



Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG

2024, 27(2), 7-22

DOI: 10.4467/2543859XPKG.24.009.22474

Otrzymano (Received): 29.06.2025

Otrzymano poprawioną wersję (Received in revised form): 18.07.2025

Zaakceptowano (Accepted): 22.07.2025

Opublikowano (Published): 24.10.2025

WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA KONDYCJĘ FINANSOWĄ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI POZAMIEJSKIEGO PASAŻERSKIEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO – STUDIUM PORÓWNAWCZE

Impact of the COVID-19 pandemic on the financial performance of Polish companies providing non-urban public passenger transport services: A comparative study

Ada Wolny-Kucińska

Zakład Rozwoju Regionalnego, Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Gdański, J. Bążyńskiego 4, 80-309 Gdańsk

e-mail: ada.wolny-kucińska@ug.edu.pl



<https://orcid.org/0000-0001-8571-2776>

Cytacja: Wolny-Kucińska A., 2024, Wpływ pandemii COVID-19 na kondycję finansową polskich przedsiębiorstw świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego – studium porównawcze, *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG*, 27(2), s. 7-22.

Streszczenie: Problemy finansowe głównych przewoźników świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego stanowią istotne zagrożenie dla regularnego funkcjonowania przewozów. Kryzys wywołany pandemią COVID-19 ograniczył mobilność w transporcie zbiorowym i wpłynął na działalność przedsiębiorstw realizujących przewozy. Potrzeba więc diagnozy stanu przedsiębiorstw po kryzysie pandemicznym w celu identyfikacji potencjalnych zagrożeń funkcjonowania pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego. Celem opracowania jest określenie wpływu pandemii COVID-19 na kondycję finansową wybranych przedsiębiorstw świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego na terenie Polski. W opracowaniu uwzględniono okres siedmioletni (przed, w trakcie i po kryzysie), a do analiz pozyskano dane publikowane w sprawozdawczości wybranych spółek akcyjnych. Wyniki zastosowanej analizy wskaźnikowej potwierdziły wpływ na działalność przedsiębiorstw nie tylko w samym okresie pandemii, ale też po zakończeniu okresu najbardziej restrykcyjnych ograniczeń. Znalazło to odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych przez zarządy (w tym optymalizacji oferty przewozowej).

Słowa kluczowe: transport pasażerski, transport autobusowy, kondycja finansowa przedsiębiorstw

Abstract: The financial problems of the main operators providing non-urban public passenger transport services pose a significant threat to the regular operation of their services. The crisis caused by the COVID-19 pandemic has reduced mobility in public transport and affected the activities of the companies providing transport. Therefore, there is a need to diagnose the state of enterprises after the pandemic to identify potential threats to the operation of non-urban public passenger transport. The aim of the study is to determine the impact of the COVID-19 pandemic on the financial condition of selected enterprises providing non-urban public passenger transport services in Poland. The study considers a seven-year period (before, during, and after the crisis), and data published in the reports of selected joint-stock companies were obtained for the analyses. The results of the indicator analysis confirmed the impact on company operations not only during the pandemic itself but also after the most restrictive restrictions ended. This was reflected in the actions taken by management, including optimizing of the transport offer.

Keywords: passenger transport, bus transport, financial performance of companies

1. Wstęp

Zbiorowy transport pasażerski w okresie pandemii COVID-19 stał się przedmiotem wielu studiów z uwagi na okresowo zmniejszoną mobilność przestrzenną ludności. Zagadnienie to można podzielić na: (1) krótkoterminową mobilność codzienną wewnątrz regionu zamieszkania i (2) krótkoterminową mobilność na zewnątrz regionu zamieszkania – podróże (w tym turystykę) (Borowska-Stefańska, Wiśniewski, 2019; Kaufmann, 2005). Mobilność uległa zmniejszeniu w obu tych obszarach (Das i in., 2021; Jiang i in., 2025; Vickerman, 2021; Wielechowski i in., 2020). Zmniejszona mobilność wynikała zarówno z obaw o zdrowie, jak i z ograniczeń w przemieszczaniu się wprowadzonych przez władze w poszczególnych krajach. W Polsce ograniczenia związane z liczbą osób mogących korzystać jednocześnie ze środków transportu publicznego wprowadzono od 24 marca 2020 r. (*Rozporządzenie MZ 24.03.2020*), w postaci procentowego udziału pasażerów w pojazdach w stosunku do miejsc w nich oferowanych. Czynniki te wywołały znaczne perturbacje dla pozamiejskiego transportu zbiorowego, a co za tym idzie, znacząco wpłynęły na działanie przedsiębiorstw. Mogło to znaleźć odzwierciedlenie w wynikach finansowych przewoźników autobusowych (Ciechański, 2023). Wraz z restrykcjami wprowadzono też pomoc publiczną w postaci tzw. „Tarcz antykryzysowych” (Żochowski, 2021), skierowaną m.in. do przedsiębiorstw świadczących usługi transportowe. Jednakże mogły one nie być wystarczające wobec załamania, jakiego doświadczyły poszczególne przedsiębiorstwa.

Problemy finansowe głównych przewoźników świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego stanowią istotne zagrożenie dla regularnego funkcjonowania przewoźników. Potencjalnymi środkami zaradczymi, mającymi na celu poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstwa, mogą stać się ograniczenia i redukcje w ramach cięcia kosztów: likwidacja tras, redukcja zatrudnienia, czy utrzymywanie przestarzałego taboru (i wstrzymanie zakupu nowych pojazdów). Wobec narastającego problemu zjawiska wykluczenia transportowego na obszarach pozamiejskich (Delbosc, Currie, 2011; Knierim, Schlüter, 2021; Żukowska i in., 2024), przeciwdziałanie zmniejszeniu oferty przewozowej w transporcie pasażerskim stało się jednym z kluczowych zagadnień zrównoważonego rozwoju transportu. Potrzeba zatem diagnozy stanu przedsiębiorstw po kryzysie pandemicznym w celu identyfikacji potencjalnych zagrożeń funkcjonowania pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego.

Celem opracowania jest określenie wpływu pandemii COVID-19 na kondycję finansową wybranych przedsiębiorstw świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego na terenie Polski.

W pracy postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) W jakim stopniu ograniczenia w przemieszczaniu się ludności podczas pandemii COVID-19 przełożyły się na kondycję finansową przedsiębiorstw?
- 2) Jaka była skala pogorszenia kondycji finansowej w okresie pandemii w stosunku do lat ubiegłych?
- 3) O ile kondycja przedsiębiorstw poprawiła się po zniesieniu ograniczeń?
- 4) Czy pomoc publiczna była wystarczająca w obliczu skali kryzysu?
- 5) Czy kryzys pandemiczny mógł trwale osłabić kondycję finansową przedsiębiorstw i wpłynąć na zakres świadczonych przez nie usług?

W niniejszej pracy dokonano analizy kondycji finansowej wybranych przedsiębiorstw w horyzoncie średnioterminowym, biorąc pod uwagę finanse firm przed pandemią COVID-19 (lata 2017-2019), w okresie ograniczeń pandemicznych w Polsce (lata 2020-2022) oraz po całkowitym zniesieniu ograniczeń w 2023 r. Uzyskane wyniki pozwalają ocenić, na ile działania rządów oraz pomoc publiczna okazały się skuteczne w zapobieganiu upadłości przedsiębiorstw czasie kryzysu pandemicznego. Mogą też wskazać potrzebę uwzględniania długofalowych efektów tego rodzaju kryzysów w planowaniu strategicznym przedsiębiorstw reprezentujących gałąź transportu pasażerskiego w przyszłości.

