jej strategii. Otoczenie przedsiębiorstwa z reguły składa się z czynników ulegających regularnym zmianom. Wymusza to konieczność ich monitorowania, a także dostosowania struktur firmy w zależności od charakteru czynników - sprzyjających lub niesprzyjających. Zadaniem przedsiębiorstwa jest określenie pozycji zajmowanej w swoim otoczeniu. Pozwala to na lepsze ustalenie szans wartych wykorzystania, a także ominięcie lub przezwyciężenie zagrożeń.

Przedsiębiorstwo może w różny sposób reagować na zmiany w czynnikach otoczenia. Podstawą jest zachowanie stabilności. Firma powinna być nastawiona na ponowne czerpanie z czynników, które do tej pory zapewniały powodzenie jej funkcjonowaniu. Przedsiębiorstwo może też działać w sposób reaktywny. W tym przypadku pewne elementy zmian są efektywnie wykorzystywane, jednak nie zachodzi konieczność rezygnacji z wcześniejszych doświadczeń. Reakcja przedsiębiorstwa bywa też antycypująca. W oparciu o przewidziane szanse i zagrożenia, podejmowane są kroki mające na celu przystosowanie do nich organizacji.

---

<sup>10</sup> Z. Ziolo, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w strukturze regionu – zarys modelu. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, 2011, s. 26–46.

<sup>11</sup> R. W Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 95.

<sup>12</sup> Tamże, s. 97.

<sup>13</sup> K. Kuciński, *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Diffin, Wrocław 2010, s. 28.

Otoczenie może działać na przedsiębiorstwo także w sposób odkrywczy. Skłania wówczas do poszukiwania nowych zjawisk, które stwarzają możliwości opracowywania innowacyjnych form i sposobów postępowania. Przekłada się to również na reakcję kreatywną. Zachęca ona przedsiębiorstwo do odkrywania i korzystania z nieznanych wcześniej metod zdobywania rynku. Zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstw w istotny sposób wpływają na ich funkcjonowanie. Wynikają one z szeregu zjawisk tkwiących w makro- i mikrootoczeniu. Zjawiska te związane są przede wszystkim z nasilaniem się procesów dotyczących konkurencji, pogłębianiem się złożoności procesów zachodzących na rynkach finansowych oraz na rynkach dóbr i usług, szybkim przepływem informacji i kapitału, intensywnym rozwojem technologii informatycznych, swobodnym przepływem ludzi.

Zmiany w otoczeniu wielopłaszczyznowo oddziałują na procesy zachodzące w przedsiębiorstwach. W konsekwencji szybkość reakcji i dostosowania się przedsiębiorstw do powstałych uwarunkowań wpływa na ich wartość oraz pozycję konkurencyjną. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zmian wymaga zatem rozpoznania zjawisk, które w zasadniczy sposób wywierają wpływ na prowadzoną przez nie działalność. Zjawiska te w głównej mierze są pochodną działania przedsiębiorstw w makro- i mikrootoczeniu. Stanowią one wypadkową czynników odnoszących się do działania przedsiębiorstw w otoczeniu dalszym oraz konkurencyjnym. Niewątpliwie istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu odgrywają również determinanty związane z uwarunkowaniami wewnętrznymi odnoszonymi się do ogółu procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie.

Należy podkreślić, że siła i kierunek oddziaływania zmian zależy między innymi od rozmiaru i zakresu prowadzonej działalności, branży, lokalizacji. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw może być determinowany w istotny sposób wymaganiami klientów, stopniem złożoności oraz zmienności uwarunkowań gospodarczych, poziomem konkurencyjności, wzrostem innowacyjności. Do czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa zaliczyć można: wiek i wielkość przedsiębiorstwa, specyfikę zarządzania, relacje z dostawcami/klientami, otoczenie regulacyjne, współpracę biznesu z nauką, dostęp do finansowania, współpracę między przedsiębiorstwami, uwarunkowania społeczne (poziom wykształcenia w społeczeństwie, poziom kapitału społecznego, kultura przedsiębiorczości), silną konkurencję cenową, wysokie koszty dostępu do nowych rynków, brak popytu i dominujący udział konkurencji w rynku, brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> P. Zadura-Lichota, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 39–40.

Istota powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem sprawia ponadto, że rozwój przedsiębiorstwa może w znaczący sposób być uwarunkowany poziomem rozwoju regionu, w którym funkcjonuje. Czynniki regionalnymi, które posiadać mogą zasadnicze znaczenie w kształtowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa są przede wszystkim: strategia rozwoju regionu, infrastruktura społeczno-gospodarcza, istniejący potencjał gospodarczy, liczba mieszkańców i poziom ich zamożności. W rezultacie zauważyć można, że konkurencyjność regionu w istotny sposób determinować może procesy budowania wartości przedsiębiorstwa i uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>.

## CZYM JEST OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA?

**Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy funkcjonuje na rynku dzięki elementom wpływającym na jego działalność i determinującym jego aktywność w branży. Pojęcie otoczenia zaś oznacza wszystko to, co znajduje się wokół jednostki, dlatego schematyczny obraz okręgów, pozwala zrozumiale przybliżyć wiedzę, dotyczącą wszystkich obiektów, które oddziałują na możliwości firmy, jej rozwój i utrzymanie na rynku.**

Niezależnie od wielkości prowadzonego przedsiębiorstwa, każda jednostka może być porównana do centrum układu, które otacza się środowiskiem w jakim działa i koreluje. Wszystkie zjawiska, procesy i instytucje znajdujące się poza granicami firmy, kształtują wzajemne stosunki, zakresy działania, możliwości sprzedażowe, oraz perspektywy rozwojowe. Wszystko to, zwane otoczeniem przedsiębiorstwa jest bardzo istotne w codziennym funkcjonowaniu podmiotu i stanowi łańcuch wzajemnych układów, które kształtują rynek i ekonomię. Każde przedsiębiorstwo generuje własne otoczenie, które jest zmienne i ulega ewaluacji na skutek wielu czynników - gospodarce politycznej kraju, inflacji, wahaniom walutowym, trendom branżowym lub regulacjom firmy. Dlatego właśnie stała analiza i badanie własnego środowiska są ważne w zarządzaniu każdej jednostki, ponieważ wyniki mogą obrazować:

- nowe potrzeby;
- nowe wyzwania;
- szanse i zagrożenia;
- nowe możliwości;
- zmienność otoczenia i jego wpływ na funkcjonowanie firmy.

---

<sup>15</sup> A. Bravo-Biosca, *Growth dynamics: exploring business growth and contraction in Europe and the US*, Research Report. NESTA, London 2010, s. 15-20.

Każda organizacja jest zatem ściśle powiązana z własnym otoczeniem, dzięki któremu może trwać i się rozwijać, czerpiąc z niego informacje, towary, politykę lub minerały, a w zamian oddając własne produkty. Wspólnymi pojęciami dla każdej jednostki są natomiast części, jakie dzielą strefy otoczenia:

1. otoczenie bliższe (mikroekonomiczne);
2. otoczenie dalsze (makroekonomiczne)

## MAKROOTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Otoczeniem dalszym (makrootoczeniem) przedsiębiorstwa nazywa się zespół czynników pochodzących z zewnątrz organizacji mających wpływ na jego działanie. Sama firma jednak nie ma wpływu na ich kreowanie. Przykładem może być zmiana elit rządzących, regulacje prawne czy trendy demograficzne. Analizując otoczenie dalsze nie spotkamy się z jednoznacznym kanonem tej analizy. Zależy to głównie od poziomu wagi danego zjawiska dla menedżera i jego własnej interpretacji szans oraz zagrożeń<sup>16</sup>. Otoczenie dalsze inaczej nazwać można otoczeniem ogólnym (general environment). Kształtuje ono bezpośrednio płaszczyznę ustalania celów oraz zasad działania organizacji. Dokładna obserwacja i analiza umożliwia sformułowanie celów i planów długookresowych, będących odzwierciedleniem strategii rozwojowej<sup>17</sup>.

Otoczenie dalsze przedsiębiorstwa jest bardzo ważnym elementem, jednak organizacja nie ma na nie wpływu i musi się do niego dostosowywać. Obrazowo można by to ująć jako takie warunki, w jakich firmie przyszło funkcjonować, czyli lokalizacja wynikająca z regionu i kraju, układ polityczny, społeczny, czynniki technologiczne, prawne, kulturowe i ekonomiczne. Pamiętając o tym, że działalność firmy odbywa się na zasadach sprzężenia zwrotnego, czyli wzajemność relacji podmiotu i otoczenia jest ścisła, firma musi potrafić odbierać bodźce makrootoczenia i dostosowywać do nich swoją strategię rozwoju. Tendencja działalności środowiska dalszego jest współcześnie bardzo burzliwa, dlatego firma musi nieustannie śledzić zmieniające się warunki i wyciągać wnioski.

---

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 97.

<sup>17</sup> Tamże, s. 102.



## CZYNNIKI MAKROOTOCZENIA

Najważniejszymi czynnikami otoczenia dalszego prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1 Najważniejsze czynniki otoczenia dalszego



Źródło: opracowanie na podstawie: <https://docplayer.pl/4469601-Analiza-otoczenia-przedsiębiorstwa.html> [dostęp: 19.05.2021].

### CZYNNIKI NATURALNE

Są ściśle związane z środowiskiem w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Najważniejszymi składowymi jest klimat, położenie geograficzne, ukształtowanie terenu, oraz surowce (powietrze, woda, żywność, złoża i minerały). Oczywiście jest, że dla specyfiki jednej branży, elementy naturalne nie będą istotne, jednak dla innych mogą one okazać się wyznacznikiem funkcjonowania, do warunków których, organizacja musi się dostosować. Szczególnie dla przedsiębiorstw produkcyjnych ważne mogą okazać się ruchy ekologiczne, zasady dbania o poziom zanieczyszczeń, koszty energii lub skutki efektu cieplarnianego.



## CZYNNIKI EKONOMICZNE

Jednym z bardzo ważnych elementów charakteryzujących obraz otoczenia przedsiębiorstw jest wzrost relacji pomiędzy gospodarkami różnych krajów. Analizę otoczenia ekonomicznego na ogół realizuje się w odniesieniu do gospodarek innych państw. Ekonomiczny wymiar otoczenia stanowi obraz ogólnej kondycji systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje dana organizacja. Wśród uwarunkowań o szczególnym znaczeniu wymienić trzeba<sup>18</sup>. Są bardzo ważne i dotyczą każdej jednostki, funkcjonującej na rynku, a do których należą<sup>19</sup>:

- stopa wzrostu procentowego;
- stopa inflacji;
- stopa bezrobocia;
- kursy i stabilność walut;
- model gospodarki rynkowej.

Trzeba zgodzić się, że otoczenie ekonomiczne wywiera wpływ na funkcjonowanie wszystkich organizacji, nie tylko tych międzynarodowych, ale także mniejszych jednostek gospodarczych. W gorszych warunkach gospodarczych utrudnione jest działanie każdej firmy, gdyż wszystkie zabiegają o maksymalizację efektów sprzedaży oraz zysków. Trudna sytuacja ekonomiczna sprawia, że konsumenci mają mniejsze możliwości nabywania określonych dóbr, przez co zyski przedsiębiorstw spadają.

## POLITYCZNO-PRAWNY WYMIAR OTOCZENIA

Funkcjonowanie wszystkich przedsiębiorstw jest w bardzo istotny sposób determinowana kształtem systemu polityczno-prawnego oraz uwarunkowaniami gospodarczymi danego państwa. Współcześnie warunkiem przetrwania firm w zmieniającym się otoczeniu jest umiejętność elastycznego dopasowywania się do niego<sup>20</sup>. Są jednym z ważniejszych elementów, wpływających na działalność organizacji, ponieważ każda firma opiera się na zasadach, wytyczanych przez prawodawcę, który ustala co przedsiębiorstwo może, a czego nie. Wśród głównych ustaw, które modelują gospodarkę działalności podmiotu są<sup>21</sup>:

---

<sup>18</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 125.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 21.

<sup>21</sup> Tamże.

1. prawo podatkowe;
2. prawo celne;
3. kodeks pracy i handlowy;
4. prywatyzacja i reprivatyzacja.

Wszystkie, opisane literą prawa wytyczne ściśle określają sposób rozliczeń, zatrudnienia pracowników, obowiązki pracodawcy lub sankcje za niewywiązywanie się z narzuconych reguł.

Typową cechą polskiego systemu prawnego wydaje się być częste wprowadzanie zmian. Niejednokrotnie stanowią one następstwo decyzji politycznych czy też środowiskowych wywodzących się z dalszego otoczenia. Zjawisko to nosi miano tzw. interwencjonizmu państwa. Polega on na tym, że państwo poprzez swoje działania w istotny sposób wpływa na wiele sfer funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw. Szczególnie częste oddziaływania obejmują prawo pracy odnoszące się do zasad zatrudniania, wynagradzania personelu, warunków świadczenia pracy itp.<sup>22</sup>. Reasumując otoczenie polityczno-prawne dotyczy zasad i warunków ustalonych przez ustawodawstwo, szczególnie w ramach regulacji prawnych związanych z działalnością gospodarczą. W związku z tym jest ono dla przedsiębiorcy wiążące. W otoczeniu polityczno-prawnym wyróżnia się kilka podsystemów, w tym prawo handlowe, cywilne oraz prawo pracy.

## CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE

Jest to grupa składowych, które są narzucone przez współczesne innowacje znacząco ułatwiające i motoryzujące pracę wielu przedsiębiorców. Technika buduje możliwości i osiągnięcia, a kolejne odkrycia determinują do przeznaczania budżetu na rozwój i badania. Otoczenie technologiczne ma szczególne znaczenie dla branży informatycznej, oraz produkcyjno-przemysłowej, gdzie praca maszyn coraz częściej zastępuje ludzką siłę roboczą, usprawniając proces działalności firmy<sup>23</sup>.

Technologiczny wymiar przedsiębiorstwa obejmuje całokształt metod dających możliwość przekształcania zasobów w produkty i usługi. Zaawansowane metody, szczególnie technologii informatycznych, wywierają wpływ na wszelkie aspekty biznesu. Zgodzić trzeba się bowiem, że rozpowszechnianie się nowych technologii daje zupełnie nowe szanse i możliwości dla projektowania

<sup>22</sup> M. Kabut, T. Malesa, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa a otoczenie prawne na przykładzie branży samochodowej transportu ładunków*, UMK, "Zarządzanie" 2015, t. XLII, nr 3, s. 143.

<sup>23</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 130.

produktów, ich wyrabiania oraz dystrybucji. Są one korzystne także z perspektywy ograniczania czasu dostarczania produktów do konsumentów, stałego podnoszenia jakości, doskonalenia sposobów wykonywania pracy. Nowe technologie sukcesywnie prowadzą do zmniejszania zatrudnienia, podnoszenia wydajności, ograniczania kosztów produkcji, np. przez zastępowanie często kilku pracowników jedną maszyną. Trzeba zatem stwierdzić, że jest to czynnik zmieniający strukturę zatrudnienia i przyczyniający się do wzrostu zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników<sup>24</sup>.

## CZYNNIKI SPOŁECZNE

Określają "wyjście przedsiębiorstwa do ludzi" i poznanie ich przekonań i wartości. Oczywiście jest, że funkcjonowanie firmy odbywa się za pomocą społeczeństwa w jakim ta się obraca, dlatego wzajemna korelacja jest bardzo ważna. Działalność firmy powinna zatem opierać się na świadomości fazy rozwoju demograficznego ludności na danym terenie, preferowanego stylu życia, tradycjach i zwyczajach, oraz poziomie edukacji. Jeśli chodzi o społeczny wymiar otoczenia firmy to znajdują się w jego obrębie aspekty, takie jak: obyczaje, tradycje, kulturę, nawyki, przyjęte wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym istnieje organizacja. Organizacja działająca w konkretnym społeczeństwie musi brać pod uwagę wszelkie wymienione wyżej aspekty. Nie spełnienie tego warunku może narażać firmę na sytuację kryzysową. Istota i ranga wymiaru społecznego wynika z faktu, że społeczeństwo może wysoko cenić konkretne usługi i produkty, a inne natomiast odrzucać. Jednocześnie niektóre produkty odrzuca stale, co stanowi wynik określonej kultury czy wyznania religijnego danej społeczności<sup>25</sup>.

## CZYNNIKI DEMOGRAFICZNE

Są równie istotne jak społeczne i także opierają się na wiedzy o "sąsiadach" firmy i charakterystyce w danym regionie. Mając udział w rynku, przedsiębiorstwo powinno opierać się na informacjach dotyczących liczby ludności, struktury, wieku, poziomie zamożności, wykształcenia i migracjach.

---

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> Tamże, s. 131.

## CZYNNIKI MIĘDZYNARODOWE

To ogół informacji na temat globalnej działalności przedsiębiorstwa. Otwarte granice i przyjazne stosunki państw członkowskich, które obecnie współpracują na skalę światową, zmuszają organizację do wiedzy na temat eksportu i importu towarów, polityce i ekonomii nie tylko lokalnej, ale i międzynarodowej. W literaturze zauważalna jest tendencja do wyodrębniania z ogólnego otoczenia, jego międzynarodowego wymiaru. Ma on szczególne znaczenie dla dużych przedsiębiorstw, które planują ekspansję na zagranicznych rynkach. Do wzrostu znaczenia międzynarodowego wymiaru otoczenia przyczyniła się globalizacja rynków. Wiele przedsiębiorstw z racji profilu swojej działalności, nie mogą sobie pozwolić na pomijanie tego wymiaru. Tego typu przedsiębiorstwa nie tylko ulegają oddziaływaniom rynków międzynarodowych, ale także same na nie oddziałują zależnie od tego jaka jest ich pozycja rynkowa. Międzynarodowy wymiar otoczenia to przenoszenie lub poznawanie zagranicznych osiągnięć, kultur, metod<sup>26</sup>.

## MIKROOTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Otoczenie bliższe (mikrootoczenie) zwane inaczej otoczeniem konkurencyjnym przedsiębiorstwa, mikrootoczeniem - to ogół podmiotów, które wpływają na przedsiębiorstwo i na które przedsiębiorstwo może wpływać<sup>27</sup>. Jedną z cech otoczenia bliższego jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne - podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, a przedsiębiorstwo jest również w stanie aktywnie reagować na nadchodzące bodźce. Kierownictwo przedsiębiorstwa może zatem nie tylko badać czy przewidywać przebieg wzajemnych stosunków, ale również je kształtować. Możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie konkurencyjne jest różna i zdeterminowana jest głównie przez jego pozycję konkurencyjną. Zależności między elementami mikrootoczenia stanowią o strukturze branży, w której działa dane przedsiębiorstwo<sup>28</sup>.

Otoczenie bliższe jest tak zwanym "podwórkiem" przedsiębiorstwa i ściśle z nim współpracuje, tworząc powiązania kooperacyjne i konkurencyjne. W skład mikrośrodowiska firmy wchodzi zatem podmioty, warunki i instytucje, które

<sup>26</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 134.

<sup>27</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 88-95.

<sup>28</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 34.

bezpośrednio na nie wpływają, ale i ono może regulować i kształtować wzajemne relacje. Otoczenie sektorowe, w przeciwieństwie do makrootoczenia, jest indywidualne dla każdej jednostki, trudniącej się daną branżą. M. Porter definiuje sektor bliskiego środowiska, jako część przemysłu grupującego przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu.

