

Zarządzanie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw a procesy innowacyjne w globalnej gospodarce

Jerzy Różański
Nataliya Voytovych



Internacjonalizacja przedsiębiorstw a procesy innowacyjne w globalnej gospodarce



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw a procesy innowacyjne w globalnej gospodarce

Jerzy Różański
Nataliya Voytovych

Jerzy Różański (ORCID: 0000-0003-3222-209X)
Nataliya Voytovych (ORCID: 0000-0002-5160-9428)
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Ewa Bojar, Małgorzata Jaworek

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Joanna Misztal

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Jakubczyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/speedfighter17

© Copyright by Authors, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.10955.22.0.K

Ark. wyd. 6; ark. druk. 7,875

ISBN 978-83-8331-159-3
e-ISBN 978-83-8331-160-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Internacjonalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej w uwarunkowaniach cyfrowej transformacji	11
1.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – formy i fazy procesu internacjonalizacji – oraz jego związki z globalizacją i liberalizacją gospodarki	11
1.2. Czynniki ograniczające internacjonalizację przedsiębiorstw w obecnych realiach gospodarczych	15
1.3. Internacjonalizacja a czynniki współtworzące obraz współczesnej gospodarki światowej	19
1.4. Internacjonalizacja w warunkach gospodarki cyfrowej	23
Rozdział 2	
Istota i czynniki wpływające na procesy innowacyjne oraz ich związek z internacjonalizacją przedsiębiorstwa	29
2.1. Definicja i koncepcja innowacji	29
2.2. Analiza poziomu innowacyjności Polski i innych krajów UE	32
2.3. Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstwa	39
2.3.1. Zewnętrzne czynniki wpływające na innowacyjność	40
2.3.2. Wewnętrzne czynniki wpływające na innowacyjność	45
2.4. Wspieranie transferu wiedzy, innowacja a internacjonalizacja	48
2.5. Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstwa	54
2.6. Analiza zależności między internacjonalizacją przedsiębiorstwa a innowacjami	56
Rozdział 3	
Determinanty procesów internacjonalizacji gospodarki Polski	61
3.1. Geograficzne determinanty lokalizacji Polski a procesy innowacyjne w gospodarce	61
3.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w Polsce a eksport innowacji	63
3.3. Determinanty regulacyjne wpływające na proces internacjonalizacji polskiej gospodarki	67

Rozdział 4

Wskaźniki internacjonalizacji a skala innowacji w krajach UE w świetle badań statystycznych	71
4.1. Wskaźniki internacjonalizacji a percepcja sukcesu innowacji	71
4.2. Korelacje na poziomie pierwszym między internacjonalizacją a innowacjami	80
4.3. Korelacja na poziomie drugim między internacjonalizacją a innowacjami	83
4.4. Korelacja na poziomie trzecim między internacjonalizacją a innowacjami	87
4.5. Wyniki badań statystycznych	92
Podsumowanie	95
Bibliografia	97
Załączniki	103
Notka biograficzna	125

Wstęp

Innowacje są motorem napędowym współczesnej gospodarki. Bez innowacyjnych rozwiązań w każdej ze sfer działalności gospodarczej nie byłoby postępu. Nowe produkty, nowoczesne technologie, nowe rozwiązania organizacyjne i marketingowe rewolucjonizują działalność przedsiębiorstw, stwarzają im nowe możliwości rozwoju. Duża w tym zasługa ośrodków naukowych oraz jednostek naukowo-badawczych zlokalizowanych w większych przedsiębiorstwach.

To, co zostało osiągnięte przez jeden ośrodek badawczy, nie musi być wykorzystane jedynie w tym miejscu, w którym innowacja została opracowana. Stąd rozpowszechniony transfer innowacji, bowiem znaczna część przedsiębiorstw woli kupować gotowe rozwiązania innowacyjne, niż samemu je wypracować.

Mimo wielu kryzysów (gospodarczych, finansowych) oraz innych nieprzewidzianych zjawisk (jak pandemia COVID-19) cały czas mamy do czynienia z procesem globalizacji w gospodarce światowej i internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw.

Te zjawiska powodują, że transfer innowacji w coraz większym stopniu zaczyna mieć charakter ponadnarodowy, przekraczając granice poszczególnych krajów. To wszystko może przyspieszać procesy unowocześnienia i modernizacji gospodarek krajów słabiej rozwiniętych i powolne wyrównywanie poziomu gospodarki poszczególnych krajów. To zaś powoduje rozwój gospodarki światowej jako całości.