2. Pandemia COVID-19 a działalność i kondycja przedsiębiorstw

2.1. Historia ograniczeń i ewolucja zmian w ograniczeniach przemieszczania się ludności transportem pasażerskim

Ograniczenia związane z liczbą osób mogących korzystać jednocześnie ze środków transportu publicznego, wprowadzane w drodze rozporządzeń, rozpoczęły się 24 marca 2020 r. od ustalenia limitu pasażerów – ograniczenia do 50% miejsc siedzących (*Rozporządzenie MZ 24.03.2020*). Aktualizacja przepisów wprowadziła dodatkowy limit 30% miejsc siedzących i stojących dla środków transportu, o ile pozwalała na to dokumentacja techniczna pojazdu. Ograniczenia w pierwszym roku pandemii obejmowały cały kraj lub dotyczyły wybranych powiatów, które odznaczyły się wysokim współczynnikiem zakażeń i określano je jako obszary strefy czerwonej (*Rozporządzenie RM 7.08.2020*). Limity dla nich wynosiły 50% miejsc siedzących lub 30% miejsc siedzących i stojących. Dla pozostałych obszarów wynosiły 100% miejsc siedzących lub 50% miejsc siedzących i stojących (tab. 1). Od 23 października 2020 r. zniesiono ten podział i cały obszar Polski został objęty limitami, które wcześniej przypisano

Tab. 1. Obostrzenia dotyczące maksymalnej liczby osób w transporcie zbiorowym w 2020 r. w Polsce.

Data Rozporządzenia	Maksymalna liczba pasażerów transportu zbiorowego		Obszar ograniczenia
	Miejsca siedzące	Miejsca siedzące i stojące	
24.03.2020	50%	-	Polska
16.05.2020	50%	30%	Polska
29.05.2020	100%	50%	Polska
07.08.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: pszczyński, rybnicki, wodzisławski, ostrzeszowski, nowosądecki, wieluński; – miasta na prawach powiatu: Ruda Śląska, Rybnik, Nowy Sącz
13.08.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: rybnicki, wodzisławski, ostrzeszowski, nowosądecki, wieluński; – miasta na prawach powiatu: Ruda Śląska, Rybnik, Nowy Sącz, Jastrzębie Zdrój
20.08.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: rybnicki, wodzisławski, nowotarski, nowosądecki, wieluński, lipski; – miasta na prawach powiatu: Rybnik, Nowy Sącz.
28.08.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: kolski, lipski, łowicki, pajęczański, wieluński, nowotarski; – miasta na prawach powiatu: Nowy Sącz.
04.09.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: limanowski, pajęczański; – miasta na prawach powiatu: Nowy Sącz.
11.09.2020	100%	50%	Polska
18.09.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: bytowski, milicki, kluczborski.
25.09.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: głubczycki, kartuski
30.09.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: aleksandrowski, białostocki, działdowski, gostyński, krotoszyński, międzychodzki, głubczycki, kartuski, kłobucki, limanowski, łęczyński, myślenicki, nowotarski, otwocki, tatrzański, żniński; – miasta na prawach powiatu: Sopot.
09.10.2020	100%	50%	Polska
	50%	30%	– powiaty ziemskie: aleksandrowski, bartoszycki, działdowski, iławski, ostródzki, bełchatowski, wieluński, białostocki, zambrowski, dębicki, mielecki, janowski, łęczyński, włodawski, kartuski, kościerski, pucki, słupski, kielecki, kłobucki, krotoszyński, międzychodzki, rawicki, wolsztyński, limanowski, myślenicki, nowotarski, suski, tatrzański, oleski, otwocki, szydlowiecki; – miasta na prawach powiatu: Grudziądz, Piotrków Trybunalski, Suwałki, Sopot, Kielce, Koszalin.
23.10.2020	50%	30%	Polska

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzeń: *Rozporządzenie MZ 24.03.2020*; *Rozporządzenie RM 16.05.2020*; *Rozporządzenie RM 29.05.2020*; *Rozporządzenie RM 7.08.2020*; *Rozporządzenie RM 13.08.2020*; *Rozporządzenie RM 20.08.2020*; *Rozporządzenie RM 28.08.2020*; *Rozporządzenie RM 4.09.2020*; *Rozporządzenie RM 11.09.2020*; *Rozporządzenie RM 18.09.2020*; *Rozporządzenie RM 25.09.2020*; *Rozporządzenie RM 30.09.2020*; *Rozporządzenie RM 9.10.2020*; *Rozporządzenie RM 23.10.2020*; *Rozporządzenie RM 26.11.2020*.

strefie czerwonej (*Rozporządzenie RM 23.10.2020*). Rozporządzenia zmieniające ograniczenia wprowadzane co kilka tygodni, a nawet co kilka dni na początku pandemii (w 2020 r.), mogły wywołać największy chaos i niepewność funkcjonowania głównych przewoźników oraz ograniczyć ich reakcje w odpowiedzi na zmianę warunków prowadzenia działalności (tab. 1). W szczególności przewozy dalekobieżne (gdzie przekraczane były granice powiatów) funkcjonowały w warunkach wysokiej niepewności.

Limity w 2021 r. były stopniowo zwiększane. W czerwcu 2021 r. ustalono: 100% liczby miejsc siedzących albo 75% liczby wszystkich miejsc siedzących i stojących (*Rozporządzenie RM 4.06.2021*), zaś od 26 czerwca nastąpiło zniesienie limitów w zakresie liczby pasażerów (*Rozporządzenie RM 11.06.2021*). Oznacza to, że dopiero od lipca 2021 r. przedsiębiorstwa świadczące usługi transportu zbiorowego mogły w pełni wykorzystać potencjał posiadanego taboru.

2.2. Ograniczenie działalności a kondycja finansowa przedsiębiorstw

Wprowadzane w skali globalnej ograniczenia i zakazy, a także apele o zaniechanie przemieszczania się, wywołały wstrząs w wielu branżach i wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw licznych sektorów gospodarki. Istnieją dowody na zmianę zachowań w podróży w dobie pandemii, które skutkowały porzuceniem transportu zbiorowego na rzecz form indywidualnych, takich jak auto czy rower (Das i in., 2021; Fonzone i in., 2024; Harrington, Hadjiconstantinou, 2022) a także zaniechaniem podróżowania z obawy o zdrowie (Borkowski i in., 2021). Studia empiryczne badające stan przedsiębiorstw (m.in. świadczących usługi transportowe) w dobie pandemii COVID-19 również ujawniły powiązania pomiędzy zaburzeniami makroekonomicznymi wywołanymi tą pandemią a kondycją finansową przedsiębiorstw (Gelashvili i in., 2023; Janoskova i in., 2024; Nguyen, 2022; Periokaité, Dobrovolskiené, 2021).

