



WYDZIAŁ  
EKONOMII I FINANSÓW

# Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne

Nr 3/2025





WYDZIAŁ  
EKONOMII I FINANSÓW

# **Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne**

**Nr 3/2025**



UNIWERSYTET  
RADOMSKI

**Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne Nr 3/2025**

**Patronat wydania: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Radomiu,  
WEiF URad., ul. Chrobrego 31, 26-600 Radom**

**Działy czasopisma**

- mikroekonomia, rachunkowość, ekonomia międzynarodowa, finanse przedsiębiorstw,
- polityka gospodarcza, polityka regionalna,
- prawo krajowe, zarządzanie, prawo międzynarodowe,
- administracja publiczna, historia myśli administracyjno-prawnej.

**Zespół redakcyjny**

- dr hab. Marzanna Lament, prof. URad. – redaktor naczelny
- dr Joanna Bukowska – zastępca redaktora naczelnego
- dr hab. Mariusz Wieczorek, prof. URad. – zastępca redaktora naczelnego
- dr Zbigniew Śleszyński – redaktor statystyczny

**Redaktorzy tematyczni**

- mikroekonomia – dr Katarzyna Sieradzka
- rachunkowość – dr hab. Marzanna Lament, prof. URad.
- ekonomia międzynarodowa – dr hab. Piotr Misztal, prof. URad.
- polityka gospodarcza – dr hab. Arkadiusz Durasiewicz, prof. URad.
- finanse, bankowość – dr hab. Viktoria Stoika, prof. URad.
- zarządzanie – dr hab. inż. Magdalena Paździor, prof. URad.
- prawo administracyjne – dr Paweł Śwital
- prawo krajowe – dr hab. Mariusz Wieczorek, prof. URad.
- prawo międzynarodowe – dr Inga Kawka
- etyka – dr hab. Wojciech Wojtyła, prof. URad.
- administracja publiczna – dr Iwona Warchoń
- historia myśli administracyjno-prawnej – dr Bartłomiej Składanek
- finanse międzynarodowe – dr Ireneusz Pszczółka
- finanse przedsiębiorstw- dr hab. Nina Stępnicka, prof. URad.

**Rada naukowa**

- prof. dr hab. Sławomir Bukowski – przewodniczący
- prof. dr hab. Katarzyna Głąbicka-Auleytner
- dr hab. Sławomir Fundowicz, prof. URad.
- dr hab. Marianna Kotowska-Jelonek, prof. PŚK
- prof. dr hab. Peter Kristofik
- dr hab. Aleksander Lotko, prof. URad.
- prof. dr hab. Vanda Marakova
- prof. dr hab. Kazimierz Ortyński
- dr hab. Sławomir Patyra, prof. URad.
- dr hab. Wojciech Sońta, prof. URad.
- dr Zbigniew Markwart
- dr Andreas Pattar

**Redaktor wydania**

dr inż. Konrad Rojek  
mgr Anna Borcuch

Copyright © by Uniwersytet Radomski im. K. Pułaskiego  
Wydawnictwo (2025), 26-600 Radom, ul. Malczewskiego 29  
www.uniwersytetradom.pl, e-mail: wydawnictwo@urad.edu.pl

**ISSN 2450-3940**

Wyd. I

## Spis treści

<b>Wiktoria Just</b> <i>Wizualne public relations</i> .....	5
<b>Jolanta Markwart</b> <i>Źródła metodologiczne w dobie kształtowania się ekonomii jako nauki</i> .....	16
<b>Katarzyna Janusz, Igor Zając</b> <i>Ocena sytuacji finansowej LPP S.A. Na podstawie analizy wskaźnikowej</i> .....	32
<b>Katarzyna Janusz, Igor Zając</b> <i>Cyfryzacja rachunkowości w praktyce – studium przypadku biura rachunkowego Neofin</i> .....	49
<b>Katarzyna Malinowska, Paweł Rygał</b> <i>E-mediacje: definicje, regulacje, technologie i wyzwania</i> .....	59



Wiktoria Just<sup>1</sup>

## WIZUALNE PUBLIC RELATIONS

### *Streszczenie*

*Public relations to dziedzina komunikacji, która ma na celu budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji między organizacją a jej interesariuszami, takimi jak klienci, media, pracownicy, inwestorzy czy społeczności lokalne (Olszewski, 2021, s. 24). PR obejmuje różne działania, w tym tworzenie wizerunku marki, zarządzanie kryzysowe, organizowanie wydarzeń, publikowanie informacji w mediach oraz budowanie zaufania wśród odbiorców.*

*Poniższa praca ma charakter teoretyczny, ukierunkowany na analizę aspektów związanych z public relations, a także obserwacje rzeczywistości gospodarczej w zakresie kreowania marki. Podjęta próba analizy znaczenia wizualnego public relations przyczyniła się do postawienia celu pracy tj. uzasadnienia kluczowych determinantów wpływających na przyciąganie odbiorców poprzez wizualny public relations. Stąd też postawiono następujące pytanie badawcze: Jakie są główne determinanty wpływające na pozyskiwanie klientów dzięki zastosowaniu wizualnego public relations. W celu uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytanie badawcze, dokonano charakterystyki znaków wizualnych oraz ich perswazyjności. Następnie omówiony został marketing wizualny w erze mediów cyfrowych. Dzięki temu możliwe było uzyskanie kluczowych determinantów wpływających na pozyskiwanie klientów, co było głównym przesłaniem artykułu. Jako wniosek praktyczny najważniejszym ujęciem jest personalizacja. Marketerzy dostosowują oferty oraz reklamy tak, by dotrzeć do jak najszerzej grupy odbiorców. Używają do tego różnych platform, skupiając się na wizualnych aspektach i przyciągając tym interesariuszy. Skuteczne wykorzystanie grafiki, kolorów, typografii oraz innych elementów wizualnych, pozwala na szybkie przekazywanie wartości i emocji związanych z marką. Uzyskane rezultaty analizy teoretyczno-praktycznej mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań w zakresie marketingu, zarządzania, jak również public relations.*

---

<sup>1</sup> Studentka, studia stacjonarne, kierunek zarządzanie, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 115798@student.uthrad.pl.

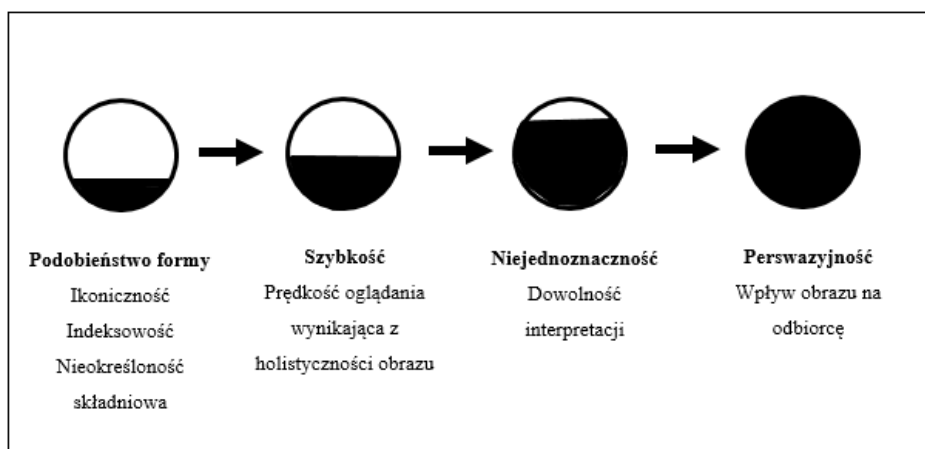
**Słowa kluczowe:** public relations, wizerunek, obraz, odbiorca.

### **Wstęp**

Wizualne public relations to strategia komunikacji, która wykorzystuje elementy wizualne, takie jak logo, grafiki, zdjęcia czy filmy, aby budować i wzmacniać wizerunek marki lub organizacji (Waszkiewicz-Raviv, 2021, s. 43-54). Pozwala na stworzenie spójnego i rozpoznawalnego wizerunku, który buduje zaufanie i przyciąga uwagę klientów. Wykorzystanie odpowiednich kolorów, czcionek, a także stylu graficznego sprawia, że marka staje się bardziej zapadająca w pamięć. Wizualne aspekty PR mają na celu przyciągnięcie uwagi odbiorców, ułatwiając im przyswajanie informacji oraz tworzenie pozytywnych skojarzeń z marką. Dobrze zaprojektowane materiały wizualne każdej kampanii PR, pomagają w przekazywaniu wartości i misji firmy. W dobie mediów cyfrowych i społecznościowych, umiejętne wykorzystanie wizualnych narzędzi stało się kluczowe dla efektywnej komunikacji z różnorodnymi grupami odbiorców. Wizualne elementy PR (Kacperska, 2022, s. 175-176) są szczególnie istotne w kampaniach, które mają na celu wywołanie emocji i zaangażowania, np. poprzez wideo czy interaktywne grafiki w mediach społecznościowych. Efektywne stosowanie wizualnych narzędzi pomaga w szybkim dotarciu do szerokiej grupy odbiorców, ułatwiając przekazywanie kluczowych komunikatów w sposób atrakcyjny i przystępny.

### **1. Znaki wizualne i ich perswazyjność**

PR wykorzystuje znaki wizualne w celu wpływania na opinie i decyzje odbiorców. Przekaz wizualny jest bardziej efektywny niż tekstowy, między innymi dzięki podobieństwu do rzeczywistości, szybkości odbioru i niejednoznaczności. Zdjęcia i filmy pełnią rolę dowodów autentyczności, a ich indeksowość i ikoniczność wzmacniają wizerunek danej organizacji.



**Rysunek 1. Przewaga obrazu nad słowem w perswazji. Poszczególne cechy obrazów składają się na perswazyjność przekazów wizualnych identyfikowaną przez symbol zapełnionego koła**

Źródło: A. Waszkiewicz-Raviv, *Wizualny PR. Siła obrazów w komunikacji organizacji*, 2021, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, s. 141

Komunikat wizualny to nie tylko przekaz informacji, lecz także moderator wpływu na odbiorcę komunikatu (Waszkiewicz-Raviv, 2021, s. 139). „Obrazy to potężne środki angażujące interesariuszy” (Kohrs, 2018). Obrazy, w przeciwieństwie do tekstu, oferują większą dowolność interpretacji. Ich odbiór jest holistyczny, co sprawia, że skuteczniej angażują odbiorców. Jest to łatwiejsze w odbiorze w porównaniu do nie zawsze czytelnych tekstów. System obrazowy uruchamia działanie systemu słownego, a to dlatego, że nasz mózg natychmiast szuka słowa, za pomocą którego można byłoby nazwać obraz, który zobaczyliśmy. Odbiorcy z większą łatwością i zrozumieniem analizują takie obrazy, znacznie lepiej przyswajają informacje oraz je zapamiętują. Wizualna komunikacja wymaga jednak przemyślanego doboru treści, by unikać niezrozumienia. Obrazy w PR pełnią funkcję perswazyjną, wpływając na emocje, postawy i zachowania. Ich skuteczność wymaga dalszych badań empirycznych, szczególnie w kontekście współczesnych mediów i kampanii wizualnych (Kowalik, 2019, s. 48-50).

Cechy obrazu, które zwiększają jego perswazyjność, są powszechnie uznawane przez naukowców za kluczowe w komunikacji marketingowej (Waszkiewicz-Raviv, 2021, s. 138-140). Dzięki narzędziom, takim jak okulograf, można precyzyjnie określić, jakie elementy wizualne i kompozycyjne generują reakcje odbiorców, szczególnie w obszarze uwagi wizualnej. Umożliwia to optymalizację treści wizualnych w kampaniach marketingowych i reklamowych. Dzięki takim technologiom osoby zajmujące się marketingiem mogą lepiej dopasować swoje komunikaty do oczekiwań i reakcji odbiorców, co przekłada się na wyższą efektywność działań PR.

Nowe, nietypowe i wyróżniające się bodźce szybciej przyciągają uwagę oraz są lepiej zapamiętywane. W komunikacji PR stosuje się obrazy dziwne, zagrażające lub kuriozalne, które pobudzają reakcje emocjonalne. Kluczowa jest także odpowiedzialność etyczna przy odwołaniu do emocji, takich jak strach, poczucie winy, miłość, honor, humor czy seks (Wójcik, 2015, s. 112-131). Etyczna odpowiedzialność w stosowaniu emocji jest kluczowa, aby unikać manipulacji i szkodliwych stereotypów (Frączek, 2011, s. 122-124). Oczywiście taka lista jest niezwykle uproszczeniem, gdyż psychologowie emocji podkreślają, że owych stanów pobudzenia jest aż kilkaset.

Ruch i dynamika są kolejnym ważnym aspektem w zwiększeniu perswazyjności obrazu. Dynamiczne obrazy skuteczniej przyciągają uwagę niż statyczne. Reklamy video, gify czy interaktywne okna wywołują reakcję orientacyjną odbiorcy, a zmienne tempo ruchu ułatwia zapamiętywanie treści. Najskuteczniej działa najpierw szybki ruch obrazu filmowego, bardzo dynamiczna animacja, a potem wolniejsza. Ruch w obrazie angażuje odbiorcę, zmieniając jego fokus i stymulując zainteresowanie, co sprawia, że przekaz jest bardziej zauważalny. Ludzie są biologicznie predysponowani do reagowania na ruch, ponieważ w przeszłości sygnały ruchu mogły oznaczać zagrożenie lub ważne wydarzenie. Dlatego dynamiczne obrazy wywołują szybsze reakcje i silniejsze emocje, co może zwiększyć efektywność komunikacji. Dodatkowo, ruch w obrazie pozwala na przedstawienie większej ilości informacji w krótkim czasie, co jest szczególnie istotne w reklamach czy kampaniach PR.

Dystans i głębia w dużym stopniu pomagają zapamiętać obraz. Obrazy bliżej percypującego (do 6 metrów) są bardziej wpływowe. Reprezentacje wizualne, np. z wykorzystaniem perspektywy linearnej, realistycznej fotografii czy iluzji optycznych, zwiększają zaangażowanie odbiorcy. Wrażeniem głębi w obrazie można manipulować, tworząc triki optyczne (Borsiuk, 2014, s. 32). Przykładem zaburzenia automatyzmu w odbiorze głębi są grafiki z iluzorycznymi przedstawieniami matematyka i malarza M.C. Eschera<sup>2</sup>. Głębia obrazu, uzyskana przez odpowiednie ustawienie planów, może sprawić, że widz skupi się na najistotniejszych detalach, co ułatwia zapamiętanie głównych informacji. Z kolei dystans pozwala na stworzenie poczucia przestrzeni, co sprawia, że obraz staje się bardziej zrozumiały i przyjemny w odbiorze. Im mniejszy dystans, tym przekaz organizacji ma większą szansę być uznany za priorytetowy. Stosowanie takich technik w kampaniach PR może także wpłynąć na emocje odbiorcy, budując wrażenie realizmu lub intymności. Dzięki tym elementom wizualnym, obraz staje się bardziej angażujący i zapada w pamięć, co sprzyja skutecznej komunikacji.

Kolory odgrywają kluczową rolę w perswazyjności obrazu, ponieważ mają zdolność wywoływania określonych emocji i reakcji u odbiorców. W komunikacji

---

<sup>2</sup> Maurits Cornelis Escher (ur. 17 czerwca 1898 w Leeuwarden, zm. 27 marca 1972 w Hilversum) – holenderski malarz i grafik. Znany głównie dzięki swoim obrazom inspirowanym matematyką, które często przedstawiają iluzje optyczne.

PR, odpowiedni dobór kolorów może znacząco wpłynąć na sposób odbioru przekazu oraz wzmocnić jego skuteczność. Kolory znacząco wpływają na percepcję – ciepłe barwy pobudzają, natomiast chłodne sprzyjają koncentracji. Kolor pomaga identyfikować produkty i marki, a także wywołuje emocje. Niebieski jest barwą, która buduje zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, dlatego jest często wykorzystywany przez firmy finansowe czy technologiczne. Zielień symbolizuje harmonię i równowagę, a także często bywa kojarzona z ekologicznymi inicjatywami, co sprawia, że idealnie pasuje do komunikacji z zakresu ochrony środowiska. Żółty, jako kolor radości i optymizmu, może przyciągać uwagę i wprowadzać odbiorców w pozytywny nastrój. Kolor czarny natomiast, często używany w połączeniu z eleganckimi, prostymi projektami, nadaje powagi i luksusowego charakteru. Warto również pamiętać, że kontrastowe połączenia kolorów, jak czerń i biel, może zwiększać czytelność i uwypuklać kluczowe elementy obrazu. W PR użycie kolorów jest nie tylko kwestią estetyki, ale także strategicznym narzędziem do kierowania emocjami i reakcjami odbiorców. Dobrze dobrane kolory mogą przyczynić się do silniejszego zapamiętania przekazu oraz lepszego zaangażowania w komunikację, co znacząco podnosi skuteczność działań PR. „Judy Haar (2017) dowodzi, że w 80% rozpoznawanie marki bazuje na kolorze i trwa 90 sekund” (A. Waszkiewicz-Raviv, 2021, s. 146).

Duże znaczenie ma również wielkość obrazu. Większe obrazy są bardziej zauważalne i dłużej percypowane. Wyróżniają się na tle innych treści, co sprawia, że są bardziej dostrzegalne i zapadają w pamięć. Dzięki swojej skali, większe obrazy mogą skupić uwagę na kluczowych elementach komunikatu, takich jak logo, hasła reklamowe czy wizerunki produktów, co zwiększa efektywność przekazu. Z drugiej strony, mniejsze obrazy mogą być stosowane w kontekście subtelniejszych komunikatów, kiedy zależy nam na stworzeniu atmosfery intymności lub skupieniu się na detalu. Wielkość obrazu może także wpływać na percepcję jego znaczenia – większy obraz może być postrzegany jako bardziej ważny lub pilny. W PR wielkość obrazu ma także znaczenie w zależności od medium, w którym jest prezentowany. W kampaniach internetowych, gdzie obrazy mogą być dostosowywane do różnych rozmiarów ekranu, odpowiednia wielkość może poprawić czytelność i sprawić, że obraz będzie bardziej efektywny na różnych urządzeniach. W przypadku reklam drukowanych lub plakatów, większe obrazy mogą przyciągać uwagę z daleka, natomiast mniejsze obrazy mogą bardziej angażować odbiorcę w bliskim kontakcie. Warto pamiętać, że dobór wielkości obrazu zależy także od celu kampanii i grupy docelowej, ponieważ różne rozmiary mogą wywoływać odmienne reakcje emocjonalne i poznawcze. Rozmiar czcionki, również odgrywa ważną rolę, jej wyróżnienie (np. bold) zwiększają wizualną atrakcyjność tekstu.

Podsumowując, najbardziej perswazyjny komunikat wizualny powinien być nowy, wyróżniający się, dynamiczny, duży, kolorowy, oddający głębię i znajdujący się blisko odbiorcy. Warto ograniczyć ilość tekstu i korzystać z białego tła (A. Waszkiewicz-Raviv, 2021, s. 146).

## 2. Marketing wizualny w erze mediów cyfrowych

Aspektem, który zdecydowanie wpływa na ewolucję dzisiejszego marketingu, jest dostępność nowych narzędzi oraz kanałów komunikacji. Marketing wizualny w erze mediów cyfrowych (Gregor, Kaczorowska-Spychalska, 2018) zyskał na znaczeniu, ponieważ dynamiczny rozwój platform internetowych i mediów społecznościowych umożliwia dotarcie do bardzo szerokiej grupy odbiorców za pomocą obrazów, wideo i grafik. Współczesne narzędzia cyfrowe pozwalają na szybkie tworzenie, jak i dystrybucję treści wizualnych, które przyciągają uwagę i angażują użytkowników w interaktywny sposób. Efektywny marketing wizualny w tej erze wymaga jednak precyzyjnego dopasowania estetyki, kolorystyki i formy przekazu.

We współczesnym marketingu, aby osiągnąć cele promocyjne i wizerunkowe, coraz częściej stosuje się narzędzia wizualnej komunikacji. Video marketing i media społecznościowe stały się głównymi kanałami przekazu, które łączą reklamę, public relations oraz opowieści wizualne. Przykładem takich działań jest integracja materiałów promujących markę z inicjatywami PR, często realizowana we współpracy z influencerami.

W erze cyfrowej jednym z kluczowych elementów rozwoju marketingu jest personalizacja (Kopecka-Piech, 2014, s. 14). Odbiorcy coraz częściej oczekują ofert i treści dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb i zainteresowań. Dlatego marketerzy muszą skupić się na rzeczach, które odpowiadają na konkretne preferencje grupy docelowej. Dzięki wykorzystaniu danych oraz zaawansowanej analityki, mamy możliwość głębszego zrozumienia zachowań i oczekiwań konsumentów, co umożliwia dostarczanie im bardziej trafnych, spersonalizowanych doświadczeń. Personalizacja to jednak nie tylko kwestia technologii, ale również umiejętności budowania więzi z odbiorcą – istotne staje się tworzenie relacji opartych na zaufaniu i autentyczności. Działania te nie tylko poprawiają efektywność kampanii marketingowych, ale również zwiększają satysfakcję klientów, co w efekcie przekłada się na ich lojalność wobec marki. Przez to marketerzy muszą być otwarci na naukę, rozwijać się i nieustannie poszerzać swoje horyzonty.

Ważną rolę w tej erze odgrywa sztuczna inteligencja (Rydzak, 2023). Ma ogromny wpływ na marketing wizualny, wprowadzając innowacje, które rewolucjonizują sposób tworzenia i dystrybucji treści wizualnych. Dzięki algorytmom uczenia maszynowego, SI pozwala na analizowanie preferencji i zachowań użytkowników, co umożliwia tworzenie spersonalizowanych obrazów, grafik czy filmów dostosowanych do indywidualnych potrzeb odbiorców. Przykładem tego jest generowanie obrazów czy wideo za pomocą narzędzi opartych na SI, które mogą automatycznie dostosowywać kolorystykę, kompozycję i styl do preferencji grupy docelowej. Sztuczna inteligencja pozwala także na szybszą produkcję treści wizualnych, co oszczędza czas i zasoby, a także umożliwia testowanie różnych wersji wizualnych, aby wybrać najskuteczniejszą. Dodatkowo, SI pomaga w analizowaniu efektywności kampanii wizualnych, śledząc, które obrazy przyciągają największą uwagę i wywołują pożądane reakcje, co pozwala na ciągłe doskonalenie działań marketingowych. W rezultacie, sztuczna inteligencja nie tylko zwiększa

efektywność marketingu wizualnego, ale także umożliwia tworzenie bardziej angażujących i trafnych treści.

### 3. Jak przyciągnąć uwagę odbiorcy?

Z tekstu wyżej możemy z łatwością zauważyć, że przede wszystkim, aby przyciągnąć uwagę odbiorcy powinno się minimalizować tekst (Jakus, 2018, s. 29). Ludzie skupiają większą uwagę na obrazie niż na tekście, w szczególności gdy jest go dużo. Błyskotliwa treść wizualna przebija się przez zbędne wypełniacze i zmierza prosto do celu. Takie treści mają dużo większy potencjał do bycia udostępnianym, ponieważ użytkownicy mediów społecznościowych mogą je szybciej przyswoić i rozpowszechnić. Dodanie obrazów do komunikatu prasowego zwiększa liczbę odsłon 1,4 raza, natomiast dodanie materiału wideo zwiększa oglądalność 2,8 raza. Materiały wizualne sprawiają, że rośnie prawdopodobieństwo, że odbiorcy udostępnią je innym. Komunikat prasowy jest efektywny, wtedy gdy wzięci są pod uwagę docelowi odbiorcy.

Firmy muszą dobrze rozumieć, jakie rodzaje mediów są najbardziej atrakcyjne dla ich odbiorców, aby skutecznie dotrzeć do właściwej grupy docelowej. Na przykład, millenials<sup>3</sup> preferują krótkie, wizualne materiały, które łatwo konsumować na platformach społecznościowych, takich jak Instagram (Woźniakowski, 2020, s. 115-123) czy TikTok. Ważne jest również dostosowanie treści do urządzeń, z których korzystają użytkownicy, ponieważ różne grupy wiekowe preferują różne technologie. Starsze pokolenia, takie jak osoby z tzw. pokolenia wyżu demograficznego, wciąż częściej korzystają z komputerów stacjonarnych i laptopów, podczas gdy millenials w większym stopniu sięgają po urządzenia mobilne, takie jak smartfony i tablety. Równocześnie, obie grupy dzielą się treściami w mediach społecznościowych, zwłaszcza na Facebooku (Woźniakowski, 2020, s. 98-108), co czyni optymalizację treści pod te platformy kluczową dla skutecznej komunikacji. Dodatkowo, ważne jest, aby marketingowcy zwrócili uwagę na różnorodność preferencji w zakresie formatu treści – od wideo po infografiki czy interaktywne posty – tak aby dostosować się do różnych potrzeb użytkowników (Kacperska, 2022, s. 181). Personalizacja komunikacji oraz odpowiednia segmentacja grup odbiorców zwiększa szanse na skuteczne dotarcie z przekazem, poprawiając zaangażowanie i budując długotrwałe relacje z klientami (Kopecka-Piech, 2014, s. 20).

Drugim i najbardziej istotnym krokiem jest zawarcie co najmniej dwóch rodzajów mediów (Jakus, 2018, s. 30). Im więcej obrazów zostanie zawartych w komunikacie prasowym, tym więcej zaangażowania on osiągnie. W dzisiejszych czasach różnorodność mediów ma kluczowe znaczenie dla skuteczności komunikatów prasowych. Oprócz tradycyjnych obrazów, warto wzbogacić komunikaty o animacje, filmy, wykresy czy linki do interaktywnych treści, które pozwalają odbiorcom wybrać sposób interakcji z przekazem. Taki zróżnicowany zestaw mediów zwiększa szansę na większe zaangażowanie, ponieważ pozwala użytkownikom na dostosowa-

<sup>3</sup> Pokolenie Y in. Milenials to osoby urodzone między 1980 a 1994 rokiem.

nie formy odbioru informacji do ich preferencji. Ponadto, umożliwia to docieranie do różnych grup odbiorców, którzy mogą wchodzić w interakcje z treścią na różnych platformach – od mediów społecznościowych po strony internetowe czy aplikacje mobilne. W efekcie, działanie na kilku platformach nie tylko zwiększa zasięg komunikacji, ale także pomaga budować głębszą więź z odbiorcą, angażując go na różnych poziomach. Warto dodać, że dynamiczne i angażujące treści wizualne mogą również prowadzić do lepszego zapamiętania komunikatu, co ma istotne znaczenie w kontekście budowania długotrwałej świadomości marki. Dziś umiejętność skutecznego łączenia różnych mediów jest więc kluczem do efektywnej strategii PR.