Do czynników sprzyjających transferowi innowacji należy zaliczyć tworzenie globalnych łańcuchów wartości, fragmentaryzację produkcji i usług, co jest związane z coraz szerszym zastosowaniem outsourcingu, a tym zjawiskom towarzyszy proces znoszenia barier w światowej gospodarce. Na uwagę zasługuje też cyfryzacja gospodarki światowej, a więc coraz powszechniejsze wykorzystanie internetu w gospodarce (transakcje B to B, B to C), oraz platform elektronicznych (platformy wiedzy, platformy technologiczne), zwłaszcza przez korporacje transnarodowe.

Można więc przyjąć, że procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw i cyfryzacja nawzajem się wspierają, stanowią w pewnym stopniu czynniki od siebie zależne, występując w sposób paralelny.

Innowacyjność przedsiębiorstw zależy oczywiście nie tylko od czynników o charakterze makroekonomicznym w skali całego świata, lecz także od specyficznych czynników występujących w każdym kraju, prowadzonej polityki gospodarczej, w tym polityki w zakresie wspierania innowacji na szczeblu krajowym

i regionalnym, rozmiarów napływu inwestycji zagranicznych oraz polityki rozwojowej poszczególnych przedsiębiorstw.

To wszystko jednak nie sprawia, że procesy i tendencje występujące w gospodarce światowej nie mają znaczenia i nie wpływają na pozyskiwanie innowacji przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Dlatego przyjęto hipotezę główną:

Istnieją zależności między postępami internacjonalizacji a procesami innowacyjnymi we współczesnej gospodarce.

Jednocześnie przyjęto następujące hipotezy pomocnicze:

1. Występują duże różnice pomiędzy poziomem innowacyjności poszczególnych krajów UE.
2. Zjawiska zakłócające rozwój gospodarczy krajów całego świata (kryzysy gospodarcze, pandemiczne) osłabiają innowacyjność przedsiębiorstw, a przez to i gospodarek poszczególnych krajów.
3. Zjawiska zakłócające rozwój gospodarczy krajów całego świata powodują pewne wyhamowanie internacjonalizacji, ale przyspieszają proces przejścia na gospodarkę cyfrową, przez co ich wpływ na innowacyjność nie jest jednoznaczny.

Przyjęte hipotezy badawcze wiążą się z określonym przez Autorów głównym celem monografii, który sformułowano w sposób następujący:

Określenie zależności występujących między procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw i postępami cyfryzacji a innowacjami w globalnej gospodarce.

Do szczegółowych celów opracowania można zaliczyć:

- 1) zbadanie różnic w poziomie innowacyjności, z uwzględnieniem jej dynamiki w poszczególnych krajach – na przykładzie krajów UE,
- 2) określenie ewolucji, jaka występuje w gospodarce cyfrowej,
- 3) określenie wpływu zakłóceń w gospodarce światowej na poziom innowacyjności krajów UE.

Najważniejszym elementem opracowania jest badanie relacji między internacjonalizacją gospodarki a jej innowacyjnością w 27 krajach UE, z uwzględnieniem sytuacji Polski.

Związek między innowacjami (z danych European Innovation Scoreboard) a internacjonalizacją jest rozpatrywany dla agregatu krajowego, tj. kraj jako całość jest jednostką analizy.

Do istotnych rezultatów badań można zaliczyć:

- analizę korelacji między innowacjami a wskaźnikami umiędzynarodowienia dla 27 krajów UE i określenie statystycznej istotności tych związków;
- wykorzystanie argumentów teoretycznych popartych literaturą. Korelacja wskazuje na istnienie związku przyczynowego między internacjonalizacją a innowacjami.

Monografia składa się z czterech rozdziałów.

W pierwszym rozdziale omówiono istotę internacjonalizacji przedsiębiorstw w gospodarce globalnej, a także postępy cyfrowej transformacji.

W rozdziale drugim omówiono istotę procesów innowacyjnych oraz ich związek z internacjonalizacją przedsiębiorstw z uwzględnieniem roli jednostek B+R w tych procesach.

W rozdziale trzecim przedstawiono determinanty internacjonalizacji w powiązaniu z procesami innowacyjnymi na przykładzie gospodarki Polski.

