

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Aleksander Pabian

Innowacje społeczne w zarządzaniu przedsiębiorstwami komercyjnymi

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021

RECENZENT

Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński

KOREKTA JEZYKOWA

Anita Ganoun

REDAKCJA TECHNICZNA

Dorota Boratyńska

PROJEKT OKŁADKI

Dorota Boratyńska

ISBN 978-83-7193-767-5

e-ISBN 978-83-7193-768-2

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2021

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
redakcja tel.: 34 325 04 80, dystrybucja tel.: 34 325 03 93
e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

[Kup książkę](#)

Wstęp

*Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą.
Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła doskonałość
i teraz musi tylko produkować, skazana jest na niepowodzenie*
H. Ford¹

Warunki prowadzenia działalności gospodarczej kształtowane są permanentnie przez zmienność i nieprzewidywalność, które to zjawiska już ponad dekadę temu P.F. Drucker określił mianem turbulentności otoczenia². Współczesnym przedsiębiorstwom przychodzi działać w coraz bardziej złożonych warunkach, w świecie zmienności i niepewności, natłoku danych i informacji, nieprzewidywalności zjawisk (co najlepiej pokazała pandemia koronawirusa), a także dynamizmu procesów społeczno-ekonomicznych oraz silnej konkurencji. Przedsiębiorstwa muszą się również mierzyć z problemami wynikającymi m.in. z procesów globalizacji³, postępującej konwergencji branż oraz rozwoju nowoczesnych technologii⁴. Istotne znaczenie mają problemy lokalne i regionalne, które są dodatkowo potęgowane globalnym kryzysem finansowym i prognozowanym spowolnieniem rozwoju ekonomicznego, wahaniami cen paliw, stałym wzrostem cen energii, zmiennością sytuacji na rynkach oraz efemerycznością norm i standardów technologii teleinformatycznych.

P. Kotler i J.A. Caslione uznają niestabilność i nieprzewidywalność za główne cechy współczesnego otoczenia⁵. Można przy tym oceniać, że dynamika zmian

¹ H.A.M. Joseph, R.M. Rodenberg, *Competitive Intelligence and Senior Management*, Eburon Delft Academic Publishers, Amsterdam 2007, s. 234.

² Por. D.A. Lane, M. Down, *The Art of Managing for the Future. Leadership of Turbulence*, „Management Decision” 2010, nr 48, s. 512-515.

³ Jak tłumaczą badacze, globalizacja to proces rozpoczęty pod koniec XX wieku w związku z rozwojem międzynarodowych przedsiębiorstw, rozpowszechnianiem się mediów elektronicznych i końcem zimnej wojny. Przejawia się w zacieraniu różnic kulturowych, nasileniu wzajemnych zależności między krajami, zwiększeniu obrotów handlu międzynarodowego oraz we wzmożonym przepływie ludzi, technologii oraz kapitału. „Proces globalizacji jest postrzegany jako wielostronny proces zmian zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej, politycznej i kulturowej. Wywołuje on zjawiska, które traktowane mogą być jako wyzwania dla kadry wyższego szczebla i pracowników co do perspektyw, reguł postępowania i sposobów działania”. Zob. więcej na ten temat: K. Janasz i in. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 293-295.

⁴ Zob. S. Brzeziński, *Przywództwo w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami*, [w:] E. Bojar (red.), *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2017, s. 26.

⁵ Por. P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2013, s. 7.

w otoczeniu podmiotów gospodarujących dotyczy w tym samym stopniu makro-otoczenia, przez które rozumieć należy zespół warunków działania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że funkcjonuje ono w określonym regionie, w szczególnym układzie politycznym, prawnym, systemowym itd., a także przestrzeni bliższej, a więc mikrootoczenia składającego się z zewnętrznych interesariuszy⁶, którzy pozostają w stałym kontakcie z firmą⁷.

Ważnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów i gospodarek w warunkach współczesnej gospodarki jest innowacyjność. Badacze są zgodni, że realia, w jakich przedsiębiorstwom przyszło dzisiaj gospodarować, powodują „konieczność zwiększenia możliwości dostosowawczych podmiotów gospodarczych oraz są przesłanką do poszukiwania nowych i zrównoważonych źródeł wzrostu gospodarczego opartego na innowacjach”⁸. Inaczej mówiąc, w sytuacji gospodarczej, która charakteryzuje się silną konkurencją oraz permanentnymi i dynamicznymi zmianami koniunktury rynkowej, strategie rozwoju firm muszą opierać się na wprowadzaniu innowacji. Uzyskanie, a w dalszej kolejności utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz rozwój podmiotów gospodarujących w turbulentnych realiach są uwarunkowane tworzeniem nowych rozwiązań w postaci produktów i procesów, jak również opracowywaniem i wdrażaniem niespotykanych wcześniej modeli prowadzenia biznesu⁹. Podejście takie zgodne jest ze słowami H. Forda, stanowiącymi epigram wstępu do niniejszej monografii.