W Polsce również analizowane były związki pandemii COVID-19 z kondycją finansową przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, ujawniające m.in. spadek kondycji przedsiębiorstw sektora transportu (Lisek, 2023; Misztal i in., 2024). Bardziej szczegółowe studia dotyczyły powiązań pomiędzy spadkiem wykorzystania środków transportu w dobie pandemii COVID-19 a rentownością przedsiębiorstw sektora transportu (Maciąg, 2023). Niektóre studia rozważały także zależności w ograniczonej skali przestrzennej (miejskiej), czego przykład stanowi ocena wpływu sytuacji pandemicznej na ocenę wskaźnikową miejskiego systemu transportu zbiorowego w Rzeszowie (Chruścicki, 2021).

Dotychczasowe opracowania poruszające problematykę kondycji finansowej przedsiębiorstw (Wardzińska, 2012), świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego (w tym przedsiębiorstw komunikacji samochodowej) w Polsce miały za przedmiot: (1) analizę dyskryminacyjną wybranych przedsiębiorstw (Wardzińska, 2012), (2) potencjał wykorzystania i efektywność pomocy publicznej w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej (Grad, 2003), (3) następstwa prywatyzacji czy konsolidacji (Ciechański, 2023; Kretowicz, 2010; Taylor, Ciechański, 2018) przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, (4) przemiany w infrastrukturze dworców autobusowych (Łodziński, 2021), (5) efektywną organizację transportu regionalnego, w tym aglomeracyjnego, w oparciu o różne środki transportu (Baran, Augustyn, 2021; Drewnowski i in., 2013; Podlesko, Warszawa, 2021; Żukowska i in., 2024).

Próbie oceny wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie regionalnego transportu podjęli Smolarski i Suszczewicz (2021), jednak przykład ten dotyczył transportu kolejowego, wybranego przypadku obszarów przygranicznych i poruszał kwestie organizacji transportu w czasie pandemii. Analogicznie dokonano analizy zmiany w wielkości pracy przewozowej poszczególnych przewoźników w transporcie kolejowym w okresie pandemii w stosunku do lat poprzedzających kryzys (Pomykała, 2021). Opracowanie to koncentrowało się na porównaniu przewozów regionalnych i dalekobieżnych. Podobnie Bryniarska i Kuza (2021) ukazały zależności pomiędzy ograniczeniami w transporcie pasażerskim w następstwie COVID-19 a spadkiem liczby przewiezionych pasażerów oraz dynamiką ruchu w różnych środkach transportu. W artykułach tych nie uwzględniono jednak aspektu kondycji finansowej analizowanych przedsiębiorstw.

Istnieje luka badawcza obejmująca analizę wpływu trudnych do przewidzenia czasowo i przestrzennie ograniczeń prowadzenia działalności (takich jak podczas kryzysu związanego z pandemią COVID-19) na wyniki finansowe przedsiębiorstw w krótko- i średnioterminowym horyzoncie czasowym. Wiąże się to z potrzebą analizy wpływu kryzysu pandemicznego na przyszłą działalność przewozową (po zakończeniu okresu restrykcji). Analiza tego typu wymaga pogłębionego studium porównawczego wybranych przedsiębiorstw.

3. Charakterystyka obszaru badań

Badaniem objęte zostały dwa przedsiębiorstwa świadczące usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego. Pierwsze to Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A., które powstało w 2011 r. poprzez przekształcenie istniejącej

od 1946 r. Państwowej Komunikacji Samochodowej. Jest to spółka, której akcje w całości należą do Ministerstwa Skarbu Państwa. Jej siedziba mieści się w Warszawie przy Alejach Jerozolimskich 144. Spółka została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla M. St. Warszawy w Warszawie XII Wydział Gospodarczy pod numerem KRS: 0000376721. Kapitał zakładowy wynosi 9 000 000 zł i dzieli się na 900 000 akcji imiennych, których właścicielem jest Skarb Państwa Rzeczypospolitej Polskiej (BIP PKS Polonus, 2024; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2023 Roku, 2023). Przedmiotem przeważającej działalności przedsiębiorcy jest „pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany” (PKD 49.39.Z). Zgodnie z danymi na koniec 2023 r., spółka świadczyła działalność przewozów dalekobieżnych oraz przewozu osób w komunikacji lokalnej w następujących powiatach województwa mazowieckiego: nowodworskim, legionowskim, warszawskim – zachodnim, piaseczyńskim oraz grójeckim, w tym w gminach: Nowy Dwór Mazowiecki, Leoncin, Czosnów, Łomianki, Wieliszew, Piaseczno, Konstancin-Jeziorna, Prażmów i Góra Kalwaria (Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2023 Roku, 2023).

Drugim analizowanym podmiotem stała się Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova S.A. z siedzibą w Białymstoku przy ul. Bohaterów Monte Cassino 8. Funkcjonuje jako Spółka Akcyjna zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego przez Sąd Rejonowy w Białymstoku XII Wy-

dział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000246383. W 2017 r. nastąpiło połączenie spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku z: PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna z siedzibą w Suwałkach, Przedsiębiorstwem Komunikacji Samochodowej w Łomży Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Łomży, Przedsiębiorstwem Komunikacji Samochodowej w Zambrowie Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Zambrowie oraz Przedsiębiorstwem Komunikacji Samochodowej w Siemiatyczach Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Siemiatyczach. Kapitał zakładowy spółki wynosi 44.593.920,00 zł (Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna, 2024). Województwo Podlaskie posiada 100% akcji Spółki (PKS Nova S.A. – Biuletyn Informacji Publicznej Województwa Podlaskiego, 2024). Przedmiotem działalności Spółki (wg PKD) jest w szczególności: (1) transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski 49.31.Z, (2) pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany 49.39.Z. Połączenia realizowane są łącznie na 474 liniach, z przewagą kursów lokalnych (PKS Nova, 2024).

W tab. 2 przedstawiono porównanie analizowanych podmiotów pod względem formy i miejsca prowadzenia działalności gospodarczej, realizowanych połączeń, zasobów kadrowych, taboru i posiadanego kapitału. Z zestawienia wynika, że PKS „POLONUS” w podobnym stopniu angażuje się w przewozy lokalne i dalekobieżne, zaś PKS „NOVA” priorytetowo traktuje przewozy lokalne i regionalne. Połączenie

Tab. 2. Porównanie analizowanych przedsiębiorstw – stan na 2023 r.

Nazwa	PKS „POLONUS”	PKS „NOVA”
Forma prawna	Spółka akcyjna	Spółka akcyjna
Właściciel	Skarb Państwa	Samorząd Województwa Podlaskiego
Siedziba	Warszawa	Białystok
Rok założenia	2011 r.	2017 r.
Połączenia lokalne	27 273 średniomiesięczna liczba przewożonych pasażerów	198 921 średniomiesięczna liczba przewożonych pasażerów
Połączenia dalekobieżne	11 krajowych linii dalekobieżnych, 26 kursów całorocznych, 4 kursy sezonowe codziennie	7 krajowych linii dalekobieżnych
Liczba kierowców	127	282
Liczba autobusów	94	376
Kapitał zakładowy	9 000 000 zł	44 593 920 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstw (BIP PKS Polonus, 2024; PKS Nova S.A. – Biuletyn Informacji Publicznej Województwa Podlaskiego, 2024; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna, 2024; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2023 Roku, 2023).

kilku podmiotów sprawiło, że jest to przedsiębiorstwo z większym kapitałem i zasobami, ale z tego względu może być bardziej podatne na niestabilną sytuację gospodarczą.