W czwartym rozdziale zawarto analizę porównawczą wskaźników internacjonalizacji poszczególnych krajów UE ze wskaźnikami określającymi innowacyjność tych krajów i przedstawiono wyniki tej analizy.

Całość opracowania kończy się podsumowaniem, zawierającym podstawowe wnioski wynikające z przedstawionego materiału teoretycznego i rozważań opartych na danych statystycznych.

Rozdział 1

Internacjonalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej w uwarunkowaniach cyfrowej transformacji

1.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – formy i fazy procesu internacjonalizacji – oraz jego związki z globalizacją i liberalizacją gospodarki

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa najczęściej jest związana z liberalizacją gospodarki światowej jako efektu liberalizacji gospodarek narodowych. „Liberalizacja gospodarki, jak wynika z doświadczeń wielu krajów, umożliwia postęp w dziedzinie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, jakkolwiek może zdarzyć się odwrotna sytuacja. Przedsiębiorstwo silne i silnie umiędzynarodowane może przyspieszyć procesy liberalizacji gospodarki określonego kraju”¹. Z kolei już w 2005 r. zwracano uwagę również na wzajemne zależności występujące między procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw a globalizacją, wskazując współwystępowanie trzech procesów:

- rozwoju technologicznego (technologia informatyczna, telekomunikacyjna, usprawnienia w logistyce, wzrost tempa innowacji technologicznych),
- działań politycznych i prawnych (liberalizacja międzynarodowych przepływów dóbr i usług oraz czynników produkcji, standaryzacja, ochrona praw własności intelektualnej),

1 J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój. Finansowanie. Ocena*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 7.

- przemiany kulturowe (zwłaszcza zmniejszenie różnic w preferencjach nabywców w skali międzynarodowej)².

Wielu autorów zwraca też uwagę na związki występujące między globalizacją a sieciowym charakterem gospodarki światowej. „Globalizacja, likwidując bariery graniczne dla przepływu kapitału i innych czynników produkcji oraz znosząc bariery lokalizowania produkcji, otworzyła drogę do sieciowego układu gospodarki. Na poziomie przedsiębiorstwa globalizacja stanowi określoną koncepcję zarządzania firmą, a mianowicie zarządzanie w globalnym otoczeniu, tj. zorientowane na rynki światowe, konkurencję globalną, oraz bazujące na globalnych czynnikach produkcji”³. Na powiązania występujące między internacjonalizacją a sieciowym charakterem gospodarki światowej w warunkach globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw zwróciła też uwagę M. Poniatowska-Jaksch⁴, a także na występowanie internacjonalizacji biernej. „Nawet te przedsiębiorstwa, które nie prowadzą ekspansji międzynarodowej, zostały »zmuszone« do konkutowania na własnych rynkach z przedsiębiorstwami zagranicznymi (...) co musi być uwzględnione w ich strategiach rozwoju”. Z kolei rewolucja informacyjna sprzyja występowaniu sieciowych form internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Pojęcie internacjonalizacji jest rozumiane dwojako: „Internacjonalizacja jest traktowana jako stan, czyli np. bieżący etap, stopień umiędzynarodowienia, lub też jako proces, czyli przechodzenie na kolejne (wyższe lub niższe) etapy procesu umiędzynarodowienia”⁵. W literaturze przedmiotu najczęściej spotykane jest to drugie ujęcie, reprezentowane zwłaszcza przez model uppsalski (sekwencyjny), opisany przez J. Johansona i J.E. Vahlne’a (1977 i 2009)⁶, zakładający ewolucyjne umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw, poczynając od form niekapitałowych (eksport, sprzedaż licencji, kontrakty menedżerskie) do form kapitałowych (spółki joint ventures, tworzenie spółek zależnych w kraju goszczącym). Należy jednak zwrócić uwagę na to, że obok koncepcji opisujących stopniowe wchodzenie przedsiębiorstw w proces internacjonalizacji, pojawiły się koncepcje mówiące o możliwości cofania się tego procesu, a więc deinternacjonalizacji

2 Na podstawie M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 19.

3 R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2013, s. 21 (za M. Kutscher, S. Schmidt, *Internationales Management Oldenbourg*, München 2011, s. 165; Z. Pierścioneł, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 317).

4 Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, rozdział: *Nowe myślenie strategiczne a internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, s. 17–19.

5 B. Buczkowski, A. Kłysik-Urysek, A. Kuna-Marszałek, J. Świerkocki, *Polskie inwestycje bezpośrednie. Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 19.