## PODMIOTY MIKROOTOCZENIA

Wśród składowych, które tworzą mikrootoczenie, wyróżnić należy:

- konkurenci, czyli przedsiębiorstwa o podobnym profilu działalności, którzy funkcjonują w bliskim sąsiedztwie terytorialnym;
- dostawcy, którzy zaopatrują przedsiębiorstwo w produkty potrzebne do realizacji działalności, to jest surowce, części, podzespoły, materiały itp.;
- klienci wpływający na zarobek i płynność finansową działalności firmy, będący odbiorcami towarów i usług;
- producenci komplementarni i substytucyjni;
- interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni.

Pewnym jest, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie opiera się jedynie na oddawaniu produktów i usług swoim nabywcom. Działalność firmy skupia w sobie wiele czynników, które ta powinna umiejętnie analizować by zarządzać swoimi strukturami w sposób świadomy i dostosowany do warunków zewnętrznych, które także mocno wpływają na jej codzienną pracę.

### Podsumowanie

Od kilku dekad, wraz z globalnym upowszechnianiem się paradygmatu rozwoju lokalnego i inkorporujących go paradygmatów rozwoju regionalnego i terytorialnego, władze publiczne różnych szczebli coraz częściej prowadzi polityki rozwoju lokalnego. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zdeterminowany jest w znacznym stopniu możliwościami wykorzystania różnorodnych czynników rozwojowych, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak równie zewnętrznym.

Dla trwałego rozwoju niezwykle ważne jest korzystanie z wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju. Czynniki rozwoju w skuteczny i dynamiczny sposób dążą w kierunku uzyskania pewnego pozytywnego poziomu życia ludności lub odpowiedniego tempa jego wzrostu, zaspakajają potrzeby społeczne np. poprzez wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, podnoszenie kwalifikacji mieszkańców, rewitalizację otaczającego środowiska. Czynniki te mają istotne

znaczenie dla rozwoju lokalnego. Uwarunkowują one możliwości zniwelowania dysproporcji pomiędzy zróżnicowanymi jednostkami lokalnymi. Powiązania te można uznać za ważną siłę napędową wzrostu społeczno-gospodarczego, bowiem realizacja idei rozwoju lokalnego w dużej mierze zależy od umiejętnego zintegrowania działań społeczności lokalnej z układem globalnym. Należy podejmować takie rozwiązania, które będą sprzyjać rozwojowi lokalnemu, a jednocześnie nie będą burzyć rozwoju w skali regionalnej i większej.

Czynniki otoczenia można podzielić na te, do których przedsiębiorstwa powinny się dostosowywać, oraz te, na które mogą w określony sposób oddziaływać. Do grupy tych pierwszych zalicza się makro uwarunkowania oraz dużą część czynników o charakterze regionalnym. Do drugiej grupy należą uwarunkowania związane z mikrootoczeniem, jak i część uwarunkowań regionalnych. Wynika z tego, iż uwarunkowania regionalne mają specyficzny charakter. Przedsiębiorstwo jest od nich zależne, ale też na wiele z tych uwarunkowań może wpływać. Uwarunkowania regionalne grupują czynniki, których odpowiednia kombinacja może zdecydowanie przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie dotyczy to zasobów pozyskiwanych z otoczenia regionalnego, jak i wykorzystania efektów działań władz samorządowych oraz instytucji otoczenia biznesu. Mają one przecież na celu wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w regionie poprzez dostarczanie usług informacyjnych, doradczych, prawnych, jak i finansowych, a także stosowanie różnorodnych instrumentów wsparcia. Jednak warunkiem rzeczywistego wykorzystania przez małe przedsiębiorstwa regionalnych możliwości rozwoju, jest z jednej strony umiejętność zdefiniowania przez przedsiębiorstwa własnych potrzeb, które mogą być zaspokajane poprzez umiejętne wykorzystanie regionalnych uwarunkowań, a po drugie zainteresowanie i wiedza na temat tych możliwości, która wśród przedsiębiorców nie jest wystarczająca.

Rozważania dotyczące poszczególnych determinantów rozwoju wydają się fundamentalne dla opisu procesów rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw. Ich analiza może być prowadzona również w kontekście pewnych zmiennych, taki jak osobowość właściciela, czy faza cyklu życia organizacji. Wnioski wynikające z takich analiz mogą przyczynić się nie tylko do bardziej trafnego podejmowania decyzji przez właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, ale mogą być również traktowane jako punkt wyjścia do opracowywania programów wspierających funkcjonowanie firm sektora MŚP.

Nieodparcie nasuwa się wniosek, iż zmienne uwarunkowania systemowe dotyczące funkcjonowania gospodarki, a w szczególności rezygnacja z logiki scentralizowanego rozwoju sektorowego spowodowały, że obecnie rozwój ten nabiera

szczególne znaczenia. Biorąc pod uwagę obecny kierunek zmian, czyli odchodzenie od dotacji, subwencji państwa i systemu nakazowego na rzecz większej samodzielności społeczności lokalnych sądzić należy, iż rola rozwoju w przyszłości będzie rosła.

## BIBLIOGRAFIA

Bravo-Biosca A., *Growth dynamics: exploring business growth and contraction in Europe and the US*, Research Report. NESTA; London.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.

Goszczyński T., *Potrzeby wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych*, [w:] *Determinanty rozwoju i integracji krajów europejskich*, red. M. Wąsowicz, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji PW, Warszawa 2007.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015.

Kabut M., Malesa T., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa a otoczenie prawne na przykładzie branży samochodowej transportu ładunków*, "Zarządzanie" 2015, t. XLII, nr 3.

Korenik S., *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy. Tom I*, red. S. Dolata, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.

Kosiedowski W., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Kuciński K., *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Diffin, Wrocław 2010.

Myna A., *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, "Samorząd Terytorialny" 1998, nr 11.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.

Pietrzyk I., *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego*, [w:] *Związki polityki gospodarczej z polityką regionalną*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 768. Wrocław 1996.

Strzelecki Z., *Polityka regionalna*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.

Sztando A., *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.

Zadura-Lichota P., *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.

Zioło Z., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w strukturze regionu – zarys modelu. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, 2011.

### **Netografia**

Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_2\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf)

<https://docplayer.pl/4469601-Analiza-otoczenia-przedsiębiorstwa.html>

## MACRO AND MICROECONOMIC FACTORS DETERMINING THE DEVELOPMENT OF LOCAL ENTREPRENEURSHIP

Abstract: Local development is a complex term concerning many significant changes in a given space. Undoubtedly, local development is influenced by many micro and macroeconomic factors determining the development of local entrepreneurship. The dynamics of the environment in which modern enterprises operate affects their development and competitive position. It encourages enterprises to react quickly and adapt to the resulting conditions of change. The challenges faced by contemporary entities are fundamentally determined by the changes taking place in their environment. The aim of the article is to show the essence and micro and macroeconomic factors determining local development, which are closely related, complement each other.

Keywords: factors, local development, region, determinants, dynamics, entrepreneurship





# RACJONALNOŚĆ WYBORÓW W KRÓTKIM CZY DŁUGIM HORYZONCIE CZASU – DYLEMATY WSPÓŁCZESNE

**Streszczenie:** Bardzo powszechne staje się przekonanie, że współczesne otoczenie pełne ograniczeń, presji konkurencyjnej, ale i szans rozwojowych sprawia, że zarządzanie firmą staje się coraz większą sztuką. Zmiany jakie zachodzą w otoczeniu stanowią jeden z głównych czynników, które w coraz większym stopniu utrudniają firmom tworzenie strategii rozwoju. Rodzi to pytanie, jak zmienność czynników otoczenia wpływa na długość horyzontu czasowego polskich firm w zależności od ich wielkości. Ważnym zagadnieniem jest wygenerowanie strategii, sprzyjającej istnieniu i rozwojowi oraz pozwalającej wyróżnić się na tle konkurencji. Aby określić strategię przedsiębiorstwa, należy właściwie podejść do tego zagadnienia. Trzeba skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, rozumieć jego problemy, a także analizować wszystkie czynniki z tym związane. Każda organizacja powinna posiadać własną strategię, uwzględniającą: misję, wizję oraz cele, które chce osiągnąć. Celem artykułu jest ukazanie racjonalności wyborów z uwzględnieniem horyzontu czasowego przy występujących współczesnych dylematach.

**Słowa kluczowe:** racjonalność, wybory, horyzont czasowy, strategia, zarządzanie, konkurencja

## WSTĘP

Coraz bardziej burzliwe, nieprzewidywalne, a równocześnie złożone warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw stawiają nowe, coraz wyższe wymagania wobec zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa coraz częściej zaskakiwane są istotnymi zmianami kluczowych warunków rozwojowych, a jednocześnie

poddane są oddziaływaniu coraz liczniejszych czynników niejednokrotnie przesądzających o możliwości osiągnięcia sukcesów.

Zarządzanie strategiczne ukazuje funkcjonowanie i rozwój całego przedsiębiorstwa z perspektywy kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Ma ono umożliwić przedsiębiorstwu tak ukształtować zasoby i kompetencje, aby mogło ono sprostać wymaganiom dynamicznego otoczenia, pomóc w rozwiązywaniu problemów związanych z długoterminową działalnością oraz opracować strategię sprzyjającą istnieniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Zmiany pojawiające się w bliskim i dalszym otoczeniu stawiają coraz to nowe wymagania i wyzwania przed przedsiębiorstwami. Właściciele, kierownicy, menedżerowie podejmują trudne decyzje dotyczące oferowanych produktów, świadczonych usług, wyboru rynków, technologii czy form współdziałania. Tym i wielu innym problemom muszą sprostać podmioty gospodarcze, aby osiągnąć stabilną pozycję na rynku, utrzymać ją i skutecznie wzmacniać. We współczesnych, dynamicznych warunkach konkutowania zarządzanie strategiczne jest bardziej istotne niż kiedykolwiek wcześniej<sup>1</sup>. Jak słusznie zauważa Maria Romanowska, innymi źródłami wywołującymi potrzebę dużych zmian są szybkie zmiany popytu niezwiązane z kryzysami ekonomicznymi oraz nowe, atrakcyjne koncepcje zarządzania oferowane przedsiębiorstwom<sup>2</sup>

Implikuje to zapotrzebowanie na gruncie praktyki na nowe teorie naukowe przyczyniające się do wyjaśniania zjawisk strategicznych. Aby sprostać dynamicznie rozwijającemu się otoczeniu przedsiębiorstwa muszą prowadzić jego wnikliwą analizę, która pomoże przewidzieć potencjalne zagrożenia, ale również szanse rozwoju. W rozwiązywaniu tych problemów ma pomóc analiza strategiczna umożliwiająca zidentyfikowanie tkwiących w przedsiębiorstwie czynników o kluczowym dla niego znaczeniu oraz zmiennych występujących w otoczeniu. Ważnym zagadnieniem jest wygenerowanie strategii, sprzyjającej istnieniu i rozwojowi oraz pozwalającej wyróżnić się na tle konkurencji. Aby określić strategię przedsiębiorstwa, należy właściwie podejść do tego zagadnienia. Trzeba skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, rozumieć jego problemy, a także analizować wszystkie czynniki z tym związane. Każda organizacja powinna posiadać własną strategię, uwzględniającą: misję, wizję oraz cele, które chce osiągnąć. Pomimo, iż problematyka zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach

---

<sup>1</sup> G. Bao, *What theories are needed for strategic management?*, „Nankai Business Review International” 2015, vol. 6, no. 4, p. 434.

<sup>2</sup> M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji 2011, nr 3, s. 18, 20.

(MŚP) nie doczekała się dotychczas równie głębokiego potraktowania, jak ma to miejsce w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw<sup>3</sup>, to jednak nie oznacza, że przedsiębiorcy nie korzystają z tego dorobku. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonując w otoczeniu dużych firm czy współpracują z nimi. Stosują w różnym zakresie koncepcje i metody zarządzania strategicznego. Choć to ostatnie w małej firmie wydaje się bez porównania prostsze, to jednak opracowanie planu strategicznego jest dla małego przedsiębiorcy bardzo trudne<sup>4</sup>. Również wdrożenie go do praktyki napotyka na szereg utrudnień.

## ISTOTA RACJONALNOŚCI

Racjonalność pochodzi od łacińskiego ratio, rationis i znaczy m.in. rozważanie, rozsądek, sposób myślenia, zastanawianie się<sup>5</sup>. W znaczeniu ekonomicznym postępowaniem racjonalnym jest takie zachowanie, które opiera się na realizacji zasady racjonalnego gospodarowania, rozpatrującej racjonalność w aspekcie maksymalizacji stopnia realizacji celu, przy danym nakładzie środków, bądź celu przy wykorzystaniu minimalnego nakładu środków lub uzyskiwaniu największej wydajności<sup>6</sup>.

W organizacji kierownicy podejmują więc decyzje racjonalne w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności. Decyzje podejmowane w warunkach pewności są jednymi z najłatwiejszych, gdyż znane są zależności przyczynowo – skutkowe. Można więc określić przyszły rezultat podjętych na podstawie decyzji działań. Decyzje kierownicze podejmowane w warunkach ryzyka są związane z działaniami, których skutki dla organizacji, jak również towarzyszące im okoliczności są możliwe do określenia ze znanym lub dającym się oszacować prawdopodobieństwem. Do najtrudniejszych zalicza się decyzje kierownicze podejmowane w warunkach niepewności. Dotyczą one podejmowanych w organizacji działań,

---

<sup>3</sup> C. Suszyński, *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 79.

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm...*, s. 96.

<sup>5</sup> L. Zacher, *Racjonalność myślenia, decydowania i działania – pytania i wątpliwości*, [w:] *Racjonalność myślenia, decydowania i działania*, red. L. Zacher, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 21.

<sup>6</sup> J. Senda, *Podstawowe aspekty racjonalności zachowań konsumenckich*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, nr 2, za: *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, red. E. Kieźel, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

których nie można określić zarówno skutków jak i okoliczności, i warunków, w których działania te będą wykonywane

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Zarządzanie strategiczne jest stosunkowo młodą dziedziną, czerpiącą z różnych tradycji, głównie ekonomii, teorii systemów i cybernetyki. Dodatkowo, pole zainteresowań badawczych zarządzania strategicznego jest tak szerokie, że częściowo pokrywa się z obszarami należącymi do innych dziedzin, m.in. socjologii, psychologii, marketingu czy finansów. Towarzyszy temu niejednoznacznie określony zakres znaczeniowy samego pojęcia zarządzanie strategiczne, które bywa definiowane w różny sposób<sup>7</sup>.

W literaturze istnieje wiele określeń ukazujących istotę zarządzania strategicznego. Część autorów skupia uwagę na aspektach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zdaniem J. Penca zarządzania strategicznego sprowadza się do sterowania procesami funkcjonowania i rozwoju organizacji, a w szczególności tworzenia, dokonywania wyboru i implementacji strategii umożliwiającej budowanie wyróżniających zdolności, realizację wizji i poprawę własnej pozycji wśród konkurencji i otoczenia<sup>8</sup>.

W ujęciu Z. Drażka i B. Niemczynowicza „zarządzanie strategiczne będące kompleksowym ciągłym procesem zarządzania nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiąganiu celów strategicznych”<sup>9</sup>, zmierza w kierunku formułowania długookresowych celów oraz sposobów ich efektywnej realizacji poprzez wdrożenie strategii przedsiębiorstwa.

Natomiast według M. Bielskiego „zarządzanie strategiczne zmierza do zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym”<sup>10</sup>. Z kolei G. Gierszewska przedstawia zarządzanie strategiczne „jako proces złożony

---

<sup>7</sup> T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2(39), s. 47.

<sup>8</sup> J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, 2005, s. 89.

<sup>9</sup> Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 14.

<sup>10</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 167.

z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako realizacja opracowanej strategii<sup>11</sup>.

Z. Pierścionek określa je jako „zarządzanie przez strategię jako pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa”<sup>12</sup>. Różnice między definicjami są rezultatem nie tylko indywidualnych poglądów ich autorów, ale także ich podejścia do problematyki zarządzania strategicznego, a także czasu.

Zarządzanie strategiczne ukazuje funkcjonowanie i rozwój całego przedsiębiorstwa z perspektywy kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Ma ono umożliwić przedsiębiorstwu tak ukształtować zasoby i kompetencje, aby mogło one sprostać wymaganiom dynamicznego otoczenia, pomóc w rozwiązywaniu problemów związanych z długoterminową działalnością oraz opracować strategię sprzyjającą istnieniu i rozwojowi przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne to ciągłe poszukiwanie sposobu dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych poprzez modyfikację celów i metod ich realizacji. Należy zwrócić uwagę, iż mówimy tu o procesach zachodzących w długim okresie – nie reagujemy więc na wszystkie wydarzenia w zewnętrznym świecie i na każde odchylenie od wyznaczonych wskaźników.

## ETAPY I PROCEDURY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

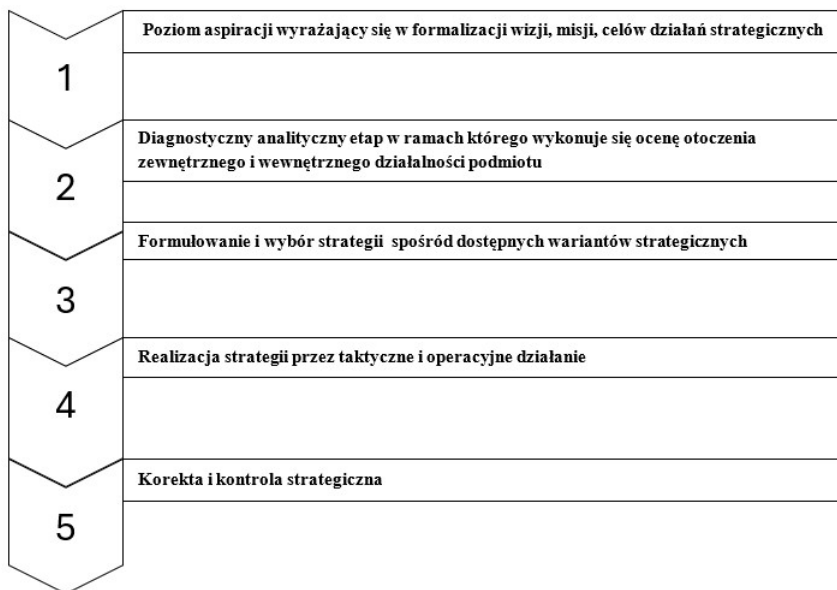
Proces formułowania strategii jest zadaniem niełatwym i można go wyjaśniać na wiele sposobów, co w efekcie przyczyniło się do powstania wielu szkół i modeli, dlatego też warunkiem koniecznym efektywnej strategii jest poprawna jej formalizacja. Proces formułowania strategii wymaga zatem podejścia heurystycznego do zjawiska, na które oddziałuje wiele czynników<sup>13</sup>. Aby zatem możliwe stało się jej właściwe zdefiniowanie, proces ten należy podzielić na pięć podstawowych etapów

---

<sup>11</sup> G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 5

<sup>12</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 14.