4. Metodologia badań

4.1. Opis procesu badawczego

W przeprowadzonych badaniach zastosowano dwutorowe podejście oparte na analizach teoretycznych i praktycznych. Analizy teoretyczne przeprowadzono w oparciu o studia literatury przedmiotu po słowach kluczowych: kondycja finansowa, rentowość, efekty ekonomiczne pandemii COVID-19, pomoc publiczna, ograniczenia. Analizę wzbogacono o interpretację zapisów aktów prawnych wpływających na działalność przedsiębiorstw w Polsce w okresie pandemii COVID-19 w latach 2020-2021. W efekcie ustalono zakres i horyzont czasowy analiz oraz wytypowano materiały źródłowe.

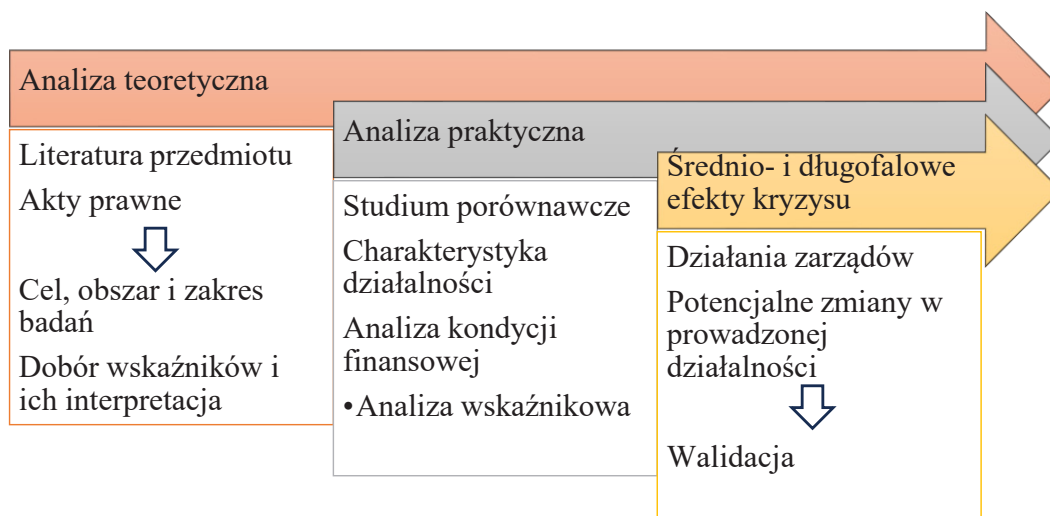
Praktyczna część badań obejmowała studium porównawcze kondycji dwóch przedsiębiorstw powstałych na bazie dawnych państwowych przedsiębiorstw komunikacji samochodowej. Na potrzeby analizy pozyskano dane publikowane przez wybrane przedsiębiorstwa w rocznych (obowiązkowych) sprawozdaniach finansowych oraz sprawozdaniach z działalności zarządów tych przedsiębiorstw. Dane pobrano z systemu eKRS prowadzonego przez Ministerstwo Sprawiedliwości w części „Portal finansowy” (*Portal Finansowy*, 2024). Analizy przeprowadzono dla zakończonych okresów rozliczeniowych rozpoczynając od roku 2017, a kończąc na ostatnim z pełnym zestawem opublikowanych materiałów źródłowych, czyli roku 2023. Ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstw

przeprowadzono w oparciu o założenia analizy wskaźnikowej jako części analizy finansowej przedsiębiorstwa (Stępień, Kasperowicz-Stępień, 2007). Z uwagi na siedmioletni okres badawczy można zaliczyć ją do analiz średnioterminowych. Analiza wskaźnikowa, mimo swojej użyteczności, nie uwzględnia bezpośrednio efektów inflacji, co może prowadzić do zniekształceń w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Przy wysokich wskaźnikach inflacyjnych wymaga szczególnej ostrożności i uwzględnienia wpływu zmian cen na interpretację wskaźników. Analizowane przedsiębiorstwa działały w jednakowym makrootoczeniu obejmującym politykę rządu, system finansowy i podatkowy, standardy i zasady rachunkowości oraz system prawny (Siemińska, 2003). Z tego względu w analizie porównawczej skoncentrowano się na mikrootoczeniu, na które składa się specyfika branży i poziom konkurencji.

Następnie zidentyfikowano potencjalne zagrożenia dla utrzymywanej sieci połączeń i zestawiono je z planami i działaniami zarządów opisanymi w sprawozdaniach z ich działalności w okresie 2020-2023. Wśród badanych danych w szczególności uwzględniono te wskazujące na ograniczenie działalności w okresie następującym bezpośrednio po kryzysie. Na schemacie przedstawiono elementy procesu badawczego (ryc. 1).

4.2. Metody badawcze – analiza wskaźnikowa

Na potrzeby części praktycznej badań przeprowadzono analizę finansową – ocenę wskaźnikową wybranych przedsiębiorstw w oparciu o zestaw opisywanych w literaturze wskaźników. Podstawę oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa stanowią wskaźniki finansowe będące narzędziem agregującym rozproszone informacje finansowe zawarte w sprawozda-



Ryc. 1. Schemat badawczy.

Źródło: opracowanie własne.

niu finansowym (Wiatrzyk, 2018). Wskaźniki sklasyfikowano według rodzajów: (1) wskaźniki płynności finansowej, (2) wskaźniki zadłużenia, (3) wskaźniki rentowności (zyskowności), (4) wskaźniki sprawności działania (Karpińska, Cwiąkała-Małys, 2018; Wilczyńska, 2018).

W zależności od potrzeb badań można użyć tylko tych wskaźników, które będą uzasadnione (Bednarski, 2007) i z tej zasady skorzystano w niniejszym opracowaniu. Kryteriami doboru wskaźników w grupach były dostępność danych oraz popularność stosowania wskaźnika na podstawie analizy literatury przedmiotu. W tab. 3 zestawiono wskaźniki w każdej z wyodrębnionych grup, które są powszechnie stosowane w analizie wskaźnikowej (Grzenkowicz i in., 2017). Analiza

literatury pozwoliła ustalić optymalne (pożądane) wielkości wskaźników oraz zasady ich interpretacji.

Ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa pozwala ustalić czy jednostka organizacyjna wykazuje zdolność do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych (krótszych niż rok), jej posiadanie determinuje wypłacalność i dalsze funkcjonowanie podmiotu. Wskaźniki zadłużenia wykorzystywane są do oceny poziomu i struktury zadłużenia przedsiębiorstwa. Informują o źródłach finansowania wykorzystywanych w działalności aktywów, służą do sprawdzenia zdolności jednostki w zakresie obsługi długu (zaciągniętych kredytów, pożyczek). Wskaźniki rentowności pozwalają zmierzyć efektywność gospodarowania zaangażowanych zasobów. Poziom

Tab. 3. Klasyfikacja i interpretacja wielkości wskaźników.