Tworzenie wysokiej jakości treści wizualnej traci sens, jeśli odbiorcy nie mają do niej łatwego dostępu. Kluczowe jest, aby komunikacja wizualna była zoptymalizowana pod kątem urządzeń mobilnych i platform społecznościowych, które dominują w dzisiejszym Internecie (Wojewoda, 2020, s. 147). Należy skupić się na krótkich, zwięzłych nagłówkach i notkach, które będą odpowiednie do szybkiego konsumowania na Twitterze i innych mediach społecznościowych. Warto również włączyć elementy, takie jak mini infografiki, animowane grafiki czy GIFy, które są łatwe do udostępniania. Oprócz tego, dobrym rozwiązaniem jest także testowanie różnych formatów treści, aby sprawdzić, który z nich najlepiej angażuje odbiorców na poszczególnych platformach. W dobie natłoku informacji, krótkie, atrakcyjne wizualnie treści mają większe szanse na przyciągnięcie uwagi i skuteczne dotarcie do szerokiego kręgu odbiorców. Dostosowanie treści do specyfiki platformy zwiększa szansę na jej udostępnianie, co może znacząco wpłynąć na zasięg i popularność komunikacji marki.

Film stał się jedną z najszybciej rozwijających się i najbardziej efektywnych form komunikacji, która zyskuje ogromną popularność wśród specjalistów od marketingu. Jako jedno z najpotężniejszych narzędzi, film pozwala na przekazanie emocji, historii i wartości marki w sposób, który angażuje odbiorców na wielu poziomach. Wraz z rosnącą rolą danych, marketerzy mają teraz możliwość dokładnego śledzenia, jak ich treści wideo są odbierane, co pozwala na jeszcze lepsze dopasowanie komunikacji do preferencji i potrzeb konsumentów. Analiza danych pozwala również zidentyfikować, które elementy filmów przyciągają największą uwagę i budują zaangażowanie, a które można by zoptymalizować (Frączek, 2011, s. 120-121). Warto dodać, że filmy mają również wyjątkową zdolność do tworzenia silniejszych więzi emocjonalnych z marką, ponieważ łączą wizualne, dźwiękowe i fabularne elementy, co pozwala na głębsze oddziaływanie na odbiorców. Aby skutecznie wykorzystać filmy w marketingu, kluczowe jest zrozumienie zachowań i preferencji odbiorców, a także dopasowanie treści do odpowiednich platform i urządzeń.

### **Podsumowanie**

Podjęta próba analizy roli wizualnego public relations doprowadziła do sformułowania celu pracy, którym było uzasadnienie kluczowych czynników wpływających na przyciąganie odbiorców poprzez wizualny aspekt public relations.

Wizualny PR jest kluczowym elementem strategii budowania wizerunku marki, ponieważ w dzisiejszym świecie obraz mówi więcej niż słowo (Waszkiewicz-Raviv, 2021, s. 139). Skuteczne wykorzystanie grafiki, kolorów, typografii oraz innych elementów wizualnych pozwala na szybkie przekazywanie wartości i emocji związanych z marką. Właściwie dobrane obrazy mogą wywołać pożądane skojarzenia i zwiększyć rozpoznawalność firmy wśród odbiorców. Przez cyfryzację i rozwój mediów społecznościowych, komunikacja wizualna stała się jeszcze bardziej istotna, ponieważ użytkownicy online reagują głównie na treści wizualne. W dobie informacji, w której liczy się szybkość przyswajania danych, dobrze zaprojektowane materiały wizualne pomagają wyróżnić się na tle konkurencji. Wizualny PR nie tylko angażuje emocje (Kowalik, 2019, s. 48-50), ale również umożliwia łatwiejsze zrozumienie przekazów, co w rezultacie buduje pozytywne postrzeganie marki. Wizualne elementy, takie jak logo, paleta kolorystyczna czy grafiki, powinny być spójne z misją i wartościami marki, by zapewnić autentyczność i wiarygodność komunikacji. Kluczowym aspektem jest również dopasowanie formy wizualnej do oczekiwań grupy docelowej, co pozwala na efektywne dotarcie z komunikatem. Marka, która konsekwentnie wykorzystuje wizualny PR, buduje długotrwałe relacje z klientami, stając się rozpoznawalną i godną zaufania. W erze cyfrowej, marketing wizualny stał się nieodłącznym narzędziem, które umożliwia dotarcie do szerokiego grona odbiorców i skuteczną komunikację z nimi, co widzimy na przestrzeni lat.

### **Bibliografia**

1. Borsiuk B. 2014. *Techno-widzenie Media i technologie wizualne w społeczeństwie ponowoczesnym*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
2. Frączek A. 2011. *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość. Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, t. VIII.
3. Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D. 2018. *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Jakus D. 2018. *Komunikacja wizualna w kampaniach Public Relations*, MINIB, Vol. 27, Issue 1.
5. Kacperska B. 2022. *Kreatywne wykorzystanie słowa i obrazu w strategiach marketingowych (na przykładzie real-time marketingu)*, w: K. Burska, B. Cieśla, *Kreatywność językowa w marketingu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
6. Kopecka-Piech K. 2014. *Aplikacje mobilne: innowacyjność, sytuacyjność i personalizacja komunikacji marketingowej i wizerunkowej*, Nowe Media. Czasopismo Naukowe, t. IV.
7. Kowalik K. 2019. *Emocje jako element struktury przekazu samorządu lokalnego w serwisie Facebook.com*, Roczniki Kulturoznawcze, Tom X, Nr 4.

8. Olszewski G. 2021. *Public relations narzędziem kształtowania wizerunku organizacji*, 2021, Zeszyty Naukowe MANS w Łomży, Nr 96.
9. Rydzak W. 2023. *Patrząc wstecz i przewidując przyszłość. Wyzwania branży Public Relations w dobie AI i zagrożeń dla branży kreatywnej*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
10. Waszkiewicz-Raviv A. 2021. *Wizualny PR. Siła obrazów w komunikacji organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
11. Wojewoda M. 2020. *Prawda a wiarygodność fotografii – epistemologiczne i etyczne aspekty rozumienia obrazów*. Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach Wydział Humanistyczny.
12. Woźniakowski M. 2020. *Internetowe public relations w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
13. Wójcik K. 2015. *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

## VISUAL PUBLIC RELATIONS

### *Abstract*

*Public relations is a field of communication aimed at building and maintaining positive relationships between an organization and its stakeholders, such as customers, the media, employees, investors, and local communities. PR includes various activities, such as brand image creation, crisis management, event organization, publishing information in the media, and building trust among audiences. This paper is theoretical in nature, focused on analyzing aspects related to public relations, as well as observing the economic reality in the area of brand creation. The attempt to analyze the visual significance of public relations contributed to the establishment of the purpose of the paper, which is to justify the key determinants influencing the attraction of audiences through visual public relations. Thus, the following research question was posed: What are the main determinants influencing customer acquisition through the use of visual public relations? To answer this research question, a characterization of visual signs and their persuasiveness was made. Then, visual marketing in the digital media era was discussed. This allowed for the identification of key determinants influencing customer acquisition, which was the main message of the article. As a practical conclusion, the most important aspect is personalization. In order to reach the widest possible audience, marketers tailor offers and advertisements to reach as many people as possible. They use various platforms and focus on visual aspects, thus attracting stakeholders. Effective use of graphics, colors, typography, and other visual elements allows for the quick conveyance of values and emotions*

---

*associated with the brand. The results of this theoretical-practical analysis can serve as a starting point for further research in the fields of marketing, management, and public relations.*

**Keywords:** public relations, image, perception, audience.

Jolanta Markwart<sup>1</sup>

## **ŹRÓDŁA METODOLOGICZNE W DOBIE KSZTAŁTOWANIA SIĘ EKONOMII JAKO NAUKI**

### *Streszczenie*

*W artykule przeprowadzono próbę identyfikacji i analizy źródeł metodologicznych ekonomii jako nauki, w okresie jej powstawania i wyodrębniania się pierwszych szkół ekonomicznych: fizjokratyzmu, ekonomii klasycznej i historyzmu. W toku dyskursu nad metodą, wyprowadzono teorie, których przesłanki ówczesni badacze opierali na obserwacji i introspekcji a następnie na ich podstawie, drogą dedukcji i indukcji formułowali wnioski ceteris paribus prawdziwe. Analiza metod badawczych, stosowanych przez głównych przedstawicieli najważniejszych szkół ekonomii XIX wieku, wskazuje, że koncentrowali się oni na określeniu przedmiotu badań ekonomii i do niego dopasowywali metodologię. Zgodnie z zasadami porządku naturalnego francuscy ekonomiści formułowali prawa w oparciu o to, jakie one powinny być, a nie jakie są w rzeczywistości, stąd ekonomia nie posiadała cech nauki nomotetycznej. Razem z powstaniem i rozwojem myśli klasycznej (W. Senior, J.S. Mill) rozbudowywano metodologię badawczą, lecz należy podkreślić, że główni twórcy ekonomii klasycznej – A. Smith i D. Ricardo – nie skupiali swej uwagi na nazywaniu metod badań, tylko na wyjaśnianiu i rozwiązywaniu problemów gospodarczych. Z kolei historycy badający cywilizacyjny rozwój narodów, uwzględniali kontekst historyczny, socjologiczny, polityczny i społeczny zjawisk ekonomicznych, które uważali za względne i występujące okresowo. Polscy ekonomiści z kolei, wykorzystując i łącząc metody badawcze czołowych szkół europejskiej ekonomii, podporządkowali przedmiot badań celowi, którym było odzyskanie niepodległości. Przedstawiciele ówczesnej teorii ekonomii wykorzystywali w procesie badawczym własną kompilację znanych i odrębnie wypracowanych metod badań nad zagadnieniami gospodarczymi, co składało się na interdyscyplinarny charakter*

---

<sup>1</sup> Dr, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii, [j.markwart@uthrad.pl](mailto:j.markwart@uthrad.pl).

*ekonomii jako nauki. Przemieszczenie się zasad czystej ekonomii ze zdecydowanie normatywnym ujęciem problemów gospodarczych było charakterystyczną cechą poglądów ekonomicznych przedstawicieli myśli XIX-wiecznej.*

**Słowa kluczowe:** źródła metodologiczne, teorie ekonomiczne, fizjokratyzm.

### **Wstęp**

Myśl ekonomiczna w ujęciu systemowym pojawiła się w drugiej połowie XVIII wieku, wraz z powstaniem doktryny francuskich fizjokratów i angielskich klasyków. „Nie można udawać, że Adam Smith był twórcą ekonomii politycznej. Cantillon, Quesnay czy Turgot, mają większe prawo do takiego zaszczytu. Lecz *Essay* Cantillona, artykuły Quesnaya czy *Reflections* Turgota są dla nauki w najlepszym razie długimi broszurami, raczej próbą generalną spektaklu pt. *Nauka* niż czymś realnym” (Blaug, 1998, s. 81). Dopiero dzieło A. Smitha stanowiło kompletny i pełny traktat ekonomiczny. Towarzysząca narodzinom nauki metodologia teorii ekonomii poważnie różniła się od obowiązujących obecnie standardów. Według Marka Blauga, w badaniach naukowych dominował wówczas kanon stanowiący, że „Typowy pogląd na naukę w połowie XIX wieku był następujący: badanie naukowe rozpoczyna wolna, pozbawiona uprzedzeń wobec faktów obserwacja, prowadząca – dzięki wnioskowaniu indukcyjnemu – do sformułowania odnoszących się do tych faktów praw uniwersalnych; wreszcie – dzięki dalszej indukcji – powstają twierdzenia jeszcze bardziej ogólne, nazywane teoriami; prawdziwość zarówno praw, jak i teorii jest ostatecznie sprawdzana przez porównywanie ich konsekwencji empirycznych ze wszystkimi zaobserwowanymi faktami (włączając i te fakty, które dały im początek). Ta indukcyjna koncepcja nauki jest doskonale streszczona w *System of Logic, Ratiocinative and Inductive* (1843) Johna Stuarta Milla (1806-1873) i aż do dziś odpowiada wyobrażeniu nauki przeciętnego człowieka” (Blaug, 1995, s. 38). Mill przyjął założenie, że rozumowanie indukcyjne od szczegółu do ogółu powinno prowadzić do wniosków mających gwarantować pewność. Ustalenia te przebiegające w pięciu krokach nazwane zostały kanonami Milla (Mill, 1962).

Obserwacja dotyczyła zarówno konkretnych zjawisk, jak i ich otoczenia. „Niewątpliwie analizowanie zjawisk gospodarczych za pomocą pojęcia »przyczynowości zdarzeń« jest metodą, która była właściwa ekonomii od jej zarania. Wykorzystywali ją tacy ekonomiści jak Adam Smith, Richard Cantillon czy John Stuart Mill, uznawani za ojców tej nauki” (Machaj, 2010, s. 217). Ekonomia, którą fizjokraci uznawali za naukę przyrodniczą, co też wynikało z oparcia maksym ekonomicznych na porządku naturalnym, bardzo szybko ewoluowała w kierunku uwarunkowań społecznych. Adam Smith postrzegał człowieka, jako byt z jednej strony kierujący się naturalnym egoizmem, z drugiej będący jednostką społeczną, związany sympatią i współodczuwający z innymi (Markwart, 2017, s. 19). Pewnego rodzaju interdyscyplinarność ekonomii, również w metodologii tej nauki pojawia się już w początkach jej powstawania. Współczesne podejście do interdyscyplinarnego

rozumienia i wykorzystania metod badawczych w ekonomii, od eksperymentu, przez koncepcje empiryczne, do oddziaływań międzyludzkich w społeczeństwie znajduje swoje odzwierciedlenie w najnowszej literaturze przedmiotu (Drouvelis, 2021). Bogactwo naukowe ekonomii wynika z szerokiego spektrum przedmiotu badań, obejmującego zarówno cele gospodarowania, jak i mechanizmy towarzyszące ich osiągnięciu.

### 1. Dyskurs o metodach badań ekonomicznych

Twórca szkoły neoklasycznej, Alfred Marshall (1842-1924), w swoich *Zasadach ekonomiki*, w rozdziale poświęconym metodom badań, zadania ekonomiki jako nauki sprowadzał do gromadzenia faktów, ich porządkowania i interpretacji, a następnie wyciągania wniosków, dzięki posługiwaniu się metodami dedukcji i indukcji. „Metody, których wymaga to podwójne zadanie, nie są właściwe jedynie ekonomii; są one wspólną własnością wszystkich nauk. Wszelkie środki i sposoby ustalania stosunków pomiędzy przyczyną i skutkiem, opisywane w traktatach o metodzie naukowej, muszą być użyte z kolei przez ekonomistę. Niema ani jednej metody badania, która mogłaby słusznie być nazwana metodą ekonomiki, lecz każda metoda może być zastosowana pożytecznie na właściwym miejscu, bądź sama, bądź w połączeniu z innymi” (Marshall, 1925, s. 27). Cytowany fragment *Zasad Ekonomiki* Marshalla niezaprzeczalnie potwierdza współczesną tezę o wielości i interdyscyplinarnym charakterze metodologii badań ekonomicznych.

W oparciu o analizę przeprowadzoną przez M. Blauga, jego zdaniem, dalszy rozwój metodologii ekonomii, od powstałego w drugiej połowie XIX wieku modelu hipotetyczno-dedukcyjnego, przez tezę o symetrii, falsyfikacjonizm K. Poppera, po paradygmaty T. Kuhna, programy badawcze I. Lakatosa i wreszcie podejście systemowe Ludwiga von Bertalanffy’ego – znacznie odbiega od metod stosowanych w początkach rozwoju ekonomii jako nauki (Stankiewicz, 2007, s. 16-34; Wojtyła, 2000, s. 11-31; Snowden, Vane, Wynarczyk, 1998, s. 29-34; Landreth, Colander, 1998, s. 40-43). Z czasem metodologia, podążając za rozwojem nauki ekonomii, stała się bardziej liberalna, gdyż pojawiły się głosy, że zastosowanie jakiegokolwiek metody ogranicza twórcę w sposobie rozwiązywania problemu (Landreth, Colander, 1998, s. 43-44). W efekcie, w drugiej połowie XX wieku znaczenia nabrały dwa podejścia do metodologii ekonomii: retoryczne i socjologiczne, które dość sceptycznie podchodzą do możliwości odkrycia prawdy. Pierwsze, podnosi siłę perswazji zdolną do przekonania innych ludzi o prawdziwości i wartości danej teorii. Zgodnie z podejściem socjologicznym, mniej istotny staje się fakt, czy teoria jest poprawna, ważniejsze jest stwierdzenie, czy nadaje się do publikacji. Jego zwolennicy zajmują się badaniem społecznych i instytucjonalnych ograniczeń, które mają wpływ na akceptowalność wysuniętej przez nich teorii. R.E. Backhouse w książce wydanej w 1997 roku, przełomowej dla badań nad teorią ekonomii, pt. *Retoryka i metodologia we współczesnej makroekonomii* przyznał, że główne cele analizy ekonomicznej sprowadzają się do: przekonującego wyjaśnienia zjawisk ekonomicznych, formułowania prognoz oraz rad dotyczących

polityki ekonomicznej (Wojtyna, 2000, s. 32-33). „Przyjęte przez Backhaus’a eklektyczne, pluralistyczne (wielokryteriowe) spojrzenie na rozwój wiedzy ekonomicznej wydaje się jedynym właściwym podejściem, jeśli się uwzględni, że ekonomia może być (i faktycznie jest) uprawiana na wiele różnych sposobów. Przekonują o tym dobitnie wyniki projektu badawczego zrealizowanego w połowie lat dziewięćdziesiątych, do którego zaproszono dwudziestu jeden wybitnych ekonomistów i metodologów reprezentujących różne szkoły myślenia (a czasem nawet „kombinację” szkół). Wielka różnorodność sposobów uprawiania ekonomii, jaka rysuje się na podstawie przygotowanych przez nich esejów, jest – zdaniem autorów projektu – nie tylko faktem, ale również „podstawą siły tej dyscypliny, jej wigoru i bogactwa” (Wojtyna, 2000, s. 33). Patrząc na rozwój myśli ekonomicznej, poczynając od dorobku fizjokratów i klasyków, przez dzieła keynesistów i monetarystów, na osiągnięciach współczesnych laureatów nagród Nobla kończąc, trudno nie zgodzić się z powyższymi konkluzjami. Wielorakość metod badawczych powiązana jest z różnorodnością myśli ekonomicznej, co udowadnia w swojej monografii profesor Jan Burnewicz (Burnewicz, 2021; Sagan, 2016).

M. Blaug zarzuca XIX-wiecznym autorom angielskim, że koncentrując się na przesłankach teorii ekonomicznych, które to przesłanki opierali głównie na introspekcji lub obserwacji zachowań sąsiadów, wyciągali drogą dedukcji wnioski prawdziwe wyłącznie *a posteriori*, czyli prawdziwe wtedy, gdy nie pojawiły się zakłócające czynniki (Blaug, 1995, s. 97). Zastrzeżenia znawców przedmiotu budzi, nie tylko sposób ujęcia zagadnienia badawczego oraz zastosowana metodologia, ale przede wszystkim fakt, iż wypowiadający się w dziedzinie ekonomii XVIII- i XIX-wieczni teoretycy i praktycy myśli ekonomicznej nie posiadali często wykształcenia ekonomicznego. Jeżeli bowiem istniały katedry nauk ekonomicznych w ówczesnym systemie uniwersyteckiego kształcenia, to powiązane były z naukami prawnymi, filozoficznymi, historycznymi i socjologicznymi, nadając społeczny wymiar przedmiotowi badań. Sferą ekonomii interesowali się również działacze gospodarczy i społeczni, politycy, filozofowie, a także, zaangażowani w pomyślność rozwoju ekonomicznego i cywilizacyjnego kraju, obywatele. Większość badaczy odbywała studia nad zagadnieniami ekonomicznymi poprzez zapoznawanie się z dostępną literaturą przedmiotu, podróże, praktykę gospodarczą, aktywne uczestnictwo w zjazdach podejmujących zagadnienia gospodarcze i udział w towarzystwach mających na celu poprawę jakości gospodarowania w różnych jego obszarach. Ekonomię traktowano jako przede wszystkim naukę społeczną, która koncentruje się na procesach, stosunkach i instytucjach związanych z gospodarowaniem. W związku z powyższym, w głównym obszarze jej zainteresowań znajdował się człowiek będący z natury istotą społeczną i relacje, jakie go łączyły z innymi ludźmi w procesach gospodarczych. Osobliwością nauk społecznych, jak udowadnia w swoich pracach A. Glapiński, jest obciążenie ich wieloznacznością, przez co obarczone są w odróżnieniu do nauk matematyczno-przyrodniczych cechą niesprawdzalności eksperymentalnej (Glapiński, 2006, s. 13).

Aksjologiczny charakter nauk społecznych, w tym ekonomii, oraz bliskie związki z ideologią, poglądami społecznymi i polityką wywołują odwoływanie się do sądów wartościujących (Glapiński, 2006, s. 15), więc z reguły kanon myśli ekonomicznej jest integralnie powiązany z wyznawaną przez danego ekonomistę doktryną społeczną. Występowanie ścisłych zależności pomiędzy doktryną ekonomiczną i społeczną było szczególnie charakterystyczne dla prekursorów ekonomii w wiekach: XVIII i XIX, dominowało w wieku XX i w dalszym ciągu ma swoich zwolenników i przedstawicieli. Posługując się terminologią stosowaną przez uznanego współczesnego badacza myśli ekonomicznej, Wacława Stankiewicza – „W naszym wykładzie pojęcie »doktryna ekonomiczna« wyraża pewien produkt myśli ekonomicznej, system założeń, przekonań i twierdzeń, dotyczących zjawisk gospodarczych, służących w ostatniej instancji potrzebom praktyki” (Stankiewicz, 1987, s. 26). Doktryny ekonomiczno-społeczne posiadają z reguły wyraźnie zaznaczoną hierarchię celów, służą interesom określonych grup społecznych i dają wskazówki do realizacji polityki gospodarczej. Autor definicji zdecydowanie podkreśla, że doktryny stanowią tylko część myśli naukowej. Osiągnięcia myśli ekonomicznej, jej dorobek na przestrzeni wieków, jest zdeterminowany przez poglądy ekonomiczne poszczególnych przedstawicieli. Termin „pogląd” oznacza, według W. Stankiewicza – punkt widzenia, sąd o czymś, zawierający twierdzenia na temat procesów gospodarczych. Gdy poglądy układają się w pewien uporządkowany pod kątem widzenia wspólnej cechy – zbiór, rozumiany jako pewna całość, którą da się wyodrębnić z otoczenia innych poglądów, to można je sklasyfikować jako „system poglądów” ekonomicznych. Traktowany szerzej, np. jako system poglądów zawierających ogólne ujęcie lub ważne, istotne dla rozumienia całości spostrzeżenie, myśl przewodnią, zyskuje miano koncepcji. Z kolei zespół poglądów połączonych tezami głównymi, czasem metodą badawczą przez ich twórcę lub współtwórców – głoszony przez uczniów, zwolenników i kontynuatorów – przyjęto nazywać szkołą ekonomiczną. Długookresowa obserwacja szkół ekonomicznych, która pozwoliła zidentyfikować ich wspólne cechy i trendy rozwojowe doprowadziła do wykształcenia się kierunków w rozwoju myśli ekonomicznej. Pomiędzy systemami poglądów, szkołami czy kierunkami ekonomii można, zdaniem cytowanego autora, umieścić nurty i prądy ekonomiczne stanowiące wiązki poglądów, wykraczające często poza narzucone, ułożone hierarchicznie schematy myślenia (Stankiewicz, 1987, s. 21-23).

Przy podnoszeniu kwestii metodologicznych w rozumieniu nauki o metodzie, czyli określeniu procedur postępowania w sferze dociekań badawczych, przytoczenia wymaga opinia G. Spychalskiego: „Prowadzący ten wykład nie podziela poglądu, aby metodologia (w każdym razie ekonomii) mogła być nauką wyłącznie teoretyczną, a więc jedynie opisem postępowania badawczego ekonomistów. Wydaje się, że przynajmniej w części winna być nasza nauka dyscypliną normatywną. Nie chodziłoby tu oczywiście o dokładne recepty badawcze ani o niezmiennie kanony-wzory krępujące inwencję badacza. Raczej chodziłoby o ogólne zasady i wynikające z nich (choćby nawet dyskusyjne) zalecenia, jak rozwiązać konkretne problemy. Z drugiej strony, niezbędna jest i część teoretyczna, opisowa pozwalająca

na uświadomienie sobie tego, co zazwyczaj na gruncie danej nauki robiono i w konsekwencji determinująca pośrednio w jakimś stopniu dalszy warsztat badawczy. (...) W żadnym jednak razie metodologia – ani w sensie węższym jako logika badań, ani w szerokim znaczeniu jako filozofia nauki – nie stanowi czegoś absolutnego. Jest czymś wciąż płynnym, od poznania uzależnionym, ale i poznanie uzależniającym od siebie. Jak płynny charakter ma całe ludzkie poznanie, jak wciąż ewolucji podlegać może zasadniczy profil wiedzy, tak też mogą wciąż ewoluować poszczególne metody badawcze” (Spychalski, 1991, s. 13-14). Nawet na przełomie XIX i XX wieku, gdy przedmiot i metody badań w naukach ekonomicznych poddawano wnikliwej analizie, w dalszym ciągu sposób stawiania problemów, formułowania pytań i celów badawczych odwoływał się do klasycznego podejścia do ekonomii jako metanauki o społeczeństwie. Na metody badawcze, w oparciu o które XIX-wieczni ekonomiści poddawali analizie życie gospodarcze i szukali na gruncie poznanych teorii rozwiązań dla praktyki gospodarowania, miały bezpośredni wpływ trzy dominujące w ówczesnej Europie kierunki myśli ekonomicznej: fizjokratyzm, szkoła klasyczna i historyzm.