<sup>13</sup> R. D. Stacey, *Strategic management & organisational dynamics. The challenge of complexity*, Wyd. Pitman Publishing, London 2000, s.40

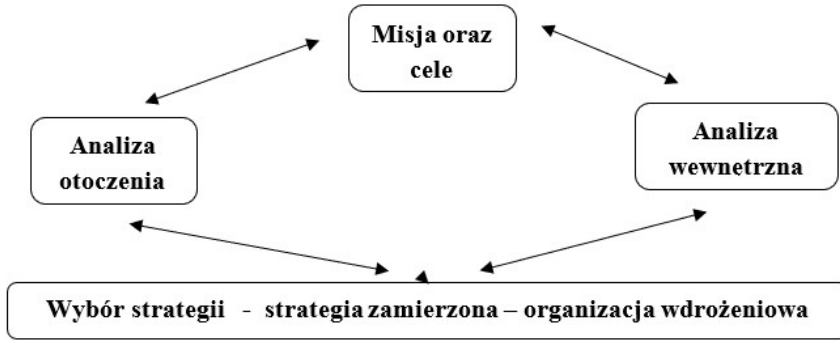


Rysunek 1 . Podstawowe etapy zarządzania strategicznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Dępczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie.*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 62.

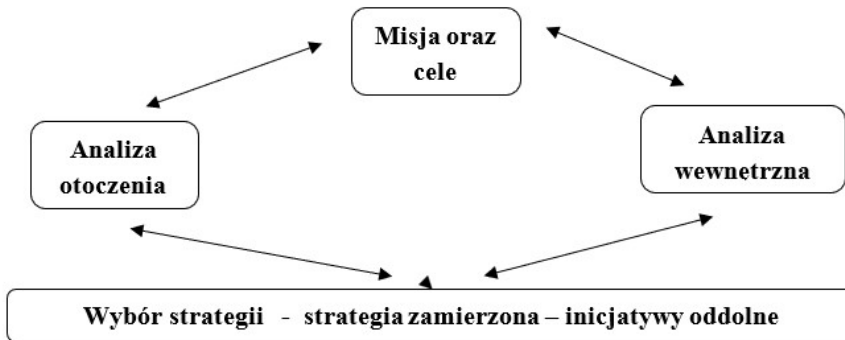
Proces tworzenia strategii zarządzania może przybierać dwojaką postać: strategii zamierzonej (Rysunek 2), bądź wyłaniającej się (Rysunek 3). Strategia zamierzona polega na zdefiniowaniu celu i misji organizacji, pomijając etap analizy zasobów firmy i analizy otoczenia. Stanowi ona odzwierciedlenie idei ciągłego opracowywania strategii: jej korekt oraz silnych sprzężeń zwrotnych. Drugi model procesu tworzenia strategii to strategia wyłaniająca się, której przebieg wygląda odwrotnie w stosunku do poprzedniej. Źródłem tej strategii należy szukać w pomysłach i ideach wpływających z „głębi” organizacji, a następnym etapem jest wybór odpowiedniej misji i celu przedsiębiorstwa. Do schematu formułowania strategii włączona zostaje również analiza aktualnego stanu przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Schematy opisanych procesów tworzenia się strategii zostały ukazane poniżej.

<sup>14</sup> W.M. Grudzewski,, I. K..Hejduk, A.Sankowska, M. Wańtuchowicz M, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s.35



Rysunek 2. Proces tworzenia strategii zamierzonej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Deczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie.*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 63.



Rysunek 3. Proces tworzenia strategii wyłaniającej się.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Deczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie.*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 63.

Sformułowana, a następnie realizowana strategia powinna się charakteryzować wysokim poziomem efektywności tak, aby możliwym stawało się uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Ponadto, strategia przyczynia się w sposób istotny do wzrostu walorów pragmatycznych organizacji poprzez podejmowane decyzje w ramach takich kwestii jak: rozwój produktów, usług, czy wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych.



## ZNACZENIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

Teoria zarządzania strategicznego znajduje się dziś w ważnej, a zarazem newralgicznej fazie swego rozwoju. Mnożą się fundamentalne wątpliwości co do możliwości przewidywania i kształtowania przyszłości w niestabilnym i coraz mniej przewidywalnym otoczeniu. Podważa się znaczenie zarządzania strategicznego jako nauki stosowanej. Jak się wydaje, jedną z przyczyn kryzysu zarządzania strategicznego jest dążenie do projektowania koncepcji nadmiernie uniwersalnych, pasujących do wszelkich przedsiębiorstw i innych organizacji. Okazuje się, że takie podejście prowadzi do projektowania metod zbyt ogólnych, często abstrakcyjnych, mało przydatnych konkretnym organizacjom w szczególnych okolicznościach<sup>15</sup>.

Przedsiębiorstwa, zwykle ucząc się na własnych błędach, wypracowują własny model zarządzania rozwojem, który sprawdza się w danej fazie ich rozwoju. W tym czasie odnoszą sukcesy bądź porażki, rozwijają się, rosną, zmieniają metody działania, kulturę organizacyjną. Niewielka jest szansa, że praktyki zarządzania strategicznego dostosowane do wcześniejszych etapów rozwoju sprawdzą się w nowych realiach<sup>16</sup>. Praktyka gospodarcza oczekuje takich propozycji metod zarządzania strategicznego, które pozwolą zarządzać rozwojem organizacji w każdej fazie wzrostu. Co więcej, oczekiwane są takie rozwiązania, których wdrożenie pozwoli przygotować organizacje na nowe wyzwania, zanim dotąd wykorzystywane mechanizmy rozwojowe zaczną szwankować. Jest to poważne wyzwanie dla teorii zarządzania strategicznego, na które dotąd ta dziedzina nauki nie odpowiedziała w sposób satysfakcjonujący<sup>17</sup>.

Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że współczesne otoczenie pełne ograniczeń, presji konkurencyjnej, ale i szans rozwojowych sprawia, że zarządzanie firmą staje się niespotykanie trudną sztuką. Dzieje się tak dlatego że zmiany, które zachodzą w otoczeniu firm, są nie tylko szybsze, ale także bardziej kompleksowe, wszechobecne i trudniejsze do przewidzenia niż dawniej. Taką interpretację rzeczywistości podziela m.in. P. Kotler wraz z J. Caslione, którzy twierdzą, że właśnie nadeszła nowa epoka – epoka turbulencji. Według nich jest ona diametralnie różna od poprzedniej, gdyż „obecnie normę w branżach,

---

<sup>15</sup> A. Kaleta, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2014, s.7.

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Tamże.

przedsiębiorstwach i na rynkach stanowią turbulencje, których konsekwencją jest chaos, ryzyko i niepewność<sup>18</sup>.

## HORYZONT CZASOWY STRATEGII

Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że współczesne otoczenie pełne ograniczeń, presji konkurencyjnej, ale i szans rozwojowych sprawia, że zarządzanie firmą staje się coraz większą sztuką. Zmiany zachodzące w otoczeniu stanowią jeden z głównych czynników, które w coraz większym stopniu utrudniają firmom tworzenie strategii rozwoju. Rodzi to pytanie, jak zmienność czynników otoczenia wpływa na długość horyzontu czasowego polskich firm w zależności od ich wielkości<sup>19</sup>.

Choć strategia w swoim założeniu jest dokumentem stanowiącym podstawę działania w dłuższej perspektywie czasowej, to również w tym przypadku pojawia się problem horyzontu czasowego. Myślenie działanie w ramach strategii może bowiem odbywać się w różnych perspektywach czasowych. Chociaż niemożliwe wydaje się arbitralne określenie optymalnego horyzontu strategii niezależnie od etapu rozwoju przedsiębiorstwa czy zmienności uwarunkowań branżowych, to nie ulega jednak wątpliwości, że jego wymiar ma kluczowe znaczenie dla celowości całego zarządzania strategicznego. W tym kontekście zarówno nadmierne wydłużanie horyzontu czasowego, jak i zbytne zawężenie perspektywy czasowej niosą ze sobą poważne niebezpieczeństwa. Nadmierne wydłużenie horyzontu czasowego strategii skutkuje brakiem możliwości realnego przewidywania sytuacji, prognozowania uwarunkowań rozwoju, trendów i tendencji w zbyt odległej perspektywie. Sprawia to, że zarządzanie strategiczne może przybrać formę „wróżenia z fusów” czy „fantazjowania o znikomych walorach praktycznych”<sup>20</sup>. Współczesne otoczenie, w którym narasta burzliwość i nieprzewidywalność, zwiększa takie niebezpieczeństwo i stawia pod znakiem zapytania celowość owego podejścia. Z kolei zbyt krótki horyzont czasowy staje się bardziej wyrazem bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji celów obecnych menedżerów niż narzędziem realizacji dalekosiężnych ambicji i zamierzeń. Jest o tyle istotne, że zwykle dopiero myślenie w dłuższej perspektywie czasowej pozwala uchwycić nowe, obiecujące możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. To, co obecnie wydaje

---

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> A. Kaleta, K. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2005, nr. 1025, s. 40.

się nieosiągalne w ramach kontynuacji dotychczasowej ścieżki rozwoju, dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym nabiera cech realności. Dzięki wydłużeniu horyzontu myślenia zwiększa się pole strategicznych wyborów umożliwiające poszukiwanie nowych perspektyw rozwoju. Przedstawione rozważania ilustrują, jak niekorzystne skutki dla perspektyw rozwoju przedsiębiorstw mogą spowodować decyzje obliczone na uzyskanie korzyści wyłącznie w krótkim horyzoncie czasowym. Brak dalekosiężnej refleksji charakterystycznej dla myślenia strategicznego sprawia, że doraźne działania najczęściej utrwalają obecnie realizowaną ścieżkę rozwoju. Doraźne myślenie i działanie wynikające z nadmiernego zawężenia horyzontu czasowego stanowią jeden z najczęstszych oraz najpoważniejszych błędów zarządzania strategicznego<sup>21</sup>.

Analizując problematykę horyzontu czasowego strategii, warto zastanowić się, jaki horyzont najczęściej wybierają przedsiębiorstwa. Według A. Kalety „przedsiębiorcy i zarządzający firmami wykazują niezwykle silną tendencję do przesadnego skracania horyzontu czasowego strategii”. Wysuwają przy tym różne argumenty mające usprawiedliwić ograniczenie planowania do perspektywy roku bądź maksymalnie 2–3 lat. Należą do nich m.in: pragmatyzm, brak możliwości przewidywania burzliwego otoczenia w dłuższej perspektywie czasowej czy ograniczanie ryzyka. Nie można negować oczywiście i zasadniczej przydatności tego typu planów dla przedsiębiorstwa, ale należy również zauważyć, że określanie ich mianem strategicznych wydaje się pewnym nadużyciem<sup>22</sup>.

## DYLEMATY WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Kryzysy gospodarcze są naturalnym elementem cyklu koniunkturalnego. Długość ich trwania oraz siła ich oddziaływania uzależnione są od środków prewencyjnych, czyli tak zwaną sferę regulacyjną. To od jej rzetelności i identyfikacji kluczowych ryzyk, a także ustalanych przez nie zasad funkcjonowania rynków finansowych kontrolowane jest tak zwane ryzyko systemowe. Wszelkie ustępstwa i nieumiejętność określenia ryzykownych czynności może pociągać za sobą katastrofalne skutki.

Pandemia stała się katalizatorem zmian w sposobie organizacji pracy. Życie w „nowej normalności” to wyzwanie dla wszystkich – musimy nauczyć się funkcjonować w nowych realiach i wyciągnąć wnioski z lekcji ostatnich miesięcy. Przedsiębiorcy powinni przeanalizować założenia i cele, które określili w tej „starej

---

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> Tamże, s. 41.

epoce”, a także szukać rozwiązań, które są skrojone na „nowe” czasy i dają elastyczność funkcjonowania. Jestem przekonany, że wiele przedsiębiorstw dostrzeże potencjał płynący chociażby z założeń Przemysłu 4.0 i sztucznej inteligencji.

Środowisko funkcjonowania współczesnych organizacji systematycznie i często bardzo radykalnie ulega zmianom i przekształceniom. Generuje w ten sposób liczne dylematy i wyzwania dla procesów zarządzania. Mówi się już nie tylko o wyzwaniach dotyczących celów i działań poszczególnych przedsiębiorstw, czy też o wyzwaniach na szczeblach struktur i procesów, ale wręcz o wyzwaniach cywilizacyjnych (np. globalizacja, nowe technologie, ewolucja potrzeb klientów). Taka sytuacja wymusza nie tylko zmianę podejścia do wielu działań organizacyjnych, ale wprost generuje nowe typy organizacji. Sytuację tą trafnie ujął C. Handy pisząc, iż „ w tych nowych warunkach i nowych organizacjach niektóre ze starszych pomysłów, takich jak hierarchia kierownicza, zakres kontroli, systemy ocen, opisy stanowisk pracy lub planowanie kariery zawodowej, mogą się wydawać tak silnie zdeterminowane przez czas, w którym powstały, i tak nie na miejscu, jak przesłanie telegramu w świecie poczty elektronicznej - nostalgiczne, ale nierzeczywiste”<sup>23</sup>.

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie strategiczne w organizacji jest wypadkową analizy otoczenia i samej organizacji, a następnie planowania wariantu najbardziej optymalnego ze względów strategicznych. Uniwersalnym podejściem do tego staje się ujęcie systemowe, dzięki któremu możliwe staje się holistyczne podejście do obiektu będącego przedmiotem strategii<sup>24</sup>. Sukces lub porażka organizacji, których działalność obejmuje sektor nowoczesnych technologii, są w szczególny sposób zdeterminowane przez przyjęte działania w ramach zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne w obecnych czasach wpływa bezpośrednio na pozycję konkurencyjną organizacji.

Liczne badania dotyczące horyzontu czasowego strategii polskich firm pozwalają stwierdzić, że większe firmy stosują dłuższy horyzont czasowy strategii i planowania strategicznego. Potwierdzeniem tego faktu jest istotna statystycznie prawidłowość polegająca na tym, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa

---

<sup>23</sup> A. Adamik, S. Lachiewicz, R. Grądzki i inni, *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 5.

<sup>24</sup> M. Żebrowski, K. Waćkowski, *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 67.

rośnie przekonanie o konieczności planowania powyżej roku. Dodatkowego potwierdzenia w tym zakresie dostarcza kolejna prawidłowość statystyczna – duże firmy bardziej jedno-znacznie deklarują planowanie działań służących realizacji długookresowych celów w perspektywie co najmniej trzyletniej niż mniejsze firm.

Im efektywniej i sprawniej przedsiębiorstwo realizuje swoje wyznaczone cele, tym wyżej należy oceniać skuteczność i efektywność jego funkcjonowania na rynku. W każdej organizacji, prowadzącej działalność gospodarczą, podejmuje się różnorodne decyzje w zakresie działalności operacyjnej, finansowej, inwestycyjnej oraz wyznacza kierunki i etapy rozwoju. Podejmowane decyzje mają zasadniczy wpływ na dochodowość prowadzonej działalności, na zdolność do kreowania wartości dodanej, na kondycję finansową oraz pozycję konkurencyjną na rynku. Finanse organizacji są kluczowym miernikiem oceny aktywności gospodarczej.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamik A., Lachiewicz S., Grądzki R. i inni, *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- Bao G., *What theories are needed for strategic management?*, „Nankai Business Review International” 2015.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Dąbrowski T.J., *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Grudzewski, W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- Kaleta A., *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2014.
- A. Kaleta, K. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2005, nr. 1025.

Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie.*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2000.

Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, *Przeгляд Organizacji* 2011, nr 3.

Senda J., *Podstawowe aspekty racjonalności zachowań konsumenckich*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, nr 2.

*Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, red. E. Kieziel, PWE, Warszawa 2004.

Suszyński C., *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2000.

Stacey R.D., *Strategic management & organisational dynamics. The challenge of complexity*, Wyd. Pitman Publishing, London 2000.

Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, 2005.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.

Zacher L., *Racjonalność myślenia, decydowania i działania – pytania i wątpliwości*, [w:] *Racjonalność myślenia, decydowania i działania*, red. L. Zacher, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.

Żebrowski M., Waćkowski K., *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

## RATIONALITY OF CHOICES IN THE SHORT OR LONG HORIZON OF TIME - CONTEMPORARY DILEMMAS

**Abstract:** It is becoming very common to believe that the contemporary environment full of limitations, competitive pressure and development opportunities makes company management an increasingly art. Changes that occur in the environment are one of the main factors that make it increasingly difficult for companies to create development strategies. This raises the question of how the volatility of environmental factors affects the length of the time horizon of Polish companies depending on their size. An important issue is to generate a strategy that is conducive to the existence and development and allows you to stand out from the competition. In order to define the company's strategy, it is necessary to properly approach this issue. You need to effectively manage the enterprise, understand its problems, and analyze all the factors associated with it. Each organization should have its own strategy, taking into account: mission, vision and goals that it wants to achieve. The aim of the article is to show the rationality of the choices taking into account the time horizon in the presence of contemporary dilemmas.

**Keywords:** rationality, choices, time horizon, strategy, management, competition

# EFEKTY ZMIAN PODATKOWYCH NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach kształtowanych przez globalną gospodarkę. Dlatego też niełatwym zadaniem jest rozpoznanie ich cech charakterystycznych, które są jednocześnie kluczem do ich sukcesu. Jednym z obszarów tej analizy otoczenia jest relacja przedsiębiorstw z systemem podatkowym. Pomimo tego, że polski system podatkowy był kilkakrotnie reformowany, a stawki podatkowe zostały obniżone, przedsiębiorstwa nadal postrzegają obciążenia podatkowe przez pryzmat przeszkód. Rok 2022 upłynął pod znakiem szeregu zmian podatkowych. Ostatecznie jednak to przedsiębiorcy zostaną najbardziej dotknięci podatkiem zdrowotnym w czasie, gdy inflacja powoduje wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Właściciele firm czekają wymagające zmiany podatkowe. Ze względu na rozmiar i liczbę zmian podatkowych w minionym roku, wielu podatników, zwłaszcza tych, którzy w obawie przed negatywnymi konsekwencjami finansowymi zdecydowali się na przejście na ulgę w podatku obniżonym lub liniowym, mogło być rozczarowanych swoim wyborem w okresie przejściowym.

**Słowa kluczowe:** zmiany, podatki, ryzyko podatkowe, przedsiębiorstwa, firmy

## WSTĘP

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej determinowane jest przez wiele czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Czynniki zewnętrzne to specyficzne elementy otoczenia, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstw w sposób stymulujący lub destrukcyjny. W przypadku konkretnego przedsiębiorstwa kierunek i intensywność tego wpływu zależy w szczególności od stanu wewnętrznego przedsiębiorstwa. Dlatego też, aby utrzymać stabilną konkurencyjność przedsiębiorstwa, konieczna jest nie



tylko świadomość złożonego otoczenia i zachodzących w nim zmian, ale także jego ciągła analiza i ocena przy podejmowaniu różnych decyzji. Generalnie można wyróżnić otoczenie bezpośrednie (rynkowe) i bardziej odległe (makroekonomiczne),<sup>1</sup> w którym szczególnie ważnym czynnikiem są obciążenia podatkowe. Podatki są istotnym zewnętrznym ograniczeniem dla istniejącej i rozwijającej się działalności przedsiębiorstw, gdyż prowadzą do zmniejszenia środków finansowych dostępnych dla firm. Wpływ poszczególnych podatków na finansowanie przedsiębiorstw, a tym samym na ich działalność jest zróżnicowany.