Grupa	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczenia	Poziom optymalny	Literatura
Wskaźniki płynności finansowej	Płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	1,0-2,0	(Jarzemowska, 2008; Niemiec, 2014)
	Płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	0,8-1,0	(Karpińska, Cwiąkała-Małys, 2018)
	Płynności środków pieniężnych	$\frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$	0,05-0,2	(Niemiec, 2014)
Wskaźniki zadłużenia	Zadłużenia ogólnego	$\frac{\text{zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}}{\text{aktywa ogółem}}$	0,5-0,7	(Jarzemowska, 2008)
	Zadłużenia kapitału własnego	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}}$	3:1 (25% kapitałów własnych i 75% kapitałów obcych)	(Karpińska, Cwiąkała-Małys, 2018)
	Zadłużenia długoterminowego	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{kapitał własny}}$	0,5-1,0	(Jarzemowska, 2008)
Wskaźniki rentowności	Rentowności aktywów	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100$	im wyżej, tym lepiej	(Jarzemowska, 2008)
	Rentowności kapitału własnego	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny ogółem}} \times 100$	im wyżej, tym lepiej	(Jarzemowska, 2008)
	Rentowności sprzedaży	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times 100$	im wyżej, tym lepiej	(Bednarski, 2007)
Wskaźniki sprawności działania	Cyklus środków pieniężnych	$WRZ + WCN - WCZ$	wartość ujemna	(Pomykańska, Pomykański, 2017)
	Rotacji zapasów w dniach	$\frac{\text{przeciętny roczny stan zapasów} \times 360}{\text{wartość sprzedanych produktów}}$	im mniej, tym lepiej	(Mikołajewicz-Woźniak, Jantoni-Drozdowska, 2017)
	Rotacji należności	$\frac{\text{przeciętny stan należności} \times 360}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	7,0-10,0	(Jarzemowska, 2008)
	Rotacji zobowiązań	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan zobowiązań ogółem}}$	im wyżej, tym lepiej	(Jarzemowska, 2008)
	Rotacji aktywów	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{aktywa ogółem}}$	im wyżej, tym lepiej	(Mikołajewicz-Woźniak, Jantoni-Drozdowska, 2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarski, 2007; Jarzemowska, 2008; Karpińska, Cwiąkała-Małys, 2018; Mikołajewicz-Woźniak, Jantoni-Drozdowska, 2017; Niemiec, 2014; Pomykańska, Pomykański, 2017.

rentowności zależy od wyniku finansowego, jak również ogółu osiągniętych przez jednostkę przychodów. Ocena sprawności realizowanych procesów gospodarczych, których wymiernym rezultatem są osiągnięte przychody ze sprzedaży, jest zaś celem ostatniej grupy wskaźników (Grzenkiewicz i in., 2017).

5. Wyniki badań

5.1. Wyniki analizy wskaźnikowej

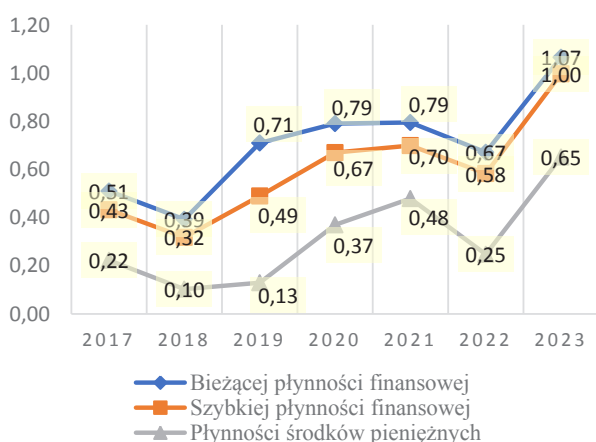
W trakcie badań empirycznych, kierując się celem opracowania, skoncentrowano się na kwestiach będących odzwierciedleniem pytań badawczych. Kondycję finansową oceniono na podstawie danych publikowanych w sprawozdaniach finansowych za okres 2017-2023. Obliczone wskaźniki zwizualizowano w poszczególnych grupach (tab. 3) w postaci wykresów, które zestawiono na ryc. 2a i 2b, 3a i 3b, 4a i 4b, 5a i 5b.

Rycina 2 przedstawia poziom wskaźników płynności w a) PKS „Polonus” S.A. i b) PKS „NOVA” S.A. w latach 2017-2023. W przedsiębiorstwie PKS „Polonus” S.A. poziom wskaźników płynności bieżącej i szybkiej znacząco odbiegały od poziomu optymalnego przed kryzysem pandemicznym, w okresie pandemii utrzymały się na stabilnym poziomie, by uzyskać poziom optymalny w 2023 r. (ryc. 2a). Płynność środków pieniężnych można uznać za optymalną w latach 2017-2019 i w 2022 r., zaś w latach 2020-2021 i w 2023 r. poziom ten wzrósł (ryc. 2a). Sytuacja PKS „NOVA” S.A. jest odmienna – na wykresie (ryc. 2b) można zaobserwować wyraźne załamanie w roku wybuchu pandemii i wprowadzenia ograniczeń (2020), co może świadczyć o występowaniu problemów przy regulowaniu posiadanych przez jednostkę zobowiązań. Po załamaniu nastąpił stopniowy wzrost płynności szybkiej i bieżącej.

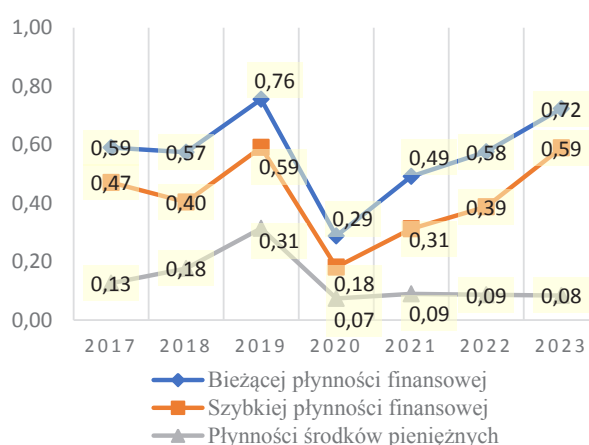
Nie udało się jednak uzyskać poziomu optymalnego, a jedynie płynność szybka wróciła do poziomu sprzed kryzysu (ryc. 2b). Jednakże wskaźniki płynności środków pieniężnych można uznać za zadowalające.

W kolejnym etapie analizy wskaźnikowej prześledzono poziom wskaźników zadłużenia (ryc. 3a i b). Jeśli chodzi o wskaźnik zadłużenia ogólnego, to w przypadku obu przedsiębiorstw nie osiągnął on niepokojących wartości w badanym okresie. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego przekraczał poziom 1,0 w PKS „POLONUS” S.A. trzykrotnie (w latach 2018, 2020 i 2022), co świadczy o nadmiernym zadłużaniu spółki w tym okresie, jednak w 2023 r. powrócił do wartości mieszczącej się w przedziale optymalnym (ryc. 3a). W PKS „NOVA” S.A. ten sam wskaźnik utrzymuje się na poziomie poniżej 0,5 przez cały okres analizy, co oznacza brak powiązań z kryzysem pandemicznym (ryc. 3b). Przebieg linii obrazującej poziomy wskaźnika zadłużenia kapitału własnego ukazuje wysokie zaangażowanie kapitału obcego w PKS „POLONUS” S.A. (ryc. 3a) i niskie w PKS „NOVA” S.A. (ryc. 3b), przy czym wyraźnie widać tu dynamiczny wzrost w 2021 r., co potwierdza reakcję na kryzys i większe zaangażowanie kapitału obcego w drugim roku pandemii.