## **2. Fizjokratyzm, szkoła klasyczna i historyzm – metodologia badań**

Fizjokratyzm – francuska szkoła ekonomii – gdzie wzorcem dla porządku gospodarczego był porządek naturalny przenoszący metody badawcze nauk przyrodniczych na płaszczyznę nauk społecznych. Dominowały w niej metody ilościowego ujmowania zjawisk będące źródłem uogólnień prowadzących do sformułowania obiektywnych praw postępowania ludzi (Spychalski, 1991, s. 28). Według tego ujęcia, organizm gospodarczy funkcjonował na podobnych zasadach jak przyroda i wszelkie zakłócenia były wprowadzane przez człowieka, który z tego powodu do porządku naturalnego musiał dodać porządek pozytywny, korygujący błędy ludzkie. Zgodnie z zasadami porządku naturalnego ekonomiści francuscy formułowali prawa w oparciu o to, jakie one powinny być, a nie jakie są w rzeczywistości, stąd ekonomia nie posiadała cech nauki nomotetycznej. Wynikało z powyższych założeń charakterystyczne dla fizjokratów normatywne podejście do polityki ekonomicznej i społecznej mające na celu usprawnienie działania systemu gospodarczego. Założyciel i twórca szkoły fizjokratycznej, Francois Quesnay (Quesnay, 1928), za przedmiot badań ekonomicznych uznawał analizę całości zjawisk społeczno-gospodarczych, którymi rządzą prawa obiektywne. Traktował bogactwo jako łączną sumę dóbr wymiennalnych oraz przeniósł poszukiwanie źródeł wartości dóbr z merkantylistycznej sfery cyrkulacji do sfery bezpośredniej produkcji. Należy również dodać, że pierwszy przedstawił w formie *tablicy ekonomicznej* prekursorские ujęcie ruchu okrężnego w gospodarce. System fizjokratów można określić jako rolniczy, ale chociaż zawierał cechy umiarkowanego liberalizmu gospodarczego zasadzającego się na kartezjańskim racjonalizmie, to nosił znamiona systemu narodowego. Wolność, w rozumieniu „Ekonomistów” była ściśle powiązana ze sprawiedliwością i poszanowaniem praw innych ludzi, polegała na dążeniu do wspólnego celu. Francuska tradycja widziała wolność w organizacji, czyli ingerencji

władzy publicznej. Interes osobisty współgrał ze społecznym systemem klas, a nie wynikał z pobudek egoistycznych. Do głównych zasad metody badań naukowych wprowadzili, tak jak przedstawiciele szkoły klasycznej – racjonalizm i obiektywizm. „Teorię fizjokratów można zrozumieć jedynie w związku z ogólnym prądem myśli wieku XVIII. Racjonalistyczna filozofia i »prawo natury« – są to źródła myśli fizjokratycznej. Sprowadzić objawy ekonomicznego życia do »ogólnych, wiecznych praw natury«, wyłączyć wszystko, co ludzie wnieśli »nieracjonalnego« do stosunków ekonomicznych, wykryć »podyktowane przez naturę« prawa, mające regulować stosunki pomiędzy ludźmi – oto zadanie ponętne, które nastroczało się francuskim fizjokratom”(Marchlewski, 1897, s. 9).

Szkoła klasyczna – jej przedstawiciele nie określili *explicite* stosowanych metod badawczych, posługując się wieloma sposobami rozumowania. A. Smith używał w I i II księdze *Badań nad naturą i przyczynami bogactwa Narodów* (Smith, 1954) metody statyki porównawczej, czyli gromadził wielkie ilości danych, a następnie, drogą obserwacji, wyprowadzał z nich ogólne wnioski. W dalszych częściach dzieła stosował tak zwaną metodę historycznej szkoły szkockiej, której zasady badawcze przez żadnego jej przedstawiciela nie zostały sprecyzowane (Blaug, 1995, s. 98). Składała się na nią stadialna teoria rozwoju historycznego, opis i analiza materiału teoretycznego, a także sposobu działania towarzyszących rozwojowi gospodarstwu instytucji oraz logiczne i racjonalne wnioskowanie, poparte następnie danymi empirycznymi. „Adam Smith podchodził do kwestii ekonomii politycznej na dwa sposoby (1) posługując się metodą dedukcyjną w analizie współczesnej mu gospodarki, i (2) przedstawiając ówczesne i historyczne instytucje za pomocą opisowej, nieformalnej narracji. Metoda A. Smitha łączyła teorię z opisem materiału historycznego” (Landreth, Colander, 1998, s. 163). A. Smith wierzył, że tak, jak grawitacja była podstawą fizyki Newtona, tak stworzona przez niego metafora „niewidzialnej ręki”, stanowiła wyjaśnienie działania gospodarki. „Dowodem geniuszu Adama Smitha było jego odkrycie, że ceny, które wyłaniają się ze swobodnych transakcji kupna-sprzedaży – czyli, mówiąc krótko, na wolnym rynku – są w stanie skoordynować działania milionów ludzi zabiegających o własny interes i to w taki sposób, że każdy na tym dobrze wychodzi. Wstrząsająca była to idea, i wówczas i obecnie, że porządek gospodarczy może wyłonić się jako niezamierzona konsekwencja działań wielu ludzi goniących za własnym interesem” (Friedman, 1988, s. 21).

Duże grono współczesnych teoretyków myśli ekonomicznej korzysta z dorobku klasyka<sup>2</sup>, który poddawał wnikliwej analizie życie gospodarcze, nie określając precyzyjnie metodologii badań. Edward Taylor, system rozważań A. Smitha określa mianem statycznej metody długookresowej, której istotą, przy założeniu wolności

---

<sup>2</sup> „Od Adama Smitha do współczesności sięga długa i budząca respekt linia ekonomistów, dążących do wykazania, że napędzana interesem jednostki i kierowana sygnałami cenowymi gospodarka zdecentralizowana prowadzi do spójnego rozdysponowania zasobów ekonomicznych, które – w ściśle zdefiniowanym sensie – można by traktować jako lepsze od wielkiego zbioru możliwych alokacji alternatywnych” (Blaug, 1995, s. 245).

gospodarczej i niezmienności warunków gospodarowania, jest poszukiwanie związków pomiędzy wielkościami układu gospodarczego w stanie równowagi (Taylor, 1991, s. 64). Autor *Bogactwa narodów* traktował ekonomię jako naukę doświadczalną, uwzględniającą okoliczności i powiązania społeczne towarzyszące zjawiskom gospodarczym, której przedmiotem badań jest właśnie bogactwo narodu będące sumą rocznej produkcji dóbr, czyli dochodem społecznym. Według M. Blauga, „*Badania nad istotą i przyczynami bogactwa narodów* to pełnowymiarowy traktat ekonomiczny, zawierający solidny rdzeń teorii produkcji i podziału, opatrzony analizą historii w świetle tych abstrakcyjnych koncepcji i prowadzący do całej serii praktycznych wniosków, przez całość zaś przewija się główny temat »zrozumiałego i prostego systemu naturalnej wolności«, do którego, zdaniem Adama Smitha, miał zmierzać świat” (Blaug, 1998, s. 81).

A. Smithowi przypisuje się stosowanie, do rozwiązywania problemów ekonomicznych, tzw. metody połączonej indukcji i dedukcji, choć bardzo ważną rolę w jego dziełach odgrywały czynniki historyczne, rzeczowe i instytucjonalne. John Maynard Keynes podkreślał umiejętność, z jaką Smith łączył abstrakcyjno-dedukcyjną metodę rozumowania ze sposobem historyczno-indukcyjnym (Blaug, 1995, s. 125). Należy jednak zauważyć, że wysnuwając ze zgromadzonego materiału wnioski, formułował na ich podstawie tezy, które znowu uzasadniał faktami. Swoje wywody uzupełniał bardzo dużą liczbą dygresji, opowieści często zaczerpniętych z życia potocznego, nie zwracał również uwagi na ścisłe precyzowanie pojęć. Używał określeń pochodzących z języka codziennego, cechujących się wieloznacznością i pewną dozą kolokwializmów. „Metodologia Smitha, która wymagała łączenia teorii dedukcyjnej z opisem historycznym, jest również warta wzmianki. Jego modele teoretyczne pozbawione są elegancji i rygoru, jego opisy współzależności wewnątrz gospodarki i jej funkcjonowania, jak też umiejętność wplatania przykładów historycznych do przedstawianej analizy, są nieporównywalne” (Landreth, Colander, 1998, s. 113).

Adam Smith był przede wszystkim wybitnym przedstawicielem filozofii szkockiego oświecenia, wywodzącej się z myśli D. Hume’a i F. Hutchesona, więc ogromny wpływ na jego teorie ekonomiczne miał indywidualizm metodologiczny i rozumienie człowieka jako jednostki, w której postępowaniu łączy się dualizm sympatii i egoizmu. Filozofia społeczna stanowiąca podłoże zrozumienia myśli klasyka zdeterminowała zagadnienia natury ekonomicznej i zawierała ich głębokie uzasadnienie. Jak słusznie zauważa badaczka myśli szkockich filozofów, Anna Markwart: „Smith, podobnie jak Hume, zakładał, że teorie naukowe nie wyrażają prawd absolutnych, są raczej dziełem wyobraźni, wyjaśniającej fakty, dopowiadającej historię. Hume wyjaśnienia naukowe i potoczne wyprowadzał z imaginacji łączącej ze sobą dane zmysłowe. Uważał, że rozumowania indukcyjne nigdy nie dają pewności – to, że jakieś zjawiska występują wielokrotnie po sobie, nie oznacza, że tak będzie działo się zawsze” (Markwart, 2017, s. 374).

Drugi przedstawiciel szkoły klasycznej, Dawid Ricardo (Ricardo, 1919), uznawany był za zwolennika modelu hipotetyczno – dedukcyjnego, przenoszącego

abstrakcje teoretyczne do realnego świata (Blaug, 1995, s. 100). „Jeżeli jednak ekonomia jest w istocie aparatem analitycznym, raczej metodą myślenia niż zbiorem namacalnych rezultatów, Ricardo naprawdę wynalazł technikę analizy ekonomicznej. Możemy zastępować jego niezgrabne dowody liczbowe bardziej elegancką prezentacją geometryczną, ale cały czas stosujemy sposób rozumowania upowszechniony przez Ricarda. Dzięki jego talentowi do heroicznych abstrakcji otrzymaliśmy jeden z najbardziej imponujących pod względem rozległości i praktycznego znaczenia modeli w całej historii teorii ekonomii” (Blaug, 1998, s. 151-152). Ekonomista budował proste modele analityczne, dzięki którym, za pomocą tylko kilku najważniejszych zmiennych dochodził do praktycznych wniosków mających zastosowanie w polityce ekonomicznej<sup>3</sup>.

D. Ricardo należał do pierwszych „ściśłych analityków” wśród ekonomistów i chociaż, poszukując długookresowych trendów wzrostu gospodarczego, nie ustrzegł się błędów, to jego „uproszczone abstrakcje” stosowane także do rozwiązywania problemów praktycznych wprowadziły metody badań ekonomicznych na nowe tory. „(...) Ricarda uważano w pewnym okresie za autentycznego wynalazcę metody komparatywnej statyki i niewątpliwie za pierwszy przykład odwiecznej skłonności ekonomistów do akcentowania długookresowego stanu równowagi kosztem analizy krótkookresowych procesów dostosowawczych zachodzących w stanie nierównowagi. Jednak dopiero rozwój nowoczesnej teorii wzrostu zwrócił naszą uwagę na fakt, że Ricardo często operował językiem antycypującym w istocie teorię wzrostu zrównoważonego” (Landreth, Colander, 1998, s. 158). Pewien „wizjonerski” sposób podejścia do teorii ekonomii charakterystyczny dla ekonomistów tamtego okresu, mimo że budzi szereg kontrowersji, w dalszym ciągu ma swoich kontynuatorów i pozwala na antycypacje modeli i zjawisk ekonomicznych do przyszłości. Razem z rozwojem myśli klasycznej (W. Senior, J. S. Mill) rozbudowywano również metodologię badawczą, lecz należy podkreślić, że główni twórcy ekonomii klasycznej, A. Smith i D. Ricardo, nie skupiali swej uwagi na nazywaniu metod badań, tylko na wyjaśnianiu i rozwiązywaniu problemów gospodarczych.

Historyzm – kierunek w myśli ekonomicznej<sup>4</sup>, którego początek wiąże się z nazwiskiem Wilhelma Roschera (1889), uważanego za twórcę starszej szkoły

<sup>3</sup> „Ricardo natomiast reprezentuje warsztat czystego teoretyka. Abstrahował on od współczesnej mu gospodarki i konstruował swoją analizę, opierając się na metodzie dedukcyjnej. Jego umiejętności były tak wielkie, że do dzisiaj wzbudzają podziw u czystych teoretyków, mimo że jego technika matematyczna była cokolwiek niezgrabna. Mimo że Ricardo może na powierzchniowym obserwatorze sprawiać wrażenie czysto teoretycznego, nie zaś praktycznego ekonomisty, to jednak ekonomia ricardiańska była silnie zorientowana politycznie” (Landreth, Colander, 1998, s. 163-164).

<sup>4</sup> „Szkolą historyczną, później także realistyczną i socjologiczną, nazwano w ekonomice kierunek naukowy, który zjawiska ekonomiczne bada ze stanowiska społecznego i posługuje się w badaniu metodą historyczną” (Głębiński, 1939, s. 327).

historycznej. Według niego „ekonomika” powinna uwzględniać historyczny przebieg zjawisk, badać, jakie miały cele i do czego dążyły narody w sferze gospodarczej, określać rolę, jaką odgrywały instytucje społeczne towarzyszące procesowi rozwoju gospodarczego, a także odkrywać wynikające z tego prawidłowości. Ponadto należy, jak dodawał, utrzymywać ścisłą łączność z innymi naukami społecznymi jak np. prawo, polityka, socjologia, z którymi ekonomia pozostaje w bezpośrednich związkach. Zdaniem W. Roschera, badając prawa rozwojowe, winno się je traktować jako prawa względne, czyli uwarunkowane historycznie. W związku z powyższym postuluje on wzbogacenie nauki ekonomiki – historią poglądów ekonomicznych oraz gospodarczą – co uważa za istotę metody historycznej. Zgodnie z konkluzją E. Taylora: „W praktyce też »der ewig besonnene Roscher«, jak go Niemcy nazywali, nie przeciwstawia się klasycznym prawom naturalnym i raczej je akceptuje i powtarza, tym bardziej, że jest zwolennikiem liberalizmu, żąda tylko uzupełnienia wykładu ekonomiki historią gospodarczą oraz historią poglądów ekonomicznych, co też stosuje w swym systemie. To właśnie nazywa on metodą historyczną. Jest on raczej eklektykiem. Historia jako metoda interpretacji zjawisk gospodarczych, ma zdaniem jego, nadawać ekonomice żywotność i praktyczną wartość” (Taylor, 1991, s. 217). Wypracowane przez W. Roschera podejście relatywistyczne i eklektyczne zdominowało dokonania współtwórców tego nurtu w nauce ekonomii.

Zdecydowanie bardziej radykalni w swych poglądach byli pozostali przedstawiciele starszej szkoły historycznej, B. Hildebrand i K. Knies, którzy negowali występowanie w ekonomii praw naturalnych o znaczeniu uniwersalnym. Traktowali oni ekonomikę jako element wiedzy o społeczeństwie, a nie odrębną naukę oraz stworzyli pojęcie człowieka społecznego, którego motywy działania są wytworem współżycia społecznego, religii, obyczajów, etyki, prawa, a nie wyłącznie interesu osobistego. Z tego powodu należało, ich zdaniem, uwzględnić w badaniach ekonomicznych wiedzę psychologiczną i informacje dotyczące historii ludzkości. Interwencjonizm państwowy połączono z zaprzeczeniem istnienia praw uniwersalnych w skrajnym ujęciu doktryny. Reasumując, metoda idiograficzna zasadzała się na historycznym ujęciu zjawisk ekonomicznych w szerokim kontekście nauk społecznych, co stało się przyczynkiem słynnego „sporu o metodę” (*Methodenstreit*) pomiędzy Gustawem Schmollerem (1838-1917), przedstawicielem najsilniejszego nurtu niemieckiej ekonomii – młodszej szkoły historycznej i tzw. „socjalizmu z katedry” – a twórcą szkoły psychologicznej austriackiej Carlem Mengerem (1840-1921), prekursorem subiektywizmu. Owo przekonanie o konieczności rozpatrywania zjawisk ekonomicznych w kontekście historycznym budziło i w dalszym ciągu budzi zastrzeżenia wśród ekonomistów i badaczy tej dziedziny nauki: „Ogólnie mówiąc, absurdalna jest myśl, że tylko historia gospodarcza i społeczna może dostarczyć klucza do zrozumienia intelektualnych nurtów w takiej dyscyplinie, jak ekonomia. Wielu relatywistów utrzymuje wprawdzie, że ekonomiści opiszą zawsze *sub specie temporis* i że tylko znajomość dominujących w danym okresie warunków historycznych pozwala „wyjaśnić” teorie z przeszłości.

Jest to oczywiście prawda. Zastanawia jednak, dlaczego tak natęczywie powraca się do tego argumentu, skoro nie jest on misternie skonstruowany po to, by odwieść nas od myśli, że idee mają własne prawa ruchu” (Blaug, 1998, s. 29). Osadzenie zjawisk ekonomicznych w czasie z pewnością pomaga w zrozumieniu ich praktycznych konsekwencji dla gospodarek, nie stanowi wszakże wykładni dla konstrukcji teoretycznej.

### **3. Fryderyk Skarbek, Ludwik Górski – przykłady metodologii badań polskiej szkoły ekonomii**

System poglądów ekonomicznych twórców Polskiej Szkoły Ekonomii (Dziwulski, 1927; Markwart, 2015, s. 419-439) XIX-go wieku wypełnia ekonomia społeczna i materialna, które zasadzając się, z jednej strony, na religii chrześcijańskiej, z drugiej – na liberalizmie ekonomicznym, stanowią przesłanki dla teorii i praktyki gospodarowania. Znaczna część dociekań ekonomicznych w pismach ówczesnych autorów jest formułowana w postaci doktryn ekonomicznych, które noszą znamiona podejścia normatywnego, uwzględniającego poglądy etyczne, polityczne, religijne, społeczne, poszukującego zastosowań praktycznych prowadzących do osiągnięcia konkretnych celów gospodarczych. Przemieszanie się zasad ekonomii czystej ze zdecydowanie normatywnym ujęciem problemów gospodarczych było również charakterystyczną cechą poglądów ekonomicznych przedstawicieli myśli XIX-wiecznej, zaś stosowane przez nich metody badawcze pozostawały pod wpływem dominujących wówczas teorii ekonomii.

System ekonomiczny głównego przedstawiciela polskiej XIX-wiecznej myśli ekonomicznej, Fryderyka Skarbka, zasadzał się wprawdzie na ekonomii klasycznej, lecz posiadał wyraźne cechy systemu narodowego (Stankiewicz, 2007, s. 238-242). Głównym zadaniem ekonomii było powiększanie bogactwa narodu i możliwie sprawiedliwy jego podział pomiędzy członków społeczeństwa. „Odkrycie zasad i prawideł, według których naród każdy byt swój fizyczny utrzymać i coraz bardziej ulepszać może, naznacza sobie nauka Gospodarstwa Narodowego, zbiór systematyczny zasad i prawideł, według których naród nie tylko byt swój materialny zabezpieczyć, lecz i do największej ile może być zamożności, pod względem zaspokojenia swych potrzeb, dojść może” (Skarbek, 1911, s. 27). Ekonomię, inaczej chrusologię, zakwalifikował jako część składową nauki o narodach, której drugi element stanowiła polityka. Metodologiczna niechęć do określenia ekonomia polityczna, na rzecz pojęcia gospodarstwa narodowego, wynikała z potrzeby odniesienia teorii ekonomicznych do warunków rodzimych.

Ogólne zasady nauki gospodarstwa narodowego podzielił F. Skarbek na zasady bogactwa indywidualnego i dotyczącego bogactw narodowych. W części mówiącej o bogactwie indywidualnym obejmowały one: teorię produkcji (w tym wartości i czynników produkcji), wymiany (w tym m.in. ceny i jej fluktuacji, pieniądza), dochodów (w tym płacy, zysku, renty) i zużycia (konsumpcji). Z kolei część druga, poświęcona bogactwu narodów traktowała o produkcji, obiegu i zużyciu bogactw narodowych. W rozumieniu teorii ekonomii, F. Skarbek stał na stanowisku

obiektywności praw ekonomicznych, których przejawianie się w gospodarce zależy jednak od okoliczności, miejsca i czasu. Narodowy charakter jego systemu związany był z historycznym procesem kształtowania się narodów i przechodzeniem przez nie kolejnych stadiów rozwoju. Stąd prawa ekonomiczne, chociaż mają stały charakter, to w zależności od epoki, poziomu rozwoju gospodarczego, rodzaju panujących stosunków społecznych i specyficznych dla każdego kraju uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych – mogą wywoływać zróżnicowane efekty.

„Wykarmionemu za młodu teoryjami szkoły Smitha, Saya, Rossiego, Bastiata, nie łatwo w późnym wieku przychodzi pogodzić się z daleko idącymi wyróżnieniami praw własności ziemskiej, do jakiej dążą koryfeusze dzisiejszej niemieckiej szkoły, zwłaszcza tzw. kateder-socjaliści. Niemniej jednak wyznaję, że naukowe poniekąd spekulacyjne teorie starej angielskiej i francuskiej szkoły nie mają znaczenia praw ścisłych, mogących być wszędzie zastosowanymi, że zaludnienie, stopień wykształcenia, historyczny układ własności ziemskiej, usposobienie moralne, charakter i obyczaje narodu, wywierać powinny wpływ przeważny na wybór środków, któremi dobrobyt jego osiągnąć zamierzamy. Uznaję więc zupełnie, że do praktycznego zastosowania nauki ekonomii politycznej w danym kraju lub społeczeństwie, potrzeba dochodzić drogą obserwacji; ale zarazem mniemam, że obserwacja ta robioną być powinna z zamiarem urzeczywistnienia tych wielkich zasad prawa własności, wolności osobistej i swobody pracy, na których jedynie może się opierać trwały dobrobyt społeczeństwa, będący istotnym zadaniem tej nauki” (Górski, 1886, s. 808). Cytowany fragment, noszący znamiona deklaracji ideowej, potwierdza, że kolejny reprezentant polskiej ekonomii XIX-go wieku, Ludwik Górski identyfikował się w swoich poglądach dotyczących teoretycznych aspektów ekonomii z przedstawicielami szkoły klasycznej. Uznawał za podstawowe filary, na których klasycy opierali swój system ekonomiczny: własność prywatną, wolność osobistą i swobodny przepływ czynników produkcji, takich jak kapitał i praca.

Zasada liberalizmu gospodarczego stanowiła istotny trzon formułowanych teorii i była punktem wyjścia dla działań praktycznych. Zgodnie z podzielaną doktryną celem nauki ekonomii było dla niego, wzorem Adama Smitha – badanie przyczyn, natury i wielkości bogactwa kraju, czyli szukanie metod tworzenia dobrobytu narodowego, poparte analizą działania praw i modeli ekonomicznych odkrytych przez Dawida Ricardo. Jednocześnie L. Górski wielokrotnie podkreślał wpływ, jaki na jego podejście do zjawisk gospodarczych miał Wilhelm Roscher i uznawał go za autorytet w sferze całościowego, szerokiego postrzegania kontekstu społecznego i historycznego w ekonomii. Polski ekonomista był przekonany o konieczności uwzględniania wpływu warunków miejscowych przy omawianiu teoretycznie uniwersalnych praw ekonomicznych. Z kolei obserwację, jako podstawową metodę badawczą zjawisk gospodarczych, stosowali tak klasycy, jak historycy. Metody idiograficzne, statystyczne, opisowe, gromadzenia danych i porównywania ich na płaszczyźnie czasowej i pomiędzy krajami, tak charakterystyczne dla szkoły niemieckiej, równie chętnie były przez polskiego badacza wykorzystywane. Sięgał

także do badań monograficznych, typowych dla historyków. Sytuacja Polski, kraju objętego zaborami, w dużej mierze wymuszała zadaniowo-celowe traktowanie ekonomii, z czego wynikały walory aplikacyjne opracowanych teorii i możliwość weryfikacji przyjętych założeń w praktyce.

Postępowy konserwatysta L. Górski wpisał się w nurt narodowej ekonomii, ale należy uwypuklić jego klasyczne rozumienie praw ekonomicznych i próby wyjaśnienia ich działania na przykładzie polskiej gospodarki. Nawiązujące do fizjokratyzmu podkreślenie znaczenia czynnika produkcji, jakim była ziemia, nie przeczyło, zdaniem L. Górskiego, klasycznym pierwiastkowym źródłem wartości, pochodzącym z pracy, kapitału i właśnie ziemi. Wyraźnie zaznaczył się w jego poglądach ekonomicznych dualizm ekonomii moralnej i materialnej. Nowy, kapitalistyczny system gospodarowania powinien opierać swoje zasady etyczne na głębokiej, chrześcijańskiej wierze i idei solidaryzmu społecznego. Przedmiotem badań nauki ekonomii było, według niego, bogactwo kraju, ale nie tylko w rozumieniu materialnym, jak u A. Smitha, ale również kulturowym, geograficznym, spuścizny dziejowej, jak u W. Roschera. Stosował metody badawcze szkoły klasycznej i historycznej. Rozpoczynając od gromadzenia materiałów statystycznych i ich opisu, poprzez badanie przebiegu zjawisk gospodarczych, formułowanie i wyjaśnianie działania praw ekonomicznych, do uzasadnienia popartego przykładami zaczerpniętymi bezpośrednio z praktyki gospodarczej, stworzył indywidualny system badań. Można niewątpliwie zaryzykować tezę, że każdy przedstawiciel ówczesnej teorii ekonomii wykorzystywał w procesie badawczym własną kompilację znanych i odrębnie wypracowanych metod badań nad zagadnieniami gospodarczymi, jak je wtedy określano.

### **Podsumowanie**

Różnorodność metod badawczych w ekonomii odpowiada zapotrzebowaniu tej dyscypliny nauki, uwzględnia również szeroki zakres tematyczny i ewolucję jej rozwoju. XIX-wieczni badacze zagadnień gospodarczych traktowali ekonomię jako naukę społeczną z dużym naciskiem na jej użyteczną i aplikacyjną funkcję. Teorie, a także prawa ekonomiczne, według nich, powinny odzwierciedlać rzeczywistość i mieć praktyczne zastosowanie. Metody badawcze podporządkowywano tym założeniom, stąd dominowała obserwacja, metoda połączonej dedukcji i indukcji, a następnie analiza dostępnych danych statystycznych w kontekście otoczenia społeczno-gospodarczego i uwarunkowań historycznych. Polscy przedstawiciele tworzyli indywidualny system badań, w którym starali się uwzględniać warunki miejscowe. Sformułowane przez nich systemy ekonomiczne miały wyraźny charakter narodowy. Odkrywane prawa, zależności i mechanizmy były weryfikowane empirycznie, w toku porównania z zaobserwowanymi uprzednio faktami. Przemieszanie się zasad ekonomii czystej ze zdecydowanie normatywnym ujęciem problemów gospodarczych było charakterystyczną cechą poglądów ekonomicznych przedstawicieli myśli XIX-wiecznej, zaś stosowane przez nich metody badawcze pozostawały pod wpływem dominujących wówczas teorii ekonomii.