Zmiany w podatkach są naturalnym i koniecznym procesem dostosowania systemu do zmieniającego się otoczenia. Jest to spowodowane przemianami w gospodarce, życiu społecznym, polityce oraz prawie. Zmiany mogą przyjmować postać reformy<sup>2</sup> lub aktualizacji systemu podatkowego. Współcześnie mamy raczej do czynienia ze zmianami dostosowawczymi niż reformami podatkowymi. Te pierwsze charakteryzuje przede wszystkim wycinkowość, a ich wprowadzanie następuje pod wpływem zaszłości w obszarze koniunktury gospodarczej<sup>3</sup>.

W odniesieniu do podatku to właśnie elementy jego konstrukcji<sup>1</sup>, będąc zmiennymi cechami każdego podatku, mają za zadanie dokonać przekładu myśli podatkowej oraz intencji decydentów na grunt przepisów prawa podatkowego<sup>4</sup>. Praktyka jednak dowodzi, że nie jest to zadanie łatwe i musi być realizowane przy uwzględnianiu zasad podatkowych, określających reguły konstruowania podatków. Zasady te nie są niepodlegającym zmianom kanonem wiedzy, a stanowią wyraz zjawisk zachodzących nieustannie w rzeczywistości społecznej i gospodarczej<sup>5</sup>. Przestrzeganie tych zasad jest istotne ze względu na to, że podatki wkraczają w bardzo wrażliwą sferę życia gospodarczego, wywołując w nim podwójny efekt: po pierwsze, opodatkowanie zniekształca społeczną alokację zasobów, wskutek czego konsumenci nie mogą bardziej efektywnie zaspokoić swoich potrzeb, gdyż muszą konkurować na rynku z rządem przy zakupie zasobów produkcyjnych, który je nabywa za środki otrzymane przymusowo właśnie od tych konsumentów; po drugie, separuje „dystrybucję” od produkcji, w rezultacie czego pojawia się problem redystrybucji przez państwo<sup>6</sup>. Tym samym szanowanie przez rząd

---

<sup>1</sup> R. Giachetti, *Design of Enterprise Systems. Theory, Architecture and Methods*, CRC Press, Boca Raton, 2010, s.18.

<sup>2</sup> B. Brzeziński, *Reformy podatkowe – teoria i doświadczenia polskie*, [w:] *Systemowa reforma podatków dochodowych*, red. B Brzeziński, W Nykiel, C H Beck, Warszawa 2009, s. 3.

<sup>3</sup> Tamże, s. 3-4.

<sup>4</sup> A. Gomulowicz, *Zasady podatkowe wczoraj i dziś*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> M.N. Rothbard, *Interwencjonizm, czyli władza a rynek*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2009, s. 126-128.

i prawodawcę rzeczonych zasad warunkuje optymalne nakładanie obciążeń podatkowych i skuteczną realizację funkcji państwa<sup>7</sup>.

## ZMIANY W SYSTEMIE PODATKOWYM – SKUTKI DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

24 marca tego roku Ministerstwo Finansów ogłosiło pakiet planowanych nowych zmian w systemie podatkowym. Choć nie było oficjalnego odniesienia do polskiego Traktatu, nie sposób nie rozpatrywać tych rozwiązań w ścisłym związku z rewolucją podatkową przyniesioną wszystkim Polakom z początkiem 2022 roku. W końcu jak inaczej ocenić przepisy, które mają znieść lub zmodyfikować większość przesłanek polskiego traktatu, powodując wiele dyskusji, zamieszania i w efekcie zmiany personalne na najwyższym szczeblu<sup>8</sup>.

Rząd twierdzi, że zapowiadane na wielu płaszczyznach zmiany motywowane są koniecznością przeciwdziałania rosnącej inflacji i coraz bardziej pesymistycznym prognozom makroekonomicznym, czemu nie można zaprzeczyć. O ile wiele z proponowanych zmian oceniamy pozytywnie, to należy pamiętać, że ich geneza tkwi w krytyce wielu rozwiązań wprowadzonych przez Polski Ład. Niektóre z tych rozwiązań były tak złe lub skomplikowane, że nie dało się ich już naprawić i podjęto decyzję o całkowitym ich porzuceniu lub w niektórych przypadkach zastąpieniu nowymi instrumentami. Z punktu widzenia skali zmian, które nastąpiły, można postawić tezę, że najbardziej ucierpieli przedsiębiorcy. Od razu nasuwa się pytanie, czy ustawodawca ustąpi i wyciągnie rękę do przedsiębiorców. Skala tej regulacji może jednak rozczarować wiele osób. Wynika to z faktu, że ustawodawca zdecydował się zrobić dziesięć kroków do przodu, a teraz jeden krok do tyłu. Ten krok cieszy, ale nie zmienia faktu, że od punktu wyjścia dzieli nas jeszcze daleka droga - nie mówiąc już o tym, że podróżujemy w przeciwnym kierunku<sup>9</sup>.

Z przeprowadzonych badań ankietowych, sporządzonych przez przedsiębiorców z grupy mikro i małych podmiotów, wypływają następujące wnioski.

W przeciwieństwie do osób nie prowadzących działalności gospodarczej, dla których zmiany w podatkach okazały się w roku 2022 r. w przeważającej mierze obojętne, lub korzystne, w grupie przedsiębiorców panuje odmienny nastrój.

---

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> <https://grantthornton.pl/publikacja/zmiany-w-systemie-podatkowym-skutki-dla-przedsiębiorcow-rozliczających-sie-wg-stawki-liniowej-19/> [dostęp: 15.02.2024].

<sup>9</sup> Tamże.

Większość ocenia zmiany negatywnie, jedynie niewielki odsetek, dotyczący firm mających niskie obroty, oraz częściowo rozliczających podatkiem liniowym zapłaciło w 2022 r. mniej podatków.

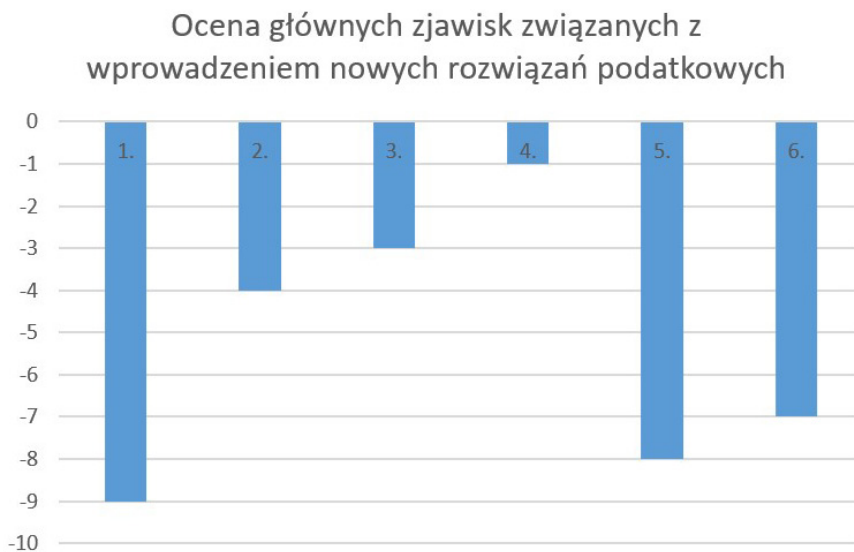
Wykres 2. Zmiany w podatkach wywołane wprowadzeniem "Polskiego Ładu".



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejne badanie udziela odpowiedzi na pytanie o ocenę głównych zjawisk związanych z funkcjonowaniem ostatnich zmian w podatkach dochodowych. Respondenci ocenili następujące czynniki w skali od -10 do 10.

Wykres 3. Ocena głównych zjawisk związanych z wprowadzeniem nowych rozwiązań podatkowych.

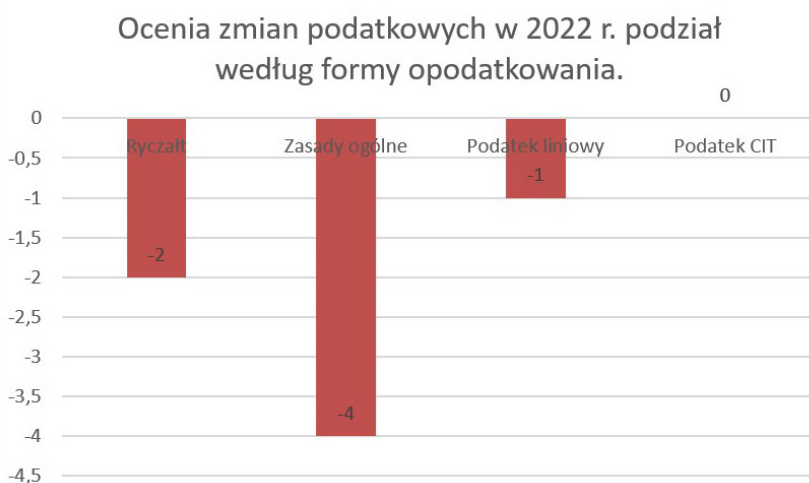


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ocena ujawnia główną słabość strategii podatkowej, którą jest nie tylko zwiększenie obciążeń podatkowych, ale także nieustanna zmienność prawa, niejasność i nieprzewidywalność, co podnosi ryzyko działalności. Ten czynnik jest ukrytą formą kosztów, obciążających przedsiębiorców. Dodatkowo do tych niekorzystnych zjawisk dołączył wzrost cen, nota bene początkowo Rząd oskarżał przedsiębiorców o celowe podwyżki cen, co miało być przyczyną inflacji.

Zmiany podatkowe wprowadzony w ramach „nowego ładu” wpłynęły w różnym stopniu na przedsiębiorców. Różnice te widać w ocenie zmian w podatkach dokonane przez różne grupy przedsiębiorców rozliczających się podatkiem dochodowym różnymi metodami, co obrazuje poniższa tabela.

Wykres 4. Ocenia zmian podatkowych w 2022 r. podział według formy opodatkowania.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z powyższych danych wynika:

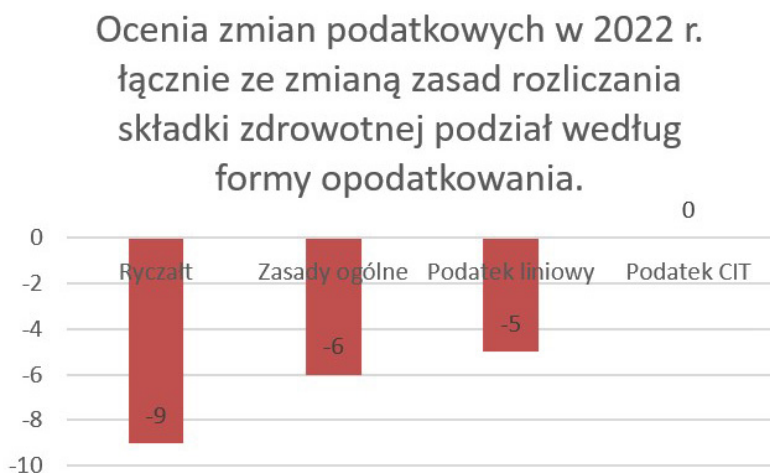
- podmioty płacące podatek od osób prawnych CIT nie odczuły zmian (zmiany nie dotyczyły podatników CIT),
- zmiany najbardziej dotknęły podatników rozliczających się na zasadach ogólnych, mniej opodatkowanych ryczałtem (gdzie zmiany były niewielkie) i rozliczających się podatkiem liniowym.

W ocenie ostatnich zmian podatkowych należy uwzględnić zmiany rozliczania składki na ubezpieczenie zdrowotne. Zjawisko finansowe jakim są ubezpieczenia, polega na wzajemności, co oznacza, że np. od wysokości składki

ubezpieczeniowej będzie zależało przyszłe hipotetyczne świadczenie z ubezpieczenia. W przypadku składki zdrowotnej nie ma ekwiwalentności, jedynie przymus opłacenia składki w pewnej wysokości, bez możliwości otrzymania lepszej opieki zdrowotnej w zamian za wyższe składki. W powszechnym odczuciu składka na ubezpieczenie zdrowotne jest kolejną formą opodatkowania dochodów.

Połączyliśmy badanie skutków zmian w przepisach podatkowych i dotyczących rozliczania składki zdrowotnej połączymy, w wyniku tego zabiegu otrzymaliśmy odmienne (jeszcze bardziej negatywne) oceny, co przedstawia poniższa tabela.

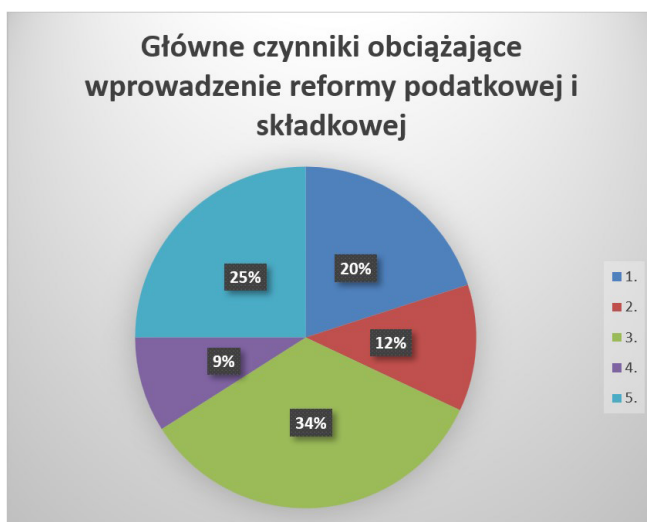
Wykres 5. Ocenia zmian podatkowych w 2022 r. łącznie ze zmianą zasad rozliczania składki zdrowotnej podział według formy opodatkowania.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badania dostarczyły też informacji dotyczących czynników, które przyczyniły się do w sumie negatywnej oceny ostatnich zmian w podatkach przez przedsiębiorców. Faktem jest, że niewielki procent (około 4%) przyjęło zmiany w pozytywny sposób, jednak sposób wprowadzania przepisów, oraz nie do końca przemyślana strategia ujawniła następujące mankamenty.

Wykres 6. Główne czynniki obciążające wprowadzenie reformy podatkowej i składkowej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Wykres 6** przedstawia pięć głównych czynników, które obciążają wprowadzenie reformy podatkowej i składkowej. Czynniki te zostały uszeregowane według liczby głosów oddanych na każdy z nich:

### **1. Nowe rozwiązania niesprawiedliwie traktują podatników (34 głosy)**

Największą obawą respondentów jest to, że nowe rozwiązania podatkowe i składkowe będą niesprawiedliwe dla niektórych grup podatników. Może to oznaczać, że niektóre osoby będą płacić wyższe podatki lub składki niż inne, bez wyraźnego powodu.

### **2. Zmiany spowodują spadek zaufania do państwa i urzędów (25 głosów)**

Kolejną obawą jest to, że reforma podatkowa i składkowa spowoduje spadek zaufania do państwa i urzędów. Może to być spowodowane tym, że ludzie poczują się oszukani lub niepewni co do tego, jak nowe przepisy wpłyną na ich sytuację.

### **3. Reforma sprawia wrażenie nieprzemyślanej (20 głosów)**

Trzecią obawą jest to, że reforma podatkowa i składkowa sprawia wrażenie nieprzemyślanej. Może to oznaczać, że ludzie nie rozumieją, jak nowe przepisy będą działać, lub że nie są przekonani, że rząd ma plan na ich skuteczne wdrożenie.

#### **4. Zmiany nie powinny być wprowadzane w trakcie trwania roku podatkowego (9 głosów)**

Czwartą obawą jest to, że zmiany nie powinny być wprowadzane w trakcie trwania roku podatkowego. Może to utrudnić podatnikom dostosowanie się do nowych przepisów i może prowadzić do błędów w rozliczeniach.

#### **5. Niewłaściwe przygotowanie rozwiązań informatycznych - trudności z rozliczaniem (12 głosów)**

Piątą obawą jest to, że niewłaściwe przygotowanie rozwiązań informatycznych może prowadzić do trudności z rozliczaniem się z podatku i składek. Może to oznaczać, że ludzie będą mieli problemy z dostępem do systemów informatycznych lub że systemy te będą zawodne.

### **Wnioski**

Wykres 6 pokazuje, że istnieje wiele obaw związanych z wprowadzeniem reformy podatkowej i składkowej. Największe obawy dotyczą niesprawiedliwości, spadku zaufania do państwa i urzędów oraz nieprzemysłanego charakteru reformy. Ważne jest, aby rząd wziął pod uwagę te obawy i odpowiednio na nie zareagował, aby reforma mogła zostać wprowadzona z sukcesem.

## **RYZIKO PODATKOWE**

### **A FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW**

Niestabilne prawo, problemy z interpretacją przepisów podatkowych, zmiany w otoczeniu prawnym, niestabilne warunki rynkowe oraz zachowania fiskalne organów podatkowych to niektóre z zewnętrznych determinant ryzyka działalności. System podatkowy w Polsce charakteryzuje się m.in. stabilnym systemem podatkowym, a zmiany wynikają z agendy różnych opcji politycznych. Jednym z sukcesów były niewątpliwie przepisy Ordynacji podatkowej dotyczące wydawania wiążących interpretacji przez organy podatkowe; zmiana tych przepisów z dniem 1 lipca 2007 r. ponownie nasiliła wzrost ryzyka podatkowego w działalności gospodarczej<sup>10</sup>.

Źródła ryzyk podatkowych tkwią również w samej organizacji, w szczególności w kwalifikacjach pracowników. Należą do nich: niewystarczająca wiedza pracowników, niewłaściwy podział zadań, brak jasnych i skutecznych wewnętrznych procedur podatkowych, brak wymiany informacji między działem biznesowym

---

<sup>10</sup> J. Skonieczny, *Strategiczna analiza otoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 225–230.

a finansowym, niewłaściwa dokumentacja transakcji oraz błędy w systemach informatycznych. Brak zaangażowania działu podatkowego w przygotowanie transakcji jest najczęstszym wewnętrznym czynnikiem ryzyka podatkowego.

Przedsiębiorcy nie mogą bezpośrednio wpływać na kształtowanie polskiego prawa, jego stabilność i przewidywalność decyzji kadrowych. Przedsiębiorcy mogą jednak precyzyjnie określić uprawnienia i ustalić zakres obowiązków osób zajmujących się rozliczeniami podatkowymi, aby zapewnić rozdzielenie funkcji sprawozdawczości podatkowej, zarządzanie istniejącymi rozliczeniami, identyfikację ryzyk podatkowych i optymalizację obciążeń podatkowych.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy najistotniejsze dla rozwoju przedsiębiorstwa są konsekwencje wynikające z zaniechania lub niewłaściwego zarządzania ryzykiem podatkowym w sferze prawnej i handlowej. Są to zobowiązania podatkowe (odsetki karne, grzywny, utrata ulg i uprawnień podatkowych), odpowiedzialność karna skarbową, odpowiedzialność zbiorową osób prawnych oraz naruszenie obowiązku podatkowego. Odpowiedzialność karna skarbową, odpowiedzialność zbiorową oraz naruszenie obowiązków w zakresie sprawozdawczości finansowej to tylko niektóre z negatywnych konsekwencji prawnych. Najpoważniejsze konsekwencje mogą jednak wystąpić w świecie biznesu w postaci nadzarpniętego wizerunku firmy, którego odzyskanie może zająć lata.