Następnym etapem była analiza efektywności gospodarowania zasobami zaangażowanymi w działalność przedsiębiorstwa, czyli rentowności, która w największym stopniu zależy od przychodów i wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Wyniki analizy rentowności w badanych podmiotach przedstawiono na ryc. 4a i 4b. W przypadku obu analizowanych przedsiębiorstw widoczne są skokowe spadki wartości wskaźników oraz wartości ujemne wszystkich wskaźników rentowności w okresie ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 (ryc. 4a i b). PKS „POLONUS” S.A. szybciej powraca do poziomów sprzed kryzysu,



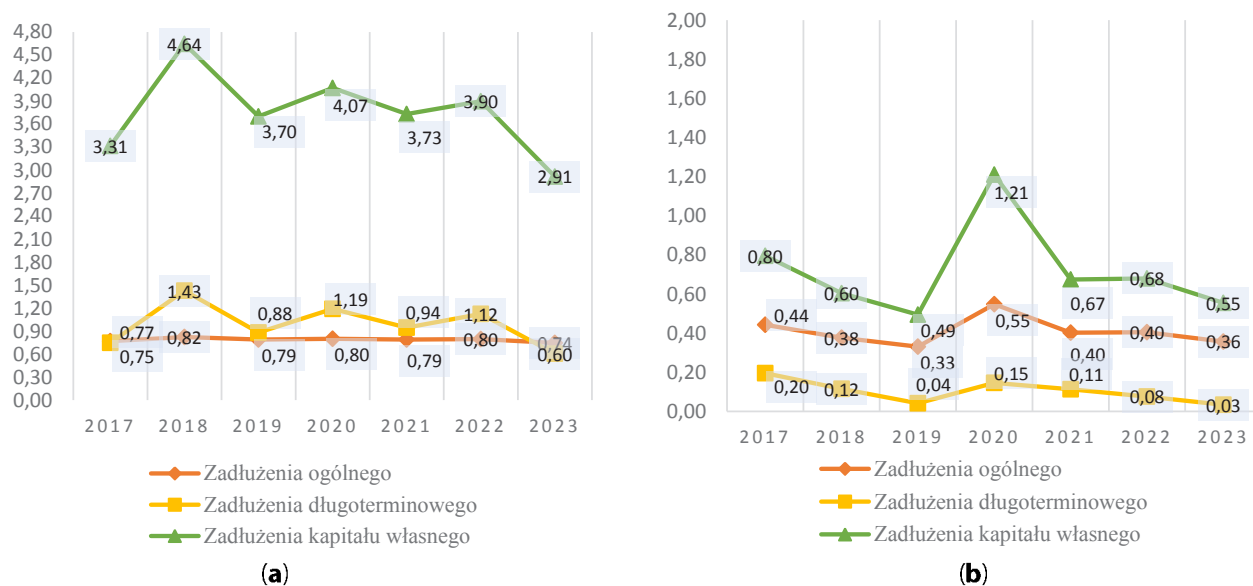
(a)



(b)

Ryc. 2. Wskaźniki płynności finansowej w latach 2017-2023 a) PKS „Polonus” S.A. b) PKS „NOVA” S.A.

Źródło: opracowanie własne.

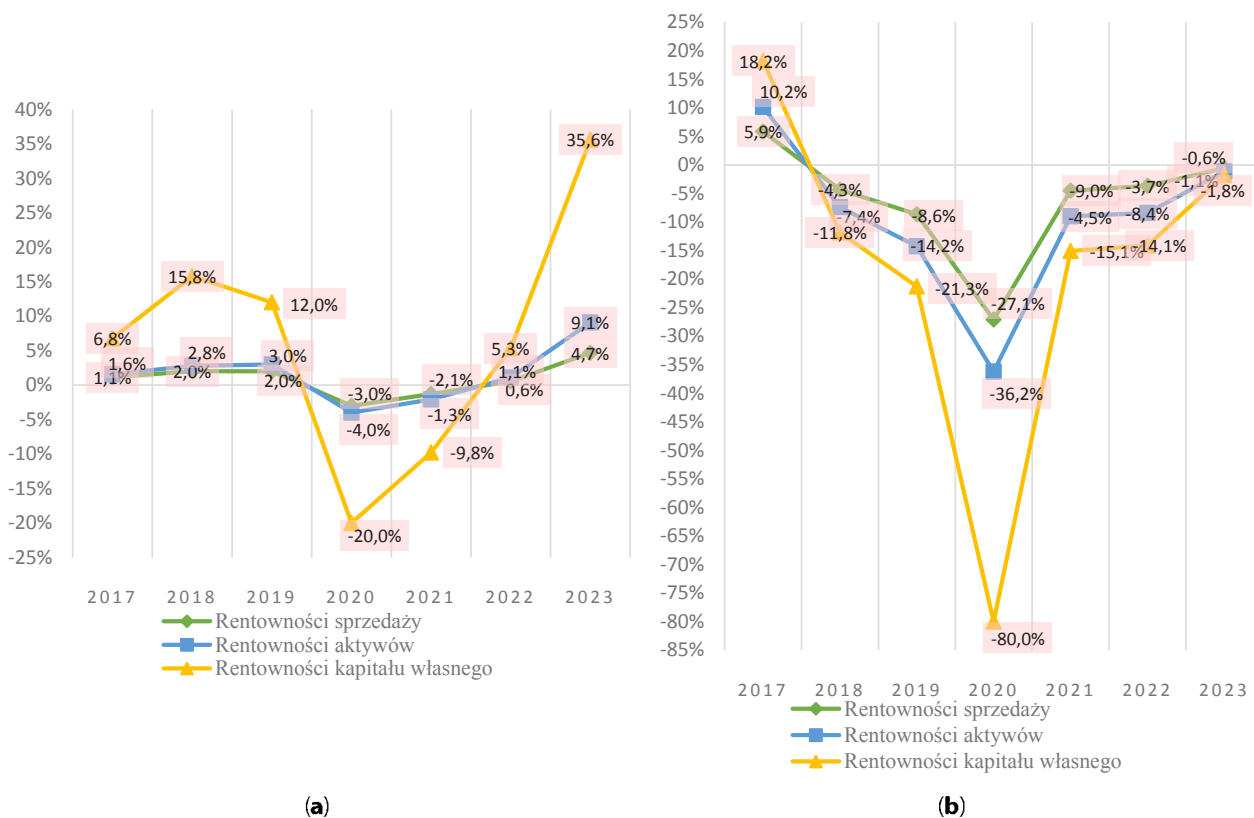


Ryc. 3. Wskaźniki zadłużenia w latach 2017-2023 a) PKS „Polonus” S.A. b) PKS „NOVA” S.A.

Źródło: opracowanie własne.

a w 2023 r. osiąga wyniki znacznie lepsze niż w latach 2017-2019 (ryc. 4a). Szczególnie budujący jest wzrost rentowności sprzedaży w związku z przywróceniem regularnych przejazdów i osiągania przychodów z podstawowej działalności przedsiębiorstwa.

Po drugiej stronie – PKS „NOVA” S.A. – okazało się być znacznie bardziej wrażliwe na kryzys. Przedsiębiorstwo, które wyniki dodatnie wskaźników rentowności miało jedynie w 2017 r., doświadczyło spektakularnych spadków wartości w 2020 r., przy czym rentowność



Ryc. 4. Wskaźniki rentowności w latach 2017-2023 a) PKS „Polonus” S.A. b) PKS „NOVA” S.A.

