

mgr Katarzyna Wałęga
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
e-mail:
kw132952@doktorant.sgh.waw.pl
ORCID: 0009-0006-2700-7327

Uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania SOE w Polsce na przykładzie przedsiębiorstwa Grupa Azoty

External conditions for the functioning of state-owned enterprises (SOEs) in Poland on the example of Grupa Azoty

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa państwowe w Polsce, zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi, przedsiębiorstwa publiczne, własność państwowa, transformacja postkomunistyczna, polskie przedsiębiorstwa państwowe, kapitalizm państwowy, polskie spółki Skarbu Państwa w przemyśle chemicznym, Grupa Azoty

Streszczenie: Przedsiębiorstwa państwowe (ang. SOE – *State Owned Enterprises*) nadal odgrywają istotną rolę w polskiej gospodarce. Mimo dokonujących się przemian ekonomicznych i politycznych ich udział w gospodarce Polski jest znaczący. Celem artykułu jest próba oceny wpływu uwarunkowań zewnętrznych na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw państwowych na przykładzie Grupy Azoty. Dla realizacji celu badawczego sformułowano następujące pytania badawcze: 1) Jakie uwarunkowania zewnętrzne przemawiają za utrzymaniem własności państwowej? 2) Czy przy istniejących obecnie uwarunkowaniach zewnętrznych dalsze utrzymywanie własności państwowej w Polsce jest uzasadnione? Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze dokonano przeglądu literatury zgromadzonej w bazach Scopus, Web of Science i BazEkon, a następnie wykorzystując metodę badawczą „desk reseach” przeanalizowano związane z tematem publikacje książkowe, artykuły naukowe oraz raporty różnych instytucji badawczych zawierające wyniki badań empirycznych. Dla realizacji celu przeprowadzono pogłębioną analizę przemian, jakie dokonały się w Polsce po 1989 r. w kontekście przemian ustrojowych i towarzyszącej im powszechnej prywatyzacji oraz przedstawiono ich obecną sytuację. Skoncentrowano się zwłaszcza na przemianach dokonujących się w przemyśle chemicznym na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego Grupa Azoty. Wykorzystując metodę indukcji dokonano identyfikacji kluczowych wyzwań i możliwości stojących przed SOE oraz wskazano kierunki

dalszego rozwoju w kontekście globalnych tendencji gospodarczych oraz unikatowych wyzwań stawianych przez rynek polski. Stosując metodę studium przypadku przedsiębiorstwa państwowego Grupa Azoty, pokazano rolę, jaką odgrywają SOE w kreowaniu wzrostu gospodarczego, innowacyjności oraz zrównoważonym rozwoju kraju. W podsumowaniu wskazano na istnienie wielu argumentów przemawiających za utrzymaniem własności państwowej w polskiej gospodarce, wskazując na rolę, jaką odgrywa mieszany model gospodarki, dający możliwość funkcjonowania i konkurowania przedsiębiorstw państwowych z firmami prywatnymi z korzyścią zarówno dla gospodarki, jak i konsumenta.

Keywords:

state-owned enterprises in Poland, SOEs, governance of state-owned enterprises, public enterprises, state ownership, post-communist transition; polish state-owned enterprises, state capitalism, chemical Polish state-owned companies, Grupa Azoty

Abstract: State-owned enterprises (SOEs) still play an important role in the Polish economy. Despite the ongoing economic and political changes, their share in the Polish economy is significant. The aim of the article is to assess the impact of external conditions on the functioning of Polish state-owned enterprises on the example of the Azoty Group. To achieve the research goal, the following research questions were formulated: 1) What external conditions support maintaining state ownership?, 2) Taking into account the current external conditions, is it justified to continue maintaining state ownership in Poland?? To answer the research questions, a literature review was carried out based on the Scopus, Web of Science and BazEkon databases, and then, using the “desk reseach” method, book publications, scientific articles and reports of various research institutions containing the results of empirical research related to the topic were analyzed. To achieve the goal, an in-depth analysis of the changes that took place in Poland after 1989 was carried out in the context of political changes and the general privatization that accompanied them, and their current situation was presented. In particular, the focus was on the changes taking place in the chemical industry on the example of the state-owned enterprise Grupa Azoty. Using the induction method, key challenges and opportunities facing SOE were identified and directions for further development were indicated in the context of global economic trends and the unique challenges posed by the Polish market. Using the case study method of the state-owned enterprise Grupa Azoty, the role played by SOEs in creating economic growth, innovation and sustainable development of the country was demonstrated. The summary indicates the existence of many arguments in favor of maintaining state ownership in the Polish economy, pointing to the role played by a mixed economic model, which allows state-owned enterprises to operate and compete with private companies to the benefit of both the economy and the consumer.

JEL:

D72, H1, H11, L32, O52, P20, P26, P27

Wprowadzenie

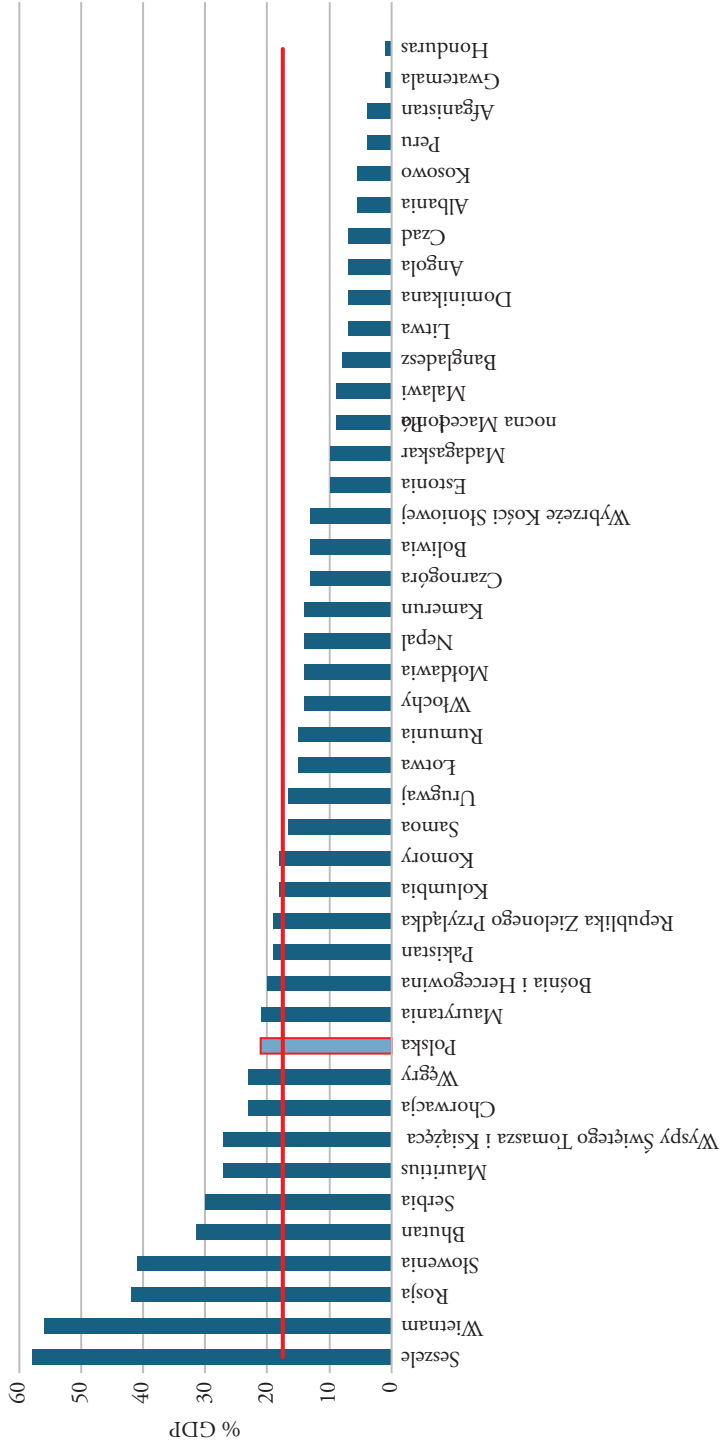
Mimo dokonujących się wielokierunkowych zmian polityczno-społecznych oraz wysokiego tempa rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa państwowe (SOE) nadal odgrywają kluczową rolę w gospodarkach wielu krajów na całym świecie w tym także w Polsce. Ich rozwój i funkcjonowanie są wynikiem interakcji różnych czynników, takich jak polityka publiczna, struktura gospodarcza i uwarunkowania kulturowe, globalne trendy, a także specyfika danego sektora gospodarki i czynniki wewnętrzne. Identyfikacja głównych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw państwowych z korzyścią dla krajowych gospodarek staje się dużym wyzwaniem. Prezentowane analizy służą pogłębieniu wiedzy z tego zakresu oraz pozwalają na sformułowanie wniosków, które mogą być użyteczne dla menedżerów przedsiębiorstw państwowych oraz nadzorujących je organów państwowych.