**Bibliografia**

1. Blaug M. 1995. *Metodologia ekonomii*. Warszawa: PWN.
2. Blaug M. 1998. *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: PWN.
3. Burnewicz J. 2021. *Filozofia i metodologia nauk ekonomicznych*. Warszawa: PWN.
4. Drouvelis M. 2021. *Podejście normatywne, Koncepcje empiryczne, Preferencje społeczne, Wprowadzenie do ekonomii behawioralnej i badań eksperymentalnych*. Wielka Brytania: Agenda Publishing.
5. Dzewulski S. 1927. *Polska szkoła ekonomiczna*. Warszawa: Drukarnia Leona Nowaka.
6. Friedman M., Friedman R. 1988. *Wolny wybór*. Kraków: Wydawnictwo Aspekt.
7. Głapiński A. 2006. *Meandry historii ekonomii. Między matematyką a poezją*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
8. Głapiński S. 1939. *Historia ekonomiki polskiej, TOM II*. Lwów: Towarzystwo Naukowe z zasiłkiem Funduszu Kultury Narodowej Józefa Piłsudskiego.
9. Górski L. 1886. *Kilka uwag o rozszerzeniu zdolności wekslowej. Do właścicieli ziemskich w Królestwie*, „Niwa”, R.XV, T.XXX., z. 287.
10. Landreth H., Colander D. C. 1998. *Historia myśli ekonomicznej*. Warszawa: PWN.
11. Lewiński J. S. 1935. *Twórcy ekonomji politycznej*. Warszawa: Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
12. Machaj M. (red.). 2010. *Pod prąd głównego nurtu ekonomii*. Warszawa: Instytut Ludwika von Misesa.
13. Marchlewski J. B. 1897. *Fizjokratyzm w dawnej Polsce*. Warszawa: Druk. K. Kowalewskiego.
14. Markwart A. 2017. *Bogactwo uczuć moralnych*. Toruń: Fundacja na rzecz nauki polskiej.
15. Markwart J. 2015. *U źródeł polskiej szkoły ekonomii – percepcja a oryginalność*, w: B. Fiedor (red.), *Nauki ekonomiczne. Stylizowane fakty a wyzwania współczesności*. Warszawa: PTE.
16. Marshall A. 1925. *Zasady ekonomiki. T. I*. Warszawa: Wydawnictwo M. Arcta w Warszawie.
17. Marshall A. 1928. *Zasady ekonomiki. T. II*. Warszawa: Wydawnictwo M. Arcta w Warszawie.
18. Mill J.S. 1962. *System logiki dedukcyjnej i indukcyjnej*. Warszawa: PWN.
19. Quesnay F. 1928. *Pisma wybrane, Maksymy ogólne rządu gospodarczego w królestwie rolniczym i uwagi do nich*. Kraków: Biblioteka Wyższej Szkoły Handlowej.
20. Ricardo D. 1919. *Zasady ekonomji politycznej i podatkovania*. Warszawa: nakład Gebethnera i Wolfa.
21. Roscher W. 1889. *System gospodarstwa społecznego*. Warszawa: Druk K. Kowalewskiego.

22. Sagan A. 2016. *Metodologia badań ekonomicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
23. Skarbek F. 1911. *Ogólne zasady nauki gospodarstwa narodowego*. Warszawa: Wydawnictwo M. Arcta.
24. Smith A. 1989. *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: PWN.
25. Smith A. 1954. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: PWN.
26. Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P. 1998. *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Warszawa: PWN.
27. Spychalski G. 1991. *Wykłady z metodologii ekonomii*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
28. Stachak S. 2000. *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Warszawa: Difin.
29. Stankiewicz W. 1987. *Historia Myśli Ekonomicznej, Wyd. II*. Warszawa: PWE.
30. Stankiewicz W. 2007. *Historia Myśli Ekonomicznej, Wyd. III*. Warszawa: PWE.
31. Taylor E. 1991. *Historia rozwoju ekonomiki. T. I*. Lublin: Wydawnictwo Delfin.
32. Wojtyna A. 2000. *Ewolucja keynesizmu a główny nurt ekonomii*. Warszawa: PWN.

## **METHODOLOGICAL SOURCES IN THE ERA OF THE FORMATION OF ECONOMICS AS A SCIENCE**

### ***Abstract***

*The article attempts to identify and analyze the methodological sources of economics as a science during its formative period and the emergence of the first economic schools: Physiocracy, Classical Economics, and Historicism. In the course of discourse on method, theories were developed based on premises derived from observation and introspection, and subsequently, through deduction and induction, conclusions were formulated that were true ceteris paribus. An analysis of the research methods employed by the main representatives of the most important economic schools of the 19th century indicates that they focused on defining the subject matter of economics and adjusted their methodology accordingly. In accordance with the principles of natural order, French economists formulated laws based on how things should be rather than how they actually were, which is why economics at that time lacked the characteristics of a nomothetic science. With the emergence and development of classical thought (W. Senior, J.S. Mill), research methodology became more elaborate. However, it is important to note that the main founders of classical economics, A. Smith and D. Ricardo, did not concentrate on naming their research methods, but rather on explaining and solving economic problems. Historians, on the other hand, who*

---

*studied the civilizational development of nations, took into account the historical, sociological, political, and social context of economic phenomena, which they considered relative and periodically occurring. Polish economists, for their part, by using and combining the research methods of the leading schools of European economics, subordinated the subject of their research to a greater goal: the regaining of national independence. The representatives of economic theory at that time applied their own compilation of well-known and independently developed research methods to economic issues, which contributed to the interdisciplinary character of economics as a science. The blending of pure economic principles with distinctly normative approaches to economic problems was a characteristic feature of the economic views held by 19th-century thinkers.*

**Keywords:** methodological sources, economic theories, Physiocracy.

Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów  
Uniwersytetu Radomskiego im. Kazimierza Pułaskiego  
**Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne**  
Zeszyt 3 (2025)  
DOI <https://doi.org/10.24136/sepia.2025.014>

Katarzyna Janusz<sup>1</sup>, Igor Zając<sup>2</sup>

## **OCENA SYTUACJI FINANSOWEJ LPP S.A. NA PODSTAWIE ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ**

### *Streszczenie*

*Badanie kondycji finansowej stanowi istotny element oceny funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, umożliwiając określenie dalszych perspektyw rozwoju. Celem artykułu jest analiza i ocena sytuacji finansowej spółki LPP S.A. w latach 2020-2023 z wykorzystaniem narzędzi analizy wskaźnikowej. W badaniu zastosowano wybrane wskaźniki rentowności, płynności finansowej, zadłużenia oraz sprawności działania, które pozwalają na kompleksową ocenę efektywności gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa pozwoliła na ocenę kondycji finansowej spółki w kluczowych obszarach działalności – płynności, sprawności działania, rentowności i zadłużenia. Uzyskane wyniki umożliwiły określenie kierunków zmian zachodzących w sytuacji finansowej spółki oraz ocenę skuteczności działań podejmowanych przez spółkę w zakresie zarządzania finansami.*

**Słowa kluczowe:** sytuacja finansowa, analiza finansowa, analiza wskaźnikowa.

### **Wstęp**

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości czy branży, w której działa, powinno systematycznie dokonywać oceny swojej sytuacji finansowej. Ocena ta umożliwia pozyskanie informacji o sposobie gospodarowania majątkiem, wynikach finansowych oraz efektywności funkcjonowania poszczególnych obszarów

---

<sup>1</sup> Studentka kierunku finanse i rachunkowość – studia II stopnia, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 114078@student.urad.edu.pl.

<sup>2</sup> Student kierunku finanse i rachunkowość – studia II stopnia, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, email: 114101@student.urad.edu.pl.

przedsiębiorstwa. Wiedza ta jest wykorzystywana przez właścicieli, kierowników, ale również interesariuszy jednostki w celu podejmowania właściwych decyzji. Najlepszym źródłem do uzyskania informacji o kondycji przedsiębiorstwa są sprawozdania finansowe. Ich analiza umożliwia identyfikację mocnych i słabych stron działalności firmy oraz szans na rozwój. Ocena danych zawartych w sprawozdaniach odbywa się za pomocą analizy finansowej, która pozwala na uzyskanie informacji o wynikach finansowych oraz sytuacji finansowej i majątkowej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przeprowadzenie oceny sytuacji finansowej spółki LPP S.A. w latach 2020-2023 na podstawie analizy wskaźnikowej. Do przeprowadzenia analizy wykorzystano dane zawarte w sprawozdaniach finansowych spółki LPP S.A. za lata 2020-2023, dostępne na stronie internetowej spółki. W pracy wykorzystano również literaturę przedmiotu z zakresu analizy finansowej.

### **1. Pojęcie kondycji finansowej przedsiębiorstwa**

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od jego kondycji finansowej. Terminem tym określa się sytuację finansową, która jest odzwierciedleniem decyzji podejmowanych w toku działalności jednostki. Można też za nią uznać stabilność finansową, która ukazuje zdolność przedsiębiorstwa do spłacania zobowiązań w wyznaczonym terminie oraz osiągnięcia zysków (Gostkowska-Drzewicka, 2015, s. 51). Jeśli jednostka posiada wystarczające zasoby pieniężne, to będzie w stanie terminowo regulować płatności wobec kontrahentów, wypłacać wynagrodzenie pracownikom na czas czy spłacać zaciągnięte kredyty lub pożyczki. Nadwyżka środków pieniężnych może być przeznaczona na inwestycje mające na celu polepszenie kondycji. Nie wszystkie jednak podjęte decyzje będą pozytywne w skutkach. Niewłaściwe lokowanie zasobów finansowych i rzeczowych może generować straty, co w dłuższym okresie będzie przekładać się na pogorszenie kondycji. Zła sytuacja finansowa przedsiębiorstwa może doprowadzić nawet do bankructwa i zakończenia działalności. Regularnie przeprowadzane badania kondycji finansowej przedsiębiorstwa umożliwiają dostrzeżenie problemu odpowiednio wcześniej i podjęcie działań zapobiegających (Szepeluk, Czapski, 2022, s. 444-445). W literaturze przedmiotu występuje mnogość w podejściu do definiowania kondycji finansowej, co przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Definicje kondycji finansowej**

Autor	Rok	Definicja
Lech Bednarski i Tadeusz Waśniewski	1996	Kondycja finansowa to osiągnięte wyniki, stany zasobów i oparte na nich perspektywy rozwoju.
Ewa Siemińska	2002	Kondycja finansowa przedsiębiorstwa to sytuacja, pozycja finansowa przedsiębiorstwa będąca rezultatem podejmowanych przez ten podmiot decyzji gospodarczych i związanych z tym jego perspektyw przyszłościowych.
Robert Kowalak	2008	Kondycja finansowa to stan, forma, warunki, położenie lub sprawność danej jednostki, w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Stan finansowy w określonym okresie czasowym i zdolność przedsiębiorstwa do zachowania wypłacalności, przynoszenia zysków oraz powiększania majątku i kapitału własnego.
Agnieszka Parkitna	2008	Kondycja finansowa to ogół parametrów ekonomicznych opisujących przedsiębiorstwo w aspekcie płynności finansowej, zadłużenia, sprawności działaniami rentowności oraz oceny rynkowej wartości akcji i kapitału.
Krzysztof Miciuła	2012	Przez pojęcie „kondycja finansowa” rozumiemy określony stan majątkowy przedsiębiorstwa przedstawiony między innymi: strukturą kapitału, rentownością i zdolnością spłacenia zobowiązań.
Angelika Kłoczko Zofia Kołoszko-Chomentowska	2022	Kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest niezwykle ważnym zagadnieniem z punktu widzenia jej zdolności do przetrwania i rozwoju na rynku. Dzięki temu możliwe jest określenie jakie obszary działalności przedsiębiorstwa są rentowne, a jakie przynoszą straty. Możliwe jest również określenie stopnia zadłużenia firmy oraz efektywności zarządzania majątkiem. Informacje takie ułatwiają kadrze zarządzającej podejmowanie decyzji zarówno strategicznych, jak i operacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Bednarski, T. Waśniewski, *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*; R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*; K. Miciuła, *Metody oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*; A. Parkitna, *Wpływ czynników makroekonomicznych na kondycję finansową przedsiębiorstw w Polsce – przyczynek do dyskusji*; E. Siemińska, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*

Analiza definicji zawartych w tabeli pozwala stwierdzić, że pojęcie kondycji finansowej w literaturze jest ujmowane w sposób zbliżony do siebie. Przedstawione definicje podkreślają, że jest to obecna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa na podstawie ekonomicznych parametrów, jak i perspektywy dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Wyróżnia się cztery aspekty badane w przypadku kondycji finansowej, do których należy zaliczyć płynność finansową, zadłużenie, rentowność i sprawność działania. Wszystkie definicje wskazują, że kondycja finansowa to wieloaspektowy i złożony obraz sytuacji obecnej i przyszłej przedsiębiorstwa. Autorzy zaznaczają, że kondycja finansowa to rezultat decyzji zarządczych, poziomu efektywności operacyjnej oraz struktury finansowej, które pozwalają na ocenę i prognozę przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa.

## 2. Sytuacja finansowa – obszary oceny

Analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa obejmuje różnorodne obszary, których zbadanie pozwala na kompleksową ocenę jego bieżącej kondycji, efektywności gospodarowania zasobami oraz potencjału dalszego rozwoju. Podczas codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ze względu np. na dużą sprzedaż, jego właściciele mogą być przekonani o tym, że wyniki firmy są bardzo dobre. To przekonanie może się spełnić, jednak istnieje też możliwość, że mimo pozornie pozytywnych efektów działalności sytuacja finansowa jest zła. Wysoki poziom sprzedaży nie musi oznaczać, że firma generuje zysk, ponieważ może on być niewystarczający do pokrycia poniesionych kosztów. Jest to trudne do oceny z dnia na dzień. Miesięczne analizy mogą dostarczyć wstępnych informacji, jednak nie odzwierciedlają obrazu kondycji przedsiębiorstwa, tak jak ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w skali roku. Niezbędnym elementem oceny jest przeprowadzenie analizy finansowej – badania sprawności działania przedsiębiorstwa oraz jego kondycji finansowej i majątkowej (Gabruszewicz, 2005, s. 18). Analiza dostarcza informacji przede wszystkim o tym, jak kształtują się finanse przedsiębiorstwa, ale również jaki jest stosunek przychodów do kosztów, czy działalność firmy jest rentowna. Analiza dokonywana co roku pozwala na ocenę kondycji przedsiębiorstwa w przeszłości i teraźniejszości oraz stanowi podstawę do podejmowania decyzji dotyczących przyszłości działalności jednostki. Wykonanie analizy finansowej może pomóc menadżerowi finansowemu podczas podejmowania decyzji biznesowych. Za jej pomocą jest on w stanie kontrolować kondycję finansową przedsiębiorstwa i w przypadku wystąpienia nieprawidłowości, zastosować działania naprawcze.

W skład analizy finansowej wchodzi wstępna analiza sprawozdań finansowych oraz analiza wskaźnikowa. Analiza sprawozdań finansowych polega na ocenie struktury finansów i majątku przedsiębiorstwa oraz ocenie dynamiki, czyli jak dana pozycja zmieniała swoją wartość na przestrzeni lat. Analiza wskaźnikowa umożliwia określenie sytuacji majątkowej i finansowej spółki oraz zidentyfikowanie jej mocnych i słabych stron. Odbывается za pomocą wskaźników finansowych, które pozwalają na ocenę różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa dokonuje się w czterech obszarach: płynności finansowej, sprawności działania, rentowności oraz zadłużenia (Nagy, Valaskova, 2023, s. 173). Zbadanie kondycji w tych płaszczyznach pozwala uzyskać szeroki obraz sytuacji, w jakiej znajduje się jednostka.

Podstawowym obszarem analizy kondycji finansowej przedsiębiorstwa jest płynność finansowa. Określa się nią możliwości przedsiębiorstwa do spłacania zobowiązań w wyznaczonym terminie. Aby tego dokonywać, potrzebne są odpowiednie zasoby pieniężne oraz zasoby rzeczowe, które można szybko przekształcić w środki pieniężne (Janik, Paździor, Paździor, 2014, s. 61). Płynność finansowa zostanie zachowana, jeśli wpływy przedsiębiorstwa będą wyższe od wydatków i będzie w stanie na czas regulować płatności wobec kontrahentów, spłacać kredyt bądź pożyczkę. Podczas przeprowadzania analizy finansowej, płynność jest najistotniejszym obszarem do zbadania,

ponieważ bez odpowiednich środków pieniężnych przedsiębiorstwo nie jest w stanie funkcjonować. Podstawowe wskaźniki wykorzystywane do oceny płynności przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Wskaźniki płynności finansowej**

Nazwa wskaźnika	Sposób obliczania	Interpretacja wskaźnika
Wskaźnik płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$	Wartość optymalna 1,2-2,0 Mniej niż 1,2 – problem z zachowaniem płynności Więcej niż 2,0 – nadpłynność
Wskaźnik płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$	Wartość optymalna 1,0-1,2 Mniej niż 1,0 – problem z zachowaniem płynności Więcej niż 1,2 – niewłaściwe zarządzanie środkami pieniężnymi
Wskaźnik płynności natychmiastowej	$\frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$	Wartość optymalna 0,1-0,2 Mniej niż 0,1 – brak środków pieniężnych do finansowania potencjalnych inwestycji Więcej niż 0,2 – nadmierna ilość gotówki, która nie jest na nic wykorzystywana

Źródło: Opracowanie własne na podstawie F. Bławat et. al., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ocena sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa*; K. Wiatrzyk, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny sytuacji finansowej na przykładzie PKN Orlen SA*, Z. Gołaś, A. Witczyk, *Notion and Methods of Measurement of Enterprise Financial Liquidity*

Do oceny płynności finansowej wykorzystuje się trzy podstawowe wskaźniki: wskaźnik płynności bieżącej, wskaźnik płynności szybkiej oraz wskaźnik płynności natychmiastowej.

Za pomocą każdego z nich bada się różne aspekty płynności. Wskaźnik płynności bieżącej bada stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami obrotowymi. Aktywa te są bardziej płynne od majątku trwałego, co oznacza większą łatwość przekształcenia w środki pieniężne, które umożliwiają regulowanie bieżących zobowiązań. Wskaźnik płynności szybkiej informuje o pokryciu zobowiązań najbardziej płynnymi aktywami obrotowymi, czyli inwestycjami i należnościami krótkoterminowymi. Za pomocą wskaźnika płynności natychmiastowej ustala się, jaka część zobowiązań krótkoterminowych jest pokrywana środkami pieniężnymi oraz ich ekwiwalentami.

Sprawność działania przedsiębiorstwa i jego płynność finansowa są ze sobą powiązane. Efektywne zarządzanie zasobami wpływa na pozyskiwanie środków pieniężnych i regulowanie zobowiązań. Wskaźniki sprawności umożliwiają odpowiedź na dwa zasadnicze pytania, czy zasoby są wykorzystywane w sposób wydajny i jak sprawnie są przekształcane w środki pieniężne. Analiza sprawności działania przedsiębiorstwa polega na ocenie tempa obrotu poszczególnych aktywów i zobowiązań,

przede wszystkim zapasów, należności i zobowiązań krótkoterminowych. Wskaźniki rotacji i cyklu poszczególnych składników majątku przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Wskaźniki sprawności działania**

Nazwa wskaźnika	Sposób obliczania	Interpretacja wskaźnika
Wskaźnik rotacji zapasów	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan zapasów}}$	Im większa, tym lepiej – zapasy nie są zbędnie magazynowane, co obniża koszty magazynowania
Wskaźnik cyklu zapasów	$\frac{\text{liczba dni w okresie}}{\text{wskaźnik rotacji zapasów}}$	Im mniejszy jest wskaźnik cyklu zapasów, a większy jest wskaźnik rotacji zapasów, tym korzystniej dla przedsiębiorstwa
Wskaźnik rotacji należności	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan należności}}$	Wysoki wskaźnik rotacji należności wskazuje, że klienci szybko dokonują płatności
Wskaźnik cyklu należności	$\frac{\text{liczba dni w okresie}}{\text{wskaźnik rotacji należności}}$	Wysoki poziom wskaźnika cyklu należności świadczy o kłopotach z egzekwowaniem należności
Wskaźnik rotacji zobowiązań krótkoterminowych	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan zobowiązań krótkoter.}}$	Wysoki poziom wskaźnika rotacji zobowiązań krótkoterminowych wskazuje, że firma jest w stanie szybko je spłacić
Wskaźnik cyklu zobowiązań krótkoterminowych	$\frac{\text{liczba dni w okresie}}{\text{wskaźnik rotacji zobowiązań krótkoter.}}$	Wysoki wskaźnik cyklu zobowiązań jest korzystny dla przedsiębiorstwa, natomiast niekorzystny dla kontrahentów
Wskaźnik cyklu konwersji gotówki	wskaźnik cyklu należności + wskaźnik cyklu zapasów – wskaźnik cyklu zobowiązań	Krótki cykl jest korzystny dla przedsiębiorstwa, ponieważ środki pieniężne nie są zamrażane, lecz angażowane w bieżącą działalność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie F. Bławat et. al., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ocena sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa*; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*; P. Gołaszewski, P. Urbanek, E. Walińska, *Analiza sprawozdań finansowych*; M. Zaleska, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*; Kłoczko A., *Analiza finansowa w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa Mercator Medical S.A. – implikacje kryzysu COVID-19*

Ocena sprawności działania jest dokonywana za pomocą wskaźników rotacji i cyklu poszczególnych składników majątku. Rotacja jest wyrażana w razach i wskazuje na ilość odtworzeń danego zasobu w ciągu badanego okresu. Cyklem określa się liczbę dni, po upływie których zasoby są odtwarzane. Wskaźnik rotacji zapasów określa, ile razy w ciągu roku obrotowego odnawiany jest ich stan. Wraz ze wskaźnikiem rotacji zapasów idzie w parze wskaźnik cyklu zapasów. Wskazuje on, co ile dni zapasy są odnawiane. Do analizy obrotu należnościami wykorzystuje się

wskaźniki rotacji należności oraz cyklu należności. Wskaźniki odzwierciedlają, jak często oraz po upływie ilu dni należności są przedsiębiorstwu płacone. Do oceny zarządzania własnymi zobowiązaniami, przedsiębiorstwo może wykorzystać wskaźnik rotacji zobowiązań i wskaźnik cyklu zobowiązań. Rotacja zobowiązań krótkoterminowych określa, ile razy w roku przedsiębiorstwo odnawia swoje zobowiązania. Na podstawie wskaźników cyklu zapasów, należności i zobowiązań możliwy jest do obliczenia wskaźnik cyklu konwersji gotówki, który pokazuje, ile czasu upływa od momentu wykorzystania środków na zakup zasobów, aż do momentu odzyskania pieniędzy w formie przychodów ze sprzedaży.

Efekty działalności przedsiębiorstwa prezentowane są w formie wyniku finansowego. Jeśli firma ma zdolność do generowania przychodu przewyższającego koszty, osiągnie zysk w danym roku obrotowym. Ogólna interpretacja wyniku finansowego nie przyniesie jednak szczegółowych informacji, który z obszarów działalności jest najbardziej dochodowy. Oceny wyników przedsiębiorstwa można dokonać za pomocą wskaźników rentowności. Pozwalają one na analizę zyskowności sprzedaży, aktywów oraz kapitału własnego przedsiębiorstwa. Za ich pomocą oblicza się, ile złotych zysku osiąga jednostka ze środków zaangażowanych w daną wielkość ekonomiczną. Wskaźniki rentowności przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Wskaźniki rentowności**

Nazwa wskaźnika	Sposób obliczania	Interpretacja wskaźnika
Wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}} * 100\%$	Wskaźnik 20% oznacza, że na każde 100 zł osiągniętego przychodu netto ze sprzedaży generowało 20 zł zysku dla przedsiębiorstwa
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}} * 100\%$	Wysoka wartość wskaźnika będzie wskazywać, że przedsiębiorstwo w odpowiedni sposób gospodaruje swoim majątkiem, adekwatnie do rodzaju i skali prowadzonej działalności
Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}} * 100\%$	Wzrost wskaźnika na przestrzeni lat będzie świadczył o wysokich szansach na zadowalające zyski dla inwestorów, efektywnie wykorzystywanym kapitale własnym do generowania zysków oraz wskazywania na jego rozwój

Źródło: K. Wiatrzyk, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny sytuacji finansowej na przykładzie PKN Orlen SA*; F. Bławat et. al., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ocena sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa*; T. Wołowicz, *Analiza ekonomiczna*

Do analizy zyskowności ze sprzedaży używa się wskaźnika rentowności sprzedaży netto. Stanowi on relację zysku netto do przychodów netto ze sprzedaży. Analiza zysku z posiadanych aktywów odbywa się za pomocą wskaźnika rentowności

aktywów, który informuje o możliwościach majątku przedsiębiorstwa do generowania zysku. Wskaźnik rentowności kapitału własnego jest szczególnie ważny dla interesariuszy firmy, ponieważ pokazuje, ile zysku można osiągnąć z kapitału zainwestowanego w dane przedsiębiorstwo.

Istotnym aspektem badania kondycji finansowej jest analiza zadłużenia przedsiębiorstwa. Sposób pokrywania majątku kapitałami wpływa na stabilność i bezpieczeństwo funkcjonowania firmy. Majątek danej jednostki może być finansowany kapitałem własnym, czyli wkładem pieniężnym wniesionym przez właścicieli oraz kapitałem obcym w formie kredytów, pożyczek i zobowiązań. Analiza zadłużenia ma na celu zbadanie proporcji pomiędzy źródłami finansowania majątku. Ocenie podlega stopień zależności od obcych źródeł. Podstawowe wskaźniki zadłużenia przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5. Wskaźniki zadłużenia**

Nazwa wskaźnika	Sposób obliczania	Interpretacja wskaźnika
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}}$	Wysoki poziom wskaźnika oznacza, że majątek przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu pokrywany obcymi źródłami finansowania. Optymalna wartość to 0,5, natomiast przyjmuje się górną granicę na poziomie 0,67
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}}$	Wskaźnik informuje, jak kształtuje się proporcja wszystkich zobowiązań do własnych źródeł finansowania. W zależności od rodzaju przedsiębiorstwa wskaźnik ten może przyjmować różne wartości. Dla małych przedsiębiorstw optymalny stosunek zobowiązań do kapitału własnego to 3:1, a dla średnich i dużych to 1:1
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{kapitał własny}}$	Wartość optymalna 0,5-1,0. Oznacza, że przedsiębiorstwo rozważnie korzysta z obcego kapitału i zachowuje stabilność finansową. Wyższy wskaźnik oznacza silne zadłużenie.