W Polsce rola doradców podatkowych jest wciąż niedoceniana. Choć takie usługi są kosztowne, warto z nich skorzystać jako skutecznego narzędzia minimalizacji ekspozycji podatkowych. Zatrudniając konsultantów, personel i kupując sprzęt technologiczny, uważaj, aby nie wydać więcej niż oszczędności na tym koncie. Efektem tych działań jest obniżenie kosztów podatkowych i administracyjnych. Polscy przedsiębiorcy mogą również prowadzić działalność gospodarczą w dowolnym kraju UE na podobnych zasadach jak obywatele danego kraju, w oparciu o zasady wynikające z wolności obywateli państw członkowskich. Korzyści płynące z tego rozwiązania to m.in. niższe podatki i zachęty proinwestycyjne.

Opodatkowanie to pewna konsumpcja majątku podatnika. O obciążeniu podatkowym decydują przede wszystkim koszty związane z płaceniem podatków oraz koszty związane z ewidencjonowaniem i ograniczaniem ekspozycji podatkowych. Przedsiębiorcy uważają, że obciążenia podatkowe są wysokie, Uzyskaj dodatkową zachętę do zarządzania podatkami. Wysokie obciążenia podatkowe często stanowią zachętę do podejmowania ryzykownych, a nawet nielegalnych działań. W literaturze pojawiają się teoretyczne sugestie, że im wyższe obciążenie



podatkowe, tym bardziej agresywna strategia podatkowa firmy. Obciążenie jest niskie, a przedsiębiorca przyjmuje dość konserwatywną formę<sup>11</sup>

Liczba podatków, ich konstrukcja oraz wzajemne powiązania mają ogromny wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Generalnie można przyjąć, że im niższy poziom obciążeń finansowych, tym szybszy rozwój przedsiębiorstw, co sprzyja wzrostowi gospodarczemu i odwrotnie – im wyższe opodatkowanie osób prawnych, tym większy napływ inwestycji do kraju i zmniejszyć obciążenie finansowe. Przedsiębiorcy, którzy płacą stosunkowo niskie podatki, bezpłatnie Inwestowane będą w dalszy rozwój firmy, tworzenie nowych miejsc pracy oraz przyciąganie kapitału zagranicznego. Dlatego każda sprawnie funkcjonująca gospodarka powinna dążyć do wzmocnienia tego mechanizmu. Niektóre kraje europejskie, takie jak Estonia, minimalizują opodatkowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstw, wypracowane zyski przeznaczają na konsumpcję i wypłacają dywidendy, ale na dalsze inwestycje. Istnieje jednak możliwość niewielkiego obciążenia finansowego osoby fizycznej, która je prowadzi działalność gospodarczą mogą wywołać wzrost konsumpcji, a nie inwestycji. W krajach wysoko rozwiniętych sytuacja taka ma swoje pozytywne skutki – wzrost konsumpcji osób fizycznych pobudza wzrost inwestycji w sektorze firm, co przekłada się na tworzenie nowych miejsc pracy. Taka sytuacja w krajach rozwijających się mogłaby stanowić niebezpieczeństwo w postaci ogniwa hamującego rozwój gospodarczy.

## EFEKTY UBOCZNY POLSKIEGO ŁADU

Na pewno nie można nazwać tego systemu ewolucją obecnego modelu podatkowego. Jest to pełnoprawna rewolucja, która – zdaniem wielu ekonomistów – ma przed sobą bardzo ambitne zadanie: spłaszczyć klin podatkowy w Polsce. Trudno nie dostrzec, że obecny model podatkowy w pewnym sensie faworyzuje osoby zamożne. Składki podatkowe są dla nich dość niskie, zwłaszcza gdy odnieśliśmy je do uśrednionych dochodów pracowników w różnych częściach kraju<sup>12</sup>.

Część pracujących Polaków otrzymuje swoje wynagrodzenia z poślizgiem. Wszystko przez Polski Ład. Rząd już kilkakrotnie łątał system podatkowy od początku roku. Skutek jest taki, że programiści tworzący aplikacje księgowe

---

<sup>11</sup> M. Poszwa, *Zarządzanie podatkiem w małej i średniej firmie*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 8

<sup>12</sup> [https://poradnikbiznesu.pl/polski-lad-najwazniejszeelementy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5A RIsAKXUdyYznB1qVqGA0j-g\\_kzLurUq-poPssZ8qJf9x6CHfbar6r\\_BLQwQxMaAm7tEALw\\_wcB](https://poradnikbiznesu.pl/polski-lad-najwazniejszeelementy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5A RIsAKXUdyYznB1qVqGA0j-g_kzLurUq-poPssZ8qJf9x6CHfbar6r_BLQwQxMaAm7tEALw_wcB) [dostęp: 11.02.2024].

nie nadążali ze wprowadzaniem tych zmian. A księgowi podejmujący "ręcznego" wyliczenia pensji nie mogli być pewni, czy za chwilę rząd nie zmieni obowiązującego systemu. Rząd już kilkakrotnie podjął się łatania Polskiego Ładu. **W niektórych przypadkach robił to w sposób budzący wątpliwości prawne:** np. część przepisów zapisanych w ustawie Ministerstwo Finansów "naprawiało" rozporządzeniem. W efekcie księgowi nie mieli pewności, które przepisy stosować przy rozliczaniu pracowników. Ostatecznie rząd znowelizował ustawę o PIT, ale to nie rozwiązało wszystkich problemów. Nie pomagało też niezawodne zazwyczaj oprogramowanie. Tempo zmian upychanych kolanem w Polskim Ładzie było tak szybkie, że **programiści nie nadążali z aktualizacją aplikacji księgowych**<sup>13</sup>.

Rząd jednak nie zamierza zawiesić Polskiego Ładu, lecz zamierza go łątać do skutku, co potwierdzają jego przedstawiciele. Efekt jest taki, że od 1 stycznia 2022 r. **ustawa o PIT była nowelizowana 850 razy**. A zdaje się, że to nie koniec, ponieważ niezbędne będą kolejne poprawki. Sytuacja jest na tyle dramatyczna, że Mateusz Morawiecki ogłosił coś na kształt dualizmu prawnego w zakresie podatków. Premier w styczniu zapowiedział rozszerzenie ulgi dla klasy średniej na emerytów i rencistów oraz zleceniobiorców i samotnych rodziców. **Największą burzę jednak wywołała gwarancja, że osoby zarabiające do 12,8 tys. zł, będą mogły rozliczać się według "starych" przepisów, jeśli okaże się, że stracą na Polskim Ładzie**<sup>14</sup>.

O wiele więcej kontrowersji pojawiło się przy obliczaniu składek u przedsiębiorców. Nie dość, że w pierwotnej wersji projektu zrezygnowano z możliwości odliczenia składki zdrowotnej, to jeszcze założono, że osoba zarabiająca około 15 tysięcy złotych, każdego miesiąca odda państwu o niemal 500 złotych więcej. Ostatecznie, na skutek petycji przedsiębiorców i protestów części posłów, zdecydowano o możliwości częściowego odliczenia składki zdrowotnej, stosując tutaj klucz wysokości osiąganego przychodu. Tylko dzięki tym zmianom los wielu małych, zazwyczaj jednoosobowych firm, nie pogorszy się radykalnie. **W każdym przypadku na Polskim Ładzie tracą przedsiębiorcy rozliczający się „linią”, czyli podatkiem liniowym**. Dla zarabiających najmniej, strata wynosi 217 złotych na miesiąc, ale firmy, które mogą pochwalić się miesięcznym przychodem powyżej 50 tys. złotych, w skali roku oddają państwu aż o 28 tysięcy więcej<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> <https://www.money.pl/podatki/kolejny-efekt-uboczny-polskiego-ladu-czesc-polakow-ma-zamrozone-pensje-6737937994115872a.html> [dostęp: 14.02.2024].

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> [https://poradnikbiznesu.pl/polski-lad-najwazniejszelementy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5ARIsAKXUdyYznB1qVqGA0j-g\\_kzLurUq-poPssZ8qJf9x6CHfbar6r\\_BLQwQxMaAm7tEALw\\_wcB](https://poradnikbiznesu.pl/polski-lad-najwazniejszelementy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5ARIsAKXUdyYznB1qVqGA0j-g_kzLurUq-poPssZ8qJf9x6CHfbar6r_BLQwQxMaAm7tEALw_wcB) [dostęp: 14.02.2024].

## UWAGI KOŃCOWE

Obecnie opodatkowaniu nie można przypisać samej funkcji fiskalnej, oni są Instrumenty, które zachęcają określone podmioty do podejmowania określonych działań, ale także ograniczają inne biznesy. Ta pozafiskalna funkcja podatków jest widoczna w działalności każdego przedsiębiorstwa. Wydaje się, że jest to sprzeczne z rzekomą neutralnością podatków bezpośrednich i pośrednich. Krótko mówiąc, podatki nie powinny zakłócać wyborów rynkowych dla podmiotów gospodarczych, w przypadku podatku dochodowego Neutralność odnosi się do identyfikowania tych samych zdarzeń podatkowych jako przedmiotów podlegających opodatkowaniu, gdy zachęty podatkowe nie mają zastosowania. Jednak w przypadku podatków pośrednich neutralność ma różne implikacje dla producentów i konsumentów. Zasada ta zostanie utrzymana, jeżeli rozkład obciążeń podatkowych pozostanie względnie niezmienny. Jest to niezwykle trudne do wykonania w praktyce gospodarczej.

## PODSUMOWANIE

Podatki są ważnym czynnikiem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wielkość ich oddziaływania zależy od rodzaju podatku i jego pozycji w finansach przedsiębiorstwa. Wielkość danego obciążenia podatkowego i termin jego zapłaty zawsze były istotnymi kwestiami. Wpływ danego podatku na przedsiębiorstwo zależy również od reakcji przedsiębiorstwa na to obciążenie. Reakcje te są różne i niektóre systemy podatkowe są uważane za pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dla tego prawidłowe ustalenie i wypełnienie obowiązków podatkowych jest już dużym wyzwaniem. Złożoność regulacji powoduje, że trudno jest określić możliwości realizacji strategii i samej strategii.

Obecnie, w dobie dynamicznych zmian sytuacji na rynkach światowych, w Polsce istnieje potrzeba znalezienia równowagi pomiędzy efektywnością mechanizmów rynkowych a sprawiedliwością podziału produktu i dochodu wytworzonego przez rynek. Rolą przedsiębiorców jest w głównej mierze efektywne i racjonalne wytwarzanie dóbr i usług oraz rozwijanie swej działalności. Rolą państwa jest zaś kreowanie sprzyjających warunków dla tej działalności, stabilizowanie otoczenia gospodarczego oraz dążenie do stanu sprawiedliwego społecznego podziału produktu wytworzonego przez przedsiębiorców i pozostałych podatników. Realizacja zadań państwa wymaga nakładania na podatników określonych danin, będących najważniejszym źródłem wpływów budżetowych, a więc źródłem

zaspokajania różnorodnych potrzeb o charakterze społecznym i gospodarczym. Oczywiście jest ciągle przedmiotem dyskusji, co bardziej jest korzystne dla rozwoju gospodarczego i umacniania podstaw gospodarki kraju: czy rozszerzenie bazy podatkowej przy zastosowaniu niskich stawek podatkowych, czy też stosowanie licznych wyłączeń i odliczeń od podstawy opodatkowania, czemu z kolei – celem zrekompensowania potrzeb fiskalnych budżetu państwa – towarzyszą z reguły wyższe stawki podatkowe. Dodać tu tylko należy, że na bazę podatkową i jej zmienność wpływają różne czynniki, przy czym zmiany stawek podatkowych mają szczególne znaczenie.

Administracja podatkowa jest często opłacalna finansowo, ale wiele małych firm obawia się nie tylko grzywien, ale także ryzyka utraty reputacji, co może odzwierciedlać spadek zaufania klientów. Firmy często stają przed dylematem: jeśli zdecydują się podnieść podatki, stracą przewagę konkurencyjną, zmniejszą się ich udziały w rynku lub w najgorszym przypadku zostaną wyeliminowane, a wybierając Niższe podatki, wyższe ryzyko podatkowe. A niższe wyższe podatki są rozumiane jako korzyści ekonomiczne. Na tej podstawie można wskazać pewne kroki, które przedsiębiorcy powinni podjąć, aby zminimalizować ryzyko: określenie obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych pracowników na określonym etapie rozliczeń podatkowych, zarządzanie wiedzą podatkową (szkolenia) tych pracowników, tworzenie obiegu dokumentów i Program wymiany informacji, wykorzystujący technologię komputerową.

Czas spowolnienia gospodarczego to okres, w którym rynek pozbywa się firm słabszych. Jest to też okres szans, których niewykorzystanie może mieć dalekosiężne skutki. Obecnie gospodarka światowa jest silnie konkurencyjna. Polscy przedsiębiorcy, będący jej częścią, muszą walczyć nie tylko o przetrwanie na rynku krajowym, ale o silną pozycję na arenie międzynarodowej. Jedynym sposobem na poprawianie swojej rangi jest dynamiczny rozwój. Niestety, hamowany jest on istniejącymi barierami.

## BIBLIOGRAFIA

Brzeziński B., *Reformy podatkowe – teoria i doświadczenia polskie*, [w:] *Systemowa reforma podatków dochodowych*, red. B. Brzeziński, W. Nykiel, C H Beck, Warszawa 2009.

Giachetti R., *Design of Enterprise Systems. Theory, Architecture and Methods*, CRC Press, Boca Raton, 2010.

Gomułowicz A., *Zasady podatkowe wczoraj i dziś*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2001.

Skonieczny J., *Strategiczna analiza otoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Poszwa M., *Zarządzanie podatkiem w małej i średniej firmie*, C.H. Beck, Warszawa 2007.

Rothbard M.N., *Interwencjonizm, czyli władza a rynek*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2009.

### **Strony internetowe**

<https://grantthornton.pl/publikacja/zmiany-w-systemie-podatkowym-skutki-dla-przedsiębiorców-rozliczających-sie-wg-stawki-liniowej-19>.

[https://poradnikbiznesu.pl/polski-lad-najwazniejszelementy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5ARIsAKXUdyYznB1qVqGA0j-g\\_kzLurUq-poPssZ8qJf19x6CHfbar6r\\_BLQwQxMaAm7tEALw\\_wcB](https://poradnikbiznesu.pl/polski-lad-najwazniejszelementy/?gclid=Cj0KCQjw6cKiBhD5ARIsAKXUdyYznB1qVqGA0j-g_kzLurUq-poPssZ8qJf19x6CHfbar6r_BLQwQxMaAm7tEALw_wcB).

<https://www.money.pl/podatki/kolejny-efekt-uboczny-polskiego-ladu-czesc-polakow-ma-zamrozone-pensje-6737937994115872a.html>.

## EFFECTS OF TAX CHANGES ON THE OPERATION OF ENTERPRISES

**Abstract:** Nowadays, enterprises operate in conditions shaped by the global economy. Therefore, it is not an easy task to recognize their characteristic features, which are also the key to their success. One of the areas of this analysis of the environment is the relationship of enterprises with the tax system. Even though the Polish tax system has been reformed several times and tax rates have been lowered, companies still perceive the tax burden through the prism of obstacles. The year 2022 was marked by a number of tax changes. Ultimately, however, it is entrepreneurs who will be most affected by the health tax at a time when inflation is driving up the costs of doing business. Business owners are facing demanding tax changes. Due to the size and number of tax changes last year, many taxpayers, especially those who, fearing negative financial consequences, decided to switch to reduced or flat tax relief, may have been disappointed with their choice during the transition period.

**Keywords:** changes, taxes, tax risk, enterprises, companies

## WPŁYW INFLACJI NA SEKTOR MŚP

**Streszczenie:** Dzisiejszy poziom konsumpcji to efekt kilkuletniego wtłaczania przez rządy do gospodarki tzw. wolnych pieniędzy, które teraz muszą zostać wycofane z rynku. Proces ten będzie bolesny i odczują go przede wszystkim mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Wysoka inflacja jest zjawiskiem gospodarczym, którego jako konsumenci czy przedsiębiorcy nie możemy ignorować. Wiele zjawisk ekonomicznych dociera do nas z opóźnieniem lub pozostaje niezauważonych. Niestety jednak wysoka inflacja ma ogromny wpływ na nasze kieszenie i budżety przedsiębiorców. Gdy hydra inflacji podniesie głowę i zacznie rosnąć, przeciwdziałanie tzw. spirali nie jest ani łatwe, ani szybkie. Wynika to z faktu, że gdy jeden czynnik inflacyjny wymyka się spod kontroli, drugi szybko go dogania. Celem artykułu jest ukazanie wpływu inflacji na sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** inflacja, konsumpcja, rynek, sektor MŚP

### WSTĘP

Inflacja przyciąga obecnie szczególną uwagę na całym świecie. Wysoki poziom inflacji zaskoczył wiele krajów. Nie ma dnia, aby temat ten nie był poruszany w mediach. Stał się on również codziennym tematem rozmów i obaw wśród społeczeństwa. Inflacja jest więc podstawowym problemem i przedmiotem wielu badań i dyskusji naukowych, biznesowych i politycznych. Wysoka inflacja szkodzi gospodarce i gospodarstwu domowemu, a co gorsza, im jest wyższa, tym trudniej ją przezwyciężyć<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-elzbieta-maczynska-o-inflacji/> [dostęp: 04.02.2024].

Inflacja oddziałuje zarówno na mikroekonomiczne, jak i na makroekonomiczne procesy gospodarcze. Ze względu na powszechne przekonanie o szkodliwości wysokiej inflacji znajduje się ona również w centrum zainteresowania polityki gospodarczej państwa, usiłującego ograniczyć jej rozmiary.

Obecne tendencje inflacyjne nie są ani przejściowe, ani krótkoterminowe (jak zauważono jesienią 2021 r.), ale ujawniają wysoki stopień niepewności. W drugiej połowie ubiegłego roku wyżki cen wynikały przede wszystkim ze wzrostu cen energii, a także z zakłóceń w łańcuchach dostaw, niezwykle gwałtownego wzrostu cen towarów i wyższych kosztów transportu. Ponieważ przyczyny obecnej dynamiki cen są złożone, sama polityka pieniężna nie zdoła ograniczyć inflacji.

Tempo rozwoju przedsiębiorczości jest ściśle związane z inwestycjami i korzyściami, które one generują. Niestety, najpierw pandemia, która zakłóciła globalne łańcuchy dostaw, a następnie groźba wojny na Ukrainie i wynikające z niej niedobory energii poważnie zakłóciły wszelkie relacje handlowe, zdestabilizowały światową gospodarkę, wywołały wysoką inflację i wprowadziły element niepewności na każdym kroku. Ceny usług i towarów rosną, a płatności za nie stają się coraz bardziej pilne<sup>2</sup>.

## ISTOTA INFLACJI

Inflację definiuje się zazwyczaj jako sytuację gospodarczą wynikającą z przewagi globalnego popytu nad globalną podażą. W takiej sytuacji gospodarka rynkowa charakteryzuje się ogólnym wzrostem cen, natomiast gospodarka centralnie sterowana charakteryzuje się niedoborem towarów na rynku. W języku potocznym inflacja oznacza ogólny wzrost poziomu cen. Nie jest to do końca trafna definicja, ponieważ istnieją również nie inflacyjne przykłady tego wzrostu (np. zmiany kursu walutowego, jeśli kraj kontroluje obcą walutę w swoich płatnościach wewnętrznych kurs walutowy zmienia proporcjonalnie ceny wszystkich towarów)<sup>3</sup>.