Jak wynika z najnowszego raportu Banku Światowego *The Business of the State* z 2023 r., pod pojęciem BOE (*Business of the State*, zdefiniowane jako przedsiębiorstwo państwowe o udziale własności państwowej powyżej 10%) mieści się obecnie 76 000 firm w 91 krajach. Dochody z działalności tych przedsiębiorstw wynoszą średnio 17% ich PKB. Na rysunku 1 przedstawiono zestawienie dla 33 krajów, dla których dostępne są dane dla co najmniej 75% firm.

SOE różnią się znacząco pod względem swojej roli i znaczenia w gospodarkach krajowych. W krajach rozwiniętych, np. Niemczech czy Japonii, SOE często są kluczowymi graczami w sektorach strategicznych, takich jak przemysł lotniczy czy energetyczny. Jednakże w krajach rozwijających się, np. Indiach czy Nigerii, SOE mogą borykać się dodatkowo z różnymi wyzwaniami, takimi jak biurokracja, korupcja i niska efektywność ekonomiczna. Ponadto warto zauważyć, że w niektórych krajach, np. Chinach i Rosji, SOE mają duży udział w sektorach strategicznych, takich jak energetyka i surowce naturalne. Natomiast w krajach o gospodarkach bardziej liberalnych, np. Stanach Zjednoczonych i Niemczech, udział SOE może być niższy, a sektor prywatny odgrywa większą rolę. W krajach, takich jak Singapur i Korea Południowa, SOE mogą osiągać porównywalną lub nawet wyższą rentowność kapitału własnego w porównaniu z firmami prywatnymi. Natomiast w krajach, takich jak Brazylia i RPA, różnice między SOE a firmami prywatnymi mogą być większe.

Widoczna jest również prawidłowość, że firmy państwowe stają się bardziej wydajne, zatrudniają mniej pracowników i są bardziej rentowne w krajach o mniejszej korupcji i wyższym poziomie rozwoju. Również stosunek inwestycji do aktywów, zadłużenia długoterminowego do aktywów i aktywa przypadające na pracownika rosną wraz ze wzrostem udziału państwa w firmach, spada natomiast stosunek gotówki do aktywów.

Rysunek 1. Przychody BOS jako procent PKB, wybrane kraje (2019)



Uwaga: BOS (Business of the State) oznacza przedsiębiorstwa państwowe, o udziale własności państwowej powyżej 10%. Obejmuje 43 kraje, dla których dostępne są dane dla co najmniej 75 procent firm.

Źródło: World Bank Group [2023], *The Business of the State*, s.5, na podstawie bazy danych World Bank Global [2023] i Międzynarodowej Organizacji Pracy na temat formalnego zatrudnienia w 2019 r.

Przedsiębiorstwa państwowe odgrywają istotną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju. Odpowiadają na potrzeby rynku poprzez dostarczanie dóbr publicznych i finansowanie kluczowych projektów infrastrukturalnych [Bator, 1958; Vickers, Yarrow, 1991] oraz mogą przyczynić się do wygładzenia cykli koniunkturalnych poprzez celowe wydatki inwestycyjne i zatrudnienie [Bai i in., 2000; Telegdy, 2016]. Ponadto przedsiębiorstwa państwowe mogą, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, gwarantować dostęp do dóbr i usług użyteczności publicznej po przystępnych cenach [Fiorio, Florio, 2013; Matuszak, Kabaciński, 2021].

Ważną rolę przedsiębiorstw państwowych jest również wspieranie bezpieczeństwa narodowego w sektorach partykularnych interesów narodowych, takich jak przemysł zbrojeniowy i sieciowy [Robinett, 2006], co wydaje się mieć kluczowe znaczenie również w obecnych czasach. Przedsiębiorstwa publiczne są również często wykorzystywane do promowania industrializacji, zwłaszcza poprzez uruchamianie nowych gałęzi przemysłu, co wiąże się ze znacznymi kosztami rozruchu i niezbędnymi długoterminowymi inwestycjami [Lin, Milhaupt, 2013; Musacchio, Lazzarini, 2014]. Wreszcie, przedsiębiorstwa państwowe mogą być ambasadorami innowacji i rozpowszechniania wiedzy [Mazzucato, 2013; Antonelli, 2014; Tonurist, 2015].

Transformacja ustrojowa polskich przedsiębiorstw państwowych

W Polsce SOE odgrywają istotną rolę w wielu sektorach gospodarki. Ich rola i funkcjonowanie były przedmiotem zmian od czasu transformacji ustrojowej w latach 90. XX w. Początkiem powstania SOE w Polsce w obecnym kształcie jest prywatyzacja majątku państwowego, zapoczątkowana w 1989 r. Jej ramy prawne stworzyło kilka aktów normatywnych, począwszy od ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa, poprzez ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji oraz o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. W procesie wykorzystano również ustawę z 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, umożliwiającą ich likwidację. Wymienione akty prawne stanowiły podstawę do przyjęcia kilku ścieżek prywatyzacji. Prywatyzację kapitałową (pośrednią) poprzedzało przekształcenie największych przedsiębiorstw państwowych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (komercjalizacja), które włączone zostały następnie także do procesu masowej prywatyzacji. Tempo prywatyzacji było funkcją woli politycznej władz i przygotowań organizacyjnych, ale w zasadniczej mierze również zależało od zainteresowania i dostępności kapitału. Istniejącą lukę kapitału krajowego z czasem wypełnił kapitał zagraniczny, który dokonywał zakupu prywatyzowanych przedsiębiorstw, tworzył joint venture i nabywał akcje na giełdzie [Kaliński, 2009, s. 57].