6 J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, no. 9, s. 26.

(Welch, Luoristarinen 1998)⁷, oraz możliwościach wystąpienia powtórnej internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Vissak, Francioni 2013)⁸. Pojawiły się też badania pokazujące związek między tymi procesami a realizacją ogólnej strategii przedsiębiorstwa (Frynas, Mellahi 2011)⁹. Oczywiście model sekwencyjny nie wyklucza możliwości „przeskakiwania” poszczególnych szczebli internacjonalizacji. Konkurencyjny w stosunku do modelu sekwencyjnego model „born global” zakłada, że przedsiębiorstwa mogą prowadzić międzynarodową działalność już w momencie ich powstawania.

W praktyce jednak większość przedsiębiorstw umiędzynarodawia swoją działalność w przybliżeniu zgodnie z koncepcją stopniowego osiągnięcia poszczególnych szczebli internacjonalizacji. W przybliżeniu m.in. dlatego, że w literaturze istnieje kilka odmian modelu uppsalskiego. Ujmując rzecz całościowo, można stworzyć rozszerzoną wersję modelu, w której do **form niekapitałowych** zaliczono by kolejne fazy procesu:

- 1) sprzedaż eksportową (bezpośrednią i pośrednią),
- 2) sprzedaż licencji za granicą,
- 3) franchising,
- 4) stworzenie przedstawicielstwa handlowego w kraju goszczącym.

Do form kapitałowych natomiast zaliczono by:

- 1) stworzenie spółki joint venture,
- 2) utworzenie oddziału lub filii za granicą,
- 3) utworzenie w pełni umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa¹⁰.

Problem powodów, dla których przedsiębiorstwo wchodzi w poszczególne fazy procesu internacjonalizacji, a zwłaszcza podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (inwestycje typu „greenfield”, typu „brownfield”, tworzenie spółek joint ventures) jest bardzo szeroko opisywany w literaturze przedmiotu, m.in. we wcześniej przytaczanych publikacjach.

Natomiast w literaturze przedmiotu niewiele uwagi poświęca się występowaniu istotnych różnic między przedsiębiorstwami, które umiędzynarodowiły swoją działalność, tworząc spółki córki (niekiedy nawet dość liczne), z których każda w przybliżeniu produkuje to samo lub świadczy podobne usługi, a innymi przedsiębiorstwami. Zupełnie inaczej wygląda bowiem sytuacja wtedy, gdy poszczególne spółki córki realizują kolejne etapy wielofazowego procesu produkcyjnego lub usługowego. Wówczas bowiem mamy do czynienia w pełni z umiędzynarodowieniem procesów wytwórczych lub usługowych. W przedsiębiorstwach takich mamy daleko idącą unifikację i synchronizację procesów w skali międzynarodowej, międzynarodowy zespół pracowników (i często międzynarodowy skład

7 L. Welch, R. Luoristarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management” 1988, no. 2, s. 35.

8 T. Vissak, B. Francioni, *Serial Nonlinear Internationalization in Practice. A Case Study*, „International Business Review” 2013, no. 6, s. 954.

9 J. Frynas, K. Mellahi, *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 19.

10 Na podstawie J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne...*, s. 25.

zarządu), efektywnie działające międzynarodowe zespoły badawcze, niskie koszty wytworzenia produktu, dobrą jakość i wysoką konkurencyjność. Pod warunkiem oczywiście, że dobór lokalizacji poszczególnych faz nie jest przypadkowy, a wynika z rachunku ekonomicznego. W przedsiębiorstwach takich szczególnie wyraźnie widać zmniejszanie kosztów transakcyjnych. Poprzez tworzenie w ramach przedsiębiorstwa międzynarodowych zespołów badawczych następuje również bardziej efektywne wykorzystanie wiedzy. Jak pisze M. Jaworek, „ponoszone nakłady na prace badawczo-rozwojowe są niezwykle wysokie. Rynek niekiedy jest niedoskonały, występują trudności w oszacowaniu wartości wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo i wyznaczeniu jej ceny. Koszt transferu wiedzy (w przypadku internacjonalizacji – J.R.) jest niższy niż dokonywanie takiego transferu poprzez zewnętrzne transakcje w ramach rynku”¹¹.