Źródło: P. Gołaszewski, P. Urbanek, E. Walińska, *Analiza sprawozdań finansowych*; K. Wiatrzyk, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny sytuacji finansowej na przykładzie PKN Orlen SA*; M. Zaleska, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*

Podstawowym wskaźnikiem do oceny zadłużenia jest wskaźnik ogólnego zadłużenia, który pokazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo finansuje swoje aktywa obcym kapitałem. Do zbadania poziomu zaangażowania obcego kapitału w kapitale własnym stosuje się wskaźnik zadłużenia kapitału własnego. Dostarcza on informacji, jak kształtuje się proporcja wszystkich zobowiązań do własnych źródeł finansowania. Równie istotnym wskaźnikiem w analizie zadłużenia przedsiębiorstwa jest wskaźnik zadłużenia długoterminowego. Nazywany jest też wskaźnikiem długu. Określa, w jakiej części kapitał własny jest finansowany zobowiązaniami długoterminowymi o terminie wymagalności dłuższym niż 12 miesięcy.

### 3. Metodologia badań

Celem badania jest ocena sytuacji finansowej spółki LPP SA na podstawie przeprowadzonej analizy wskaźnikowej. Podmiotem analizy jest polska spółka LPP SA, zajmująca się handlem odzieży i akcesoriów. LPP SA to polska spółka założona w Gdańsku w 1991 roku przez Marka Piechockiego oraz Jerzego Lubiańca. Przedsiębiorstwo posiada 5 marek odzieżowych: Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay. Już od początku działalności spółki, dystrybucja odzieży odbywała się na zagranicznych rynkach, między innymi w Czechach, Słowacji, Łotwie i na Węgrzech. Obecnie w sklepach spółki LPP można dokonywać zakupów również w Niemczech, Wielkiej Brytanii czy nawet w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. W 2024 roku, spółka posiadała ponad 2800 sklepów (<https://www.lpp.com/o-nas/lpp-w-liczbach>). Spółka LPP SA wchodzi w skład grupy kapitałowej, w której jest jednostką dominującą. Oprócz niej, w grupie tej znajduje się 6 spółek krajowych oraz 29 spółek zagranicznych. W 2001 roku spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a obecnie jest notowana w indeksie WIG20 (<https://www.lpp.com/o-nas/historia-lpp/>).

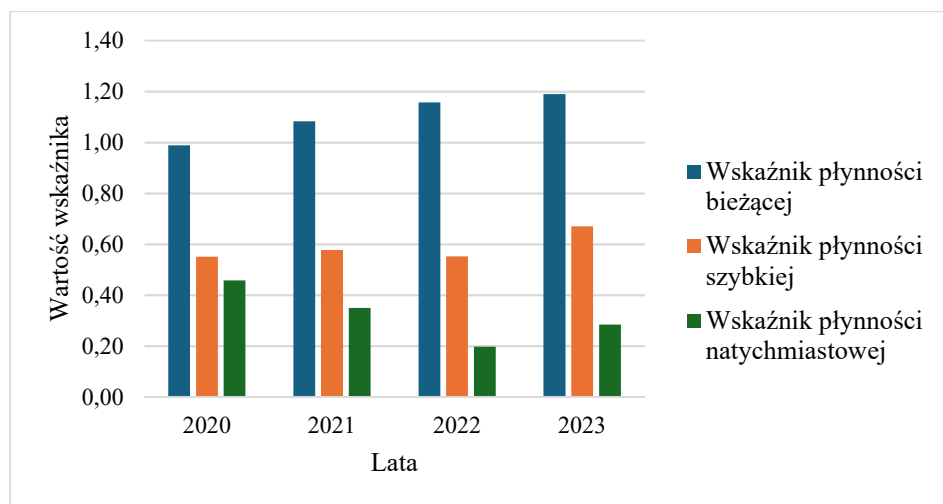
Przedmiotem badań jest sytuacja finansowa spółki, oceniana na podstawie analizy wybranych wskaźników finansowych. Analiza ma na celu określenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz identyfikację mocnych i słabych stron finansowego obszaru działalności spółki. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2020-2023. Okres sprawozdawczy spółki LPP rozpoczyna się 1 lutego, natomiast kończy się 31 stycznia. Dla uproszczenia analizy, za dany rok obrotowy uznano okres zaczynający się 1 lutego tego roku, trwający do 31 stycznia roku następnego. W artykule zastosowano wskaźnikową część analizy finansowej, która pozwala na ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa w różnych obszarach. Źródłem danych były opublikowane na stronie internetowej spółki jednostkowe sprawozdania finansowe LPP SA.

### 4. Ocena sytuacji finansowej LPP SA w latach 2020-2023

Analiza sytuacji finansowej stanowi kluczowy element oceny działalności przedsiębiorstwa. Umożliwia ocenę efektywności spółki, jej zdolność do utrzymywania płynności i rentowności w danym okresie. Wykorzystanie w tym celu analizy wskaźnikowej pozwala poznać rzeczywisty obraz kondycji finansowej spółki oraz kierunki zachodzących zmian. Analiza wskaźnikowa dostarcza informacji o efektywności zarządzania zasobami, zdolności do regulowania zobowiązań, poziomie zadłużenia oraz o rentowności prowadzonej działalności. Umożliwia porównanie wyników spółki w różnych okresach oraz porównanie ich ze średnimi wartościami w danej branży. Sprzyja to identyfikacji mocnych stron spółki oraz obszarów wymagających poprawy. W przeprowadzonym badaniu wykorzystano podstawowe wskaźniki dotyczące płynności finansowej, sprawności działania, rentowności oraz zadłużenia.

Pierwszym elementem oceny sytuacji finansowej jest płynność finansowa. Jest to szczególnie istotny obszar, ponieważ bez odpowiednich środków pieniężnych przedsiębiorstwo nie jest w stanie funkcjonować. Utrzymanie właściwego poziomu płynności umożliwia terminowe regulowanie zobowiązań wobec kontrahentów, pracowników

oraz instytucji finansowych, a także zapewnia stabilność finansową przedsiębiorstwa. Wartości wskaźników płynności finansowej LPP SA w latach 2020-2023 przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1. Wskaźniki płynności finansowej spółki LPP SA w latach 2020-2023**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów oraz rachunków zysków i strat LPP SA za lata 2020-2023

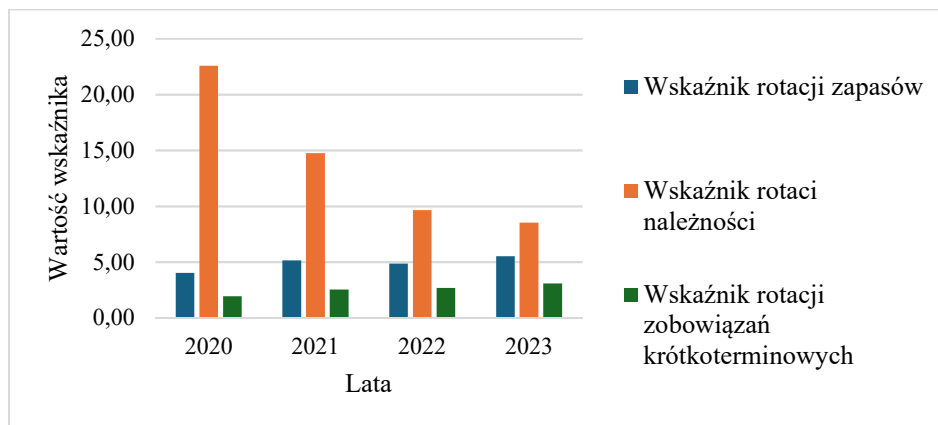
Wskaźnik płynności bieżącej w 2020 roku wynosił 0,99. Oznacza to, że aktywa obrotowe były niemal równe zobowiązaniom krótkoterminowym. Wartość ta wskazuje na to, że posiadane przez spółkę krótkoterminowe aktywa były wystarczające na pokrycie bieżących zobowiązań. Taki poziom wskaźnika – bliski wartości 1,0 – jest sygnałem ostrzegawczym dla spółki. Przy tak niskiej wartości tego wskaźnika nawet niewielkie problemy ze sprzedażą lub opóźnienia w spłacie należności mogą doprowadzić do pogorszenia płynności finansowej. Spółka powinna dążyć do poprawy bieżącej płynności, zwiększając poziom aktywów lub zmniejszając zobowiązania krótkoterminowe. Można zauważyć, że badana spółka podjęła działania, aby płynność uległa poprawie. Wartości wskaźnika w latach 2021-2023 systematycznie wzrastały. Wielkość 1,19 w 2023 roku jest zbliżona do optymalnej wartości 1,20, co świadczy o tym, że spółka zmierzała do osiągnięcia bezpieczeństwa w zakresie sprawnego funkcjonowania, nawet przy wystąpieniu ewentualnych problemów.

Wskaźnik szybkiej płynności na przestrzeni analizowanego okresu, nie osiągnął w żadnym roku wartości optymalnej wynoszącej 1,0-1,2. Oznacza to, że wykorzystanie najbardziej płynnych aktywów obrotowych nie pozwoliło na pokrycie bieżących zobowiązań spółki. Odnotowany wzrost tego wskaźnika w 2023 roku wskazuje na to, że spółka poprawiła w niewielkim stopniu swoją zdolność do regulowania krótkoterminowych zobowiązań.

Wskaźnik płynności natychmiastowej w latach 2020-2021 oraz 2023 osiągnął wartość powyżej optymalnej, tj. 0,1-0,2. Oznacza to, że badana spółka posiadała duże zasoby środków pieniężnych. Z jednej strony jest to korzyść dla spółki, ponieważ nie będzie miała problemu z regulowaniem zobowiązań w nagłych sytuacjach, natomiast z drugiej świadczy to o nadmiarze środków, które mogłyby być zainwestowane i przynosić zysk. Wartość 0,2 w 2022 roku wskazuje na to, że spółka miała wystarczające zasoby pieniędzy do wykorzystania w bieżącej działalności, a jednocześnie unikała nadmiernego gromadzenia wolnych środków, które mogłyby być zainwestowane, a nie są.

Analiza wskaźników płynności finansowej badanej spółki wskazuje na stopniową poprawę. Wzrost wskaźnika płynności bieżącej i szybkiej świadczy o polepszeniu się zdolności spółki do regulowania bieżących zobowiązań. Widoczna tendencja wzrostowa i stabilizacja wskaźnika płynności natychmiastowej świadczy o poprawie efektywności zarządzania aktywami obrotowymi.

Kolejnym obszarem oceny kondycji finansowej jest ocena sprawności działania. Analiza wskaźników rotacji umożliwia ocenę efektywności wykorzystania majątku obrotowego przedsiębiorstwa. Pozwala określić, ile razy w ciągu roku obrotowego odnawiany jest stan poszczególnych składników – np. zapasów, należności, zobowiązań. Wysoka rotacja świadczy o sprawnym zarządzaniu zasobami, natomiast niska może wskazywać na zamrożenie kapitału i problemy z płynnością. Wskaźniki rotacji poszczególnych składników majątku LPP SA w latach 2020-2023 przedstawiono na rysunku 2.



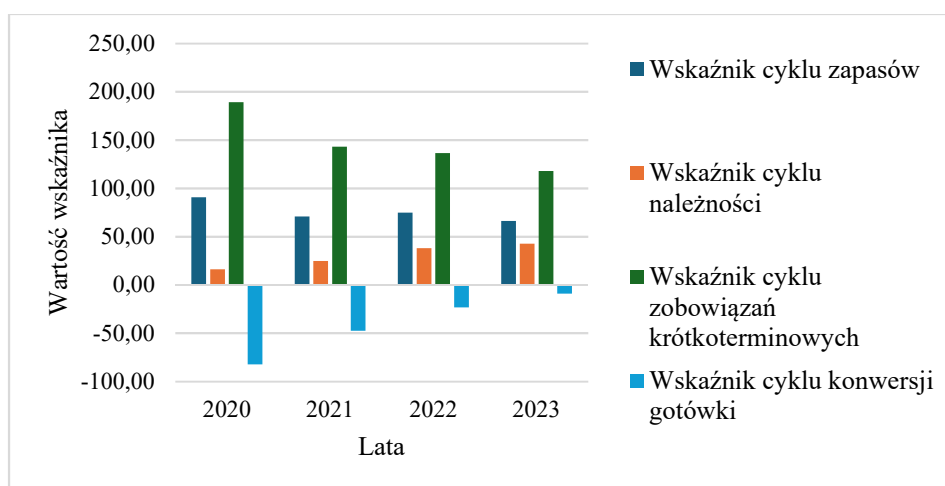
**Rysunek 2. Wskaźniki rotacji LPP SA w latach 2020-2023**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów oraz rachunków zysków i strat LPP SA za lata 2020-2023

Wskaźnik rotacji zapasów na przestrzeni analizowanego okresu charakteryzował się tendencją wzrostową, z małym spadkiem wartości w 2022 roku. Wzrost z wielkości 4,02 w 2020 roku do 5,52 w 2023 roku wskazuje na poprawę efektywności

zarządzania zapasami i lepsze dopasowywane poziomu zapasów do popytu. W przeciwieństwie do wskaźników dotyczących zapasów, wskaźniki odnoszące się do należności uległy pogorszeniu. Na przestrzeni analizowanego okresu wskaźnik rotacji należności uległ spadkowi z wartości 22,56 w 2020 roku do 8,54 w 2023 roku. Świadczy to o pogorszeniu się skuteczności spółki do ściągania należności. Wskaźnik rotacji zobowiązań krótkoterminowych w analizowanych latach wzrósł z 1,93 w 2020 roku do 3,10 w 2023 roku. Wskazuje to na szybszą spłatę zobowiązań wobec kontrahentów. Jeśli jednak nie jest to rekompensowane odpowiednio szybkim ściąganiem należności, może spowodować wzrost zapotrzebowania spółki na środki pieniężne.

Wskaźniki cyklu stanowią dopełnienie analizy rotacji i pozwalają określić, ile czasu przedsiębiorstwo potrzebuje na zamianę swoich zasobów w środki pieniężne. Wskaźniki te przedstawiają długość trwania poszczególnych etapów cyklu operacyjnego, od momentu zakupu zapasów, poprzez ich sprzedaż w formie towarów lub wyrobów gotowych, do otrzymania należności od odbiorców. Wskaźniki cyklu LPP w latach 2020-2023 przedstawia rysunek 3.



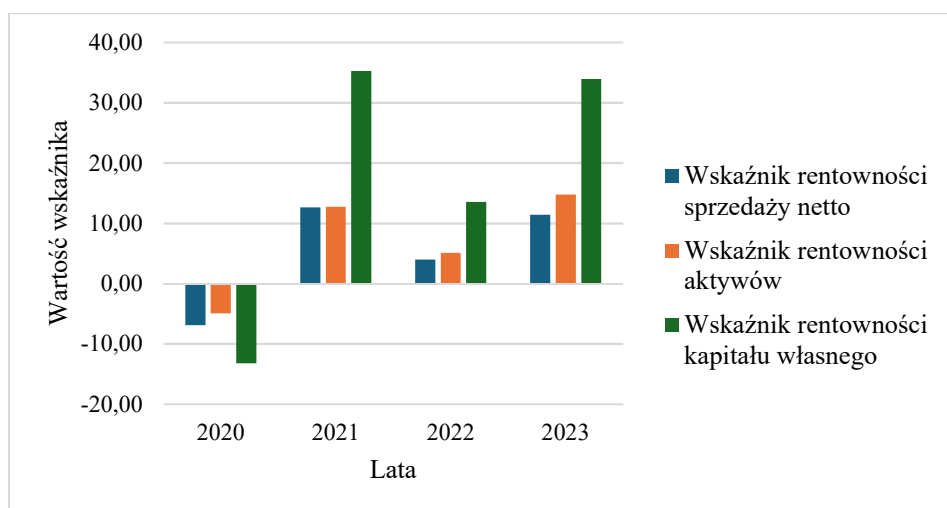
**Rysunek 3. Wskaźniki cyklu LPP SA w latach 2020-2023**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów oraz rachunków zysków i strat LPP SA za lata 2020-2023

Spadek wskaźnika cyklu zapasów z wartości 90 do około 60 dni na przestrzeni analizowanego okresu oznacza, że spółka z roku na rok potrzebowała coraz mniej czasu na sprzedaż zgromadzonych zapasów. Jest to sytuacja korzystna pod względem płynności finansowej i efektywności zarządzania zapasami. Tendencja wzrostowa wskaźnika cyklu należności oznacza, że wydłużył się czas dokonywania płatności przez klientów. Spółka rzadziej otrzymywała pieniądze, co jest sytuacją negatywną i w długim okresie może to wpłynąć na pogorszenie się płynności finansowej spółki. Zmniejszenie się wskaźnika cyklu zobowiązań krótkoterminowych z wartości 189,10 na początku analizy do 117,91 w ostatnim roku wskazuje na szybszą spłatę

zobowiązań wobec kontrahentów. Ujemne wartości wskaźnika cyklu konwersji gotówki oznaczają, że spółka otrzymywała płatności od klientów zanim sama musiała uregulować zobowiązania wobec dostawców. Natomiast spadek wartości z -82,21 do -9,08 wskazuje na wydłużenie się czasu ściągania należności, co potwierdzają rosnące wartości cyklu należności. Jednak tak długo jak wartości te są ujemne, sytuacja jest korzystna dla spółki.

Analiza rentowności przedsiębiorstwa jest kolejnym istotnym obszarem oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa. Wskaźniki rentowności informują o zdolności spółki do generowania zysku z uzyskiwanych przychodów, posiadanego majątku oraz zaangażowanego kapitału. Wskaźniki rentowności LPP SA na przestrzeni lat 2020-2023 przedstawia rysunek 4.



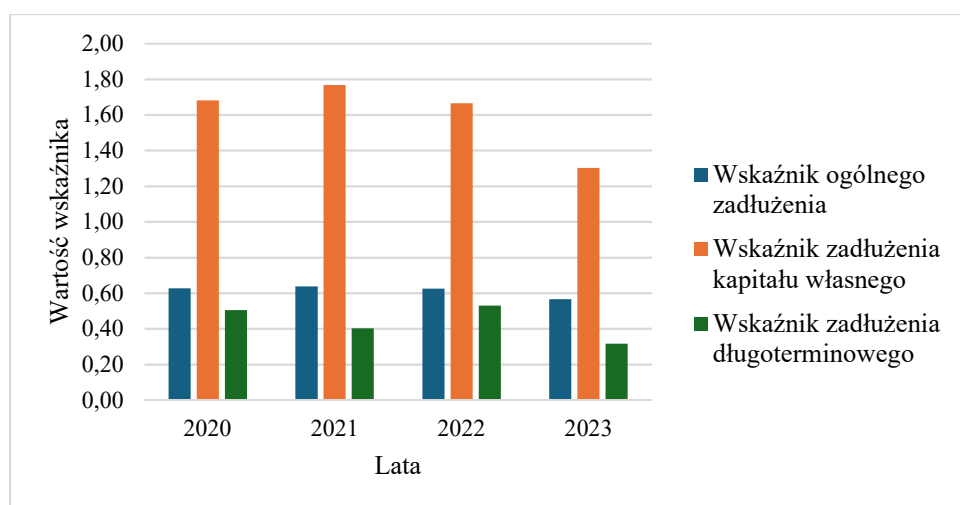
**Rysunek 4. Wskaźniki rentowności LPP SA w latach 2020-2023 (w procentach)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów oraz rachunków zysków i strat LPP SA za lata 2020-2023

Wszystkie wskaźniki rentowności spółki w 2020 roku odzwierciedlały stratę, którą przedsiębiorstwo w tym roku poniosło – strata ponad 150 milionów złotych. W kolejnych latach analizy każdy badany obszar rentowności generował zysk. Najlepsza rentowność sprzedaży netto wystąpiła w roku 2021 oraz 2023. Wyniki te wskazują na poprawę działalności operacyjnej i zdolności do generowania zysku w warunkach zmian zachodzących na rynku. Poprawa rentowności aktywów w latach 2021-2023 wskazuje na coraz lepsze wykorzystanie majątku spółki do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego. Inwestorzy inwestujący w spółkę, osiągnęli stratę w 2020 roku na poziomie ponad -13%. Natomiast na przestrzeni kolejnych lat, inwestycje przynosiły już zysk. Kapitał własny spółki generował największy zysk w latach 2021 i 2023. Poprawa wskaźników rentowności po 2020 roku świadczy o skuteczności podjętych działań naprawczych. Umiejętne zarządzanie majątkiem

i kapitałem w kolejnych latach analizy wskazuje na polepszenie sytuacji finansowej spółki.

Analiza wskaźników zadłużenia stanowi istotny element oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala określić stopień wykorzystania kapitałów obcych w finansowaniu działalności. Wskaźniki te dostarczają informacji o strukturze źródeł finansowania majątku oraz o poziomie ryzyka finansowego. Wskaźniki zadłużenia LPP SA w latach 2020-2023 przedstawia rysunek 5.



**Rysunek 5. Wskaźniki zadłużenia LPP SA w latach 2020-2023**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów oraz rachunków zysków i strat LPP SA za lata 2020-2023

Udział zobowiązań w finansowaniu majątku spółki wyrażony za pomocą wskaźnika ogólnego zadłużenia kształtował się na poziomie 0,62-0,64 w pierwszych trzech latach analizy. W 2023 roku nastąpił spadek do wartości 0,57, co świadczy o zmniejszeniu się stopnia uzależnienia spółki od obcych źródeł finansowania aktywów. Wskazuje też na większe zaangażowanie kapitału własnego i obniżenie się ryzyka finansowego. Wysokie wartości wskaźnika zadłużenia kapitału własnego wskazują, że spółka w większej mierze wykorzystuje kapitały obce, niż kapitały własne do finansowania majątku. Wartości tego wskaźnika w latach 2020-2022 oscylowały wokół 1,67-1,77, co oznacza, że na każdą złotówkę kapitału własnego w tych latach przypadło średnio 1,67-1,77 zł kapitału obcego. Spadek w 2023 roku był sytuacją korzystną dla spółki, ponieważ kapitał obcy był – w mniejszym stopniu, niż w poprzednich latach – wykorzystywany do finansowania aktywów. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego na początku okresu objętego analizą wyniósł 0,50. Stopniowo w kolejnych latach zmniejszał swoją wartość, osiągając wielkość 0,32 w 2023 roku. Spadek wartości tego wskaźnika oznacza zmniejszony udział zobowiązań długoterminowych w finansowaniu majątku. Wskazuje to również na poprawę wypłacalności długoterminowej spółki oraz

zmniejszenie obciążeń finansowych w przyszłości. Tendencja spadkowa wskaźników zadłużenia świadczy o ograniczeniu ryzyka z nim związanym oraz o rosnącej stabilności finansowej spółki.

Na przestrzeni analizowanych lat, sytuacja finansowa spółki LPP uległa dużym zmianom. Spółka była w stanie utrzymać dodatni wynik finansowy w kolejnych latach. Na podstawie analizy można stwierdzić, że ogólna sytuacja finansowa spółki w badanym okresie uległa poprawie. Po kryzysie pandemicznym w 2020 roku spółka odbudowała swoją pozycję finansową. Poprawa rentowności, wzrost płynności oraz ograniczenie zadłużenia świadczą o rosnącej stabilności i bezpieczeństwie finansowym spółki. Przedsiębiorstwo powinno skierować swoje działania na poprawę ściągalności należności. Problemy z otrzymaniem płatności mogą znacznie zaburzyć płynność finansową przedsiębiorstwa. Ogólna kondycja finansowa LPP SA w latach 2020-2023 była dobra. Wykazując się elastycznością i wysoką efektywnością operacyjną, spółka była w stanie skutecznie dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych i osiągnąć wysokie zyski.

### **Podsumowanie**

Analiza wskaźnikowa, przeprowadzona w oparciu o metody zawarte w literaturze przedmiotu, pozwoliła na rzetelną ocenę sytuacji finansowej LPP S.A. w latach 2020-2023. Dzięki zastosowaniu wskaźników finansowych możliwe było określenie poziomu płynności, zadłużenia, rentowności oraz efektywności zarządzania zasobami, co dostarczyło pełniejszy obraz sytuacji finansowej spółki. Wnioski z przeprowadzonej analizy mogą wspierać zarząd oraz inwestorów w podejmowaniu decyzji finansowych i strategicznych.

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że spółka charakteryzowała się dobrą sytuacją finansową. Po załamaniu gospodarczym, spowodowanym pandemią COVID-19 w 2020 roku, spółka była w stanie w krótkim czasie osiągnąć dodatnie wyniki finansowe i je ustabilizować. Świadczy to o zdolności spółki do skutecznego zarządzania kryzysowego. Zwiększanie się wskaźników płynności finansowej z roku na rok świadczy o coraz większej zdolności spółki do regulowania zobowiązań. Zmniejszenie wskaźników zadłużenia wskazuje na wzrost stabilności finansowej i redukcję ryzyka finansowego. Poprawa wskaźników rentowności sprzedaży netto, aktywów i kapitałów własnych potwierdza wzrost efektywności działalności operacyjnej LPP S.A. Wydłużający się wskaźnik cyklu należności wskazuje na pogorszenie ściągalności należności od klientów. LPP S.A. powinno mieć ten obszar na uwadze, ponieważ tendencja wzrostowa tego wskaźnika w dłuższej perspektywie czasu będzie wpływać na pogorszenie płynności finansowej spółki.

LPP S.A. na przestrzeni analizowanych lat wykazała zdolność do skutecznego zarządzania finansami w warunkach zmiennego otoczenia gospodarczego. Wyniki finansowe, poprawa wskaźników oraz rosnąca wartość kapitału własnego potwierdzają dobrą sytuację finansową spółki LPP S.A. w latach 2020-2023. Osiągnięte wyniki stanowią fundament do dalszego rozwoju i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym.