Największe zainteresowanie kapitału zagranicznego prywatyzacją polskich przedsiębiorstw nastąpiło w latach 1999–2001, z wyraźnym spadkiem począwszy od 2002 r. Ogólną wartość kapitału zagranicznego zaangażowanego w prywatyzację polskiej gospodarki szacuje się na poziomie 12,6 mld USD, czyli 52% ogólnych wpływów z prywatyzacji, z dominującą rolą kapitału z Niemiec (24% udział), USA (16%), Francji (13%) i Holandii (10%) [MSP, 2005, s. 13, 104].

W latach 1990–2004 proces przekształceń własnościowych objął 7165 przedsiębiorstw państwowych. W wyniku komercjalizacji powstało 1555 spółek, głównie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa lub spółek włączonych do programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI) [GUS, 2005, s. 704]. Sprywatyzowane na drodze kapitałowej do 2008 r. 387 jednoosobowe spółki Skarbu Państwa trafiły w 60% w ręce kapitału krajowego, w 34% – zagranicznego i 6% – mieszanego. Prywatyzacja kapitałowa przede wszystkim objęła przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego i budownictwa, ale do największych transakcji należała sprzedaż Telekomunikacji Polskiej SA [MSP, 2005, s. 11 i nast.].

Postęp w dziedzinie prywatyzacji sprawił, że już w 1993 r. udział sektora prywatnego w wytwarzaniu PKB przekroczył 50%, podczas gdy w 1990 r. był mniejszy o 1/3. Natomiast w 2008 r. sektor prywatny partycypował w tworzeniu PKB już w wysokości 67%. Zwiększył również swój udział w eksporcie z 57% w 1995 r. do 83% w 2008 r., ale także w imporcie, odpowiednio z 70% do 85%. Świadczyło to o dynamicznie rosnącej konkurencyjności polskiej gospodarki,

Prywatyzacja miała na celu zwiększenie konkurencyjności, efektywności i innowacyjności przedsiębiorstw poprzez wprowadzenie mechanizmów rynkowych i prywatnego zarządzania [Kaliński, 2009, s. 60]. W ramach procesu transformacji wiele SOE przeszło restrukturyzację, w tym redukcję zatrudnienia, zmianę struktury organizacyjnej, modernizację technologiczną oraz rozwój nowych obszarów działalności. Restrukturyzacja miała na celu dostosowanie się do nowych warunków rynkowych i zwiększenie konkurencyjności na rynku.



































Przedsiębiorstwa państwowe po wejściu Polski do UE

Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w 2004 r., wiele SOE zostało poddanych procesom adaptacji do standardów i regulacji UE. Integracja z rynkiem europejskim otworzyła nowe możliwości i wyzwania dla polskich SOE, ale również wyznaczyła nowe cele, wymagające dostosowania się do konkurencji na szerszym rynku. Po transformacji ustrojowej sektor prywatny zaczął odgrywać coraz większą rolę w gospodarce, a SOE musiały konkurować z firmami prywatnymi na rynku. To wymusiło na SOE dostosowanie się do wyzwań konkurencji, poprawę efektywności i inno-

wacyjności oraz podnoszenie standardów zarządzania. Prywatyzacja i restrukturyzacja przyniosły pozytywne efekty w postaci zwiększenia konkurencyjności niektórych SOE oraz poprawy ich wyników finansowych.

Integracja z rynkiem europejskim otworzyła nowe możliwości eksportu dla wielu SOE, ale jednocześnie narzuciła dodatkowe wymagania dotyczące standardów i regulacji. Konkurencja ze strony sektora prywatnego wymusiła na SOE podniesienie jakości swoich produktów i usług, co często prowadziło do poprawy ich efektywności i innowacyjności. Wiele z tych zmian przyniosło pozytywne efekty, poprawiając konkurencyjność polskich przedsiębiorstw państwowych. Jednocześnie jednak procesy te były i często są nadal wyzwaniem dla wielu SOE, które musiały zmierzyć się z nowymi wymogami i oczekiwaniami rynkowymi.

Tabela 1. Zestawienie najważniejszych firm z udziałem Skarbu Państwa w Polsce

Firma		Branża	Przychody* 2022 (mld PLN)	Zysk netto* 2022 (mln PLN)	Udział SP	
Grupa Orlen		Przemysł paliwowy	277,6	33 630		50%
Polska Grupa Energetyczna		Energetyka	73,4	3390		61%
PZU		Usługi finansowe	41,9	5259		34%
Totalizator Sportowy		Gry i zakłady	39,4	361		100%
Tauron Polska Energia		Energetyka	36,3	-134		30%
KGHM Polska Miedź		Górnictwo	33,8	4774		32%
ENEA		Energetyka	30,1	119		52%
PKO BP		Usługi finansowe	26,7	3333		29%
Grupa Azoty		Przemysł chemiczny	24,7	584		33%
Jastrzębska Spółka Węglowa		Górnictwo	20,2	7620		45%
Polskie Sieci Elektroenergetyczne		Energetyka	17,2	1180		100%
Bank Gospodarstwa Krajowego		Usługi finansowe	10,3	2162		100%
Grupa PKP		Transport i logistyka	8,7	441		100%
Polska Grupa Górnicza		Górnictwo	8,1	-3819		100%
PLL LOT		Transport i logistyka	8,0	100		69%
Poczta Polska		Usługi pocztowe	6,7	196		100%
Polska Grupa Zbrojeniowa		Przemysł zbrojeniowy	6,4	437		44%

* Grupy kapitałowe o skonsolidowanych przychodach powyżej 20 mld PLN (PKN Orlen z uwzględnieniem konsolidacji z PGNiG, Grupą Lotos i Grupą Energia, PGE, KGHM, Azoty, Enea, Tauron Polska Energia, PZU, PKO BP, JSW SA).

Źródło: MAW [2023, s. 3].

Rozwój i funkcjonowanie SOE są zatem wynikiem interakcji wielu czynników, zarówno na poziomie globalnym, jak i lokalnym. Zrozumienie tych czynników jest kluczowe dla skutecznego zarządzania SOE oraz kształtowania odpowiedniej polityki. Przykład Polski pokazuje, jak transformacja ustrojowa i integracja z rynkiem europejskim mogą wpłynąć na rolę i funkcjonowanie SOE w kontekście konkurencji globalnej.

Według danych rządowego rejestru spółek z udziałem Skarbu Państwa, na koniec 2023 r. państwo polskie posiadało udziały w 397 spółkach. W tabeli 1 przedstawiono najważniejsze firmy w portfelu Skarbu Państwa, ze wskazaniem branży, udziału SP oraz poziomu przychodów i zysku za 2022 r.

Na dzień 31 marca 2024 r. w nadzorze bezpośrednim Ministerstwa Aktywów Państwowych pozostaje 126 spółek, ze średnim udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym 59,65%. W tabeli 2 przedstawiono informacje na temat 22 spółek giełdowych, nadzorowanych przez MAP (dane aktualne na dzień 11.06.2024).