W ekonomii inflacja odnosi się zwykle do zjawiska wzrostu cen, mimo że fizycznie jest taka sama ilość dóbr (czyli w ujęciu realnym), a ich jakość pozostaje taka sama. Najczęściej stosowaną miarą inflacji jest indeks cen konsumpcyjnych,

---

<sup>2</sup> <https://www.mamona.co.uk/blog/inflacja-i-jej-wplyw-na-biznes> [dostęp: 02.02.2024].

<sup>3</sup> W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *Ekonomia: wybrane zagadnienia mikro i makroekonomii*, Przemysł 2014, roz. 11; *Mechanizmy gospodarki rynkowej. Repetytorium*, red. M. Kurek, WSPiA Rzeszów-Przemysł 2015, s. 69-73; K. Gardjan, M. Kurek, B. Sowa, S. Zabrowarny, *Ekonomia*, Przemysł 2004, s. 245–250.

który jest wynikiem długotrwałych badań statystycznych i teoretycznych. Indeks ten nie obejmuje wszystkich cen i usług konsumpcyjnych, ale bierze pod uwagę określony zasób dóbr i usług, zwany "koszykiem". Ten "koszyk" składa się z grupy podstawowych towarów i usług, takich jak żywność, odzież, mieszkanie, paliwo, transport i opieka zdrowotna. Wskaźnik ogólnego poziomu cen jest zatem konstrukcją statystyczną przeznaczoną do pomiaru ogólnej inflacji. Inflacja wyraża się zmianami poziomu relacji między szeregiem ważnych kategorii ekonomicznych, przejawiającymi się wzrostem cen produktów, kosztów produkcji, stóp procentowych, płac nominalnych itp. Jednoczesny spadek płac realnych prowadzi do spadku płac nominalnych, kosztów utrzymania i ilości pieniądza w obiegu<sup>4</sup>.

## INFLACJA W POLSCE

Inflacja w Polsce jest niestety wciąż relatywnie wysoka, stąd też i dyskusje na ten temat są zaognione. I choć już drugi miesiąc z rzędu Główny Urząd Statystyczny odnotowuje spadek inflacji (w ujęciu rocznym z 17,9 proc. w październiku, do 17,5 proc. w listopadzie i 16,6 proc. w grudniu 2022 r.), to nadal jej poziom jest bardzo wysoki, daleki od wyznaczanego przez Narodowy Bank Polski celu inflacyjnego, wynoszącego 2,5 proc., z tolerancją do maksimum 3,5 proc. I tylko słabym pocieszeniem może być fakt, że w niektórych krajach Unii Europejskiej, w tym w Estonii, na Litwie, Węgrzech i w Łotwie, inflacja przekracza 20 proc<sup>5</sup>.

Najnowsze dane Głównego Urzędu Statystycznego wskazują na dalszy wzrost inflacji: Dane za styczeń 2023 roku pokazują, że w porównaniu z grudniem 2022 roku inflacja w tym samym miesiącu wzrosła z 16,6% do 17,2% rok do roku. Problem szybko zmieniającej się inflacji dostrzegają również przedsiębiorcy. Pracodawcy coraz częściej borykają się z tym, jak utrzymać efektywność w zarządzaniu kosztami pracowniczymi, jednocześnie budując zespoły wykwalifikowanych specjalistów. Rosnąca inflacja mocno wpływa na oczekiwania płacowe, ponieważ siła nabywcza pieniądza wciąż spada. Te firmy, które mogą sobie pozwolić na zapewnienie swoim pracownikom podwyżek, już to planują (81 proc. firm to zrobiło, jak wynika z Raportu Płacowego Hays Poland 2023)<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> W. Kalita, M. Kurek, L. Piczak, B. Sowa, *Ekonomia...*, roz. 11; *Mechanizmy gospodarki rynkowej. Repetytorium...*, s. 69 - 73; K. Gardjan, M. Kurek, B. Sowa, S. Zabrowarny, *Ekonomia...*, s. 245-250.

<sup>5</sup> <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-elzbieta-maczynska-o-inflacji/> [dostęp: 04.02.2024].

<sup>6</sup> [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/wysoka-inflacja-w-polsce-co-robic-gdy-trudno-o-dalsze-podwyzki](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/wysoka-inflacja-w-polsce-co-robic-gdy-trudno-o-dalsze-podwyzki) [dostęp: 04.02.2024].



Dwucyfrowa inflacja skłoni jednak pracodawców do dalszych zmian w strukturze wynagrodzeń. Zmiany te będą miały szczególne znaczenie dla przyciągnięcia nowych talentów i zatrzymania doświadczonych pracowników. Trendy na rynku pracy sugerują, że firmy nadal będą zainteresowane zatrudnianiem nowych pracowników i rozważane są dalsze podwyżki wynagrodzeń, zwłaszcza dla pracowników o wysokich kwalifikacjach, pracowników IT i kadry kierowniczej<sup>7</sup>.

Rosnąca inflacja nie jest problemem lokalnym. Nie tylko Polska boryka się z tym problemem. Aby przeciwdziałać gwałtownemu wzrostowi cen, polski ustawodawca przyjął szereg rozwiązań mających na celu ograniczenie negatywnych skutków inflacji. Wprowadzono tzw. tarczę antyinflacyjną poprzez obniżenie lub czasowe zniesienie podatku VAT na paliwa, energię elektryczną i nawozy. Ponadto rząd zaplanował szereg działań mających na celu pomoc gospodarstwom domowym w obliczu rosnących cen energii (dopłata do węgla oraz dopłata do energii elektrycznej płatna w 2022 r.)<sup>8</sup>.

Nie były to jedyne działania mające na celu walkę z wysoką inflacją. Duże nadzieje wiązano także z Polskim Ładem, największą reformą podatkową w ostatnich latach. Ubiegłoroczna reforma podatkowa miała być istotnym punktem zwrotnym w gospodarce. Obejmowała ona istotne zmiany podatkowe, takie jak zwiększenie kwoty zwolnienia podatkowego, wzrost podstawy opodatkowania, zmiany zasad odliczania składek na ubezpieczenie zdrowotne (zmiana, która szczególnie faworyzowała osoby o wysokich dochodach) oraz ulgę podatkową dla osób o średnich dochodach, która następnie została uchylona w 2022 r. Przygotowane i zaawansowane szybko zmiany w prawie podatkowym nie były jednak w rzeczywistości korzystne dla wszystkich podatników. Przegrany na mocy nowych przepisów byli przede wszystkim osoby o wysokich dochodach<sup>9</sup>.

Dynamikę zmian w inflacji na przestrzeni kilku ostatnich lat przedstawia poniższa tabela 1. Zgromadzone w niej dane pozwalają prześledzić, jak wyglądała inflacja w latach 2017–2022.

Wiele krajów, które jeszcze do niedawna (przed pandemią COVID-19) obawiały się stagnacji gospodarczej z powodu deflacji, obecnie cierpi z powodu wysokiej stopy inflacji, często sięgającej dwucyfrowej wartości. Pomimo stopniowej poprawy w ostatnich miesiącach, średnia stopa inflacji w strefie euro wynosi 10%, czyli pięć razy więcej niż cel inflacyjny Europejskiego Banku Centralnego

<sup>7</sup> [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/wysoka-inflacja-w-polsce-co-robic-gdy-trudno-o-dalsze-podwyzki](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/wysoka-inflacja-w-polsce-co-robic-gdy-trudno-o-dalsze-podwyzki) [dostęp: 06.02.2024].

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Tamże.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
styczeń	1,8%	1,9%	0,7%	4,4%	2,6%	9,4%
luty	2,2%	1,4%	1,2%	4,7%	2,4%	8,5%
marzec	2%	1,3%	1,7%	4,6%	3,2%	11%
kwiecień	2%	1,6%	2,2%	3,4%	4,3%	12,3%
maj	1,9%	1,7%	2,4%	2,9%	4,7%	13,9%
czerwiec	1,5%	2%	2,6%	3,3%	4,4%	15,5%
lipiec	1,7%	2%	2,9%	3%	5%	15,5%
sierpień	1,8%	2%	2,9%	2,9%	5,5%	
wrzesień	2,2%	1,9%	2,6%	3,2%	5,9%	
październik	2,1%	1,7%	2,5%	3,1%	6,8%	
listopad	2,5%	1,3%	2,6%	3%	7,8%	
grudzień	2,1%	1,1%	3,4%	2,4%	8,6%	

Tabela 1. Dynamika zmian w inflacji na przestrzeni lat 2017-2021.

Źródło: <https://erif.pl/poradnik-konsumenta/co-wplywa-na-wartosc-pieniadza-inflacja-i-deflacja-co-to-takiego/> [dostęp: 06.02.2024].

wynoszący 2%. Ponadto nie jest wcale pewne, czy stopniowy spadek inflacji rejestrowany obecnie w wielu krajach stanie się zjawiskiem trwałym, czy też inflacja ponownie przyspieszy swoje natarcie: prognozy ekspertów na rok 2023 wskazują, że inflacja będzie musiała skonfrontować wiele gospodarek krajowych z ryzykiem recesji, wzrostu bezrobocia i zadłużenia. Są to problemy trudne i złożone. Wyzwania te ilustruje na przykład fakt, że kraje o stosunkowo niskiej stopie inflacji doświadczają jednocześnie bardzo niskich stóp wzrostu gospodarczego i są bliskie recesji<sup>10</sup>.

## INFLACJA W POLSCE I NA ŚWIECIE W LICZBACH

W ostatnim czasie inflacja w Unii Europejskiej i w Polsce znacznie przyspieszyła, głównie z powodu wzrostu cen energii i surowców, a także skutków pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie. Według Eurostatu, wskaźnik inflacji konsumenckiej (HICP) w UE wyniósł 4% w sierpniu 2022 r., a w Polsce 5,4%. Wskaźnik inflacji produkcyjnej (PPI) w UE osiągnął 43% w sierpniu 2022 r., a w Polsce 34,5%. Te wysokie poziomy inflacji stanowią wyzwanie dla MŚP, które muszą radzić sobie z rosnącymi kosztami i niepewnością<sup>11</sup>.

Komisja Europejska i Parlament Europejski przyjęły różne programy działania w celu poprawy konkurencyjności MŚP za pośrednictwem badań naukowych i innowacji oraz w celu zapewnienia im lepszego dostępu do finansowania. Jednym z nich jest program „Small Business Act” (SBA), który ma na celu stworzenie nowych ram polityki łączących istniejące już instrumenty i opierających się na Europejskiej karcie małych przedsiębiorstw oraz nowoczesnej polityce na rzecz wzrostu i zatrudnienia w sektorze MŚP<sup>12</sup>. Ponadto, biorąc pod uwagę szczególnie poważny negatywny wpływ inflacji i niepewności na MŚP w związku z gwałtownym wzrostem kosztów energii i surowców, przewodnicząca Komisji Ursula von der Leyen ogłosiła w orędziu o stanie Unii Europejskiej z września 2022 r. przyszły „pakiet pomocy gospodarczej dla MŚP”<sup>13</sup>.

Obawy o ilość pieniędzy wydawanych na gaz, prąd i paliwo pozostają gorącym tematem. Rosnące ceny materiałów i energii są głównym problemem

---

<sup>10</sup> <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-elzbieta-maczynska-o-inflacji/> [dostęp: 05.05.2023].

<sup>11</sup> <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/63/male-i-srednie-przedsiębiorstwa> [dostęp: 08.02.2024].

<sup>12</sup> <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/firmy-boja-sie-inflacji-i-podnosza-ceny-rosna-dlugi-handlu,112511.html> [dostęp: 08.02.2024].

<sup>13</sup> <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/firmy-boja-sie-inflacji-i-podnosza-ceny-rosna-dlugi-handlu,112511.html> [dostęp: 10.02.2024].

dla mikro i małych firm, przy czym 55,6 procent podaje inflację jako największe wyzwanie dla prowadzenia działalności. Spadek sprzedaży (19,4 procent) i utrzymanie pracowników (17,4 procent) to również stałe problemy. Znacząco wzrósł również odsetek firm mających problemy z utrzymaniem płynności finansowej (wzrost o 10,8 punktu procentowego w porównaniu z IV kwartałem 2021 r.)<sup>14</sup>.

Prawie co druga firma stoi obecnie przed wyzwaniem, jakim jest otrzymanie terminowych płatności od swoich dostawców, a co piąty przedsiębiorca stwierdza, że najczęściej wymienianym wyzwaniem jest długość terminów płatności. Jest to poważna przeszkoda dla firm z sektora MŚP, nie tylko utrudniająca dalszy rozwój, np. zatrudnianie nowych wykwalifikowanych pracowników, ale także powodująca deficyt w budżecie na finansowanie istniejących zobowiązań. Wysoka inflacja pogłębia ten problem, a niemożność otrzymania terminowych płatności od klientów bywa decydującym ciosem dla przedsiębiorców. Również dostawcy mogą niechętnie płacić lub przekładać zamówienia<sup>15</sup>.

Sektor MŚP zmaga się z nadmiernymi cenami i szuka różnych rozwiązań. W szczególności kupują, aby utrzymać zapasy, szukają tańszych alternatyw, a nawet powstrzymują się od inwestowania. - W drugim kwartale tego roku stosunek inwestycji do PKB spadł do 15 procent, najniżej w UE. Co druga firma przyznała, że w obecnych warunkach podnosi ceny swoich towarów i usług - to znaczący wzrost, bo w ostatnim kwartale 2021 roku mówiło tak tylko 5 procent badanych. Dla prawie co trzeciego przedsiębiorcy rosnące ceny oznaczają ograniczenie inwestycji, a co piąty stwierdził, że gromadzi zapasy towarów. Liczba przedsiębiorców, którzy postanowili przeczekać inflację i nie podejmować żadnych działań, jest znacznie niższa niż rok temu: 52,4 proc. na koniec 2021 roku, podczas gdy dziś jest to zaledwie 13,6 proc<sup>16</sup>.

## SKUTKI EKONOMICZNO-SPOŁECZNE INFLACJI

Zjawisko inflacji jest spowodowane różnymi czynnikami, ale zawsze towarzyszy mu wzrost podaży pieniądza; według H. Hazlitta "pierwszą przyczyną inflacji jest wprowadzenie na rynek nadmiaru banknotów. Najczęstszą przyczyną takich nadwyżek jest istnienie rządowych deficytów budżetowych"<sup>17</sup>. Inflacja wywołuje szereg negatywnych skutków społecznych, gospodarczych i politycznych,

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/firmy-boja-sie-inflacji-i-podnosza-ceny-rosna-dlugi-handlu,112511.html> [dostęp: 10.02.2024].

<sup>17</sup> H. Hazlitt, *Inflacja wróg publiczny nr 1*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2007, s. 61

w zależności od jej poziomu, czasu trwania i metod jej kontroli. W hiperinflacji dochodzi do całkowitego zniszczenia procesów produkcji, wymiany i konsumpcji. Ponadto inflacja przez długi okres czasu powoduje silne niepokoje.

Ekonomicznym i społecznym skutkiem inflacji jest redystrybucja dochodów i bogactwa. Pod tym pojęciem rozumie się, że najwięcej tracą osoby o stałych dochodach oraz przywiązane do długoterminowych umów, których nie można szybko zmienić. Zjawisko to wpływa na deprecjację długu nominalnego - dłużnicy zyskują, a wierzyciele tracą. Występuje transfer międzypokoleniowy. Oznacza to, że młodzi ludzie, którzy zaciągają kredyty, zyskują, podczas gdy starsi tracą swoje oszczędności.

Skutki inflacji odczuwają również przedsiębiorstwa. Pozytywne efekty to wzrost dochodów nominalnych i zysków. Natomiast negatywne skutki to wzrost kosztów produkcji, gdyż partnerzy handlowi, czyli przedsiębiorcy, muszą kupować towary po wyższych cenach oraz koszty magazynowania. Ponadto po dokonaniu transakcji z klientem przedsiębiorca oczekuje zapłaty faktury sprzedaży, na której widnieje cena stosowana przy niższej inflacji w porównaniu do płatności gotówką. W czasie inflacji przedsiębiorcy posiadający siłę monopolistyczną zyskują dzięki zakłóceniom w postrzeganiu cen względnych, co pozwala im podnieść cenę swoich produktów<sup>18</sup>. Zawody specjalistyczne cieszą się popytem na rynku pracy, co oznacza, że dochody w tym okresie, a tym bardziej w czasie inflacji, mają większe szanse na wzrost w porównaniu z dochodami osób wykonujących zawody ogólne.

Innym efektem inflacji jest zmiana przedziałów podatkowych. Przedsiębiorcy korzystający z progresywnego podatku dochodowego narażeni są na szybsze przejście do wyższych stawek podatkowych, gdyż ich dochody nie rosną wprost proporcjonalnie do kosztów ponoszonych w związku z prowadzeniem działalności<sup>19</sup>. Warto również zauważyć, że podczas inflacji zyskują właściciele aktywów, dłużnicy i przedstawiciele specjalizacji popytowych, tracą natomiast wierzyciele, pracownicy i emeryci oszczędzający w depozytach pieniężnych. Zyskują właściciele dóbr trwałych, takich jak grunty i budynki, natomiast aktywa reprezentowane przez pieniądź tracą swoją realną wartość.

Proces inflacyjny w różny sposób wpływa na gospodarkę. Prowadzi do obniżenia poziomu życia obywateli, a tym samym do konsekwencji społecznych. Ze względu na złożony charakter inflacji oraz liczne mechanizmy sprzężeń

<sup>18</sup> S. Sztaba, *Kodeks Hammurabiego widziany oczami ekonomisty*, "Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace" 2013, nr 1, s. 97-117.

<sup>19</sup> Tamże.

zwrotnych poszczególnych agregatów makroekonomicznych, w teorii ekonomii nie ma zgodności co do ostatecznego wpływu wzrostu cen na procesy gospodarcze. W sektorze dochodowym inflacja podnosi płace nominalne i przyczynia się do tłumienia wzrostu płac realnych.

## WPEŁYW INFLACJI NA SEKTOR MŚP

Wpływ inflacji na sektor MŚP jest tematem budzącym duże zainteresowanie i niepokój. Inflacja odnosi się do wzrostu ogólnego poziomu cen towarów i usług w gospodarce. Inflacja ma zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Z jednej strony, inflacja stymuluje wzrost gospodarczy, zwiększa konkurencyjność eksportu i zmniejsza realną wartość zadłużenia. Z drugiej strony, inflacja może destabilizować ceny, zwiększać koszty produkcji i finansowania oraz zmniejszać siłę nabywczą konsumentów.

Wzrost cen surowców, energii i materiałów eksploatacyjnych bezpośrednio wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorców, zmuszając ich do aktualizacji polityki cenowej. Ponadto inflacja może poważnie utrudnić planowanie i budżetowanie, stwarzając dodatkowe ryzyko i narażając przedsiębiorców na potencjalne straty. W środowisku szybko rosnących cen zwiększy się również presja na pracowników, aby podnieść ich wynagrodzenia, co będzie miało negatywny wpływ na stronę kosztową działalności, co z kolei znajdzie odzwierciedlenie w zyskach netto. Ponadto pracownicy częściej będą chcieli zmienić pracę, aby utrzymać dotychczasowy standard życia. Tak więc wysoka inflacja ma bardzo negatywny wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa i dodatkowo destabilizuje jego bazę operacyjną<sup>20</sup>.