**Bibliografia**

1. Bednarski L., Waśniewski T. (red.), 1996, *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
2. Bławat F. et al., 2021, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ocena sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa.*, wyd. II, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
3. Gabrusewicz W., 2005, *Podstawy analizy finansowej*, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Gołaś Z., Witczyk A., 2010, *Notion and Methods of Measurement of Enterprise Financial Liquidity*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Vol 15, No. 1, dostępny w: <https://www1.up.poznan.pl/jard/index.php/jard/article/view/762> [dostęp: 29.10.2025].
5. Gostkowska-Drzewicka M., 2015, *Kondycja finansowa jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw deweloperskich*, „Nauki o finansach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 1, dostępny w: [https://dbc.wroc.pl/Content/29214/GostkowskaDrzewicka\\_Kondycja\\_Finansowa\\_Jako\\_Wyznacznik\\_Pozycji.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/29214/GostkowskaDrzewicka_Kondycja_Finansowa_Jako_Wyznacznik_Pozycji.pdf) [dostęp: 28.10.2025].
6. Historia LPP SA: <https://www.lpp.com/o-nas/historia-lpp/> [dostęp: 31.10.2025].
7. Kłoczko A., Kołoszko-Chomentowska Z., 2022, *Analiza finansowa w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa Mercator Medical S.A. – implikacje kryzysu Covid-19*, Akademia Zarządzania, 6(4).
8. Kowalak R., 2008, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*, Wyd. ODDK Gdańsk.
9. LPP SA w liczbach: <https://www.lpp.com/o-nas/lpp-w-liczbach/> [dostęp: 31.10.2025].
10. Miciuła K., 2012, *Metody oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Wydziału Finansów i Informatyki wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
11. Nagy Ma., Valaskova K., 2023, *An Analysis of the Financial Health of Companies Concerning the Business Environment of the V4 countries*, „Folia Oeconomica Stetinensia”, Vol. 23, No. 1.
12. Parkitna A., 2008, *Wpływ czynników makroekonomicznych na kondycję finansową przedsiębiorstw w Polsce – przyczynek do dyskusji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
13. Siemińska E., 2002, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
14. Sierpińska M., Jachna T., 2004, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
15. Sprawozdania finansowe LPP SA za lata 2020-2023: <https://www.lpp.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-okresowe> [dostęp: 30.10.2025].
16. Szepeluk M., Czapski G., 2022, *Assessment of the Financial Condition of a Food Company in 2017-2021*, „European Research Studies Journal”, Vol. 25, No. 4., dostępny w: <https://ersj.eu/journal/3111> [dostęp: 28.10.2025].

17. Wiatrzyk K., 2018, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny sytuacji finansowej na przykładzie PKN Orlen SA*, „Finanse i Rachunkowość”, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 5, dostępny w: <https://repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra/publication/101512/edition/94286/analiza-wska-znikowa-jako-narzedzie-oceny-sytuacji-finansowej-na-przykladzie-pkn-orlen-sa-wiatrzyk-krzysztof> [dostęp: 29.10.2025].
18. Wołowiec T., 2021, *Analiza ekonomiczna*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin, dostępny w: <https://wydawnictwo.wsei.eu/sklep/analiza-ekonomiczna-tom-xiii/> [dostęp: 29.10.2025].

## **ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SITUATION OF LPP S.A. BASED ON INDICATOR ANALYSIS**

### ***Abstract***

*The assessment of financial condition constitutes a crucial element in evaluating the operations of any enterprise, enabling the outlining of future development prospects. The aim of this article is to analyze and evaluate the financial situation of LPP S.A. in the years 2020-2023 using financial ratio analysis tools. The study employed selected indicators of profitability, liquidity, indebtedness, and operational efficiency, which allow for a comprehensive assessment of the effectiveness of the company's resource management. The conducted ratio analysis enabled an evaluation of the company's financial condition in key areas of activity-liquidity, operational efficiency, profitability, and indebtedness. The obtained results made it possible to identify trends in changes occurring in the company's financial situation and to assess the effectiveness of the measures taken by the company in financial management.*

**Keywords:** financial situation, financial analysis, indicator analysis.

Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów  
Uniwersytetu Radomskiego im. Kazimierza Pułaskiego  
**Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne**  
Zeszyt 3 (2025)  
DOI <https://doi.org/10.24136/sepia.2025.015>

Katarzyna Janusz<sup>1</sup>, Igor Zając<sup>2</sup>

## **CYFRYZACJA RACHUNKOWOŚCI W PRAKTYCE – STUDIUM PRZYPADKU BIURA RACHUNKOWEGO NEOFIN**

### *Streszczenie*

*Cyfryzacja stanowi kluczowe zjawisko kształtujące współczesny świat. Rozwój cyfryzacji jest wynikiem długotrwałego i złożonego procesu ewolucji technologicznej. W niniejszej publikacji przedstawiono wpływ procesu cyfryzacji na procesy w rachunkowości na przykładzie biura rachunkowego Neofin. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej cyfryzacji oraz jej wpływu na procesy w rachunkowości. Praca dostarcza informacji na temat wdrożenia systemu ERP oraz jego efektów, a także prezentuje zmiany, które zaszły w biurze oraz skutki przemiany technologicznej.*

**Słowa kluczowe:** cyfryzacja, rachunkowość, procesy rachunkowe, system ERP.

### **Wstęp**

Cyfryzacja w rachunkowości staje się coraz bardziej współczesnym tematem, zarówno z punktu widzenia teorii nauk ekonomicznych, jak i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw. Do głównych przyczyn zainteresowania daną tematyką, należy zaliczyć dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnych gospodarkach. W pracy biur rachunkowych znaczenie zyskują nowoczesne technologie, które coraz częściej stają się partnerami doradczymi dla przedsiębiorstw. Cyfryzacja obejmuje coraz więcej obszarów działalności gospodarczej, w tym również obszar rachunkowości. Rzeczywiste staje się dostosowanie metod ewidencji i raportowania finansowego do nowych wymogów, oczekiwań klientów czy postępującej automatyzacji. Obserwacja biura rachunkowego ma na celu zbadanie, jakie potrzeby, korzyści, a także wyzwania niesie ze sobą wdrożenie narzędzi cyfryzacji.

---

<sup>1</sup> Studentka kierunku finanse i rachunkowość – studia II stopnia, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 114078@student.urad.edu.pl.

<sup>2</sup> Student kierunku finanse i rachunkowość – studia II stopnia, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, email: 114101@student.urad.edu.pl.

Na przykładzie biura rachunkowego Neofin, które wdrożyło system Enterprise Resource Planning (ERP) enova365, możliwa jest analiza, w jaki sposób technologia wpływa na organizację pracy oraz jakość świadczonych usług. Celem artykułu jest analiza wpływu cyfryzacji na funkcjonowanie procesów rachunkowości w wybranym podmiocie – biurze rachunkowym Neofin. Badanie opiera się na ocenie zmian, efektywności operacyjnej oraz relacjach z klientami po wdrożeniu systemu enova365. W pracy zidentyfikowano korzyści wynikające z implementacji nowoczesnego systemu klasy ERP oraz sposób, w jaki rozwiązanie to usprawniło codzienne funkcjonowanie biura.

### 1. Cyfryzacja – pojęcie oraz cele

Cyfryzacja to proces przechodzenia z formy analogowej na cyfrową, znany również jako aktywacja cyfrowa. W praktyce oznacza to przekształcenie procesów i działań, które dotychczas miały charakter analogowy w formy cyfrowe, bez zmiany ich podstawowej funkcji. Cyfryzacja nie tylko modyfikuje sposób przechowywania i przetwarzania informacji, ale także szerzy wykorzystanie technologii cyfrowych oraz rozwija infrastrukturę elektroniczną w różnych aspektach życia społecznego i gospodarczego. Jest to zjawisko wszechobecne, obejmujące niemal każdą dziedzinę życia w XXI wieku, od edukacji, przez usługi zdrowotne, po sektor publiczny i przemysł (Kowalczyk, 2020, s. 29-30). W literaturze przedmiotu występuje mnogość w podejściu do definiowania cyfryzacji, co przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Definicje cyfryzacji**

Autor	Rok publikacji	Definicja
Marcin Rojek	2016	Cyfryzacja, to strategia, której celem jest takie wykorzystanie najlepszych rozwiązań informatycznych, by optymalnie zagospodarować potencjał drzemiący w cyfrowych zasobach organizacji.
Stanisław Łobejko	2018	Cyfryzacja to proces wielowymiarowy, który prowadzi do konwergencji świata rzeczywistego i wirtualnego, stając się głównym motorem innowacji i zmian w gospodarce.
Mirosław Grewiński	2018	Cyfryzacja gospodarki to proces wprowadzania technologii do sfery technicznej, ekonomicznej, organizacyjnej i społecznej, wykorzystujący technikę cyfrową i systemy informatyczne. Jest to działalność mająca na celu wprowadzanie urządzeń cyfrowych i systemów cyfrowych w rozmaite dziedziny społeczno-gospodarcze.
Iwona Pisz	2021	Pojęcie cyfryzacji obejmuje adaptację i wzrost wykorzystania technologii cyfrowych lub komputerowych przez organizacje, sektory gospodarki, kraje itd.
Barbara Szatur-Jaworska	2023	W szerokim rozumieniu cyfryzacja ( <i>digitalisation</i> ) jest procesem polegającym na wykorzystywaniu technologii informacyjnych i właściwych im narzędzi w licznych i różnorodnych dziedzinach życia społecznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Rojek, *Czym jest cyfryzacja?*, S. Łobejko, *Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw*, M. Grewiński, *Cyfryzacja i innowacje społeczne – perspektywy i zagrożenia dla społeczeństwa*, I. Pisz, *Procesy cyfryzacji wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, B. Szatur-Jaworska, *Polityka społeczna a cyfryzacja*

Analiza definicji zaprezentowanych w tabeli pozwala stwierdzić, że pojęcie cyfryzacji w literaturze jest ujmowane w sposób zbliżony. Przedstawione definicje podkreślają rolę wykorzystania technologii jako kluczowego czynnika przemian zachodzących w różnorodnych aspektach życia gospodarczego, ale również społecznego. Podkreśla się w nich, że cyfryzacja stanowi proces umożliwiający adaptację do współczesnych warunków rozwoju oraz integrację świata rzeczywistego z wirtualnym. Różnice pomiędzy poszczególnymi ujęciami cyfryzacji wynikają głównie z dostosowania do postępu technologicznego oraz zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych.

Choć proces cyfryzacji przyjmuje różne formy, w zależności od dziedziny, jego główne cele – takie jak poprawa efektywności, dostępności oraz innowacyjności systemów i procesów w różnych sektorach gospodarki i społeczeństwa – pozostają wspólne. Cyfryzacja stanowi kluczowy element współczesnego rozwoju, ponieważ jej istotą jest usprawnienie funkcjonowania dotychczasowych instytucji oraz życia codziennego społeczeństwa. Do celów cyfryzacji należą (Kawalec, 2021, s. 46-51; Klimczak, 2022, s. 55-57; Paluch-Dybek, 2018, s. 47-53):

- zwiększenie dostępności i jakości usług poprzez świadczenie oraz udostępnianie ich w formie elektronicznej,
- poprawa efektywności i przejrzystości procesów,
- wspieranie rozwoju innowacji i gospodarki,
- skrócenie realizacji poszczególnych zadań i ograniczenia ich podatności na błędy,
- zapewnienie ochrony danych oraz wzmocnienie cyberbezpieczeństwa,
- promowanie zrównoważonego rozwoju.

## **2. Procesy rachunkowości podatne na cyfryzację**

Dynamiczny rozwój technologii oraz zmieniające się wymogi prawne i organizacyjne sprawiły, że większość obszarów rachunkowości stała się podatna na automatyzację i cyfryzację. Poszukiwanie coraz to efektywniejszych i wygodniejszych rozwiązań również ma wpływ na zmiany zachodzące w procesie rachunkowości. Cyfryzacja wpływa nie tylko na poprawę efektywności rachunkowości, ale również zwiększa rzetelność, bezpieczeństwo i dostęp do danych (Białas-Szymańska, 2023, s. 173-176). Analiza literatury przedmiotu pozwala zidentyfikować procesy w rachunkowości poddane transformacji, a ich szczegółowe przedstawienie znajduje się w tabeli 2.

**Tabela 2. Zmodernizowane procesy rachunkowości**

Obszar procesu rachunkowości	Zakres działań	Efekty cyfryzacji
Ewidencja i księgowanie dokumentów	Automatyczne księgowanie dokumentów, pobieranie danych i automatyczne wypełnianie danych do faktury za pomocą współczesnych programów i systemów.	Skanowanie dokumentów zamiast ich przepisywanie, minimalizacja ludzkich błędów, oszczędność czasu.
Sporządzanie sprawozdań finansowych	Generowanie sprawozdań na podstawie wcześniej zaksięgowanych danych.	Sprawozdania tworzone automatycznie zgodnie z obowiązującymi standardami, automatyczne przesyłanie sprawozdań do urzędów i rejestrów.
Rozliczenia podatkowe i kontrakty z urzędami	Wprowadzenie elektronicznych sposobów rozliczania się z urzędami (Jednolity Plik Kontrolny), internetowe składanie deklaracji podatkowych.	Skrócenie czasu potrzebnego do złożenia deklaracji, zmniejszenie ryzyka błędów, zwiększenie efektywności procesów administracyjnych.
Obsługa kadrowo-placowa	Prowadzenie pełnej dokumentacji pracowniczej w formie elektronicznej.	Zmniejszenie kosztów administracyjnych.
Przechowywanie i archiwizacja danych	Elektroniczna archiwizacja umożliwia szybszy i wydajniejszy dostęp do dokumentów, śledzenie historii zmian w dokumentacji.	Ułatwienie kontroli wewnętrznej i zewnętrznej, redukcja kosztów związanych z fizyczną archiwizacją dokumentów, systemy oferują funkcje zabezpieczania danych, tworzenia kopii zapasowych oraz usprawniają proces wyszukiwania dokumentów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Cebrowska, *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, M. Białas-Szymańska, *Porównanie wybranych etapów procesu cyfryzacji rachunkowości w dobie COVID-19*

Postępująca cyfryzacja znacząco zmienia sposób funkcjonowania procesów rachunkowości, wprowadzając nowe rozwiązania w obszarze ewidencji, sprawozdawczości czy rozliczeń podatkowych. Wykorzystanie nowoczesnych systemów informatycznych umożliwia automatyczne księgowanie dokumentów, generowanie raportów i sprawozdań finansowych, a także elektroniczne przekazywanie ich do urzędów. Dzięki temu praca księgowych staje się efektywniejsza i mniej podatna na błędy. Zmodernizowanie procesów rachunkowych prowadzi do zwiększenia produktywności przedsiębiorstw oraz poprawy jakości i dostępności danych. Pozwala to na lepsze ich wykorzystanie, co sprzyja szybszemu reagowaniu na zmiany rynkowe. W dobie postępującej cyfryzacji i automatyzacji kluczowe procesy operacyjne są realizowane przy wykorzystaniu zaawansowanych systemów informatycznych, takich jak oprogramowania księgowe, systemy klasy ERP (Enterprise Resource Planning) czy technologie oparte na sztucznej inteligencji (AI – Artificial Intelligence). Implementacja tych narzędzi przyczynia się do wzrostu efektywności pracy, lepszego dostosowania jednostek gospodarczych do współczesnych wymogów rynków, standardów informacyjnych oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia technologicznego. Współczesne narzędzia technologiczne stają się ważnym i nieodłącznym elementem rachunkowości. Tradycyjne metody ustępują miejsca na rzecz

nowych, wydajniejszych systemów, które nie tylko automatyzują wykonywanie codziennych obowiązków, ale zwiększają ich dokładność i efektywność. Technologie te wspierają funkcjonowanie działu księgowości, ale również pozwalają na bieżące monitorowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz planowania kolejnych decyzji zarządczych (Borowiec, 2022, s. 13-17; Talasi, 2024, s. 3-4).

### 3. Metodyka badań

Celem badania jest analiza wpływu wdrożenia systemu ERP enova365 na działalność biura rachunkowego Neofin. Głównym założeniem jest analiza wpływu cyfryzacji na funkcjonowanie podmiotu, zrozumienie, w jaki sposób nowoczesne technologie przyczyniają się do poprawy jakości procesów rachunkowych. Badanie obejmuje stan wyjściowy biura, czyli sposób funkcjonowania przed wdrożeniem systemu, uwzględniając problemy. Następnie opis procesu wdrożenia systemu enova365, a na końcu efekt wdrożenia systemu wraz z jej korzyściami i oceną rezultatów. Badanie opierało się na studium przypadku, które umożliwiło analizę zmian w konkretnym podmiocie gospodarczym. Dodatkowo w celu pogłębienia analizy, opracowano autorski zestaw kryteriów oceny wpływu wdrożenia systemu ERP na funkcjonowanie jednostki gospodarczej. Kryteria zostały sformułowane w oparciu o kluczowe procesy zachodzące w obszarze rachunkowości. Pozwoliło to na kompleksową ocenę wpływu wdrożenia systemu enova365 na funkcjonowanie biura rachunkowego.

### 4. Wpływ cyfryzacji na procesy rachunkowe – przypadek biura rachunkowego Neofin

Biuro rachunkowe Neofin to nowoczesne przedsiębiorstwo księgowe, które powstało w 2014 roku w Gdyni. Od początku działalności przyjęto strategię świadczenia kompleksowych usług rachunkowych z wykorzystaniem nowoczesnej technologii i elastycznym podejściem do klienta. Głównym przedmiotem działalności biura jest obsługa finansowo-księgowa oraz kadrowo-płacowa podmiotów gospodarczych o zróżnicowanym profilu działalności i różnej wielkości (<https://neofin.pl/o-nas/>, dostęp: 23.10.2025). Szeroki wachlarz obsługiwanych branż sprawił, że konieczne stało się stosowanie rozwiązań systemowych, które pozwalają na elastyczne dostosowanie ich do specyfiki poszczególnych klientów wraz ze standaryzacją procesów rachunkowości. Cyfryzacja procesów stała się kluczowym filarem strategii rozwoju biura rachunkowego Neofin. W odpowiedzi na rosnące potrzeby na rynku w zakresie cyfrowych narzędzi do zarządzania finansami, firma zdecydowała się wdrożyć system ERP – enova365. Celem tej inwestycji było nie tylko zwiększenie efektywności pracy, ale również zyskanie pozycji lidera na rynku, oferując swoim klientom pełną obsługę zdalną.

Przed wdrożeniem systemu ERP biuro Neofin zmagало się z wieloma trudnościami związanymi z korzystaniem z prostego programu księgowego, który borykał się z wieloma ograniczeniami. Systemy te nie były dostosowane do rosnących

potrzeb klientów oraz dynamicznym rozwojem samego biura, co wpływało na efektywność świadczonych usług oraz konkurencyjności biura na rynku. Jednym z głównych problemów był brak możliwości pracy na wspólnej bazie danych z klientami i brak elektronicznego obiegu dokumentów. Brak wspólnej bazy danych uniemożliwiało monitorowanie aktualnych sald kont, rozrachunków czy stanu zobowiązań w czasie rzeczywistym. Decyzje przedsiębiorców często były podejmowane na nieaktualnych danych lub po czasochłonnym kontakcie z księgowym. Wszelkie poprawki, konsultacje czy weryfikacje dokumentów wymagały zaangażowania obu stron oraz dodatkowego czasu. Istotną barierą w rozwoju biura była także niewystarczająca automatyzacja procesów księgowych. Wiele zadań, takich jak wprowadzanie danych z faktur, generowanie raportów czy tworzenie deklaracji podatkowych, było realizowanych przez pracowników ręcznie. Wiązało się to z wydłużonym czasem oczekiwania klientów oraz występowaniem ryzyka błędów rachunkowych, zwłaszcza, w sytuacjach gdy dokumentacja była obszerna albo z różnych źródeł. Dodatkowo brak pełnej możliwości obsługi klientów zdalnie było mocno odczuwalne w okresie dynamicznych zmian rynkowych, m.in. podczas pandemii COVID-19. Powyższe okoliczności wskazywały na potrzebę transformacji cyfrowej. Wdrożenie nowoczesnego systemu ERP pomogło zapewnić Neofin odpowiednią skalowalność, automatyzację oraz elastyczność niezbędną do dalszego rozwoju i sprostanie oczekiwaniom klientów w erze cyfrowej.

System enova365 to nowoczesny, zintegrowany system klasy ERP – Enterprise Resource Planning – stworzony przez polską firmę Soneta Sp. z o. o. Został zaprojektowany z myślą o kompleksowym wspieraniu zarządzania przedsiębiorstwami oraz instytucjami różnej wielkości. Oprogramowanie to zapewnia szeroki zakres funkcjonalności, który ma na celu poprawę efektywności prowadzenia procesów biznesowych takich jak finanse, księgowość, kadry i płace, magazynowaniu czy analiz zarządczych. W kontekście rachunkowości, enova365 umożliwia prowadzenie pełnej księgowości, obsługę ewidencji VAT, sporządzanie deklaracji podatkowych, przygotowanie sprawozdań finansowych, automatyzację księgowania dokumentów oraz elektroniczną wymianę danych z urzędami skarbowymi. W zakresie kadr i płac system wspiera obsługę umów, naliczanie wynagrodzeń, rozliczenia z ZUS i urzędami, generowanie deklaracji oraz prowadzenie ewidencji pracowniczej. (<https://www.enova.pl/mocne-strony-enova365/>, dostęp: 24.10.2025). Dzięki enova365 zostało stworzone jednolite środowisko informatyczne, które łączy wszystkie dane w jednym miejscu za pomocą chmury oraz integracji z systemami zewnętrznymi.

Biuro rachunkowe Neofin stanęło przed koniecznością modernizacji swoich systemów informacyjnych. Głównym celem do podjęcia działań transformacji było sprostanie oczekiwaniom klientów, chęć uzyskania przewagi na rynku oraz zwiększenie efektywności oferowanych usług. W odpowiedzi na te wyzwania biuro podjęło decyzję o wdrożeniu systemu klasy ERP – enova365. Decyzja o wyborze akurat tego systemu była wynikiem analizy dostępnych na rynku rozwiązań informatycznych przeznaczonych dla procesów rachunkowych i finansowych. Dzięki zastosowaniu

zaawansowanego systemu możliwa stała się gruntowna cyfryzacja kluczowych obszarów działania, co bezpośrednio przełożyło się na jakość świadczonych usług. Procesy, które uległy przemianom przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Wdrożenie systemu ERP i jego efekty**

Proces rachunkowości	Przemiana cyfrowa	Wnioski
Wprowadzanie danych księgowych	Zamiana z ręcznego przepisywania faktur i dokumentów na automatyczne wczytywanie danych	Ułatwienie, przyspieszenie prac oraz znaczące ograniczenie ryzyka błędów
Obieg dokumentów księgowych	Wycofanie papierowego obiegu dokumentów na rzecz elektronicznego wraz z cyfrowym podpisywaniem	Usprawnienie procesu akceptacji, archiwizacji dokumentów
Księgowanie operacji gospodarczych	Ręczna księgowość zamieniona na automatyczną w programie zgodnymi z regulacjami w systemie	Zwiększenie dokładności i spójności danych finansowych oraz zmniejszenie występowania ludzkich błędów
Ewidencja VAT i przygotowanie deklaracji	Manualne tworzenie deklaracji podatkowej zastąpione automatyczną generacją dokumentów podatkowych i ich wysłaniem	Skrócenie czasu potrzebnego do obsługi deklaracji podatkowych i ograniczenie ryzyka
Kontakt z klientem i przesyłanie dokumentów	Ograniczony kontakt mailowy zamieniony na portal, który zapewnia stały kontakt i wgląd do dokumentów	Zwiększenie transparentności pracy oraz wymianę danych w czasie rzeczywistym, co ułatwia komunikację
Raportowanie i sprawozdawczość finansowa	Ręczne tworzenie raportów w Excelu przekształcone w automatyczne generowanie za pomocą systemu ERP	Zwiększenie wydajności analiz na podstawie generowanych zestawień w czasie rzeczywistym, co wspiera proces decyzyjny
Archiwizacja dokumentów księgowych	Fizyczna archiwizacja zniesiona na rzecz archiwum w chmurze	Zapewnienie łatwego i efektywniejszego dostępu do dokumentów, zwiększając przy tym bezpieczeństwo i porządek
Obsługa kadrówo-płacowa	Ręczne prowadzenie kartotek, list płac i deklaracji ZUS zastąpione modułem kadrówo-płacowym enova365	Usprawnienie systemu rozliczania się i integracja z danymi zewnętrznymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://www.enova.pl/zaufaliam/neofin-sp-z-o-o-sp-k>

Dla biura rachunkowego Neofin przełomowym krokiem okazało się wdrożenie systemu 365, który pozwolił na pełną cyfryzację usług biura. Proces ten przyniósł szereg korzyści zarówno w obszarze operacyjnym, jak i strategicznym. Nastąpiła przede wszystkim znacząca poprawa efektywności i jakości świadczonych usług, dzięki automatyzacji procesów, pracy na wspólnej bazie danych oraz technologii OCR. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów pozwoliło na szybszy, bardziej przejrzysty i odporny na błędy ludzkie system przetwarzania danych, co więcej wpłynęło również na zadowolenie klientów i bezpieczeństwo danych. Ponadto biuro stworzyło nowe możliwości współpracy i rozszerzyło swoją ofertę świadczonych usług. Z pomocą tych udoskonaleń biuro Neofin zyskało przewagę konkurencyjną.

### Podsumowanie

Cyfryzacja nie jest już wyborem, lecz koniecznością, wynikającą z potrzeby optymalizacji kosztów, zmniejszenia czasu reakcji, poprawy jakości usług oraz rosnących oczekiwań klientów. Poddawana jest im również rachunkowość w zakresie działań operacyjnych oraz strategicznych. Na podstawie analizy biura rachunkowego Neofin można wywnioskować, że cyfryzacja znacząco wpływa na efektywność procesów rachunkowości oraz jakość pracy biur rachunkowych, jednak tylko w momencie odpowiedniego przygotowania się do wdrożenia takiego systemu. Zintegrowane systemy ERP stanowią odpowiedź na współczesne wyzwania stawiane przed rachunkowością, oferują nie tylko dostępność online, ale również wysoką skalowalność oraz bardziej zintegrowane środowisko pracy. Zdalna obsługa klientów oraz wspólna baza danych przekładają się znacząco na wizerunek firmy, zaufanie do niej ze strony klientów oraz zwiększają przejrzystość i komfort pracy. Elektroniczny obieg dokumentów usprawnia działania, ale również pozwala oszczędzić zasoby i miejsca oraz ułatwia dostęp do nich nie tylko pracownikom, ale też organom kontroli. Rozwój kompetencji pracowników jest znaczący, jak inwestycje w narzędzia. Szkolenia oraz wsparcie ze strony partnerów technologicznych są kluczowymi elementami udanej transformacji cyfrowej.