Tabela 2. Zestawienie 22 spółek giełdowych, nadzorowanych przez MAP

Spółka	ROA	ROE	EBITDA	EV/EBITDA	P/B	P/E
Alior Bank	2,55	26,81	54,31	2,57	1,08	5,26
ENEA	0,99	0,74	4,94	3,3	0,35	47,2
Energa	-1,74	-4,12	11,06	6,42	0,34	
GPW				8,83		12,3
Grupa Azoty	-11,68	-36,87	-11,91		0,41	
JSW	-1,04	-1,72	26,78	1,36	0,3	
KGHM	-6,57	-11,28	13,12	21,86	0,86	
Kogeneracja	4,26	8,2	16,43	2,54		3,76
LW Bogdanka	12,99	17,15	34,21	0,26	0,27	1,65
Orlen	5,18	9,35	15,96	1,6	0,5	4,99
Pekao	2,18	24,24	59,81	4	1,41	6,08
PGE	-4,78	-11,32	10,75	3,58	0,41	
PHN	-3,93	-7,88	21,12	18,2	0,32	
PKO	1,3	14,02	40,83	4,45	1,39	11,53
Polimex Mostostal	-6,36	-15,99	-3,03		1,08	
PZU	2,75	20,02	46,02	14,52	1,36	7,08
Rafamet	-3,9	-10,34	4,12	27,7	0,94	
Tauron	2,35	6,5	12,08	3,83	0,37	5,71
ZA Puławy	-6,32	-14,12	-7,72		0,35	
ZCh Police	-27,58	-86,7	-2,85		2,01	

Źródło: na podstawie strony Ministerstwa Aktywów Państwowych (dane na dzień 11.06.2024) [MAP, 2024].

Spółki Skarbu Państwa w Polsce nadal odgrywają kluczową rolę w gospodarce kraju. Stanowią one strategiczne narzędzie rządu do zarządzania sektorami kluczowymi dla rozwoju kraju, takimi jak energetyka, telekomunikacja czy przemysł ciężki. Posiadanie udziałów w wielu ważnych spółkach, które odgrywają istotną rolę w gospodarce kraju, umożliwia państwu kontrolowanie ich polityki finansowej oraz wspieranie sektorów strategicznych.

Według raportu OECD *Improving the business regulatory environment in Poland* z 2023 r. skala własności publicznej jest większa w Polsce niż w większości krajów OECD. Rząd kontroluje co najmniej jedną firmę w dwudziestu jeden sektorach gospodarki z dwudziestu pięciu ocenianych w raporcie. Rząd posiada również większość udziałów z prawem głosu w największych firmach w kilku kluczowych sektorach, a mianowicie w sektorach produkcji, dystrybucji i magazynowania energii i gazu, a także transportu kolejowego i lotniczego.

Niestety obecnie wiele spółek Skarbu Państwa w Polsce boryka się z różnorodnymi problemami, co może ograniczać ich potencjał rozwojowy. Szczególnie trudna sytuacja dotyczy pozostałych firm, nieujmowanych w oficjalnym rejestrze spółek z udziałem Skarbu Państwa. Szacuje się, że w rzeczywistości jest ich ponad 700. Wiele z nich to przedsiębiorstwa chylące się ku upadkowi, tracące płynność finansową bądź już postawione w stan likwidacji. Niektóre są utrzymywane sztucznie środkami finansowymi, a w innych państwo ma mniej niż 10% udziału.

Firmy, w których państwo posiada nie więcej niż 10% akcji lub udziałów w kapitale danej spółki nazywane są często *resztówkami*. Takich podmiotów w portfolio państwa jest około 100. Dominującymi właścicielami tych firm są podmioty prywatne, a niewielki pakiet udziałów należący do państwa rzadko przysparza korzyści finansowych w formie dywidendy. Nie daje on także możliwości wpływania na działalność spółki, chyba że gwarantuje to jej statut, co występuje wyjątkowo. Przed 2015 r. pakiety te próbowano z różnym powodzeniem zbywać większościowym właścicielom spółek przyznając, że gospodarowanie nimi generuje co do zasady tylko koszty. W ostatnich latach działań takich nie prowadzono, ale nie sprecyzowano też żadnej innej strategii postępowania dla tych aktywów; a koszty zarządzania nimi ponoszone są nadal. W ramach prowadzonego na szeroką skalę procesu, prywatyzacja sektora chemicznego w Polsce była jednym z kluczowych obszarów transformacyjnych w latach 90. XX w., który miał na celu przekształcenie państwowych zakładów chemicznych w nowoczesne i konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Przed procesem prywatyzacji, sektor chemiczny w Polsce był zdominowany głównie przez państwowe przedsiębiorstwa chemiczne, które były często dużymi kombinatami produkcyjnymi zlokalizowanymi w różnych regionach kraju. Zakłady te produkowały różnorodne produkty chemiczne, w tym nawozy, pestycydy, tworzywa sztuczne, chemikalia przemysłowe i inne.

Uwarunkowania ekonomiczne i pozaekonomiczne funkcjonowania Grupy Azoty

Proces prywatyzacji Grupy Azoty rozpoczął się w latach 90. XX w., a firma została ostatecznie sprywatyzowana poprzez sprzedaż akcji na giełdzie oraz prywatyzację bezpośrednią. Prywatyzacja umożliwiła Grupie Azoty rozwój, modernizację i zwiększenie konkurencyjności na rynku międzynarodowym. Obecnie firma kontynuuje ekspansję zagraniczną, a także inwestuje w nowe technologie i rozwój produktów.

Polityka publiczna i regulacje prawne

Grupa Azoty jest przykładem przedsiębiorstwa państwowego, które silnie podlega wpływowi polityki publicznej i regulacji prawnych. Polityka rządowa może mieć wpływ na decyzje inwestycyjne, strategie rozwoju technologicznego czy normy ekologiczne, do których musi się dostosować również Grupa Azoty. Dodatkowo zmiany w regulacjach dotyczących handlu międzynarodowego czy polityki energetycznej mogą znacząco wpływać na konkurencyjność i sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Analiza wpływu polityki publicznej i regulacji prawnych na Grupę Azoty może dostarczyć cennych wniosków na temat dynamiki funkcjonowania firm państwowych w zmiennym otoczeniu biznesowym. Konieczne jest także uwzględnienie aspektów zarządzania w warunkach politycznej i prawnej niepewności, które mogą wywierać istotny wpływ na strategie i decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa państwowe.

Udzielając subsydiów celowych (bezpośrednio SOE lub też pośrednio poprzez dopłaty realizowane dla konsumentów lub producentów danej grupy produktów) w celu wspierania rozwoju określonych sektorów lub zrównoważenia nierówności społecznych państwo dodatkowo wpływa na konkurencyjność SOE oraz ich zdolność do inwestowania i rozwijania się. Grupa Azoty również jest beneficjentem takich działań, zwłaszcza w obszarze produkcji nawozów, poprzez rządowe programy dopłat dla producentów rolnych, którzy następnie pozyskane z subsydiów środki przeznaczają na zakup nawozów sztucznych.

Państwo może również prowadzić inwestycje publiczne w infrastrukturę oraz badania i rozwój, co może korzystnie wpłynąć na SOE działające w tych sektorach. Również w tym przypadku Grupie Azoty zdarza się być beneficjentem takich programów, w znaczącej jednak mierze bardziej preferowane są w tego typu programach małe i średnie firmy, niezależnie od własności kapitału.

Polska posiada również przepisy antymonopolowe mające na celu zapobieganie nadużyciom pozycji dominującej na rynku oraz promowanie uczciwej konkurencji. SOE, często jako duże firmy, muszą przestrzegać tych przepisów, co ma znaczący wpływ na ograniczenie ich możliwości ekspansji i strategii handlowych. Regulacje te mają wpływ

na działalność Grupy Azoty, która musi przestrzegać zasad uczciwej konkurencji i unikać działań noszących znamiona praktyk monopolistycznych w obszarach, w których udział Grupy Azoty w rynku jest dominujący (produkcja nawozów i tworzyw sztucznych). Równocześnie przepisy te mają bardzo istotny wpływ i mogą stanowić warunek uniemożliwiający przejścia przez Grupę Azoty innych podmiotów na rynku. Państwo może udzielać subsydiów i pomocy publicznej SOE w celu wsparcia ich działalności, zwłaszcza w sektorach strategicznych lub wymagających restrukturyzacji. Jednak pomoc publiczna musi być zgodna z przepisami Unii Europejskiej dotyczącymi konkurencji, aby uniknąć zakłóceń rynkowych.