A. Kukliński zwraca uwagę, że w szczególnie wymagającej sytuacji znajdują się obecnie przedsiębiorstwa polskie¹⁰. Wciąż nie są one uważane, a w ślad za nimi cała gospodarka polska, za wystarczająco innowacyjne: „jednym z głównych problemów polskich przedsiębiorstw jest niski poziom ich innowacyjności, mierzony niemal wszystkimi rodzajami wskaźników innowacyjności, jakie wymienia się w literaturze przedmiotu i w polityce innowacyjnej”¹¹. Fakt ten potwierdza wiele raportów, ekspertyz i opracowań sporządzanych na potrzeby różnych instytucji, w tym realizowany od 2001 roku w Unii Europejskiej pomiar poziomu innowacyj-

⁶ W swoim fundamentalnym znaczeniu interesariusz to każda osoba bądź grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja oddziałuje. Zob. E. Molendowski, W. Polan, *Dyplomacja gospodarcza. Rola i znaczenie w polityce zagranicznej państwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 87.

⁷ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 24.

⁸ K. Szaflarski, I. Markiewicz-Halemba, *Innowacyjność a specjalizacje eksportowe polskich przedsiębiorstw w fazie wychodzenia z kryzysu*, [w:] S. Wydymus, M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 237.

⁹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 194; A. Misztal, *Otwarte innowacje w polskich przedsiębiorstwach – ewaluacja*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2017, t. 33, nr 1, s. 27.

¹⁰ Por. A. Kukliński (red.), *Nauka – Technologia – Gospodarka. Wzajemne powiązania i globalne tendencje rozwoju*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 1995, s. 7.

¹¹ A. Wziętek-Kubiak, E. Balcerowicz, *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP – Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009, s. 2.

ności gospodarek (European Innovation Scoreboard)¹². Zgodnie z opublikowanym przez Komisję Europejską rankingiem¹³ Polska znajduje się na dalekim (23) miejscu wśród 28 państw objętych zestawieniem (wśród liderów autorzy wymieniają Szwecję, Danię i Finlandię). Podobnie pozycja naszego kraju nie jest przodująca w grupie państw określonej mianem CEE (szósta lokata)¹⁴. Jest to przede wszystkim uwarunkowane zbyt niskim poziomem wydatków na badania i rozwój, wciąż niezadowalającym poziomem skłonności polskich firm do inwestycji oraz małą ilością aktywów opartych na wiedzy (np. liczba osób z wykształceniem powyżej średniego, liczba chronionych znaków towarowych i wzorów przemysłowych itp.).

Niewystarczającemu poziomowi innowacyjności towarzyszy fakt, że w następstwie zawartych układów międzynarodowych, liberalizujących wymianę handlową z zagranicą, polski rynek już dawno został otwarty dla towarów pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych. Nierzadko odznaczają się one zarówno wysokim poziomem technicznym, jak i konkurencyjnymi cenami. Jeśli zatem polskie podmioty gospodarcze nie pomnożą w najbliższym czasie swoich umiejętności w zakresie tworzenia i absorpcji innowacji, to w obecnym stuleciu nie będą w stanie skutecznie osiągać pożądanых celów komercyjnych. Wszak „innowacyjność jest dla polskich firm i gospodarki warunkiem koniecznym do uzyskania w przyszłości korzystnej pozycji w gospodarce światowej”¹⁵. Trzeba przyznać rację badaczom, że w sytuacji wzmożonej konkurencji dla wielu polskich przedsiębiorstw „innowacyjność staje się warunkiem *sine qua non* poprawy bądź wręcz utrzymania pozycji rynkowej”¹⁶.