Mimo wielu pozytywnych efektów wdrożenia systemu, trzeba też pamiętać o aspektach, które mogą stanowić przedmiot dalszego rozwoju, ale również jego przeszkodę. Ważny jest stały rozwój systemu oraz jego uaktualnianie w celu dostosowania go do stale zmieniających się potrzeb klientów i pracowników oraz regulacji prawnych. Podniesienie integralności z zewnętrznymi platformami, takimi jak bankowość online, może zdecydowanie podnieść wartość świadczonych usług, jednak narażone są na różnego rodzaju cyberataki.

System enova365 pokazał, że cyfryzacja stanowi kluczowy impuls do rozwoju, restrukturyzacji oraz profesjonalizacji w usługach rachunkowych. Jednocześnie pełne wykorzystanie potencjału tego zjawiska wymaga czegoś więcej niż samego wprowadzenia systemu. Kluczowa jest wiedza, przygotowanie oraz gotowość organizacji do zmian, niezbędne jest też wsparcie ze strony partnerów technologicznych. Synergia ludzkiego kapitału oraz technologii pozwala w pełni wykorzystać możliwości oferowanej cyfrowej transformacji. System może stanowić fundament nowoczesnego biura rachunkowego, ale jego sukces zależy od umiejętności ludzkich na wielu poziomach.

### Bibliografia

1. Białas-Szymańska M., *Porównanie wybranych etapów procesu cyfryzacji rachunkowości w dobie COVID-19*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” nr 36, Słupsko 2023, <https://journals.ur.edu.pl/nsawg/article/view/9162> [dostęp: 20.10.2025].
2. Borowiec L., *Koszty i korzyści finansowe wdrożenia robotyzacji wybranych procesów w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” Vo. 46,

- nr 2, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2022, <https://ztr.skwp.pl/article/158807/pl> [dostęp: 20.10.2025].
3. Cebrowska T., *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
  4. Grewiński M., *Cyfryzacja i innowacje społeczne - perspektywy i zagrożenia dla społeczeństwa*, „Kwartalnik Nauk O Przedsiębiorstwie”, 2018.
  5. <https://neofin.pl/o-nas/> [dostęp: 23.10.2025].
  6. <https://www.enova.pl/mocne-strony-enova365/> [dostęp: 24.10.2025].
  7. <https://www.enova.pl/zaufali-nam/neofin-sp-z-o-o-sp-k> [dostęp: 22.10.2025].
  8. Kawalec P., *Transformacja cyfrowa – szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw*, „Nowe Tendencje w Zarządzaniu” 1, 2021, <https://czasopisma.kul.pl/index.php/ntz/article/view/13191>, [dostęp: 22.10.2025].
  9. Klimczak K., Fryczak J., Kaużyński A., *Cyfryzacja jako zmiana strategiczna w Polskich spółkach giełdowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (191) 2022, <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4003>, [dostęp: 22.10.2025].
  10. Kowalczyk I., *Wyzwania cyfryzacji dla rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu”, 2020, Zeszyt nr 1, <https://sepia.uniwersytetradom.pl/archiwum/2020-1/>, [dostęp: 22.10.2025].
  11. Łobejko S., *Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2018.
  12. Paluch-Dybek A., *Zalety i wady systemów informatycznych na przykładzie programu księgowego optivum*, „Wschodnioeuropejska Akademia Nauk Stosowanych w Białymstoku”, 2018, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-086678df-8be0-4fba-9bc1-9c1ef5a86e1d>, [dostęp: 25.10.2025].
  13. Pisz I., *Procesy cyfryzacji wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2020, t. 1166, Rozprawy i Studia – Uniwersytet Szczeciński.
  14. Rojek M. 2016. *Czym jest cyfryzacja?* <https://ceo.com.pl/marcin-rojek-czym-jest-cyfryzacja-79635> [dostęp: 22.10.2025].
  15. Szatur-Jaworska B., *Polityka społeczna, a cyfryzacja*, „Polityka Społeczna”, 2023.
  16. Talasi T. & Seymour L.F., *Understanding the Value of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems*, University of Cape Town, 2024, [https://www.researchgate.net/publication/361464881\\_Understanding\\_the\\_Value\\_of\\_Enterprise\\_Resource\\_Planning\\_ERP\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/361464881_Understanding_the_Value_of_Enterprise_Resource_Planning_ERP_Systems), [dostęp: 25.10.2025].
  17. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r. poz. 120.

## **DIGITALIZATION OF ACCOUNTING IN PRACTICE – A CASE STUDY OF THE NEOFIN ACCOUNTING OFFICE**

### *Abstract*

Digitization constitutes a key phenomenon shaping the modern world. Its development is the result of a long-term and complex process of technological evolution. This publication presents the impact of the digitization process on accounting processes, using the Neofin accounting office as an example. The article provides a review of the literature on digitization and its influence on accounting processes. The paper offers information on the implementation of an ERP system and its effects, as well as presents the changes that have occurred in the office and the consequences of the technological transformation.

**Keywords:** digitization, accounting, accounting processes, ERP systems.

Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów  
Uniwersytetu Radomskiego im. Kazimierza Pułaskiego  
**Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne**  
Zeszyt 3 (2025)  
DOI <https://doi.org/10.24136/sepia.2025.016>

Katarzyna Malinowska<sup>1</sup>, Paweł Rygał<sup>2</sup>

## **E-MEDIACJE: DEFINICJE, REGULACJE, TECHNOLOGIE I WYZWANIA**

### *Streszczenie*

*Celem niniejszego artykułu jest analiza rozwoju e-mediacji w kontekście rosnącego znaczenia sztucznej inteligencji (SI) w procesach mediacyjnego rozwiązywania sporów. Uwzględniono aspekty językowe, prawne i praktyczne mediacji tradycyjnej i elektronicznej. Zdefiniowano pojęcie ADR, czyli alternatywnych metod rozwiązywania sporów, do których zaliczają się zarówno mediacje jak i e-mediacje. Dokonano oceny powstawania podstawowych dokumentów mediacyjnych oraz przypadków wdrożeń SI na różnych platformach internetowych (serwisy eBay, ODR, ChatGPT). Przeprowadzono analizę SWOT, wskazującą mocne i słabe strony e-mediacji i wykorzystywanych w niej technologii SI oraz jej szanse i zagrożenia. Opracowanie łączy perspektywę prawną i technologiczną, wskazując na potrzebę dalszego rozwoju regulacji prawnych dotyczących SI jak i tych, które konkretnie i jednoznacznie zdefiniują instytucję e-mediacji, a także środki komunikacji elektronicznej.*

**Słowa kluczowe:** mediacje, e-mediacje, środki komunikacji elektronicznej, ADR, ODR, sztuczna inteligencja.

### **Wstęp**

W artykule zaprezentowano istotę mediacji oraz rozwój jej form elektronicznych (e-mediacji) w świetle obowiązujących w Polsce regulacji prawnych, często dotyczących wyłącznie mediacji prowadzonych w sposób tradycyjny, czyli poprzez spotkania mediacyjne stron twarzą w twarz z osobą wytypowaną jako mediator dla danej sprawy. Przedstawiono pojęcie e-mediacji, zarówno w rozumieniu systemu

---

<sup>1</sup> Studentka II roku I stopnia, kierunek: Administracja, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 118646@student.uthrad.pl.

<sup>2</sup> Student II roku I stopnia, kierunek: Administracja, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 118652@student.uthrad.pl.

prawa kontynentalnego, jak i anglosaskiego. W obu przypadkach stanowi ona formę dobrowolnego postępowania, mającego na celu rozwiązywanie sporów z udziałem neutralnego mediatora, wybranego przez strony lub wyznaczoną przez sąd odpowiedni dla danej sprawy. Zwrócono uwagę, że e-mediację uznaje się za metodę alternatywnego rozwiązywania sporów (ADR), uwzględnioną m.in. w polskim Kodeksie postępowania cywilnego, karnego i administracyjnego, a także unijne próby utworzenia ogólnoeuropejskiego systemu rozwiązywania sporów ODR. Przedstawiono też technologie wspomagające e-mediację, w tym komunikację e-mail, portale ODR i platformy wideokonferencyjne lub zjawiska mające miejsca na serwisach społecznościowych. Szczególną uwagę poświęcono roli sztucznej inteligencji (SI): wskazano na jej zastosowanie w analizie dokumentów i wsparciu procesu mediacji, a także przykłady wdrożeń (system ODR eBay, usługa ChatGPT) W opracowaniu zamieszczono tabelę z analizą SWOT m.in. e-mediacji i jej integracji z technologiami SI, uwzględniającą mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia (Tabela 1).

Przyjęto hipotezę badawczą zakładającą, że e-mediacja oparta jest na klasycznych zasadach stacjonarnej mediacji przy zastosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, przede wszystkim internetu, określanych w doktrynie jako ODR.

Choć e-mediacje mają potencjał zwiększenia efektywności i dostępności ADR/ODR, to rozwijająca się sztuczna inteligencja wymaga ostrożności ze względu na ryzyko błędów i „halucynacji” w generowanych rekomendacjach. Oznacza to, że mediator musi wykazać się uwagą podczas korzystania z rekomendacji oferowanych mu przez model językowy, z pomocy którego korzysta.

## **1. Mediacja – definicja i ramy prawne**

### **1.1. Definicja mediacji**

Mediacja stanowi dobrowolny proces rozwiązywania sporów, konfliktów lub impasów (lub także sytuacji wymagających pewnego zadośćuczynienia według powszechnej opinii), prowadzony z udziałem neutralnego mediatora, którego zadaniem jest pomoc stronom w osiągnięciu porozumienia, co bardzo często ma na celu zakończenie sporu między stronami. Definicja ta jest najbardziej podstawową z wykorzystywanych dzisiaj w naukach społecznych (Bernacka, 2022, s. 29). Zgodnie z Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE (2008), mediacja to „zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, w którym co najmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania sporu”. Mediację zalicza się do alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR – *Alternate Dispute Resolution*), co znajduje także odzworowanie w kanonie prawa polskiego, gdzie mediacje również są kategoryzowane jako ADR, a w porządku prawnym figurują zarówno w zbiorach prawa cywilnego (art. 183<sup>1-15</sup> KPC), prawa karnego (art. 23a i rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie mediacji w postępowaniu karnym – zacytowana i omówiona w pracy później), jak również postępowania administracyjnego (art. 13 i rozdział 5a KPA), opierając się na różnych procesach postępowania, w zależności od danej dziedziny prawa, gdzie zachodzi potrzeba przeprowadzenia postępowania mediacyjnego.

Ze względu na kilkusetletnią (lub nawet tysiącletnią) tradycję mediacji, instytucja ta nie posiada jednolitej i powszechnie obowiązującej definicji, ale w praktyce uznaje się ją za szczególny mechanizm prowadzący do ugody między stronami. Mediacja to instytucja alternatywna dla klasycznego postępowania procesowego przed sądem, który ma możliwość zalecenia procesu mediacji jako środka zastępczego dla klasycznego procesu sądowego (właśnie w roli instytucji; ADR). Dla mediacji kluczowymi cechami są dobrowolność (rozumiana jako brak zewnętrznego przymusu w stosunku do stron uczestniczących w mediacjach) oraz bezstronność i neutralność mediatora, który może zostać zalecony, lecz nie narzucony – ostateczny wybór lub akceptacja mediatora należy do stron mediacji – przez organ do tego upoważniony. Strony mogą w dowolnej chwili zrezygnować z mediacji i powrócić na ścieżkę sądowego rozwiązania sporu, bez dodatkowych konsekwencji ze stron trzecich. Mediator, jako osoba wspierająca rozwiązanie konfliktu i nie występująca w roli arbitra, nie ma prawa narzucać rozwiązań – jego rola polega wyłącznie na umożliwieniu i wspieraniu dialogu między stronami i pomocy w osiągnięciu kompromisu.

### 1.2. Definicje prawne i językowe mediacji

Słowo „mediacja” jest zapożyczone z języka łacińskiego, a dokładnie od słowa *mediare*, które pochodzi od wyrazu *medio* („Medio” b.d.). Słowo to można przetłumaczyć bezpośrednio na „znajdować się po środku” lub „pośredniczyć”. Może to wskazywać na rolę, jaką pełni mediator w procesie mediacji oraz cechy istotne dla samego mediatora. Jest to jednak wyłącznie kontekst historyczny, który wraz z ewolucją mnogich języków Europy o różnym podłożu lingwistycznym, uległ zmianie, a także adaptacji każdego z tych języków i kontekstów kulturowych oraz (co najistotniejsze) systemów prawnych. Największe dwa to oczywiście wykładnia prawa kontynentalnego (inaczej nazywanego niemieckim), które cechuje się najszerzym zakresem adaptacji spośród większości systemów prawnych na świecie, oraz interpretacja anglosaska, stosowana zarówno we wszystkich państwach tej grupy etnograficznej i kulturowej. Czasami wykracza ona poza te kraje, będąc chociażby nadal obecną interpretacją w byłych koloniach brytyjskich, takich jak Indie, Pakistan czy Singapur i Hongkong.

W następnej kolejności należy skupić się na interpretacji oferowanej przez system odmienny od naszego, który nam Europejczykom (oraz Polakom) może wydawać się nie do końca jasny lub ambiwalentny w swojej tradycji, opartej o precedensie. Gdy mowa o państwach anglosaskich najlepiej jest sięgnąć do literatury prawniczej tych krajów, w tym przypadku do literatury autorstwa E.A. Martina i H.C. Blacka, którzy podjęli się próby utworzenia definicji mediacji dla ich rodzimego systemu prawnego. Martin definiuje mediację jako „jedną z alternatywnych form rozwiązywania sporów, w ramach której niezależna osoba trzecia (mediator) asystuje stronom w czasie konfliktu lub negocjacji i pomaga im osiągnąć

korzystne porozumienie, przy czym mediator nie ma uprawnień władczych, by zmusić strony do zawarcia tego porozumienia” (Martin, 2003, s. 311). Black natomiast rozumie mediację jako „niewiązącą metodę rozwiązania sporów z udziałem neutralnej osoby trzeciej, której zadaniem jest pomoc stronom zaangażowanym w spór w osiągnięciu wspólnie akceptowanego rozwiązania” (Black, 1991, s. 97).

Jakie różnice można dostrzec między tymi dwiema interpretacjami, które pochodzą przecież ze znacznie różniących się systemów prawa? W przypadku systemu prawa kontynentalnego można zdecydowanie zauważyć precyzyjniejsze określenie mediacji jako „zorganizowane postępowanie”. Wskazuje to na oficjalny, sformalizowany proces postępowania pozasądowego. Definicja anglosaska wydaje się „luźniejsza”, pomija element organizacyjny, a jednocześnie podkreśla rolę mediatora wyłącznie jako pośrednika, nie posiadającego żadnego wpływu na efekt końcowy samych rozmów. Wspomniany jest także ich niewiążący charakter, który kontekst europejski pomija, stawiając na efektywność samego procesu, który powinien skutkować ugodą między stronami konfliktu. Uznać zatem można, że w rozumieniu systemu prawa anglosaskiego mediacje nie są postrzegane z taką samą wagą, jak ma to miejsce w systemach prawa kontynentalnego, gdzie mediacje ukierunkowane są przede wszystkim na zakończenie sporu w sposób zadowalający dla wszystkich (lub większości) stron mających udział w rozmowach. Mediator ponownie stanowi wyłącznie pomoc dla samych stron i jest wspomniany jako ostatni, chociaż to właśnie dzięki niemu możemy mówić o procesie mediacji. Jest on szczególnie wyodrębniony w literze b) dyrektywy, jako „osoba trzecia, do której zwrócono się o to, aby przeprowadziła mediację w sposób skuteczny, bezstronny i kompetentny, bez względu na jej nazwę lub zawód wykonywany w danym państwie członkowskim oraz sposób jej wyznaczenia lub formę, w której zwrócono się do niej o przeprowadzenie mediacji” (Dyrektywa 2008/52/WE, 2008). Podkreśla to neutralność, jako najważniejszą cechę, którą powinna odznaczać się jednostka wytypowana do tej roli.

### 1.3. Definicja e-mediacji

E-mediacje, największym większym uznaniem i zastosowaniem cieszą się w państwach zachodnich, a przede wszystkim w USA. Tam powstał jeden z pierwszych systemów ODR, czyli platforma e-mediacyjna przeznaczona dla sporów konsumenckich. Co jednak należy rozumieć pod tym hasłem? Oficjalna dokumentacja Ministerstwa Sprawiedliwości określa e-mediację jako „mediację, która prowadzona jest w oparciu o zasady mediacji klasycznej (stacjonarnej) w drodze komunikacji elektronicznej np. w formie wideokonferencji, na którą osoby uczestniczące w mediacji uprzednio wyraziły zgodę” (Miszkin-Wojciechowska, 2019). Tutaj następuje jednak wyraźne odłączenie procedur ODR, które, mimo że są odmiennym rodzajem procesu e-mediacji, to dotyczą wyłącznie sporów opierających się na zapisach prawa konsumenckiego” (Miszkin-Wojciechowska, 2019),

regulowanych następnie przez zapisy ustawy z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich (Ustawa o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich, 2016).

Jakie różnice można dostrzec w zestawieniu z mediacjami tradycyjnymi? Jakiego podobieństwa? Wspomniany wyżej dokument nakreśla zestaw zasad, które obowiązują w procesie e-mediacyjnym. Nie sposób nie zauważyć, że e-mediacja opiera się na identycznych zasadach co mediacja tradycyjna, z wyjątkiem kanału komunikacji, który w tym przypadku wykorzystuje metody komunikacji teleinformatycznej, nie zaś klasyczny kontakt *vis-à-vis* – wspomniany zestaw zasad zakłada bowiem możliwość przeprowadzenia mediacji zarówno w postępowaniu cywilnym, jak i karnym lub administracyjnym. Obecność neutralnego mediatora wyznaczonego przez sąd lub same strony *ad hoc*, sporządzenie protokołu oraz ugody mediacyjnej, która obowiązkowo podlega zatwierdzeniu przez sąd, co w przypadku e-mediacji w postępowaniu cywilnym jest prawem przysługującym stronom mediacji, realizowanym nieodpłatnie (Miszkina-Wojciechowska, 2019), stanowią podobieństwa do procesu tradycyjnej mediacji. Oznacza to zatem, że e-mediacje mogą pełnić funkcję zamiennika lub rozszerzenia tradycyjnej mediacji, a jej ustalenia również podlegają zatwierdzeniu przez odpowiedni sąd przy jednoczesnych korzyściach, jakie niesie za sobą ta metoda prowadzenia postępowania mediacyjnego w sytuacji, gdy intensywność konfliktu, stosunek przemocy między stronami lub odległość między stronami stanowią znaczący problem dla przeprowadzenia tradycyjnego spotkania mediacyjnego.

## 2. Regulacje prawne i dokumentacja procesu mediacji

### 2.1. Prawo unijne

Za podstawę regulacyjną w prawie Unii Europejskiej uznawano wspomnianą wyżej dyrektywę, a także później wydane Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 524/2013 (2013) w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich. Zakładało ono utworzenie ogólnoeuropejskiego systemu ODR, przez który mogły być prowadzone e-mediacje w sporach konsumenckich. Ten stan prawny uległ jednak zmianie na mocy ww. rozporządzenia. Wprowadzono również zmiany w pozostałych rozporządzeniach z zakresu współpracy organów w egzekwowaniu prawa konsumenckiego i przepisów dotyczących tzw. geoblokowania, czyli blokowania dostępu do usług sprzedażowych klientom na podstawie adresu IP w państwach członkowskich (Rozporządzenie nr 2024/3228, 2024), które w efekcie zarządziły likwidację europejskiej platformy ODR z dniem 20 lipca 2025 r. Nie można zapominać, że definicje opracowane w rozporządzeniu z roku 2013 stanowiły wyraz świadomości prawnej legislatorów Parlamentu Europejskiego i Rady UE. Były też próbą utworzenia ogólnoeuropejskiej platformy ODR, pozwalającej na prowadzenie sporów z zakresu prawa konsumenckiego opartych o rozwiązania z zakresu postępowania o charakterze ODR i e-mediacyjnym. W przyszłości może być ponownie zdefiniowana za pomocą

zaktualizowanego aktu normatywnego wraz ze wzrostem popularności tej metody w postępowaniu sądowym oraz cywilnym w poszczególnych państwach członkowskich.

## 2.2. Prawo polskie

W Polsce, podobnie jak w przypadku UE, prawo nie definiuje instytucji e-mediacji, opierając się na założeniach przewidzianych przez ustawodawców dotyczących tradycyjnych mediacji w postępowaniu cywilnym, karnym i administracyjnym. E-mediacje traktowane są bowiem wyłącznie jako jeden z możliwych kanałów jej prowadzenia, w razie wystąpienia czynników zewnętrznych utrudniających przeprowadzenie mediacji w sposób tradycyjny, a zapisy zezwalające na prowadzenie postępowania mediacyjnego, z wykorzystaniem środków pozwalających na komunikację na odległość, znaleźć można w regulacjach z zakresu KPC, KPK i KPA (Ministerstwo Sprawiedliwości, b.d.). Za akt normatywny regulujący podstawowe założenia instytucji mediacji w Polsce uznaje się Kodeks postępowania cywilnego, który w zakresie art. 183<sup>1</sup>-183<sup>15</sup> wyczerpująco określa zarówno samo pojęcie, jak i cechy samego mediatora, metody oraz zasady prowadzenia mediacji w postępowaniu cywilnym, które stanowi podstawę dla pozostałych gałęzi prawa (Ustawa Kodeks postępowania cywilnego, 1964, art. 183<sup>1</sup>-183<sup>15</sup>).

Mówiąc o pozostałych gałęziach prawa, poczynając od postępowania karnego, należy powołać się na następujące artykuły: art. 23a KPK (Ustawa Kodeks postępowania karnego, 1997, art. 23a), Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 7 maja 2015 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych (dalej regulujące kwestię postępowania mediacyjnego w sprawach karnych), a w postępowaniu administracyjnym cały rozdział 5a KPA (czyli od art. 96a-96n) oraz art. 13 Kodeksu, który ustala preferencję co do polubownych metod rozwiązywania sporów (Ustawa Kodeks postępowania administracyjnego, 1960, art. 13., art. 96a-96n), szczegółowo określając postrzeganie mediacji w polskim systemie prawnym, jako właściwą metodę alternatywnego rozwiązywania sporów. Warto jednak zaznaczyć, że najważniejszym zapisem dla e-mediacji i wykorzystywanych w celu jej prowadzenia technologii jest artykuł 183<sup>11</sup> KPC, który wprost zezwala na „posiedzenie mediacyjne przy użyciu urządzeń technicznych umożliwiających jego przeprowadzenie na odległość, jeżeli strony wyrażą na to zgodę”. W pozostałych kodeksach przepisy nakazują wyłącznie przekazanie danych niezbędnych do komunikacji zdalnej zarówno ze stronami postępowania, jak i z samą osobą mediatora co w praktyce również można odbierać jako przyzwolenie na prowadzenie e-mediacji.

## 2.3. Dokumenty powstające w wyniku procesu mediacyjnego

Dokumenty powstające w wyniku procesu mediacji można podzielić na dwie podstawowe kategorie: te które wywołują skutek prawny (lub mogą go wywoływać po odpowiednim zatwierdzeniu) oraz te, które nie podlegają zatwierdzeniu przez sąd i przeznaczone są wyłącznie do archiwizacji lub zniszczenia, czego obowiązek ciąży

na osobie mediatora w danej sprawie. Kwestię dokumentów, jak i ich charakter określają odpowiednio zapisy Kodeksu postępowania cywilnego w konkretnych zapisach, mianowicie: art. 183<sup>6</sup>-183<sup>8</sup>, które przewidują dwie metody wszczęcia postępowania mediacyjnego w postępowaniu cywilnym, czyli odpowiednio wniosek o przeprowadzenie mediacji przez strony i skierowanie stron do mediacji przez sąd. Mówiąc o dokumentach o charakterze prawnym powstających w wyniku samej mediacji, należy wspomnieć o protokole mediacji (stanowiący zapis przebiegu mediacji przez mediatora) i ugodzie mediacyjnej (część protokołu mediacyjnego), które regulują odpowiednio zapisy od art. 183<sup>12</sup>-183<sup>15</sup>. Najistotniejszym jest przepis ostatni, który stawia tekst ugody zawartej przed mediatorem i zatwierdzonej przez sąd cywilny na równi z ugodą zawartą przed sądem. Oznacza to, że stanowi ona prawomocny dokument, którego strony zobowiązują się przestrzegać.

W zapisach postępowania administracyjnego warto wyróżnić treść art. 96n, który jasno określa zawartość przykładowego protokołu mediacyjnego, a także zobowiązuje się do realizacji postanowień zawartych w tymże dokumencie tak, jak jest to w nim przewidziane. Za dokumentację zbędną uznaje się tę, która nie stanowi podstawy do załatwienia sprawy zgodnie z ustaleniami zawartymi w protokole mediacyjnym. W zapisach postępowania karnego (KPK art. 23a § 6., § 14. i 16 Rozporządzenia w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych, 2015) widnieje wyłącznie informacja o obowiązku sporządzenia sprawozdania oraz treści ugody między stronami, które następnie niezwłocznie przedstawia organowi kierującemu strony do postępowania mediacyjnego, celem ich zatwierdzenia przez sąd.

Do dokumentów nieposiadających (a także niemogących posiadać mocy aktu prawnego) uznaje się notatki mediatora i korespondencję między stronami, które podlegają archiwizacji lub zniszczeniu, co zależne jest od woli i dobrej praktyki danego mediatora. Informacje ujawnione jednak w samym postępowaniu mediacyjnym muszą pozostać tajne ze względu na zasadę tajemnicy mediacji, opisaną w art. 183<sup>4</sup> KPC.

### 3. Przebieg procesu mediacji

W przypadku mediacji w postępowaniu cywilnym inicjacja procesu mediacyjnego następuje na skutek wniosku sporządzonego przez same strony lub skierowania zarządzonego przez odpowiedni sąd okręgowy lub rejonowy. W postępowaniu karnym następuje to najczęściej w wyniku postanowienia sądu, ale czasami również z inicjatywy prokuratora lub policji, a w postępowaniu administracyjnym inicjatorem mediacji jest organ administracji publicznej, który działania tego podejmuje się z urzędu lub na wniosek strony.

Jakie konkretne etapy postępowania mediacyjnego można wyodrębnić na podstawie obowiązujących przepisów prawa i praktyki zawodowej mediatora?