Polityka publiczna inwestycyjna może również wpływać na inwestycje SOE poprzez programy finansowania, zachęty podatkowe czy fundusze unijne. Grupa Azoty również często korzysta z takich instrumentów w celu rozwijania nowych projektów, modernizacji infrastruktury czy rozwijania nowych technologii poprzez pozyskania częściowego finansowania z zewnętrznych funduszy. W *Strategii Grupy Kapitałowej Azoty na lata 2021–2030* jako jeden z celów zawarto wykorzystanie środków z Krajowego Planu Odbudowy i innych planowanych mechanizmów wsparcia, co ma na celu finansowanie projektów inwestycyjnych o niższej stopie zwrotu, niezbędnych w celu zapewnienia transformacji technologicznej [GA, 2021, s. 2].

Państwo posiada nadto mechanizmy kontroli nad SOE, zarówno poprzez organy administracji państwowej, jak i organy nadzoru właścicielskiego. Kontrola ta ma na celu zapewnienie przejrzystości działania, zgodności z prawem oraz efektywnego zarządzania zasobami publicznymi.

Polityka publiczna może wpływać również na zatrudnienie w SOE poprzez regulacje dotyczące wynagrodzeń, warunków pracy, a także programy restrukturyzacji i zwolnień grupowych.

Polityka klimatyczna i ochrona środowiska

Polska polityka klimatyczna i regulacje dotyczące ochrony środowiska mają istotny wpływ na sektory takie jak energetyka, przemysł chemiczny czy transport. SOE, które działają w tych sektorach, muszą dostosowywać swoje działania do wymogów dotyczących redukcji emisji, ochrony zasobów naturalnych i zrównoważonego rozwoju. Nową strategię biznesową Grupy Azoty napędza transformacja klimatyczno-energetyczna. Zmiany w otoczeniu regulacyjnym znalazły odzwierciedlenie w strategii Grupy Azoty. Postrzegane są one jako szansa na podjęcie działań związanych z ograniczeniem emisyjności szkodliwej dla środowiska naturalnego poprzez ograniczanie zużycia węgla, dekarbonizację, rozwój OZE i źródeł bezemisyjnych. Zgodnie z założeniami działania podejmowane przez Grupę Azoty będą pierwszym krokiem w kierunku uzyskania zero-emisyjności do 2050 r. oraz będą stanowić realizację filarów strategii ESG Grupy Azoty

[GA, 2021, s. 24]. Ponadto Grupa Azoty angażuje się w programy społeczne i CSR, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i zgodnie z polityką państwa.

Grupa Azoty, podobnie jak inne spółki Skarbu Państwa, musi przestrzegać przepisów ustawy o zamówieniach publicznych w zakresie udzielania zamówień publicznych, co ma znaczący wpływ na procesy zakupowe i współpracę z dostawcami.

Powyższe przykłady pokazują, jak różne akty prawne i inne uwarunkowania prawne mogą mieć wpływ na funkcjonowanie spółek Skarbu Państwa, obciążając je dodatkowymi obowiązkami i regulacjami w porównaniu z firmami prywatnymi. Zrozumienie i dostosowanie się do polityki publicznej i regulacji są kluczowe dla efektywnego funkcjonowania SOE w Polsce. Dobre relacje z organami administracji publicznej, transparentność działań oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem regulacyjnym są niezbędne dla prowadzenia działalności w opisanym powyżej otoczeniu biznesowym.

Uwarunkowania sektorowe

Różne sektory gospodarki mają swoje unikatowe potrzeby i wyzwania, które wpływają na rozwój i funkcjonowanie SOE. W większości sektorów SOE konkurują z prywatnymi firmami, co wymaga elastyczności i skutecznej strategii zarządzania. Sektor energetyczny jest często kluczowym obszarem dla SOE ze względu na strategiczne znaczenie dostępu do energii dla rozwoju gospodarczego i funkcjonowania społeczeństwa. Sektor transportowy jest również istotnym obszarem dla SOE, zwłaszcza w przypadku infrastruktury transportowej, takiej jak kolej, drogi czy porty. SOE często odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu, utrzymaniu i rozbudowie infrastruktury transportowej, co ma istotne znaczenie dla mobilności ludności oraz przepływu towarów.

Współczesne społeczeństwa coraz bardziej polegają na infrastrukturze telekomunikacyjnej do komunikacji, dostępu do informacji oraz prowadzenia działalności gospodarczej. SOE często są zaangażowane w sektor telekomunikacyjny, zarządzając infrastrukturą telekomunikacyjną i świadcząc usługi telekomunikacyjne dla społeczeństwa i firm.

Również przemysł chemiczny, w tym Grupa Azoty jako ważny gracz w tym sektorze, ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego i stabilności państwa polskiego, przynosząc liczne korzyści ekonomiczne, społeczne i strategiczne dla Polski. Przemysł chemiczny, w tym produkcja nawozów, tworzyw sztucznych i chemikaliów przemysłowych, jest kluczowy dla zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego i suwerenności narodowej. Grupa Azoty, jako producent nawozów mineralnych, odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu płynności dostaw i stabilności cen na rynku krajowym.

Należy dodatkowo w tym miejscu podkreślić, że w ostatnim czasie – zwłaszcza wobec zagrożenia wojną – przemysł chemiczny z możliwym potencjałem produkcyjnym stoi przed nowymi wyzwaniami i szansami wobec potrzeby zapewnienia specjalnych produktów.

Uwarunkowania globalizacyjne

Globalizacja jest kolejnym czynnikiem, otwierającym nowe możliwości i wyzwania dla SOE w Polsce, wpływając na wiele aspektów ich funkcjonowania oraz rozwoju. Integracja z rynkami międzynarodowymi wymaga dostosowania się do międzynarodowych standardów, rozwijania współpracy z partnerami zagranicznymi oraz ekspansji na nowe rynki. Globalizacja umożliwi SOE inwestowanie zagraniczne, co może przyczynić się do dywersyfikacji portfela działalności, rozwoju nowych technologii, poszerzenia bazy klientów oraz zwiększenia dochodów. Inwestycje te mogą obejmować zakupy innych firm, rozwój nowych projektów lub ekspansję na nowe rynki.

Globalizacja umożliwi SOE również dostęp do nowych technologii, know-how i najlepszych praktyk biznesowych z różnych części świata. Mogą korzystać z transferu technologii poprzez współpracę z zagranicznymi partnerami, uczestnictwo w międzynarodowych targach i konferencjach, a także szkoleniach i wymianie pracowników. Jednocześnie globalizacja niesie ze sobą oczywiste ryzyko, którym SOE musi zarządzać, aby minimalizować jego negatywny wpływ na swoją działalność.

SOE często angażują się w międzynarodową współpracę, zarówno na poziomie biznesowym, jak i instytucjonalnym. Mogą nawiązywać partnerstwa strategiczne, uczestniczyć w międzynarodowych projektach badawczo-rozwojowych lub działać w ramach międzynarodowych organizacji branżowych.