W błędzie byłby jednak ten, kto uważa, że współczesne firmy mogą skupić się wyłącznie na tworzeniu nowych rozwiązań, które w przyszłości w sposób bezpośredni będą przekładać się na poziom osiągniętych przezeń zysków. Wymagające warunki prowadzenia działalności gospodarczej nie zwalniają przedstawicieli sfery biznesu z podejmowania aktywności mającej na celu przygotowanie (a w dalszej kolejności wdrożenie) nowych rozwiązań, które mogą przyczynić się do rozwoju jakości życia społecznego w otoczeniu, w którym firmy funkcjonują. Celowość takiej aktywności wynika z trzech zasadniczych faktów:

¹² W EIS analizy prowadzone są za pomocą syntetycznego wskaźnika innowacyjności kraju (Summary Innovation Index), obejmującego 29 kryteriów cząstkowych. Są one klasyfikowane w obrębie tzw. wymiarów, do których zalicza się kapitał ludzki, wydatki inwestycyjne firm na działalność innowacyjną, finansowanie i wsparcie państwa, kooperację z innymi podmiotami; patenty i znaki towarowe; rozmiary sektora innowacji oraz efekty ekonomiczne działalności twórczej. Zob. A. Wziątek-Kubiak, E. Balcerowicz, op. cit., s. 5-9.

¹³ European Commission, *European Innovation Scoreboard*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016.

¹⁴ Do tzw. grupy CEE autorzy raportu zaliczyli następujące kraje: Polskę, Albanię, Białoruś, Bośnię i Hercegowinę, Bułgarię, Chorwację, Czechy, Estonię, Litwę, Łotwę, Mołdawię, Czarnogórę, Rumunię, Rosję, Serbię, Słowację, Słowenię, Ukrainę oraz Węgry.

¹⁵ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 18.

¹⁶ K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 124.

1. Potrzeby mądrego i humanitarnego poczucia współodpowiedzialności za realia i warunki życia w określonej wspólnocie. Powinien to być niewymuszony element praktyki gospodarowania każdego podmiotu, któremu nieobce są zasady etyki prowadzenia biznesu.
2. Roztropności przejawiającej się w dbałości o własne interesy. Rozwój każdego przedsiębiorstwa uzależniony jest bowiem „od zdrowia i stabilności społeczności, w której ono działa, oraz od tego, jak się powodzi członkom społeczności”¹⁷. Przedsiębiorstwo jest częścią swojego otoczenia. Między nim a reprezentantami społeczności zachodzą określone interakcje. Zdrowe społeczeństwo, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, sprzyja jego własnemu rozwojowi.
3. Konieczności podejmowania działań zapobiegawczych. Procesy globalizacyjne oraz walka konkurencyjna doprowadzają przedsiębiorstwa do takich działań, które w odbiorze społecznym mogą wydawać się nacechowane w sposób pejoratywny. Ludzie nierzadko zapominają, że podmioty komercyjne wnoszą określony wkład w rozwój społeczności lokalnych, zapewniając miejsca pracy, płace i świadczenia oraz wpływy z podatków. Badacze zauważają, że na zasadzie kontrastu ludzie są często skłonni wydawać opinie, że „korporacje wykorzystują swoją wielkość i potęgę do zachowań antyspołecznych”¹⁸. Tymczasem prowadzenie biznesu w sposób społecznie odpowiedzialny umożliwia zdobycie zaufania mieszkańców społeczności oraz pozyskanie przychylności władz samorządowych, od których nierzadko zależą decyzje dotyczące bezpośrednio firmy oraz prowadzonej przez nią działalności.

Wydaje się zatem, że nie ma lepszego sposobu przeciwdziałania rozszerzaniu się tego rodzaju opinii niż w drodze przyjęcia postawy dialogu z otoczeniem: „przyjęcie standardów odpowiedzialnego biznesu jest przejawem respektowania popularnego trendu pozwalającego zyskać przychylność otoczenia dla realizowanych przedsięwzięć”¹⁹.

Jednocześnie, jak zauważają badacze, we współczesnych organizacjach procesy działalności innowacyjnej, w szczególności te nakierowane na społeczeństwo, „pozostają nadal niewystarczająco zoperacjonalizowane i podbudowane metodologicznie, zwłaszcza w kontekście decyzyjnym”²⁰. Fakt ten utwierdził autora w przekonaniu, że kwestie związane z układem odniesienia: społeczeństwo – działalność zarządcza, podejmowana przez przedsiębiorstwa działające na zasadach komercyjnych, warto zweryfikować, rozwinąć oraz usystematyzować w formie monografii. Realizacja tego zadania, zgodnego z wytycznymi mającymi źródło w literaturze: „system zarządzania [...] powinien być przedmiotem stałych analiz, ocen

¹⁷ A. Puto, *Corporate Social Responsibility. Kierunek zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 196.

¹⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

¹⁹ J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 33.