Rok 2022 zapisał się jako okres wielkich wyzwań dla przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich: oprócz problemów spowodowanych kolejnymi pandemiemi COVID-19, firmy borykają się nadal z zawirowaniami na rynkach paliw i produktów oraz trudnościami w pozyskiwaniu surowców i komponentów. Rosnące koszty produkcji zmuszają firmy do podnoszenia cen dla konsumentów. Niektórzy przedsiębiorcy powątpiewają, na ile rynek zaakceptuje te zmiany. Firmy jako duże wyzwanie postrzegają również konieczność dostosowania się do przepisów unijnych. Nie bez znaczenia jest również sytuacja geopolityczna i rosnące napięcia międzynarodowe<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> <https://nfg.pl/blog/jak-inflacja-wplywa-na-kondycje-firm> [dostęp: 10.02.2024].

<sup>21</sup> <https://autenti.com/pl/blog/inflacja-a-biznes-gdzie-szukac-oszczednosci> [dostęp: 10.02.2024].

Ciągłe wahania cen powodują, że konsumenci nie są w stanie podejmować racjonalnych decyzji zakupowych, a przedsiębiorstwa mają mało czasu na dostosowanie się do nowych warunków. Największym problemem dla przedsiębiorstw w tej sytuacji jest zachowanie i zarządzanie płynnością finansową. Nie dziwi więc fakt, że w wielu badaniach, gdy przedsiębiorcy są pytani o swoje największe obawy, na pierwszym miejscu stawiają inflację. Jest to dla nich trudniejsze wyzwanie niż wzrost podatków i składek na ubezpieczenie społeczne. Bo o ile wzrost podatków jest przewidywalny, to inflacja już nie<sup>22</sup>.

Dzięki niskim stopom procentowym w Polsce w ostatnich latach, pieniądze pozyskiwane przez przedsiębiorstwa na inwestycje były łatwo dostępne i tanie. Wiele przedsiębiorstw rozpoczęło inwestycje dzięki temu "taniemu pieniądzwowi", a obecnie boryka się z rosnącymi kosztami surowców i płac, co utrudnia im zakończenie inwestycji. Ten wzrost kosztów surowców i usług przejawia się bardzo mocno w tzw. inflacji producenckiej. W efekcie, zwłaszcza w początkowych fazach wysokiej inflacji, znaczna część inwestycji może być wstrzymana i kontynuowana do czasu, gdy firma będzie mogła uzyskać nowe finansowanie zewnętrzne. Ten okres przejściowy stanowi dziś największe wyzwanie dla firm. Jeśli jednak wzrost gospodarczy nie ulegnie nadmiernemu spowolnieniu, przedsiębiorstwa będą w stanie poradzić sobie z nową rzeczywistością<sup>23</sup>.

Trudna sytuacja, w której się znajdujemy i ciągła niepewność co do przyszłości, popychają przedsiębiorców do poszukiwania oszczędności. Jednym ze sposobów jest optymalizacja procesów w firmie. Pandemia pokazała, jak ważne są narzędzia, które usprawniają komunikację w organizacji i zwiększają produktywność pracowników, co z kolei wpływa na obniżenie długoterminowych kosztów operacyjnych. Dane pokazują, że dzięki cyfryzacji i automatyzacji procesy biznesowe można przyspieszyć nawet o 80% lub więcej, co pozwala zaoszczędzić nawet 2 mln zł<sup>24</sup>.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone analizy pokazują, że skutkiem inflacji jest zawsze spadek wartości pieniądza. Dlatego też inflacja jest zwykle najbardziej dotkliwa dla najuboższych warstw społeczeństwa. Dlatego wśród ekonomistów utrzymuje się

---

<sup>22</sup> <https://www.big.pl/poradnik-przedsiębiorcy/inflacja-w-polsce-wplyw-na-gospodarke-i-biznes> [dostęp: 10.02.2024].

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> Badanie na zlecenie ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A [dostęp: 10.02.2024].

poгляд, że unikanie wysokiej inflacji jest znacznie ważniejsze dla dochodów tych grup niż wydatki rządowe na zdrowie i edukację. Wydatki te nie mają bowiem systematycznego wpływu na poprawę sytuacji ekonomicznej grup najuboższych.

Wielu przedsiębiorców bardzo kreatywnie podchodzi do założeń planistycznych i rozwojowych, zmian w organizacji pracy, a nawet rebrandingu. Niepokoi ich również wzrost cen materiałów niezbędnych do produkcji, usług i budownictwa. Ponadto spadek kursu złotego pogorszył sytuację finansową firm, które opierają swoją produkcję na importowanych komponentach. Jeśli dodać do tego niepewność prawną i zmiany w ordynacji podatkowej, przekonanie przedsiębiorców do inwestowania w rozwój swoich firm staje się bardzo trudne.

## BIBLIOGRAFIA

Kalita W., Kurek M., Piczak L., Sowa B., *Ekonomia: wybrane zagadnienia mikro i makroekonomii*, Przemysł 2014.

*Mechanizmy gospodarki rynkowej. Repetytorium*, red. M. Kurka, WSPiA Rzeszów-Przemysł 2015.

Gardjan K., Kurek M., Sowa B., Zabrowarny S., *Ekonomia*, Przemysł 2004.

Hazlitt H., *Inflacja wróg publiczny nr 1. Fijorr Publishing Company*, Warszawa 2007.

Sztaba S., *Kodeks Hammurabiego widziany oczami ekonomisty*, "Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace" 2013.

### Strony internetowe

<https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-elzbieta-maczynska-o-inflacji/>

<https://www.mamona.co.uk/blog/inflacja-i-jej-wplyw-na-biznes>

[https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/wysoka-inflacja-w-polsce-co-robic-gdy-trudno-o-dalsze-podwyzki](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/wysoka-inflacja-w-polsce-co-robic-gdy-trudno-o-dalsze-podwyzki)

<https://erif.pl/poradnik-konsumenta/co-wplywa-na-wartosc-pieniadza-inflacja-i-deflacja-co-to-takiego/>

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/63/male-i-srednie-przedsiębiorstwa>

<https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/firmy-boja-sie-inflacji-i-podnosza-ceny-rosna-dlugi-handlu,112511.html>



<https://nfg.pl/blog/jak-inflacja-wplywa-na-kondycje-firm>

<https://autenti.com/pl/blog/inflacja-a-biznes-gdzie-szukac-oszczednosci>

<https://www.big.pl/poradnik-przedsiębiorcy/inflacja-w-polsce-wplyw-na-gospodarke-i-biznes>

Badanie na zlecenie ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A

## IMPACT OF INFLATION ON THE SME SECTOR

**Summary:** The global SME sector plays an important role in generating economic growth and innovation in all sectors. The sustainable development of this sector is crucial to the socio-economic development of any country. This group of SMEs is also the most important, as they create the largest number of jobs in the market and demonstrate creativity and commitment, often resulting in the development of new products and services. SMEs also demonstrate creativity and commitment, which often results in the development of new advanced technologies. Companies in this sector of the economy also contribute to the development of the global market. However, they are highly vulnerable to the negative effects of the economic and political environment. Therefore, many national authorities have recognized the importance and economic potential of this group of entrepreneurs and have created support programs, companies and research institutes to analyze the development and operation of this sector. State support has helped maintain and even increase employment in this sector. All Polish companies are suffering from rising costs. Long-standing high inflation is affecting the cost of doing business in almost all categories. Achieving at least satisfactory profitability is becoming increasingly difficult. It is therefore crucial to adopt strategies that minimize the impact of inflation.

**Keywords:** inflation, consumption, market, SME sector

# ŚWIADCZENIE USŁUG TRANSGRANICZNYCH W POLSCE PRZEZ OBYWATELI KRAJÓW UE

**Streszczenie:** Współpraca międzynarodowa krajów członkowskich Unii Europejskiej jest sukcesywnie rozwijana celem budowania silnej i innowacyjnej gospodarki. Charakter współpracy ze względu na formę wspólnych działań może przybierać formę współpracy transgranicznej między Polską a krajami UE. Opracowanie przybliży definicję, charakter prawny zawieranych umów, wymogi prawne wobec usługodawców, pozytywne aspekty wspólnych działań oraz bariery współpracy międzynarodowej. Scharakteryzowano akty prawne, które zawierają ramy prawne i wymogi wobec usługodawców świadczących usługi transgraniczne. Przedstawiono analizę ilości podmiotów gospodarki narodowej w latach 2012-2019 oraz liczbę podmiotów według poszczególnych sekcji w latach 2018-2019 w strefach przygranicznych.

**Słowa kluczowe:** uroregion, współpraca transgraniczna, rozwój gospodarczy, usługobiorca, gospodarka lokalna i narodowa, usługi

## WPROWADZENIE

W związku z przemianami ustrojowymi w Polsce temat współpracy transgranicznej zaczął nabierać istotnego znaczenia i wpłynął pozytywnie na rozwój gospodarki rynkowej oraz lokalnej samorządności. W związku z rozwojem współpracy transgranicznej rozwinęła się aktywność podmiotów gospodarczych, które opierają swoją działalność gospodarczą na terenie państw sąsiednich<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> D. Reško, *Przedsiębiorczość transgraniczna w wybranych jednostkach terytorialnych pogranicza polsko-słowackiego*, Studia Regionalne i Lokalne 2010, Nr 2 (40), s. 121.

Znaczenie słowa „transgraniczny” znaczy w tłumaczeniu przekraczający granice państw lub istniejący poza granicami państw<sup>2</sup>. Współpraca transgraniczna krajów europejskich nabrała rzeczywistego wymiaru po zakończeniu drugiej wojny światowej. Jej znamienny wpływ został doceniony w ramach wspólnej polityki gospodarczej Unii Europejskiej<sup>3</sup>.

Świadczenie usług w wymiarze transgranicznym ma miejsce w sytuacji, gdy usługodawca przemieszcza się do innego kraju celem prowadzenia przedsiębiorstwa (działalności gospodarczej) lub w sytuacji, w której charakter świadczonej usługi odnosi się do sytuacji tymczasowej bez prowadzenia działalności gospodarczej w innym kraju. W odniesieniu do działalności opartej na prowadzeniu przedsiębiorstwa mówimy o swobodzie przedsiębiorczości, a do tymczasowego świadczenia usług ( bez trwałego i ciągłego uczestnictwa w życiu gospodarczym innego państwa członkowskiego) o swobodzie świadczenia usług<sup>4</sup>. Swoboda przedsiębiorczości rozumiana jest jako poszanowanie podstawowych swobód w procesie ustanowienia wspólnego rynku w kontekście trwałego rozwoju gospodarczego<sup>5</sup>. W dosłownym rozumieniu oznacza możliwość wykonywania działalności na własny rachunek dzięki przynależności do Unii Europejskiej<sup>6</sup>.

## DEFINICJA WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ

Definicja współpracy transgranicznej zawarta jest w Konwencji ramowej o współpracy między wspólnotami i władzami terytorialnymi i odnosi się do „każdego wspólnie podjętego działania mającego na celu wzmocnienie i rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby umawiających się stron, jak również zawieranie porozumień i przyjęcie uzgodnień, warunkujących realizację zamierzeń”. W myśl przedstawionej definicji współpraca transgraniczna opiera się na dwóch formach działań<sup>7</sup>:

<sup>2</sup> M. Bańko (red.), *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 23.

<sup>3</sup> P. Łazutka, *Wyzwania europejskiej i polskiej współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna w administracji publicznej*, red. R. Kusiak-Winter, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2015, s. 59.

<sup>4</sup> Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, *Transgraniczne świadczenie usług*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/transgraniczne-swiadczenie-uslug>, [dostęp: 23.05.2021}.

<sup>5</sup> A. Borkowski, *Swoboda przedsiębiorczości w kontekście realizacji interesu ogólnego Unii Europejskiej*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego 2016, s. 35.

<sup>6</sup> M. Szydło, *Podstawowe wolności gospodarcze*, [w:] *System prawa Administracyjnego*, t. 8A, *Publiczne Prawo Gospodarcze*, red. R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel, Warszawa 2013, s. 7-77.

<sup>7</sup> M. Zieliński, *Europejska konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi*, "Zeszyty Naukowe, Instytut Administracji WSP w Częstochowie" 2002, Z. II, s. 6.

1. Wspólnie podjętych działaniach bez zobowiązań o charakterze prawnym.
2. Zawieranie porozumień i przyjmowanie uzgodnień.

Przez współpracę transgraniczną rozumiana jest interakcja między polityką regionalną, a procesami współpracy transgranicznej. W wyniki tego rodzaju działalności możliwe jest „szerzenie innowacji gospodarczej i przenikanie wpływów społeczno-kulturalnych różnych państw”<sup>8</sup>. Dzięki takiego rodzaju współpracy pojawiają się możliwości współpracy gospodarczej, naukowej, technicznej i technologicznej. Poprzez tego typu działalność wzrasta atrakcyjność inwestycyjna regionów i firmy zwiększają możliwości powiększenia zysków<sup>9</sup>. Do pozytywnych aspektów współpracy transgranicznej można zaliczyć następujące czynniki<sup>10</sup>:

- wzrost obrotów handlowych w danym regionie,
- rozwój nowych rynków pracy,
- rozwój turystyki,
- zwiększenie dostępu do surowców naturalnych,
- innowacyjność infrastruktury technicznej i technologicznej.

Zgodnie z prawem Unii Europejskiej wolność gospodarcza obejmuje ochroną obszary produkcji, handlu, rzemiosła czy wykonywanie wolnych zawodów na całym terytorium Unii Europejskiej w myśl artykułu 49 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej „ograniczenie swobody przedsiębiorczości obywateli jednego z Państw członkowskich na terytorium innego Państwa Członkowskiego są zakazane”<sup>11</sup>. Mianem współpracy transgranicznej określono<sup>12</sup>:

1. Współpracę przygraniczną (cross-border).
2. Współpracę międzyregionalną (interregional).
3. Współpracę ponadnarodową (transnarodową) (transnational).

Działalność gospodarcza jest według przepisów prawa polskiego uznawana jako zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana w sposób ciągły. Obywatele UE mogą wykonywać działalność gospodarcza w Polsce jako osoby fizyczne na tych samych zasadach co obywatele Polski<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> A. Mierosławska, *Bariery rozwoju współpracy transgranicznej gmin na pograniczu wschodnim*, "Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy" 2003, nr 483, s. 7.

<sup>9</sup> E. M. Kacperska, *Współpraca transgraniczna a rozwój regionów wschodnich*, "Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2005, nr 55, s. 5-18.

<sup>10</sup> D. Reško, *Przedsiębiorczość transgraniczna...*, s. 123.

<sup>11</sup> A. Borkowski, *Swoboda przedsiębiorczości...*, s. 36.

<sup>12</sup> S. Dołzbłasz, A. Raczyk, *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Warszawa 2010, s. 13-14.

<sup>13</sup> *Broszura Transgraniczna, Życie i praca na polsko-niemieckim pograniczu*, Urząd Miasta Szczecina, Szczecin 2019, s. 8.

## CHARAKTER PRAWNY WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ

Regulacje prawne w ramach europejskiej współpracy transgranicznej opierają się na aktach prawnych<sup>14</sup>:

1. Europejska Konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotą a władzami terytorialnymi.
2. Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych.
3. Europejska Karta Samorządu Terytorialnego.
4. Europejska Karta Samorządu Regionalnego.

Na forum Rady Europy w 1990 r. została uchwalona konwencja madrycka<sup>15</sup>, która reguluje i określa zasady współpracy transgranicznej pomiędzy państwami. Kolejnym istotnym dokumentem z 1985 roku jest Europejska Karta Samorządu Lokalnego, która nie została ratyfikowana przez Polskę<sup>16</sup>. Konwencja ramowa o współpracy między wspólnotami i władzami terytorialnymi składa się z tekstu Konwencji, który jasno precyzuje międzynarodowe zobowiązania stron ze wzorami umów i porozumień. Charakter ramowy oznacza jedynie ujęcie istotnych zobowiązań państw opartych na współpracy transgranicznej. W tłumaczeniu z języka francuskiego „loi-cadre”, „konwencję ramową określa się jako prawo określające główne zasady współpracy międzynarodowej, natomiast dopracowanie szczegółów pozostawia rządowi do realizacji”<sup>17</sup>. Według postanowień Konwencji strony porozumienia na mocy zawartej umowy międzypaństwowej mają ułatwioną możliwość współpracy międzynarodowej. W ramach powyższych założeń charakter współpracy transgranicznej może mieć charakter<sup>18</sup>:

- lokalny, oparty na współpracy między wspólnotowej i terytorialnej,
- państwowy, na zasadzie zawierania umów między państwami.

Na mocy dyrektywy 2006/123 WE z 12 grudnia 2006 roku dotycząca usług na rynku wewnętrznym przedsiębiorcom funkcjonującym na wspólnym rynku gwarantowana jest ochrona prawna i zniesienie wszelkich barier w ramach swobody przedsiębiorczości<sup>19</sup>. W swobodzie świadczenia usług zakres przedmioto-

<sup>14</sup> A. Mierosławska, *Bariery rozwoju*, ..., s. 5-18.

<sup>15</sup> *Europejska Konwencja Ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami w władzami terytorialnymi*, sporządzona w Madrycie 21 maja 1980 roku (Dz. U. Z 1993 Nr 61, poz. 287).

<sup>16</sup> Europejska Karta Samorządu Lokalnego sporządzona w Strasburgu 15 października 1985 r., (dz. U. z 1985r., Nr 124, poz. 607).

<sup>17</sup> M. Zieliński, *Europejska konwencja*..., s. 5-6.

<sup>18</sup> Tamże, s. 7.

<sup>19</sup> Dyrektywa 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotycząca usług na rynku wewnętrznym (ZD. U. UE.L. 2006.376.36 z dnia 27 grudnia 2006 r).

wy obejmuje wszystkie rodzaje usług świadczonych przez usługodawców, którzy prowadzą przedsiębiorstwo w państwie członkowskim. Usługa obejmuje<sup>20</sup>:

- działalność usługową w ramach wykonywanej działalności gospodarczej,
- samodzielny charakter świadczonych usług (działalność na własny rachunek),
- odpłatność w ramach wykonywanej usługi.

Zakres podmiotowy obejmuje z jednej strony beneficjentów, którzy jako osoby fizyczne na podstawie swobody świadczenia usług posiadają obywatelstwo jednego z państw członkowskich. W dosłownym rozumieniu w odniesieniu do tych osób jedynym warunkiem, który stawiany przed takimi osobami, który umożliwia skorzystanie ze swobody przepływu usług jest stałe miejsce zamieszkania w jednym z państw członkowskich<sup>21</sup>.

## PRAWA USŁUGODAWCÓW ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI TRANSGRANICZNE

Usługodawcy świadczący usługi na terenie innego państwa członkowskiego mają następujące prawa i przywileje<sup>22</sup>:

1. Usługodawca nie musi zakładać siedziby na terenie państw świadczonych usługi.
2. Osoby zatrudnione w firmie usługodawcy nie mają obowiązku posiadania stałego miejsca zamieszkania w państwie, w którym świadczona jest usługa.
3. Usługodawca nie musi posiadać zezwolenia na świadczenie usług, w przypadku, gdy posiada prawo do wykonywania usługi w kraju macierzystym.
4. Brak przymusu płacenia składki na ubezpieczenie w kraju wykonawcy.

---

<sup>20</sup> J. Urban-Kozłowska, *Swoboda świadczenia usług w świetle dyrektywy 2006/123/WE*, "Internetowy Przegląd Prawniczy TBSP UJ" 2010, Nr 2(05), s. 110-112.