W klasycznym układzie (przedsiębiorstwo matka – przedsiębiorstwa córki zlokalizowane poza krajem macierzystym), „przedsiębiorstwa zagraniczne nie zawsze przekazują do filii najnowszą wiedzę produkcyjną i organizacyjną. Liczne badania empiryczne poświęcone ujawnieniu tych efektów wskazały zróżnicowanie ich występowania nie tylko w skali poszczególnych gospodarek, lecz także sektorów w ramach jednej gospodarki”¹². Dlatego też im wyższy stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, tym łatwiejszy przepływ nowoczesnej wiedzy między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi składającymi się na całe przedsiębiorstwo międzynarodowe. Również rzadziej podejmowanym wątkiem jest problem, na który zwróciły uwagę T. Pakulska i M. Szczepaniak-Rochowska, a mianowicie problem, który przez Autorki został nazwany „zakorzeniem” bezpośrednich inwestycji zagranicznych¹³. Chodzi o to, jak mocno osadzone są filie przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej w kraju goszczącym. „O sile przyciągania inwestycji i stopniu ich zakorzenienia decyduje specyfika miejscowej aktywności gospodarczej, którą kształtują lokalne zasoby, zdolności tkwiące w regionach, a poszukiwane przez korporacje transnarodowe, budujące na ich bazie własne kompetencje”. Autorki zwracają też uwagę na zjawisko „roz-siewu”, a więc:

- „powstawanie nowych firm, co następuje poprzez podpatrywanie i naśladowanie inwestycji zagranicznych (*learning by watching*),
- podejmowanie przez pracowników odchodzących z firm zagranicznych własnej działalności gospodarczej (*learning by doing*) o charakterze pokrewnym do prowadzonej przez podmiot zagraniczny (*kooperującej lub konkurującej*)”¹⁴.

11 M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 23–24.

12 *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, red. W. Karaszewski, Dom Organizatora, Toruń 2012, s. 19–20.

13 T. Pakulska, M. Szczepaniak-Rochowska, *Zakorzenie BIZ a rozwój przedsiębiorczości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3, s. 48–53.

14 *Ibidem*, s. 50.

Inwestycje zagraniczne mają nieco inny charakter, jeśli lokowane są w krajach wysoko rozwiniętych, a inny – gdy dotyczą krajów rozwijających się, na co zwraca w swoich publikacjach uwagę E. Bojar¹⁵. Autorka wykazuje również specyfikę inwestycji zagranicznych w słabiej rozwiniętych regionach kraju (na przykładzie województw lubelskiego i podkarpackiego w Polsce)¹⁶.

Stałość działania inwestora zagranicznego na danym terenie ma więc wiele istotnych implikacji nie tylko dla inwestora, lecz także dla struktury gospodarki tego terenu. Sama analiza poszczególnych form i faz procesu umiędzynarodowienia nie jest podstawowym tematem niniejszej monografii. Bardziej interesujące wydaje się tu określenie związku, jaki występuje pomiędzy poszczególnymi fazami i formami procesu internacjonalizacji a możliwościami rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw. Wcześniej jednak należy wskazać na związek między istotnymi czynnikami, które wystąpiły w ostatnim czasie w światowej gospodarce, a postępami procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw.

1.2. Czynniki ograniczające internacjonalizację przedsiębiorstw w obecnych realiach gospodarczych

W ostatnich latach obserwowany jest w gospodarce światowej szereg zjawisk, które nie wystąpiły w sposób spodziewany i spowodowały istotne przyhamowanie procesów globalizacji tej gospodarki oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących w tej gospodarce.

Najwcześniej występującym czynnikiem mającym wpływ na osłabienie tempa tych procesów był kryzys światowych finansów i idący w ślad za nim kryzys ekonomiczny. Początki kryzysu datuje się na lata 2007–2008, przy czym (bardzo umownie) przyjmuje się, że upadek banku Lehman Brothers stanowił początek kilkuletniego kryzysu (również bardzo dyskusyjny jest moment zakończenia kryzysu).

Drugim czynnikiem, który miał wpływ na przebieg tych procesów, była pandemia (COVID-19), która przede wszystkim doprowadziła do pozrywania wielu łańcuchów dostaw w skali międzynarodowej i ogólnego ograniczenia działalności produkcyjnej i usługowej wielu przedsiębiorstw.

15 *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, red. E. Bojar, Dom Organizatora, Toruń 2008 (cała publikacja).

16 E. Bojar, J. Bis, T. Żminda, *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rynku pracy województw lubelskiego oraz podkarpackiego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 35–38.