²⁰ W. Janasz, *Wprowadzenie*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 13.

i diagnoz, a w konsekwencji działań terapeutycznych”²¹, stanowiła motyw wewnętrzny podjęcia pracy²².

Jej podstawowym celem jest próba teoretycznej i empirycznej refleksji nad złożoną problematyką innowacji społecznych w zrównoważonym rozwoju organizacji na przykładzie przedsiębiorstw działających na określonym obszarze. Przygotowane opracowanie posiada cechy nie tylko studium teoretycznego, ale i metodycznego oraz poznawczego. Autor żywi nadzieję, że przedstawiona tu warstwa faktograficzno-analityczna pozwoli na uporządkowanie i wzbogacenie dotychczasowej wiedzy o przedmiocie podjętych badań.

Monografia podzielona jest na dwie zasadnicze części. Pierwsza posiada charakter teoretyczny. Zostały tam zebrane i uporządkowane treści literaturowe dotyczące tematu innowacji (w tym głównie społecznych), które stanowić mogą pomocny materiał źródłowy zarówno dla teoretyków, jak i praktyków prowadzących działalność biznesową. Przyjęcie takiego podejścia uwarunkowane było tym, na co zwraca uwagę między innymi P. Drucker, że zrozumienie istoty innowacji stanowi podstawę do harmonijnego funkcjonowania biznesu²³. Dlatego główną intencją kwerendy bibliograficznej było rozpoznanie i przybliżenie obecnego stanu wiedzy na temat nowych, niespotykanych wcześniej rozwiązań, a także możliwości ich implementacji w celu osiągnięcia korzyści nakierowanych na społeczeństwo. W tym kontekście przegląd literatury prowadzony był wokół z góry założonych haseł przedmiotowych, które koncentrowały uwagę badawczą *a priori*. Przeprowadzona dyskusja uwzględnia różne stanowiska i definicyjne koncepcje przyjętej kategorii tematycznej, w tym zarówno wyniki prac polskich badaczy, jak i naukowców z zagranicy, także głosy krytyczne.

Części nieposiadające charakteru empirycznego zostały opracowane na podstawie systematycznego przeglądu literatury, który scharakteryzowano w wyodrębnionej części poświęconej metodologii. Zakres tematyczny rozważań podjętych we wprowadzających rozdziałach odzwierciedla spis treści. W pierwszym rozdziale omówiono źródła oraz istotę innowacji. Wymieniono oraz scharakteryzowano możliwe rodzaje nowych rozwiązań kluczowych z punktu widzenia możliwości rozwoju podmiotów gospodarujących. Zwrócono także uwagę na fakt, że podjęcie przez przedsiębiorstwa aktywności w zakresie tworzenia innowacji ma służyć

²¹ H. Bieniok, M. Ingram, J. Marek, *Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999, s. 7.

²² Model dwuczynnikowy Herzberga określa, że na zadowolenie z wykonywanej pracy wpływ mają dwie grupy czynników: motywy wewnętrzne oraz zewnętrzne, przy czym motywacja wewnętrzna jest skuteczniejsza w dłuższej perspektywie. Obejmuje ona czynniki pochodzące z wnętrza człowieka, które wpływają na to, że ludzie zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku. Zob. szerz. J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 76; M. Pindelski, R. Mrówka, *Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, Wydawnictwo Mfiles.pl., Kraków 2010, s. 122-123.

²³ Zob. szerz. K. Mehra, *Regional Innovations and the Economic Competitiveness in India*, [w:] L.V. Shavinina (red.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier Science, International Edition 2003, s. 905.

osiągnięciu przezeń określonych celów, w tym przede wszystkim fundamentalnych, o charakterze strategicznym.

Rozdział drugi poświęcono zasadniczym aspektom teoretycznym zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach. Rozpatrzono też aktualne trendy i problemy wynikające z relacji między sferami innowacji oraz praktyki kierowania. Przede wszystkim podkreślono, że nie można analizować innowacji w oddzieleniu od zasadniczych elementów organizacji, ponieważ między obydwoma obszarami działalności rysuje się zauważalna płaszczyzna wzajemnej korelacji. Zakres tematyczny kolejnych podrozdziałów został uwarunkowany ogólnym modelem organizacji (rozwijanym następnie w nurcie zarządzania strategicznego), w którego centrum znajduje się władza organizacyjna i przywództwo ukierunkowane na zasadnicze elementy organizacji, tzn. na strategię, strukturę i kulturę organizacyjną oraz interesariuszy²⁴.