Również Grupa Azoty SA, dzięki globalizacji, eksportuje swoje produkty na rynki zagraniczne w wysokim udziale sprzedaży ogółem. Globalizacja umożliwia Grupie Azoty ponadto inwestycje poprzez akwizycję zagranicznych firm (ATT Polymers, Compo), co przyczynia się do zwiększania udziału w rynku europejskim, a w efekcie do wzrostu przychodów i rentowności.

Uwarunkowania konkurencyjne

Konieczność konkurowania z sektorem prywatnym jest kolejnym wyzwaniem dla SOE w Polsce. Sektor prywatny, z natury rzeczy, może być bardziej elastyczny, innowacyjny i efektywny, co wymusza na SOE dostosowanie się do wysokich standardów konkurencji, nie tylko na poziomie krajowym, ale także międzynarodowym.

Grupa Azoty zmuszona jest do konkurowania z innymi producentami nawozów mineralnych, tworzyw i chemikaliów na rynku krajowym i międzynarodowym. Rywalizacja ta wymaga od firmy ciągłego doskonalenia produktów, usług i procesów, a także elastyczności w reagowaniu na zmiany na rynku. W warunkach konkurencji Grupa Azoty musi dywersyfikować swoją ofertę produktów i usług oraz dostosowywać ją do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów. Innowacyjność i elastyczność są kluczowymi czynnikami, pozwalającymi utrzymać się na rynku.

Konkurencja na rynku wymusza na Grupie Azoty ciągłe dążenie do poprawy efektywności operacyjnej, ale także tworzy możliwości rozwoju i poprawy jakości działania. Spółka stara się stale inwestować w nowe technologie, procesy oraz kształcenie pracowników, aby utrzymać się na rynku i konkurować z innymi podmiotami, także na nowym rynku B2C i z nowymi produktami. W tym celu w ostatnich kilku latach wdrożone zostały, w odpowiedzi na potrzebę rynku, nowe rozwiązania, usprawniające proces sprzedaży produktów, w tym zwłaszcza pierwszy sklep internetowy oraz możliwość zakupu niektórych produktów Grupy Azoty poprzez popularne platformy zakupowe, np. Allegro. Planowane są dalsze działania w tym obszarze z uwagi na rosnący udział sektora B2C w ogólnej grupie klientów spółki.

Wymogi zrównoważonego rozwoju

Współczesne SOE w Polsce, z uwagi na wymogi prawne i otoczenie rynkowe, przykładają dużą wagę do zrównoważonego rozwoju, dbając o ochronę środowiska, społeczną odpowiedzialność biznesu oraz etykę w biznesie. Inwestycje w technologie przyjazne dla środowiska i społeczności oraz prowadzenie transparentnej działalności są ważnymi elementami strategii rozwoju SOE.

Grupa Azoty, realizując zapisy Strategii ESG, prowadzi wiele działań związanych z ochroną środowiska, w tym programy optymalizacji zużycia wody, ograniczenia emisji gazów cieplarnianych oraz recyklingu odpadów. Ponadto firma angażuje się w projekty badawczo-rozwojowe, mające na celu wprowadzanie nowych technologii przyjaznych dla środowiska. Dzięki temu firma zmniejsza swoją emisję gazów cieplarnianych i ogranicza negatywny wpływ na środowisko naturalne.

Innowacyjność

W dobie szybkich zmian technologicznych, innowacje stają się kluczowym czynnikiem sukcesu dla wszystkich firm, w tym również dla SOE w Polsce. Inwestycje w badania i rozwój, adaptacja nowoczesnych technologii oraz rozwój innowacyjnych produktów i usług są niezbędne dla utrzymania konkurencyjności na rynku.

Realizując założenia strategii na lata 2021–2030 Grupa Azoty prowadzi wiele projektów badawczo-rozwojowych mających na celu wprowadzenie nowych technologii i usług oraz rozwiązań usprawniających współpracę z klientami, a także podnoszących ocenę atrakcyjności i konkurencyjności spółki. Firma inwestuje w nowoczesne procesy produkcji, recykling surowców oraz rozwój biotechnologii, co pozwala jej pozostać liderem w branży chemicznej. Inwestycje w innowacje pozwalają firmie rozwijać nowe produkty i usługi, poprawić efektywność operacyjną oraz konkurencyjność na rynku. Grupa Azoty zmuszona jest do konkurowania z innymi producentami nawozów mine-

ralnych, tworzyw i chemikaliów na rynku krajowym i międzynarodowym. Rywalizacja ta wymaga od firmy ciągłego doskonalenia produktów, usług i procesów, a także elastyczności w reagowaniu na zmiany na rynku. W warunkach konkurencji Grupa Azoty musi dywersyfikować swoją ofertę produktów i usług oraz dostosowywać ją do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów. Innowacyjność i elastyczność są kluczowymi czynnikami, pozwalającymi utrzymać się na rynku.

Realizując założenia wieloletniej strategii z 2017 r., utworzone zostało w Tarnowie Centrum Badawczo-Rozwojowe, a następnie Centrum Wdrożeniowe, których celem jest zapewnienie warunków do prowadzenia badań, a w kolejnym etapie wdrażania ich wyników, co w efekcie skutkuje budowaniem przewag konkurencyjnych i podniesieniem poziomu innowacyjności. Centra te są równocześnie ośrodkami współpracy z zewnętrznymi jednostkami badawczymi, akademickimi, przedsiębiorstwami i startupami.

Funkcjonowanie Centrum Badawczo-Rozwojowego z Halą Półtechnik stwarza możliwości przetestowania, w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, technologii opracowanych wcześniej w skali laboratoryjnej. Technologie i procesy, które zostaną wdrożone w skali półtechnicznej, mają pozwolić w przyszłości na dywersyfikację produktową Grupy Azoty. W ramach utworzonej infrastruktury badawczo-rozwojowej realizowane są obecnie projekty badawcze w obszarach: zaawansowanych materiałów, nowoczesnych produktów nawozowych, technologii i wyrobów proekologicznych, a także prowadzone są projekty, odpowiadające na nowe wyzwania współczesnego otoczenia gospodarczo-biznesowego oraz uwarunkowań prawnych.

Ponadto spółka współpracuje z polskimi i zagranicznymi instytucjami badawczymi oraz uczelniami technicznymi w celu opracowania nowych rozwiązań technologicznych, a także od lat prowadzi strategię modernizacji i rozwoju swoich zakładów produkcyjnych, inwestując w nowoczesne technologie i procesy produkcyjne. Są rozwijane i wdrażane innowacyjne technologie przemysłowe, które pozwalają firmie osiągać coraz lepsze wyniki. Należy również odnotować, że obecnie styl innowacji zmienił się diametralnie. W przeszłości projekty badawcze w firmach chemicznych były prowadzone w zaciszach laboratoriów skoncentrowanych na opracowywaniu i komercjalizacji przełomowych odkryć. Obecnie projekty badawczo-rozwojowe uwzględniają wykorzystanie wielu niezbędnych narzędzi i technik, w tym sztuczną inteligencję i analitykę. Laboratoria badawcze rutynowo współpracują z podmiotami zewnętrznymi, w tym z klientami, naukowcami i startupami, ich działania obejmują zaawansowaną analitykę, a procesy komercjalizacji prowadzone są zgodnie ze światowymi standardami, mając na uwadze potrzebę dostosowania się do wymagającego klienta, a także bycia konkurencyjnym w odniesieniu do pozostałych prężnie działających w tym obszarze podmiotów na rynku.