Pierwszym etapem są posiedzenia wstępne, które mediator wszczyna na podstawie wniosku stron lub postanowienia sądu. Osoba wytypowana jako mediator, w następnej kolejności kontaktuje się z każdą ze stron osobno, a także poucza każdą z nich o zasadach, celach i korzyściach wynikającego z tej metody rozwiązania

sporu. Strony podejmują dobrowolną, nieprzymuszoną decyzję co do przystąpienia do procesu mediacji (Polskie Centrum Mediacji, b.d). Do poprawnego i skutecznego przeprowadzenia mediacji, mediator potrzebuje zaznajomić się w zaistniałej między stronami sytuacji, co daje mu także możliwość opracowania kompromisu, który zadowolą obie strony – wiedzę tę dostarczają mu otrzymane od sądu akta sprawy. Następnie, po uzyskaniu niezbędnych informacji i ustanowienia terminu oraz miejsca posiedzenia mediacyjnego, przeprowadza je, korzystając z różnych metod negocjacyjnych. W przypadku mediacji tradycyjnych, spotkanie to może przyjąć formę spotkań twarzą w twarz lub, w razie zaistnienia znaczących przeciwności, mediator spotyka się ze stronami na osobności i w ten sam sposób prowadzi z nimi pracę przez cały okres trwania mediacji, co określa się jako formę pośrednią mediacji. Za okres odpowiedni dla opracowania ugody między stronami uznaje się od 2-4 spotkań mediacyjnych, z czego każde trwa po jedną lub dwie godziny (Polskie Centrum Mediacji, b.d).

Jakie efekty może przynieść mediacja? Artykuł przygotowany przez Ministerstwo Sprawiedliwości, za skutki mediacji wyznacza zawarcie ugody, która ulega podpisowi przez strony, złożenie protokołu w sądzie przez osobę wyznaczoną jako mediator, przyjęcie lub odrzucenie przez sąd postanowień ugody między stronami (jeśli tekst ugody jest sprzeczny z prawem lub zasadami współżycia społecznego, a także gdy jest niejasna), skierowanie ugody do egzekucji przez komornika sądowego w razie jej niewykonania albo przejście z powrotem na ścieżkę postępowania sądowego, jeśli strony nie będą w stanie opracować zadowalającego kompromisu (Ministerstwo Sprawiedliwości, b.d.). W praktyce oznacza to, że strony zawsze mają prawo przerwać proces mediacji, w każdym momencie jej trwania, jeśli wolą one dochodzić swoich spraw w normalnym procesie sądowym z jakiegokolwiek, istotnego dla stron powodu (brak możliwości osiągnięcia porozumienia, brak wiary w efektywność mediacji, nieodpowiednie podejście mediatora), co znajduje odzwierciedlenie (a także warunkuje ją) w zasadzie dobrowolności procesu mediacyjnego.

#### **4. Technologie wykorzystywane w postępowaniu e-mediacji**

Od kwestii regulacji prawnych i metodycznych samego procesu mediacji, na przykładzie mediacji tradycyjnych, należy przejść do czynników, które odróżniają e-mediację od mediacji prowadzonych klasycznymi metodami. Mowa tu oczywiście o technologiach telekomunikacyjnych, które mogą być wykorzystywane wyłącznie przy użyciu urządzeń elektronicznych i Internetu. Ich podział, w sposób graficzny, przedstawia następujący rysunek, który wymienia poszczególne technologie używane w e-mediacjach, a także krótko charakteryzuje każdą z nich.



**Rysunek 1. Podział i charakterystyka technologii wykorzystywanych w e-mediacjach**

Źródło: Opracowanie własne

Technologie wykorzystywane w postępowaniach e-mediacyjnych ułożone zostały w kolejności ich powstawania, a także ze względu na możliwości i płaszczyzny komunikacji, jakie oferuje dana platforma/metoda. Zaczynając od komunikacji e-mailowej (oferującej wyłącznie wymianę tekstową pomiędzy ograniczoną, konkretnie wskazaną liczbą odbiorców), a kończąc na platformach/mediach społecznościowych i forach dyskusyjnych, które ze względu na możliwość błyskawicznego reagowania na bieżące wydarzenia oraz uzyskiwania „polubień” czy dalszych przekazów postów, bardzo często nacechowanych silnymi emocjami celem zwiększenia prędkości ich rozpowszechniania przez użytkowników danej platformy, co określone zostało jako tzw. zjawisko Twiplomacy („Twitter dyplomacy”, b.d.) (zjawisko to nosi tę samą nazwę oraz działa na tych samych zasadach pomimo rebrandingu serwisu na serwis „X”). Pomimo ograniczenia platformy wyłącznie do postów o charakterze wpisów tekstowych, okazjonalnie opatrzonych grafiką lub plikiem wideo, nie stanowi to przeszkody dla usytuowania serwisu jako jeden z najważniejszych kanałów komunikacyjnych dla stosunków międzynarodowych, dyplomacji oraz e-mediacji. Należy jednak zaznaczyć, że dla spotkań mediacyjnych prowadzonych w konkretnej sprawie, przez konkretnego mediatora i z konkretną grupą stron, to platformy i oprogramowanie wideokonferencyjne pozostają najczęściej stosowaną metodą, właśnie ze względu na obecność warstwy wideo, która pozwala na odczytywanie komunikatów niewerbalnych, emocji, reakcji przez mediatora, co wzbogaca proces e-mediacyjny o czynniki istotne dla skutecznej mediacji, a które obecne są w tradycyjnym postępowaniu mediacyjnym.

Wszystkie środki komunikacji, sposób ich wykorzystania, wymogi oraz definicje zostały określone przez ustawodawcę w dwóch osobnych ustawach. Pierwsza z nich to ustawa z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Druga

to ustawa z dnia 12 lipca 2024 roku – Prawo komunikacji elektronicznej. Obie zajmują się definiowaniem i regulacją prawną pojęć, takich jak: system teleinformatyczny, świadczenie usługi drogą elektroniczną czy środki komunikacji elektronicznej. Najważniejsza jest ta ostatnia, gdyż określa ona co właściwie oznacza „środek komunikacji elektronicznej”, z których korzystają zarówno osoby prywatne w stosunkach cywilnoprawnych, jak i administracja publiczna w stosunkach administracyjnoprawnych – oznacza to, że wymienione wyżej na rysunku środki prawne mogą być legalnie stosowane w postępowaniach administracyjnoprawnych lub w e-mediacjach.

#### 4.1. Technologie oparte na SI w procesach e-mediacyjnych

Autorzy uważają, że sprawą istotną w dzisiejszych czasach, jak i na czasy dopiero nadchodzące, będzie poruszenie kwestii nowo powstałych technologii opartych na sztucznej inteligencji (SI lub AI, z ang. Artificial Intelligence), która nadal znajduje się na etapie intensywnego rozwoju i badań prowadzonych cyklicznie i wzajemnie się uzupełniających, zarówno przez badaczy nauk ścisłych jak i humanistycznych. W końcu, pomimo swojego informatycznego charakteru, SI opiera się na danych opracowanych, a także podanych jej przez ludzi, w celach wspomaganie ich działalności w różnych wymiarach życia codziennego. Jednym z tych wymiarów, istotnych dla niniejszej pracy, są oczywiście procesy e-mediacji, w których wykorzystanie technologii SI staje się bardzo atrakcyjne ze względu na programistycznie wymuszoną neutralność i brak odczucia emocji, które nieraz wpływają na osobę mediatora, w efekcie rzutując na cały proces, a nawet i skuteczność, procesu mediacyjnego.

Za technologie najistotniejsze dla mediatorów uznać należy duże modele językowe (LLM – ang. *Large Language Models*) (Duży model językowy, b.d.), które w najprostszym rozumieniu stanowią ogromny zbiór tekstu, przepracowanego przez transformer (lub transformator) (Transformer, b.d.). Umożliwia on odszukiwanie powiązań i znaczeń przez sieć neuronową (Sieć neuronowa, b.d.), a później także operowanie nimi w wyniku działania tej sieci. W wyniku tak skomplikowanego procesu informatycznego powstaje plik, który po użyciu odpowiedniego oprogramowania i sprzętu, potrafi być załadowany i obsługiwany za pomocą poleceń nadawanych mu przez użytkownika. W tym przypadku może to być mediator wykorzystujący modele językowe celem lepszego zrozumienia stron lub uzyskania sugestii adekwatnego kompromisu. Dobrym przykładem technologii powstałej na bazie LLM, zamiast samych modeli językowych, jest ich integracja z innymi technologiami wykraczającymi poza procesowanie języka naturalnego, takie jak analityka tekstowo-znaczeniowa (Text mining b.d.), lingwistyka komputerowa (Lingwistyka komputerowa, b.d.) i biometria (Biometria, b.d.). W komplecie tworzą SI zdolne do wielopoziomowej identyfikacji ludzkich emocji na podstawie wymienionych wyżej czynników, w które wliczają się użyte w tekście słownictwo, stylistyka tekstu, ton głosu, gestykulacja niewerbalna oraz dane biometryczne (takie jak odciski palca, skany twarzy czy nawet parametry życiowe) (Sentiment analysis b.d.).

Dla nauk społecznych, w które przecież wliczają się wszystkie rodzaje działalności – w tym mediator, pracownik administracji publicznej czy nawet dyplomata lub

negocjator – istotne są także modele audio wyspecjalizowane w analizie mowy, takie jak NVIDIA Riva (NVIDIA, b.d.) lub Otter.ai (Otter.ai b.d.). Specjalizują się one np. w rozpoznawaniu mowy, pozwalając na dokonywanie lepszych transkrypcji czy tłumaczeń, a także na możliwość identyfikacji głosu, które można przykładowo wykorzystać wraz z innymi zabezpieczeniami biometrycznymi (Biometriq, 2023). Może mieć to szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa obywateli w różnych sektorach administracji publicznej.

#### **4.2. Historyczne i obecne zastosowania technologii SI w procesach e-mediacyjnych**

Aby poznać zastosowane technologie SI i określane tym terminem modele językowe w szeroko pojmowanych ODR i postępowaniu e-mediacyjnym, warto cofnąć się do roku 1995, czyli do powstania platform eBay (ówcześnie znanej jako AuctionWeb) i Amazon (co jednocześnie ponownie podkreśla e-komercyjną genezę e-mediacji). W szczególności jednak warto skupić się na pierwszej z wymienionych, która stanowi w pewnym sensie prekursora rozwoju platform ODR i e-mediacyjnych na rynku globalnym, przedstawiając nam pewien kontekst historyczny stojący za opisywanymi technologiami.

Z początku, gdy w serwisie doszło do sytuacji konfliktowej między sprzedawcą a kupującym, jedyny kontakt między stronami możliwy był wyłącznie poprzez właściciela i administratora serwisu, Pierre'a Omidyara, który często zachęcał strony do polubownego rozwiązywania sporu. Strony skazane były na współpracę wyłącznie między sobą, we własnym zakresie – ze względu na masową liczbę tego typu zgłoszeń, które trafiały do właściciela strony, nie był on w stanie zająć się każdym zgłaszanym przypadkiem osobiście. Z początku stanowiło to istotny problem, który nie wróżył dobrej przyszłości dla tej metody prowadzenia postępowania mediacyjnego. Rozwiązanie problemu miało początkowo przynieść wprowadzenie systemu ocen, dzięki którym pozostali użytkownicy strony mogliby uzyskać informację na temat danego sprzedawcy, co jednak nie doprowadziło do zamierzonego skutku (Kravtsov, 2024). Poszukując dalej rozwiązania tego problemu, właściciel strony zdecydował się na wprowadzenie pilotażowego systemu przy asyście nieistniejącego już ośrodka badawczego National Center for Automated Information Research – NCAIR (ICMCR, b.d.), za pomocą którego przeprowadzono pierwsze próby utworzenia systemu ODR i e-mediacyjnej dla platformy eBay. W efekcie tych działań użytkownicy, którzy odwiedzali platformę po połowie marca 1999 roku, mogli dostrzec nowy odnośnik w sekcji obsługi klienta, który kierował ich do formularza zgłoszeń online. Stanowił on pewnego rodzaju pierwotny wniosek o przeprowadzenie mediacji od jednej ze stron stosunku cywilnoprawnego ze względu na fakt, że wypełniony formularz trafiał do faktycznej osoby mediatora, który zatrudniany był przez spółkę zarządzającą platformą (Kravtsov, 2024). W praktyce oznaczało to utworzenie pierwszej w historii, szeroko dostępnej platformy e-mediacyjnej w celach komercyjnych, gdzie sam proces odbywał się w sposób pośredni, przy wsparciu zawodowego mediatora.

Jak można ocenić sytuację platform ODR i e-mediacji online w czasach współczesnych, gdzie modele językowe powoli stają się normą, a wsparcie SI jest dostępne na każdym kroku? Tutaj należy przytoczyć sytuację zaistniałą w roku 2023, gdzie zawodowy mediator, korzystając z usług serwisu ChatGPT, doprowadził do zawarcia ugody między dwiema skłóconymi stronami. W sporze tym stawka kompromisowa, na którą zgodziły się obie strony, była o 5 tysięcy dolarów niższa niż stawka zaproponowana przez sam model językowy po zapoznaniu się z aktami sprawy oraz tłem każdej ze stron. Strony nie miały o tym pojęcia aż do momentu zakończenia postępowania, kiedy informacje na temat przeprowadzonego „eksperymentu” dotarły do ściśle ograniczonego środowiska prawniczego, dając autorom niniejszej pracy możliwość zapoznania się z nim w ramach opracowywania jej tekstu (Melamed, 2023), a także tworząc kanwę dla późniejszych, podobnych przedsięwzięć w postępowaniu e-mediacyjnym.

### 5. E-mediacje z wykorzystaniem technologii opartych na SI

W celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy e-mediacje mogą stanowić ważny element w kontekście rosnącego znaczenia sztucznej inteligencji w procesach rozwiązywania sporów, przeprowadzono analizę SWOT. Metoda ta jest jedną z technik diagnozy strategicznej. W badaniu można określić najlepszy kierunek rozwoju w kontekście wpływu zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Analiza rozpoczyna się od identyfikacji mocnych i słabych stron, ale także rozpoznania pojawiających się szans i zagrożeń z otoczenia. Autorzy dokonali oceny sześciu najważniejszych cech, które przypisali do każdej z kategorii. Nie jest to lista o charakterze zamkniętym. Co przedstawia Tabela 1.

**Tabela 1. Analiza SWOT e-mediacji i wykorzystywania w niej technologii opartych na SI**

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Dostępność i elastyczność</b> – strony mogą uczestniczyć z dowolnego miejsca i strefy czasowej;</li> <li><b>Redukcja kosztów i czasu</b> – brak podróży, mniejsze opłaty mediacyjne;</li> <li><b>Automatyzacja analizy danych</b> dzięki LLM i narzędziom AI (analiza dokumentów, ugód);</li> <li><b>Większa neutralność i transparentność</b> (ograniczenie wpływu emocji na proces);</li> <li><b>Elastyczność form komunikacji</b> – e-mail, wideokonferencje, czat, asynchroniczne sesje;</li> <li><b>Bezpieczne środowisko</b> dla konfliktów społecznie trudnych (anonimizacja, brak presji fizycznej, unikanie bezpośredniego kontaktu w sytuacjach przemocowych).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Brak kontaktów bezpośrednich</b> – utrudnione odczytywanie emocji, mimiki i niewerbalnych sygnałów;</li> <li><b>Ryzyko zaburzenia relacji i zaufania</b> między stronami przez samą technologię, która może nie zyskać zaufania przez każdego uczestnika mediacji;</li> <li><b>Trudności techniczne i kompetencyjne</b> – brak umiejętności cyfrowych u niektórych uczestników mediacji;</li> <li><b>Zależność od infrastruktury cyfrowej</b> – awarie systemów, problemy z łącznością, zabezpieczeniami;</li> <li><b>Brak spójnych standardów i certyfikacji</b> dla platform ODR i SI w Polsce;</li> <li><b>Brak formalnych regulacji dot. SI w e-mediacjach</b> – niejasny status prawny automatyzacji rozwiązań.</li> </ol>

Cd. Tabeli 1.

Szanse	Zagrożenia
1. <b>Rozwój międzynarodowych platform ODR i SI</b> – dalszy rozwój serwisów jak eBay, Matterhorn, LexAI;	1. <b>Naruszenia poufności i danych</b> – zagrożenia cyberbezpieczeństwa, wycieki informacji, ataki na bazy danych SI;
2. <b>Wykorzystanie SI do przyspieszania procesu mediacji</b> – analiza spraw, propozycje ugody, rozpoznawanie emocji;	2. <b>Ryzyko błędów i „halucynacji” SI</b> – nieprawidłowe rekomendacje, błędne analizy, podawanie informacji nieprawdziwych;
3. <b>Demokratyzacja dostępu do wymiaru sprawiedliwości</b> – ułatwienie dla osób nieposiadających możliwości zasięgnięcia profesjonalnej porady prawnej	3. <b>Stronniczość algorytmów</b> – utrwalanie uprzedzeń z danych treningowych SI, w szczególności co do niektórych grup społecznych;
4. <b>Nowe branże i zawody</b> – „mediator cyfrowy”, specjalista ODR, SI, audytor algorytmiczny, specjalista od Audio AI;	4. <b>Erozja zaufania</b> – jeśli SI będzie postrzegane jako „decydujące” zamiast pomocnicze, prestiż zawodu mediatora oraz zaufanie do instytucji mediacji mogą ulec pogorszeniu;
5. <b>Integracja SI z prawoznawstwem</b> – automatyczna analiza orzeczeń, precedensów, propozycje ugód;	5. <b>Brak nadzoru nad systemami SI</b> – nieweryfikowalne mechanizmy działania modeli, nadzór wyłącznie ze strony przedsiębiorstwa prywatnego;
6. <b>Możliwość rozwoju regulacji etycznych i standardów SI w mediacji</b> (np. kodeksy mediatora SI, prawna regulacja SI).	6. <b>Dehumanizacja procesu</b> – zastąpienie empatii i dialogu cyfrowym algorytmem.

Źródło: Opracowanie własne

### Zakończenie

Pole dla dalszego rozwoju e-mediacji jak i technologii SI wykorzystywanych do ich prowadzenia jest nadal szerokie oraz mało zbadane. Historie z udziałem i wykorzystaniem SI w mediacjach dopiero co zaczynają trafiać do świadomości publicznej. W nielicznych przypadkach, których z biegiem czasu może być coraz więcej; wszystko to należy interpretować z uwzględnieniem zarówno szans, jak i zagrożeń, które wynikają z użycia tego typu technologii w postępowaniu między prawdziwymi jednostkami ludzkimi, gdzie każda z nich, przystępując do procesu mediacji, ma swoją historię do opowiedzenia. Zinterpretować ją poprawnie może wyłącznie ludzki mediator, obdarzony empatią i rzeczywistą zdolnością przeżywania uczuć, a nie tylko ich rozumienia, co stanowi istotną przeszkodę w kwestii wykorzystania SI do opracowywania propozycji ugody między stronami.

Drugim istotnym zagrożeniem jest możliwość halucynacji niezastniałych faktów lub przesłanek przez SI, mogących doprowadzić do znaczących błędów lub ograniczeń w rozumieniu sprawy (lub nawet wprowadzić mediatora w błąd, gdy nie zachowa odpowiedniej ostrożności). Warto zaznaczyć, że technologia stojąca za obecnie najlepiej rozwiniętymi modelami językowymi może w bardzo krótkim czasie rozwinąć się nie do poznania. Na sam model zaś mogą zostać nałożone odgórne ograniczenia, które zapobiegą zagrożeniu postrzeganemu jako trzecie największe zagrożenie, czyli możliwość tworzenia fałszywych tekstów, obrazów, nagrań wideo czy audio, które stanowią zagrożenie nie tylko na płaszczyźnie e-mediacji, metod ADR czy ODR, ale też dla każdego z nas, chociażby poprzez możliwość fałszowania dokumentów, dowodów w sprawach sądowych. Niemniej

jednak autorzy tej pracy, zakładając optymistyczny scenariusz nadchodzących lat, pomimo wymienionych wad tej technologii, widzą pozytywne skutki dalszego rozwoju tej technologii oraz wzrostu jej wykorzystania w procesach prawnych, mediacyjnych czy negocjacyjnych. Jest to szansa do zwiększenia efektywności tych postępowań oraz wspomaganie niewyobrażalnym zbiorem wiedzy, który do tej pory był dla przeciętnego człowieka nie do przyswojenia, a który teraz znajduje się w chmurze, dostępny dla każdego urządzenia posiadającego połączenie internetowe. Jednym z czynników mogących wpłynąć na ograniczenie nadużyć tej technologii to skrupulatna regulacja prawna tej technologii oraz skuteczne egzekwowanie tego prawa, co stanowi idealny kompromis między zagrożeniami a szansami wynikającymi z coraz szerszej adaptacji tej technologii w wielu aspektach ludzkiego życia.

## **Bibliografia**

### ***Literatura***

1. Bernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2022.
2. Black H. C., *Black's Law Dictionary* (Abridged 6th ed.), wyd. West Publishing, St. Paul 1991.
3. Martin E. A., *A Dictionary of Law*, wyd. Oxford University Press, Oxford 2003.
4. Kravtsov S., *Online Dispute Resolution – From Origins to the Present*, *Juridical Tribune – Review of Comparative and International Law* 14 no. 2, wyd. Narodowego Uniwersytetu Prawnego im. Jarosława Mądrego, Charków 2024.

### ***Akty prawne***

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz.Urz. UE L 136/3).
2. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. 1960 Nr 30 poz. 168).
3. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. 1964 Nr 43 poz. 296).
4. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. 1997 Nr 89 poz. 555).
5. Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich (Dz.U. 2016 poz. 1823).
6. Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. 2002 r. nr 144 poz. 1204).
7. Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej (Dz.U. z 2024 r. poz. 1221, z 2025 r. poz. 637, 820).
8. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 524/2013 z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmian rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE.

9. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2024/3228 z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie uchylenia rozporządzenia (UE) nr 524/2013 i zmiany rozporządzeń (UE) 2017/2394 i (UE) 2018/1724 w odniesieniu do likwidacji europejskiej platformy internetowego rozstrzygania sporów.
10. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 7 maja 2015 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych (Dz.U. 2015.716).

### **Źródła internetowe**

1. Biometriq. *Biometria głosowa nie tylko dla banków. Perspektywy rozwoju*. 2023. <https://biometriq.pl/biometria-glosowa-nie-tylko-dla-bankow-perspektywy-rozwoju/> [dostęp: 30.11.2025 r.].
2. Lingwistyka komputerowa b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Computational\\_linguistics](https://en.wikipedia.org/wiki/Computational_linguistics) [dostęp: 30.11.2025 r.].
3. Text mining, b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Text\\_mining](https://en.wikipedia.org/wiki/Text_mining) [dostęp: 30.11.2025 r.].
4. Twitter diplomacy (b.d.) [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter\\_diplomacy](https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter_diplomacy) [dostęp: 30.11.2025 r.].
5. Sentiment analysis b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Sentiment\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Sentiment_analysis) [dostęp: 30.11.2025 r.].
6. ICMCR. (b.d.). *Online dispute resolution: An analysis*. Pobrane z: <https://icmcrmediation.org/online-dispute-resolution-an-analysis/> [dostęp: 30.11.2025 r.].
7. NVIDIA. (b.d.). NVIDIA Riva. Pobrano z: <https://nvidia.com/en-us/ai-data-science/products/riva/> [dostęp: 30.11.2025 r.].
8. Otter.ai. (b.d.). Otter.ai — AI Meeting Assistant, Automated Real-Time Transcription. Pobrano z: <https://otter.ai/> [dostęp: 30.11.2025 r.].
9. Biometria, b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Biometria> [dostęp: 30.11.2025 r.].
10. Duży model językowy, b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Du%C5%BCy\\_model\\_j%C4%99zykowy](https://pl.wikipedia.org/wiki/Du%C5%BCy_model_j%C4%99zykowy) [dostęp: 30.11.2025 r.].
11. Sieć neuronowa, b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Sie%C4%87\\_neuronowa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Sie%C4%87_neuronowa) [dostęp: 30.11.2025 r.].
12. Transformer, b.d. [w:] Wikipedia. Pobrano z: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Transformer\\_\(sztuczna\\_inteligencja\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Transformer_(sztuczna_inteligencja)) [dostęp: 30.11.2025 r.].
13. Medio. (b.d.). [w:] Wiktionary. Pobrane z: <https://en.wiktionary.org/wiki/medio#Latin> [dostęp: 27.11.2025 r.].
14. Miszkin-Wojciechowska M. (2019). Skrypt do webinarów: Mediacja gospodarcza i e-mediacje. Ministerstwo Sprawiedliwości / Konfederacja Lewiatan. Pobrane z: <https://www.gov.pl/attachment/98a19901-8591-4934-aa5e-490888a2387ahttps://gov.pl/attachment/98a19901-8591-4934-aa5e-490888a2387a> [dostęp: 28.11.2025 r.].
15. Akty prawne i dokumenty regulujące mediację. Portal Gov.pl. Pobrane z <https://gov.pl/web/sprawiedliwosc/polskie-akty-prawne-regulujace-mediacje2> [dostęp 28.11.2025 r.].

16. <https://gov.pl/web/sprawiedliwosc/postepowanie-mediacyjne-w-sprawach-cywilnych> [dostęp: 29.11.2025 r.].
17. Melamed, J. (2023). *Artificial Intelligence (AI) in Mediation: ChatGPT as Mediator 4.0*. Mediate.com. Pobrane z: <https://mediate.com/artificial-intelligence-ai-in-mediation-chatgpt-as-mediator-4-0/> [dostęp: 30.11.2025 r.].
18. Polskie Centrum Mediacji. (b.d.). *Przebieg, Etapy Mediacji*. Baza wiedzy. Pobrane z: <https://mediator.org.pl/baza-wiedzy/etapy-mediacji/> [dostęp: 29.11.2025 r.]

## **E-MEDIATIONS: ITS DEFINITIONS, REGULATIONS, TECHNOLOGIES AND CHALLENGES**

### *Abstract*

*This article analyzes the development of e-mediation in the context of the growing importance of artificial intelligence (AI) in mediated dispute resolution processes. It discusses the linguistic, legal, and practical aspects of traditional and electronic mediation, and defines the concept of ADR, or alternative dispute resolution methods, which encompass both mediation and e-mediation. The article considers the development of basic mediation documents and AI implementations on various online platforms (eBay ODR services, ChatGPT). The final chapter presents a SWOT analysis, identifying the strengths and weaknesses of e-mediation and the AI technology used in it, as well as its opportunities and threats. The article combines legal and technological perspectives, pointing to the need for further development of legal regulations concerning AI, as well as those that specifically and unambiguously define the institution of e-mediation and the electronic means of communication used for this purpose.*

**Keywords:** mediation, e-mediation, electronic means of communication, ADR, ODR, artificial intelligence.