Kolejna część tekstu zasadniczego integruje w sobie cechy wywodu teoretycznego oraz praktycznego. Z jednej strony określono tam szczególny charakter przekształceń twórczych, jakimi są innowacje społeczne, oraz podkreślono, że mają one swoje źródło w przyjętych oraz szeroko akceptowanych w teorii zarządzania koncepcjach zrównoważonego rozwoju oraz *corporate social responsibility*. Z drugiej strony dokonano wstępnej diagnozy kondycji współczesnego otoczenia społecznego i przyrodniczego, ponieważ jego stan rozpatrywać należy w kategorii zmiennej niezależnej (determinanty) podejmowania określonych działań zarządczych, przedstawionych w dalszej kolejności w sposób modelowy. W rozdziale opisano również doświadczenia praktyczne firm już stosujących praktyki nakierowane na wzrost jakości życia w otoczeniu, w którym prowadzą działalność. Zaprezentowane przypadki pozwoliły uporządkować i poszerzyć przedstawioną wcześniej teorię, dostarczyć dalszych wyjaśnień i zrozumieć praktyczny przebieg procesów dokonujących się w organizacjach. Część ta posiada także walor ilustrujący, szkoleniowy i inspirujący. Służy zrozumieniu okoliczności i ścieżek decyzyjnych w konkretnych przedsiębiorstwach i w określonych okolicznościach. Dzięki analogii część ta może zainspirować Czytelników do zaprojektowania ich własnych działań.

W części badawczo-praktycznej autor podjął próbę odpowiedzi na pytania tworzące zbiór problemów badawczych. Przedstawił gotowe rozwiązania modelowe, które mogą być zrealizowane w warunkach zidentyfikowanych i przeanalizowanych w pracy. Na część tę składają się rozdziały: czwarty i piąty. Wstęp do właściwej części empirycznej stanowi rozdział czwarty. W pierwszej kolejności autor uzasadnił w nim wybór podjętego tematu, który wynika z analizy obecnego stanu wiedzy na temat innowacji społecznych. W dalszej kolejności sformułował cel, problem badawczy i tezy pracy, określił metodologię badań, opisał wraz z uzasadnieniem wybór metody oraz narzędzia badawczego, a także przebieg badania preliminarne. Kierując się tym, że prowadzenie badań na wybranym obszarze jest zgodne ze współczesnymi tendencjami w zakresie prowadzenia badań naukowych,

²⁴ Por. T. Kraśnicka, *Innowacje w zarządzaniu. Nowe ujęcie*, C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 90.

a obecnie pojęcie regionu „występuje we wszystkich typach dyskursu, w języku potocznym, medialnym, politycznym, gospodarczym i naukowym”²⁵, jeden z podrozdziałów poświęcił opisowi obszaru badań, tzn. charakterystyce województwa śląskiego z punktu widzenia cech społeczno-demograficznych oraz gospodarczych.

Z kolei rozdział piąty posiada charakter konceptualny. Treści wyrażone w kolejnych podrozdziałach składają się na wspólną całość, stanowiącą opracowanie wyników przeprowadzonych badań połączone z próbą dokonania modelowego opisu doskonalenia procesów zarządzania, które mogą pozwolić przedsiębiorstwom na tworzenie i wprowadzanie rozwiązań sprzyjających rozwojowi otoczenia społecznego oraz zachowania niezmiennego stanu otoczenia przyrodniczego. Autor dużo miejsca poświęcił również ewaluacji kierunków dalszych studiów i badań oraz przedstawił określone zalecenia i rekomendacje praktyczne dotyczące zasad prowadzenia działalności gospodarczej i sposobów zarządzania zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju i *corporate social responsibility* oraz prowadzących do osiągnięcia wartościowych celów społecznych i środowiskowych.

Zwieńczeniem rozważań jest słowo końcowe w formie dyskusji. Z jednej strony taka forma uważana jest przez badaczy za najwłaściwszą dla takiego rodzaju prac²⁶. Z drugiej strony uzyskane wyniki, stanowiąc określony wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wymagają osadzenia w kontekście nie zawsze jednoznacznie spójnych opinii na temat praktycznych konsekwencji prowadzenia działalności innowacyjnej. Na samym końcu dysertacji znalazły swoje miejsce: bibliografia oraz spisy tabel i rysunków.

²⁵ J. Styk, *Pojęcie regionu w badaniach naukowych*, <https://www.umcs.pl/pl/pojecie-regionu-w-badaniach-naukowych,5706.htm> (odczyt: 17.10.2020 r.).

²⁶ Por. R. Murray, *How to Write a Thesis*, Open University Press, New York 2011, s. 202-210, 264.