Efektywne zarządzanie

Efektywne zarządzanie zasobami, optymalizacja procesów, inwestycje w rozwój pracowników oraz stosowanie nowoczesnych metod zarządzania są niezbędne dla zapewnienia firmie konkurencyjności i rentowności. Różnice w kulturze organizacyjnej i podejściu do zarządzania mogą stanowić wyzwanie przy współpracy między spółkami Skarbu Państwa a firmami prywatnymi. Decyzje biznesowe w spółkach państwowych mogą być podejmowane w oparciu o inne kryteria niż w firmach prywatnych, co może ograniczać elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynkowe, a proces podejmowania decyzji w spółkach Skarbu Państwa może być bardziej skomplikowany i wymagać zatwierdzenia przez odpowiednie instytucje państwowe, co może wydłużać czas realizacji projektów.

Ponadto spółki Skarbu Państwa często podlegają wpływom politycznym, co może wpływać na procesy decyzyjne i strategie biznesowe. Spółki państwowe często realizują misje o charakterze publicznym, co może wymagać od zarządu uwzględnienia innych aspektów poza rentownością, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu.

Efektywne zarządzanie jest kluczowym elementem dla SOE w Polsce, aby móc skutecznie konkurować na rynku i osiągać swoje cele biznesowe. Zasadniczym elementem skutecznego zarządzania jest określenie klarownej strategii biznesowej, która uwzględnia cele, wartości, priorytety oraz ścieżkę rozwoju SOE. Strategia powinna być elastyczna i dostosowywana do zmieniających się warunków rynkowych i biznesowych. SOE powinny dążyć do ciągłej poprawy efektywności operacyjnej poprzez optymalizację procesów, redukcję kosztów, wykorzystanie technologii informatycznych oraz doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi. Efektywność operacyjna pozwala na zwiększenie rentowności i konkurencyjności.

Firmy, które skutecznie zarządzają swoimi zasobami i procesami, są lepiej przygotowane do wyzwań rynkowych i mogą osiągać sukcesy nawet w dynamicznym otoczeniu biznesowym. Dzięki efektywnemu zarządzaniu, Grupa Azoty dąży do osiągnięcia wysokiej wydajności produkcyjnej przy jednoczesnym ograniczaniu emisji CO₂ i negatywnego wpływu na środowisko. Ponadto kluczowe dla rozwoju firmy jest skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zapewnienie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, rozwój umiejętności pracowników oraz budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej, co wpływa na efektywność operacyjną i innowacyjność firmy.

Uwarunkowania systemowe

W perspektywie historycznej przedsiębiorstwa państwowe odgrywały znaczącą rolę w gospodarkach rozwiniętych. Przykładowo w XIX w. przedsiębiorstwa państwowe w krajach zachodnich były mocno zaangażowane w budowę infrastruktury energetycznej, komunikacyjnej i transportowej. Później, w XX w., rola przedsiębiorstw państwowych

ponownie istotnie wzrosła w dwóch falach, aż do lat 70. XX w.: po pierwsze, w okresie międzywojennym w związku z kryzysem liberalnego kapitalizmu; po drugie, po drugiej wojnie światowej.

Obecnie systemy gospodarcze, takie jak kapitalizm, socjalizm czy mieszane modele, mają istotny wpływ na rolę i funkcjonowanie SOE, definiując ramy i reguły, według których funkcjonuje gospodarka danego kraju.

W systemie socjalistycznym państwo ma większą kontrolę nad gospodarką, a SOE mogą odgrywać dominującą rolę we wszystkich sektorach. W takim systemie SOE mogą być głównymi dostawcami dóbr i usług, a ich celem nadrzędnym często jest realizacja celów społecznych i ekonomicznych zamiast maksymalizacja zysków. Jednak nadmierna biurokracja i brak konkurencji mogą prowadzić do niedostatecznej efektywności i innowacyjności SOE.

W systemie kapitalistycznym działalność gospodarcza w dominującym udziale jest prowadzona przez sektor prywatny, a rynek odgrywa kluczową rolę w alokacji zasobów. Wiele przedsiębiorstw państwowych w Polsce w tym Grupa Azoty działała w sektorach uznanych za strategiczne lub tam, gdzie sektor prywatny nie jest w stanie efektywnie działać, np. w sektorze energetycznym czy telekomunikacyjnym. Konkurencja rynkowa ze strony przedsiębiorstw prywatnych wymusza na SOE potrzebę efektywnego zarządzania i umiejętności adaptacji do szybkiej zmiany na rynku.

Dyskusja i wnioski końcowe

W wielu krajach toczy się dyskusja dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstw państwowych (SOE). Pojawiają się poglądy, że w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa państwowe tracą na znaczeniu a utrzymywanie własności państwowej nie ma sensu. Są jednak poglądy przeciwnie, przekonujące o potrzebie dalszego utrzymywania przedsiębiorstw państwowych. Argumentów ekonomicznych i pozaekonomicznych przemawiających za utrzymywaniem własności państwowej jest wiele. Przedsiębiorstwa państwowe odpowiadają na potrzeby rynku, dostarczając dobra publiczne i finansując kluczowe projekty infrastrukturalne. Poprzez celowe wydatki inwestycyjne i zatrudnienie mogą też przyczyniać się do wygładzenia cykli koniunkturalnych a w sytuacjach kryzysowych, gwarantować dostęp do dóbr i usług użyteczności publicznej po przystępnych cenach.

Ważną rolę przedsiębiorstw państwowych jest również wspieranie bezpieczeństwa narodowego w sektorach takich jak przemysł zbrojeniowy i sieciowy. Utrzymanie strategicznych branż w rękach państwa może chronić interesy narodowe w sytuacjach kryzysowych a spółki Skarbu Państwa mogą mieć dodatkową motywację do inwestycji w obszary o niskiej rentowności, ale strategicznej ważności. Kontrola nad spółkami państwowymi może pozwolić na realizację polityki redystrybucji zysków na cele społeczne a fundusze

generowane przez spółki Skarbu Państwa zasilają budżet państwa i służą finansowaniu programów społecznych.

Państwowe firmy mogą odgrywać rolę regulatora rynku, eliminując negatywne praktyki konkurencyjne, gwarantując kontrolę państwa nad sektorami kluczowymi, co może zmniejszyć ryzyko nadmiernego skupienia w rękach prywatnych inwestorów oraz zapewniając świadczenie usług publicznych w obszarach, gdzie sektor prywatny nie jest zainteresowany.

Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy potwierdzają, że przedsiębiorstwa państwowe w Polsce, takie jak np. Grupa Azoty, odgrywają istotną rolę w kształtowaniu i stabilizowaniu polskiej gospodarki. Jednakże, aby utrzymać i zwiększyć ich efektywność, konieczne jest ciągłe dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych oraz poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze zarządzania. Istotne jest również zagwarantowanie transparentności oraz efektywności w procesach decyzyjnych, a także skuteczne wykorzystywanie zasobów oraz współpraca z partnerami zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W przyszłości SOE, w tym polskie, będą musiały nadal rozwijać się jako dynamiczne i elastyczne podmioty, gotowe do wyzwań i wykorzystania możliwości stawianych przez globalną gospodarkę. Dostępność środków z wielu nowych programów, w tym zbrojeniowych, stanowi istotną szansę dla rozwoju tych przedsiębiorstw oraz dla zapewnienia suwerenności i bezpieczeństwa narodowego. Jednakże, aby efektywnie wykorzystać tę szansę, konieczne jest skuteczne zarządzanie oraz odpowiednie inwestycje w badania i rozwój.