<sup>21</sup> Tamże, s. 108.

<sup>22</sup> *Świadczenie usług transgranicznych w Polsce*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/cudzoziemcy/chce-swiadczyc-uslugi-transgraniczne-w-polsce/swiadczenie-uslug-transgranicznych-w-polsce-przez-obywateli-krajow-ue>, [dostęp: 25.05.2021].

## PODSTAWOWE ZASADY ŚWIADCZENIA USŁUG TRANSGRANICZNYCH W POLSCE DOTYCZĄCE ZAWODÓW REGULOWANYCH

Usługodawcy, którzy prowadzą działalność w jednym z państw Unii Europejskiej według przepisów obowiązujących w danym kraju mogą wykonywać swoje usługi na terytorium innego państwa członkowskiego na poniższych warunkach<sup>23</sup>:

- w przypadku wykonywania usługi na terenie innego państwa członkowskiego tymczasowo i okazjonalnie,
- jeżeli w państwie, w którym usługodawca zamierza wykonywać usługę zawód jest nieregulowany prawnie to usługodawca musi udowodnić, że w okresie ostatnich 10 lat co najmniej przez okres jednego roku świadczył usługi w danym zakresie regulowane prawnie,
- w przypadku usługi wykonywanej po raz pierwszy na terenie innego państwa członkowskiego wymagane jest tzw. uznanie kwalifikacji w oświadczeniu o zamiarze świadczenia usługi. Informacje zawarte w oświadczeniu zawierają dane o polisie ubezpieczeniowej. Złożenie takiego oświadczenia jest wymagane co roku w przypadku przedłużenia wykonywania usługi w innym kraju UE.
- należy potwierdzić obywatelstwo,
- przedłożyć zaświadczenie o posiadanych kwalifikacjach,
- zaświadczenie o wykonywaniu przez okres jednego roku zawodu w ciągu ostatnich dziesięciu lat,
- zaświadczenie o niekaralności.

W przypadku świadczenia usług w zawodach, w których istnieje bezpośrednie zagrożenie zdrowia i życia usługobiorca wymaga zaświadczenia o posiadaniu odpowiednich kwalifikacji. Zawodami tymi są między innymi; dietetyk, architekt, fizjoterapeuta, górnik strzałowy, inżynier budownictwa, konserwator dźwigów, logopeda, protetyk słuchu, strażak, technik farmaceutyczny itd. Jeżeli właściwy organ przy ocenie kwalifikacji stwierdzi odstępstwa, wówczas może wydać zobowiązanie do wykonywania testu umiejętności. W przypadku pozytywnej weryfikacji należy usługobiorcy dostarczyć w odpowiedniej formie informacje zawierające<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> Tamże.

- numer w ewidencji działalności gospodarczej,
- dane kontaktowe,
- dane organu, który wydał certyfikat,
- cechy usługi,
- cenę usługi,
- wzory umów,
- NIP,
- dane ubezpieczenia,
- gwarancje jakości wykonywanej usługi,
- informacje dodatkowe na wniosek usługobiorcy.

## ASPEKT PODATKU DOCHODOWEGO W POLSCE W ODNIESIENIU DO WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ

W celu ochrony podatnika przed podwójnym opodatkowaniem od dochodu i majątku na terenie Polski zostało uchwalone międzynarodowe prawo podatkowe, które składa się z ogółu norm prawnych. Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania mają pierwszeństwo przed przepisami prawa podatkowego wewnętrznego. Przepisy te są ogłaszane w Dzienniku Ustaw RP. Wzorzec umów zawieranych przez Polkę odnośnie zasad zapobiegania podwójnemu opodatkowaniu są zamieszczano w Konwencji Modelowej Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)<sup>25</sup>.

## EUROREGIONY W POLSCE

Jedną z form współpracy transgranicznej jest współpraca euroregionalna. Obszar działania obejmuje dwa lub więcej państw członkowskich Unii Europejskiej w ramach euregionu<sup>26</sup>. W ramach współpracy transgranicznej jest powstanie obszarów-euroregionów. Obejmują one obszary samorządów poszczególnych państw członkowskich Unii Europejskiej. Obecnie w Polsce jest 17 euroregionów zlokalizowanych wzdłuż wszystkich granic Polski. Poniższa tabela prezentuje euregiony w Polsce oraz ich państwa członkowskie.

---

<sup>25</sup> M. Jamróży (red.), *Elementy międzynarodowego prawa podatkowego i kierunki zmian*, [w:] *Opodatkowanie dochodów transgranicznych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 25.

<sup>26</sup> J. Gwiżdżała, *Euroregiony jako forma współpracy transgranicznej w Europie*, [w:] *Zarządzanie Finansami, Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 450.



Tabela 1. Struktura euroregionów zlokalizowanych w strefach przygranicznych Polski

Nazwa Euroregionu	Państwa członkowskie	Rok utworzenia
Nysa	Polska-Niemcy-Czechy	1991
Karpacki	Polska-Ukraina-Słowacja-Węgry -Rumunia	1993
Sprewa-Nysa-Bóbr	Polska-Niemcy	1993
Pro Europa-Viardina	Polska-Niemcy	1993
Tatry	Polska-Słowacja	1996
Bug	Polska-Ukraina	1995
Promerania	Polska-Niemcy-Szwecja	1995
Glacensis	Polska-Czechy	1996
Niemen	Polska-Białoruś-Litwa-Rosja	1997
Pradziad	Polska-Czechy	1996
Bałyk	Polska-Dania-Litwa-Łotwa-Rosja-Szwecja	1998
Śląsk Cieszyński	Polska-Czechy	1998
Silesia	Polska-Czechy	1998
Beskidy	Polska-Słowacja	2000
Dobrava	Polska-Czechy	2001
Puszcza Białowieska	Polska-Białoruś	2002
Łyna-Ława	Polska-Rosja	2004

Źródło: J. Gwizdała, *Euroregiony jako forma współpracy transgranicznej w Europie*, [w:] "Finanse, Rynki, Ubezpieczenia" 2015, nr 74, t 2,

Do największych korzyści z funkcjonowania euroregionów można zaliczyć<sup>27</sup>:

- modernizacja infrastruktury technicznej,
- wzajemne nawiązywanie kontaktów w dziedzinie kultury i edukacji,
- ochrona środowiska,
- koordynacja działań w sferze ekonomiczno-społecznej,
- wspólne korzyści w rozwoju turystyki dla państw euroregionu,
- negocjacje i porozumienia w sporządzaniu umów międzynarodowych,
- reorganizacja zagospodarowania przestrzennego.

<sup>27</sup> E. Kacperska, *Współpraca transgraniczna...*, s. 12-13.

## ANALIZA LICZBY PODMIOTÓW TRANSGRANICZNYCH W STREFACH PRZYGRANICZNYCH

Poniższy wykres przedstawia podmioty gospodarki narodowej w latach 2012-2019.



Wykres 1. Podmioty gospodarki narodowej w Polsce w latach 2012-2019

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS, *Charakterystyka obszarów przygranicznych na terenie Polski. Podmioty gospodarki narodowej w 2019 roku.*

Zdecydowana większość podmiotów strefy przygranicznej na koniec 2019 roku należała do sektora prywatnego (95,7% wobec 95,9% w kraju). W porównaniu z rokiem 2018 liczba podmiotów gospodarki narodowej w tym sektorze zwiększyła się o 39,1 tys. do 1443,1 tys., tj. o 2,8% (w kraju wzrosła o 3,3%). Natomiast do sektora publicznego należało 49,3 tys. podmiotów, tj. o 754 mniej (o 1,5%) niż w roku poprzednim (w kraju o 1,1% mniej). W ogólnej liczbie podmiotów zlokalizowanych w strefie przygranicznej w 2019 roku, największy udział stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – 72,3% (w kraju 71,3%). W porównaniu z 2018 r. w rejestrze REGON wpisanych było o 30,9 tys. więcej (o 2,9%) osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (w kraju – o 3,3% więcej). Spółki handlowe, działające na terenie strefy, stanowiły 8,6% w strukturze podmiotów wpisanych w rejestrze REGON (w kraju 11,6%). W poprzednim roku udziały te kształtowały się odpowiednio na poziomie 8,4% i 11,2%.

Tabela 2 przedstawia liczbę podmiotów przygranicznych według odcinka granicy z Polską w 2019 roku.

Tabela 2. Podmioty gospodarki narodowej na obszarach przygranicznych według odcinków granicy w 2019 roku

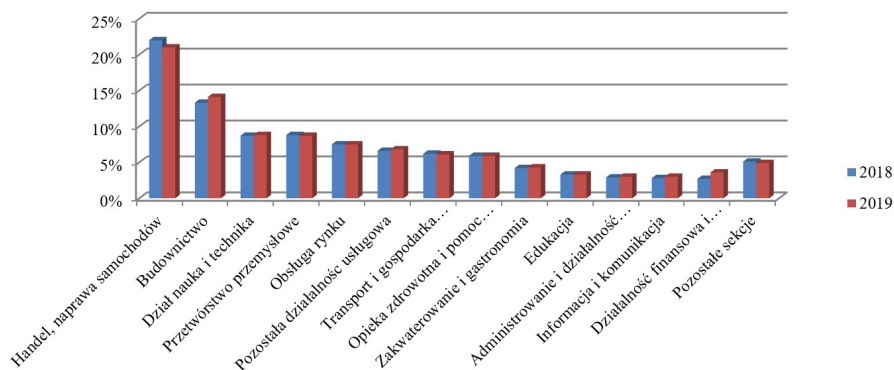
Wyszczególnienie	Podmioty gospodarki narodowej	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	Spółki handlowe w ogólnej liczbie podmiotów w %	Spółki z udziałem kapitału zagranicznego
	Na 1 000 ludności			
Polska	11,5	83,7	11,6	103,3
Obszary przygraniczne na terenie Polski	111,0	80,2	8,6	100,9
Sąsiadujące z:				
Rosją	91,4	65,9	5,4	109,1
Litwą	83,3	63,3	5,2	121,4
Białorusią	88,8	67,2	8,0	112,5
Ukrainą	76,5	57,9	6,6	105,7
Słowacją	99,8	78,1	6,3	99,3
Czechami	110,0	75,5	9,5	99,1
Niemcami	129,6	93,1	9,2	98,9
Morzem Bałtyckim	135,3	99,5	9,2	100,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS, *Charakterystyka obszarów przygranicznych na terenie Polski. Podmioty gospodarki narodowej w 2019 roku*.

W 2019 roku liczba podmiotów gospodarki narodowej na 1000 ludności wyniosła 11,5, natomiast w poprzednim roku wartość 107,9. Największa liczba podmiotów na 1000 ludności skoncentrowana była przy granicy morskiej i wyniosła 135,3, czyli o 4,3 więcej niż przed rokiem. Kolejną granicą, przy której była skoncentrowana największa liczba podmiotów był obszar przygraniczny z Niemcami. Liczba podmiotów osiągnęła wskaźnik 129,6, natomiast w 2018 roku wartość mniejszą o 3, 2. Najmniejsza koncentracja podmiotów zlokalizowana była w 2019 roku na obszarze z Ukrainą i osiągnęła wskaźnik 76,5, co w porównaniu z rokiem 2018 było liczbą większą o 2,3 i na obszarze granicznym z Litwą wskaźnik równy 83,8, natomiast w roku poprzednim 81,4<sup>28</sup>.

Poniższy wykres 2 przedstawia strukturę podmiotów gospodarki narodowej w latach 2018-2019.

<sup>28</sup> GUS, *Charakterystyka obszarów przygranicznych na terenie Polski. Podmioty gospodarki narodowej w 2019 roku*.



Wykres 2. Struktura podmiotów gospodarki narodowej w strefie przygranicznej w latach 2018-2019

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej na obszarach przygranicznych na terenie Polski w latach 2018-2019*, Rzeszów 2019.

Liczba podmiotów w rejestrze REGON w 2019 roku stanowiła 1,5 mln na obszarach przygranicznych, co stanowiło 33,4% wszystkich podmiotów zlokalizowanych w kraju (4,5 mln). W porównaniu do 2018 roku liczba ta zwiększyła się o 40,5 tys., czyli o 2,8% w strefie przygranicznej, natomiast w skali kraju o 33%. Największa liczba podmiotów w strefie przygranicznej dotyczyła sekcji handel i naprawa samochodów. Udział struktury podmiotów zmniejszył się o 1 p. p. w porównaniu do roku poprzedniego. Liczba podmiotów w sekcji budownictwo również osiągnęła wysoki udział w liczbie podmiotów w strefie przygranicznej o wielkości równej 14,1% w 2019 i był o 0,8 p.p. wyższy w odniesieniu do 2018 roku. Wielkość procentowa sekcji: handel i naprawa samochodów, przetwórstwo przemysłowe, transport i gospodarka magazynowa i pozostałe sekcje uległa zmniejszeniu w ogólnej liczbie podmiotów zlokalizowanych w strefie przygranicznej w 2019 roku w porównaniu do roku poprzedniego.

## ZAKOŃCZENIE

Wskaźnikami kształtowania się transgranicznych wspólnot można nazwać wpływy kultury państwa „sąsiada”, czynnik pracy, czynnik środowiskowy i czynnik ekonomiczny. Na podstawie kształtowania i wpływu wyżej wymienionych elementów możliwa jest współpraca państw, w której głównymi podmiotami są osoby fizyczne i przedsiębiorstwa, które świadczą usługi transgraniczne na terenie innego państwa na podstawie umów i porozumień partnerstwa. Współpraca międzynarodowa jest sposobem na rozwój społeczno-gospodarczy i wzmocnienie

więzi między narodami. Strategii Unii Europejskiej popiera istotę odrębności regionalnej z uwzględnieniem wzajemnej współpracy państw członkowskich. Jednym z kluczowych rozwiązań na rzecz wspólnych działań jest powstanie euroregionów, których geneza powstania opiera się na związku sąsiedztwa geograficznego. Obszary przygraniczne dzięki wzajemnej współpracy państw zyskują nową „energię”, zasób nowych wykwalifikowanych pracowników, którzy pozytywnie wpływają na rozwój ekonomiczny stref przygranicznych i umacniają współpracę państw członkowskich UE. Mimo istotnych różnic kulturowych, środowiskowych i prawnych europejskie granice ulegają zacieraniu na rzecz wspólnych działań w kierunku współpracy transgranicznej.

## BIBLIOGRAFIA

- Bańko M. (red.), *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Borkowski A., *Swoboda przedsiębiorczości w kontekście realizacji interesu ogólnego Unii Europejskiej*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, 2016.
- Broszura Transgraniczna, Życie i praca na polsko-niemieckim pograniczu*, Wydawca Urząd Miasta Szczecin, Szczecin 2019.
- Dołzbłasz S., Raczyk A., *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Warszawa 2010.
- Dyrektywa 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotycząca usług na rynku wewnętrznym (ZD. U. UE.L. 2006.376.36 z dnia 27 grudnia 2006 r).
- Europejska Karta Samorządu Lokalnego sporządzona w Strasburgu 15 października 1985 r (dz. U. z 1985r. Nr 124, poz. 607).
- Europejska Konwencja Ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami w władzami terytorialnymi* ,sporządzona w Madrycie 21 maja 1980 roku , (Dz. U. Z 1993 Nr 61, poz. 287).
- GUS, *Charakterystyka obszarów przygranicznych na terenie Polski. Podmioty gospodarki narodowej w 2019 roku*.
- Gwizdała J., *Euroregiony jako forma współpracy transgranicznej w Europie*, "Finanse, Rynki, Ubezpieczenia" 2015, nr 74, t. 2.

Gwizdała J., *Euroregiony jako forma współpracy transgranicznej w Europie*, [w:] *Zarządzanie Finansami, Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw*, red. D. Zarzeccki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.

Jamroży M. (red.), *Elementy międzynarodowego prawa podatkowego i kierunki zmian*, [w:] *Opodatkowanie dochodów transgranicznych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

Kacperska E., *Współpraca transgraniczna a rozwój regionów wschodnich*. "Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2005, nr 55.

Łazutka P., *Wyzwania europejskiej i polskiej współpracy transgranicznej*, [w:] *Współpraca transgraniczna w administracji publicznej*, red. R. Kusiak-Winter, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2015.

Mierosławska A., *Bariery rozwoju współpracy transgranicznej gmin na pograniczu wschodnim*, "Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy" 2003, nr 483.

Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, *Transgraniczne świadczenie usług*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/transgraniczne-swadczenie-uslug>.

Reško D., *Przedsiębiorczość transgraniczna w wybranych jednostkach terytorialnych pogranicza polsko-słowackiego*, "Studia Regionalne i Lokalne" 2010, Nr 2(40).

Szydło M., *Podstawowe wolności gospodarcze*, [w:] *System prawa Administracyjnego, t. 8A, Publiczne Prawo Gospodarcze*, red. R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel, Warszawa 2013.

*Świadczenie usług transgranicznych w Polsce*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/cudzoziemcy/chce-swadczyz-uslugi-transgraniczne-w-polsce/swadczenie-uslug-transgranicznych-w-polsce-przez-obywateli-krajow-ue>.

Urban-Kozłowska J., *Swoboda świadczenia usług w świetle dyrektywy 2006/123/WE*, "Internetowy Przegląd Prawniczy TBSP UJ" 2010, Nr 2(05).

Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej na obszarach przygranicznych na terenie Polski w latach 2018-2019*, Rzeszów 2019.

Zieliński m., *Europejska konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi*, "Zeszyty Naukowe, Instytut Administracji WSP w Częstochowie" 2002, Z. II.

## PROVISION OF CROSS-BORDER SERVICES IN POLAND BY CITIZENS OF UE COUNTRIESP

**Summary:** International cooperation of the European Union member states is being gradually developed in order to build a strong and innovative economy. The nature of cooperation, due to the form of joint activities, may take the form of cross-border cooperation between Poland and EU countries. The study introduces the definition, legal nature of concluded contracts, legal requirements for service providers, positive aspects of joint activities and barriers to international cooperation. The legal acts are characterized, which contain the legal framework and requirements for service providers providing cross-border services. An analysis of the number of entities of the national economy in 2012-2019 and the number of entities by individual sections in 2018-2019 in border zones was presented.

**Keywords:** Euroregion, cross-border cooperation, economic development, recipient, local and national economy, services.

Niniejsza publikacja jest efektem badań prowadzonych przez pracowników naukowych z zakresu szeroko rozumianej bankowości, ekonomii i finansów. Funkcjonowanie polskiego rynku finansowego, a w szczególności rynku europejskiego, jako integralnego elementu dzisiejszego kontekstu gospodarczego, społecznego i środowiskowego, powoduje, że oba sektory podlegają niezwykle szybkim zmianom. Niewątpliwie współczesna bankowość, ekonomia i finanse charakteryzują się powstawaniem licznych innowacji w zakresie produktów, procesów, infrastruktury i rozwiązań regulacyjnych, a także poszukiwaniem bezpieczeństwa i zwiększoną odpowiedzialnością społeczną instytucji finansowych. Innowacje w bankowości i finansach często przynoszą znaczące korzyści dla gospodarki jako całości oraz dla jej poszczególnych elementów. W ten sposób otwierają nowe możliwości wzrostu. Jednak szybko zmieniający się sektor bankowy, gospodarczy i finansowy przynosi również nowe zagrożenia i stawia wiele wyzwań.

Ze wstępu

ISBN: 978-83-67959-53-7