Ponadto transparentność i odpowiedzialność w działaniu są kluczowe dla utrzymania zaufania społecznego oraz dla zwiększenia efektywności działań SOE. W perspektywie należy kontynuować wspieranie i rozwój SOE jako kluczowych narzędzi strategicznego rozwoju gospodarczego, jednocześnie zapewniając odpowiednie ramy prawne i organizacyjne, które umożliwią im skuteczne działanie w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

W artykule podsumowano analizę działalności Grupy Azoty jako przedsiębiorstwa państwowego (SOE) w kontekście współczesnej gospodarki. Główne osiągnięcia firmy obejmują skuteczną modernizację i zwiększenie konkurencyjności poprzez inwestycje w nowe technologie, rozwój produktów oraz ekspansję na rynki zagraniczne. Przedsiębiorstwo skoncentrowało się również na zrównoważonym rozwoju, realizując projekty ograniczające emisję CO₂, zużycie wody oraz recykling odpadów, zgodnie z założeniami strategii ESG.

Analiza wykazała, że skuteczne zarządzanie zasobami, innowacyjność i adaptacja do zmieniających się warunków rynkowych są kluczowe dla utrzymania konkurencyjności SOE. Grupa Azoty skutecznie konkuruje z prywatnymi przedsiębiorstwami dzięki ciągłemu doskonaleniu procesów produkcyjnych i elastyczności w reagowaniu na potrzeby rynku. Wnioski wskazują, że Grupa Azoty powinna kontynuować inwe-

stycje w innowacje i technologie przyjazne środowisku, aby utrzymać pozycję lidera w branży chemicznej.

Dla Grupy Azoty zaleca się kontynuowanie strategii dywersyfikacji produktów i usług, a także dalsze inwestycje w badania i rozwój. Firma powinna również rozwijać inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i transparentności działań, co może przyczynić się do poprawy wizerunku i zwiększenia zaufania interesariuszy. Adaptacja do szybko zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych będzie kluczowa dla przyszłego sukcesu Grupy Azoty.

Przedsiębiorstwa państwowe, takie jak Grupa Azoty, odgrywają również kluczową rolę w zapewnieniu stabilności gospodarczej i bezpieczeństwa narodowego, zwłaszcza w obliczu bieżących wyzwań geopolitycznych. Istotna wydaje się możliwość adaptacji SOE do bieżących potrzeb. Na przykład obecne zapotrzebowanie przemysłu obronnego, wynikające z wojny w Ukrainie, wymaga zwiększenia produkcji specjalistycznych materiałów chemicznych, co może być realizowane przez SOE przy wykorzystaniu licznych programów i funduszy, zarówno krajowych, jak i unijnych, które mogą wspierać rozwój SOE w zakresie innowacji, modernizacji i produkcji dla przemysłu obronnego.

Rekomendacje dla władz państwowych obejmują potrzebę dalszego wsparcia dla SOE poprzez odpowiedzialne regulacje prawne i politykę publiczną, promujące zrównoważony rozwój oraz innowacyjność. Należy także rozważyć subsydia i programy wspierające sektor chemiczny, aby umożliwić jego dalszy rozwój i modernizację.

Celowe wydaje się ponadto wprowadzenie dodatkowych ulg podatkowych dla SOE inwestujących w badania i rozwój (B+R) w obszarze technologii związanych z produkcją materiałów dla przemysłu zbrojeniowego oraz rozważenie wprowadzenia specjalnych subsydiów dla SOE, takich jak Grupa Azoty, które angażują się w produkcję materiałów dla przemysłu obronnego.

Również zachęcanie SOE do wdrażania ekologicznych technologii produkcyjnych może przynieść długoterminowe korzyści zarówno ekonomiczne, jak i środowiskowe. Wspieranie projektów z zakresu zrównoważonej produkcji może być finansowane przez fundusze takie jak Fundusz Spójności czy Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR).

Implementacja powyższych rekomendacji może znacząco przyczynić się do wzmocnienia pozycji SOE w Polsce, takich jak Grupa Azoty, jednocześnie odpowiadając na bieżące potrzeby, w tym obecnie potrzeby przemysłu obronnego i promując zrównoważony rozwój gospodarczy.

Bibliografia

- Antonelli C. [2014], *The dynamics of knowledge governance*, w: Antonelli C., Link A.N. (red.), *Routledge Handbook of the Economics of Knowledge*, Routledge, London – New York.
- Bai C.-E., Li D.-D., Tao Z., Wang Y. [2000], *A multitask theory of state enterprise reform*, „Journal of Comparative Economics”, vol. 28(4), s. 716–738.
- Bator F.M. [1958], *The anatomy of market failure*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 72(3), s. 351–379.
- Fiorio C.V., Florio M. [2013], *Electricity prices and public ownership: evidence from the EU15 over thirty years*, „Energy Economics”, vol. 39, s. 222–232.
- GA [2021], *Strategia Grupy Kapitałowej Azoty*, Grupa Azoty, Tarnów.
- GUS [2005], *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Kaliński J. [2009], *Transformacja gospodarki polskiej w latach 1989–2004*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lin L.-W., Milhaupt C.J. [2013], *We are the (national) champions: understanding the mechanisms of state capitalism in China*, „The Stanford Law Review”, vol. 65(4), s. 697–759.
- MAP [2024], *Sytuacja ekonomiczna spółek giełdowych nadzorowanych przez MAP*, Ministerstwo Aktywów Państwowych, Warszawa, 11 czerwca, <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/sytuacja-ekonomiczna-spolek-gieldowych-nadzorowanych-przez-map> (data dostępu: 11.06.2024).
- Matuszak P., Kabaciński B. [2021], *Non-commercial goals and financial performance of state-owned enterprises – some evidence from the electricity sector in the EU countries*, „Journal of Comparative Economics”, vol. 49(4).
- MAW [2023], *Spółki z udziałem Skarbu Państwa. Działania i wyniki 2016–2023*, Ministerstwo Aktywów Własnościowych, Warszawa, s. 3.
- Mazzucato M. [2013], *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Anthem Press, London.
- MSP [2005], *Raport o przekształceniach własnościowych w 2004 r.*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.
- Musacchio A., Lazzarini S.G. [2014], *Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and beyond*, first ed. Harvard University Press.
- OECD [2023], *Improving the business regulatory environment in Poland*, OECD Economics Department Working Papers no. 1764.
- Robinett D. [2006], *Held by the Visible Hand: The Challenge of State-Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets*, World Bank, Washington.
- Telegdy A. [2016], *Employment adjustment in the global crisis. Differences between domestic, foreign and state-owned enterprises*, „Economics of Transition”, vol. 24(4), s. 683–703.
- Tonurist P. [2015], *Framework for analysing the role of state owned enterprises in innovation policy management: the case of energy technologies and Eesti Energia*, „Technovation”, vol. 38, s. 1–14.
- Vickers J., Yarrow G. [1991], *Economic perspectives on privatization*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 5(2), s. 111–132.
- WBG [2023], *The Business of the State*, World Bank Group, s. 5.