Źródło: opracowanie własne.

kapitału własnego była czterokrotnie niższa niż PKS „POLONUS” S.A. (-20% i -80%), rentowność aktywów i sprzedaży dziesięciokrotnie niższa (odpowiednio -4% i -36,1% oraz -3% i -27%), co świadczy o zapaści finansowej (ryc. 4b). Od 2021 r. wskaźniki powróciły do poziomów z lat 2018-2019, jednak pomimo poprawy sytuacji miały nadal wartości ujemne w ostatnim roku analizy (ryc. 4b). Biorąc pod uwagę obserwowany trend, widoczna jest szansa na powrót do wartości dodatnich w 2024 r.

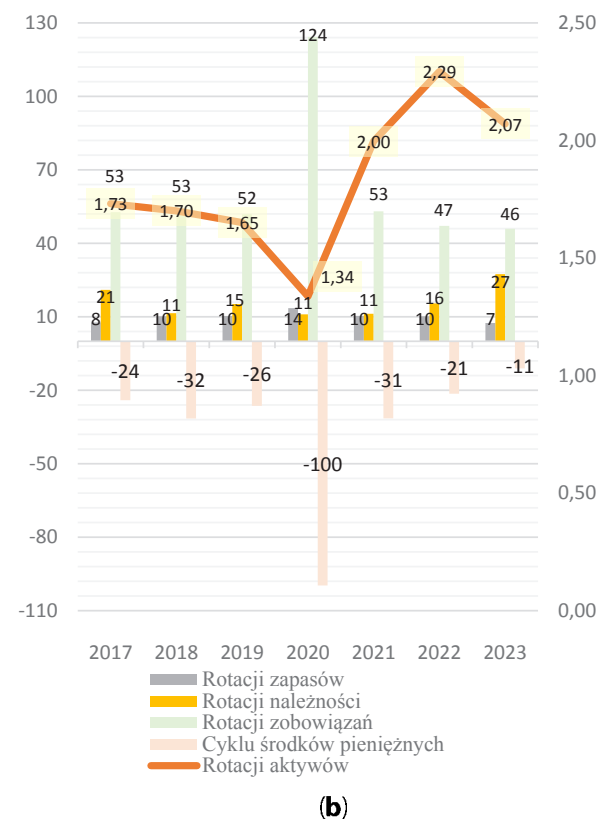
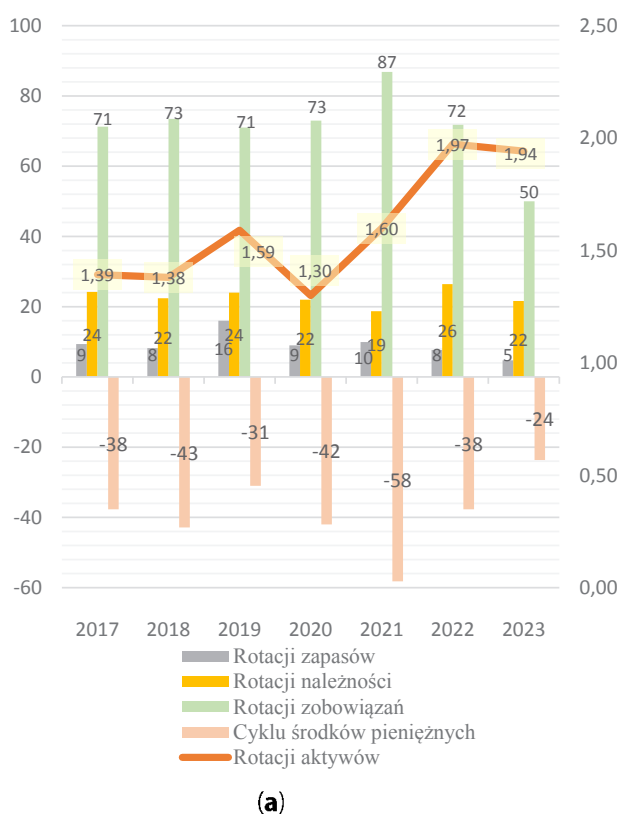
Ostatnim etapem wskaźnikowej analizy finansowej było zestawienie wskaźników sprawności działania, gdzie ocenie podlegała efektywność gospodarowania zasobami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstw, a także sprawność realizowanych procesów gospodarczych, których wymiernym rezultatem są osiągnięte przychody ze sprzedaży. Wyniki zestawiono na ryc. 5.

Wskaźnik rotacji zapasów utrzymywał się w obu przedsiębiorstwach na stabilnym poziomie i nie wykazywał podatności na zawirowania związane z pandemią COVID-19 (ryc. 5a i b). Wskaźnik rotacji należności, którego optymalny poziom to 7-10, w obu firmach był wyższy (ryc. 5a i b), co oznaczało, że obie jednostki więcej razy w ciągu roku odtwarzały stan należności. Kryzys pandemiczny znalazł odzwierciedlenie w większej umiejętności jednostek do pokrywania długu (głównie z pomocy publicznej) i wyższym poziomie

wskaźnika rotacji zobowiązań. W PKS „POLONUS” S.A. był to wzrost o 20% w 2021 r. w stosunku do średniego poziomu z lat ubiegłych, zaś w PKS „NOVA” S.A. był to aż 120% wzrost w 2020 r. w relacji do średniego poziomu (ryc. 5a i b). W 2020 r. odnotowano również najniższą wartość wskaźnika rotacji aktywów w obu spółkach (ryc. 5a i b), co świadczy o znacznie mniejszej produktywności majątku w okresie, kiedy posiadane zasoby były wykorzystywane w bardzo ograniczonym zakresie (stały za tym zawieszenia regularnych kursów i wyraźny spadek liczby pasażerów). Ostatni z tej grupy wskaźnik – cykl środków pieniężnych – osiągnął najniższe wartości analogicznie do wzrostów wskaźnika rotacji zobowiązań. W PKS „POLONUS” S.A. była to wartość odbiegają o 50% w 2021 r. w stosunku do średniego poziomu z lat ubiegłych, a w PKS „NOVA” S.A. w 2020 r. doszło do blisko 300% odstępstwa od średniego poziomu tego wskaźnika (ryc. 5a i b).

5.2. Zmiany w funkcjonowaniu i organizacji przedsiębiorstw w następstwie kryzysu (wykorzystanie pomocy publicznej i działania naprawcze)

Analizowane w opracowaniu przedsiębiorstwa podejmowały działania w odpowiedzi na kryzys związany z pandemią COVID-19. W PKS „NOVA” S.A. było to



Ryc. 5. Wskaźniki sprawności działania w latach 2017-2023 a) PKS „Polonus” S.A. b) PKS „NOVA” S.A.

Źródło: opracowanie własne.

(Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna, 2024):

- a) uzyskanie w ramach Tarczy Finansowej PFR dla Dużych Firm Pożyczki Preferencyjnej w wysokości 6.201.000,00 zł. Umowa została podpisana 23.02.2021 r. z terminem ostatecznej spłaty 30.09.2023 r., a w dniu 23.09.2021 r. nastąpiło umorzenie blisko 75% pożyczki w kwocie 4.617.000,00 zł;
- b) uzyskanie Pożyczki Preferencyjnej w ramach Programu Rządowego „Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju 2.0 Dla Dużych Firm w wysokości 4.090.700,00 zł, a której 75% (3.068.025,00 zł) zostało umorzone w czerwcu 2022 r.;
- c) pozyskanie kwoty ponad 3.400.000,00 zł w ramach programu pomocowego SA.62603 COVID-19 dla przewoźników wykonujących regularne przewozy autobusowe osób za miesiące obowiązywania ograniczeń w przemieszczaniu się środkami publicznego transportu zbiorowego (grudzień 2021). Pomoc została przyznana przez Urzędy Marszałkowskie w Białymstoku i Olsztynie.

Wśród działań PKS „NOVA” S.A. należy wymienić redukcję liczby połączeń do niezbędnego zakresu, optymalizację wozobiegu, zmiany w wykorzystaniu czasu pracy kierowców oraz taboru autobusowego (Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna, 2024).

Zgodnie z danymi publikowanymi przez PKS „POLONUS” S.A. spółka nie realizuje programu naprawczego i nie prowadzi działań restrukturyzacyjnych (Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A.

w 2023 Roku, 2023). W wyniku pandemii COVID-19 spółka sukcesywnie ograniczała działalność przewozów dalekobieżnych zamykając nierentowne linie w roku 2020, zaś w roku 2021 dokonywane były jednostkowe korekty zapoczątkowane w maju (Sprawozdanie Zarządu z Działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2021 Roku, 2022). Spółka występowała o środki pomocowe w ramach dostępnych „tarcz pomocowych”, jednakże wnioski o pożyczkę zwrotną na kwotę 5.000.000,00 zł złożony 26.06.2020 r. otrzymał negatywną decyzję w październiku 2020 r., po czym spółka podjęła kolejną próbę uzyskania w grudniu 2020 r. (Sprawozdanie Zarządu z Działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2020 Roku, 2021).

Poza próbą pozyskania środków z dostępnej pomocy publicznej spółki podejmowały też inne działania. Dotyczyły one m.in. zatrudnienia i stanu taboru. W tab. 4 przedstawiono zmiany w zatrudnieniu i taborze w okresie pandemii i po jej zakończeniu w stosunku do roku 2019 w obu analizowanych przedsiębiorstwach. W relacji do 2019 r. w przedsiębiorstwach doszło do spadku zatrudnienia na stanowisku kierowca autobusu odpowiednio o 41% w PKS „POLONUS” S.A. i 35% w PKS „NOVA” S.A. Z zestawienia wynika również, że zredukowano tabor obsługujący przewozy o 36% w PKS „POLONUS” S.A. i 24% w PKS „NOVA” S.A. (tab. 4). Mógł to być element planu optymalizacji działalności, o którym pisały w sprawozdaniach zarządy spółek, lub też efekt konkurencji na rynku przewozów. Można to też postrzegać jako długofalowy efekt kryzysu lat 2020-2021.

Tab. 4. Porównanie zasobów analizowanych przedsiębiorstw przed, po i w trakcie kryzysu.

Wyszczególnienie	2019	2021	2023	spadek/wzrost
Liczba kierowców	-	-	-	-
a) PKS „POLONUS”	214	149	127	-41%
b) PKS „NOVA”	436	333	282	-35%
Liczba autobusów	-	-	-	-
a) PKS „POLONUS”	147	132	94	-36%
b) PKS „NOVA”	497	431	376	-24%

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstw (BIP PKS Polonus, 2024; PKS Nova S.A. – Biuletyn Informacji Publicznej Województwa Podlaskiego, 2024; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2020 Roku, 2021; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2021 Roku, 2022; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna, 2024; Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna za Okres Od 01.01.2019 r. Do 31.12.2019 r., 2020)

6. Dyskusja

Studium porównawcze podjęte w opracowaniu pozwoliło ukazać związki pomiędzy kryzysem pandemicznym COVID-19, ograniczeniami w podróżach a działalnością wybranych przedsiębiorstw świadczących usługi zbiorowego przewozu pasażerskiego. Badane przedsiębiorstwa różni zasięg przestrzenny działania, posiadane zasoby, wielkość kapitału, struktura własności oraz wewnętrzna struktura organizacyjna. Kryzys w różnym stopniu wpłynął na analizowane przedsiębiorstwa, co przełożyło się na ich kondycję finansową biorąc pod uwagę stan przed, w trakcie i po pandemii COVID-19.

W dotychczasowych badaniach podejmowano próby powiązania kryzysu pandemicznego z kondycją firm, jednak – z uwagi na krótki okres od zakończenia pandemii COVID-19 – nie publikowano dotąd pogłębionych studiów porównawczych. Z przeprowadzonych badań wynika, że skala wpływu, jak i reakcja przedsiębiorstw, była odmienna, co w dłuższej perspektywie może skutkować zmianami w ofercie przewozowej związanymi z optymalizacją działalności.

Zarządy spółek publikują dane finansowe w ramach regularnej sprawozdawczości, w tym – w wybranych przypadkach – wyniki analizy wskaźnikowej. Sprawozdania zawierają jednak z reguły dane z roku bieżącego i poprzedniego, czyli porównanie w krótkim horyzoncie czasowym. Luka dotyczy także zestawień porównawczych (np. porównania z wynikami konkurencji). Statystyki publiczne (w tym dane Głównego Urzędu Statystycznego) prezentują zaś szerszy kontekst (gałęzi czy sektorów gospodarczych).

Wyniki przeprowadzonych w opracowaniu analiz potwierdzają wystąpienie kryzysu finansowego w latach 2020-2021 w wybranych przedsiębiorstwach realizujących przewozy pozamiejskie (dalekobieżne, regionalne i lokalne) w zbiorowym pasażerskim transporcie autobusowym. Ograniczenia pandemiczne miały większy wpływ na działalność większego przedsiębiorstwa, bardziej rozbudowanego i borykającego się z problemem nierentownych połączeń przed 20.03.2020 r., czyli PKS „NOVA” S.A., który zmuszony był posiłkować się wsparciem publicznym, jakie udzielone zostało z Państwowego Funduszu Rozwoju w ramach „tarcz antykryzysowych”. PKS „POLONUS” S.A. szybciej odbudował, a w licznych przypadkach poprawił wyniki finansowe w stosunku do średniej z lat 2017-2019 (jak w przypadku płynności czy rentowności). Dlatego elastyczność zarządzania mniejszym przedsiębiorstwem okazała się być większa. Zarząd skłonny był do większych działań naprawczych, o czym świadczy chociażby decyzja z 2023 r. o sprzedaży 50 autobusów (*Sprawozdanie Zarządu z Działalności Spółki Przedsiębiorstwo Komu-*

nikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2023 Roku, 2023).

Działania zarządu PKS „NOVA” S.A. w większym stopniu podporządkowane są polityce regionalnej oraz priorytetom rozwoju województwa. To organy samorządu województwa zdecydowały o konsolidacji spółek w celu utworzenia regionalnej dużej spółki przewozowej, co miało zwiększyć efektywność, uniknąć dublowania tras przez przewoźników oraz przeciwdziałać wykluczeniu. W większym stopniu wpływa to na utrzymanie połączeń, które są nierentowne, ale niezbędne dla zapewnienia spójnej sieci komunikacyjnej w regionie.

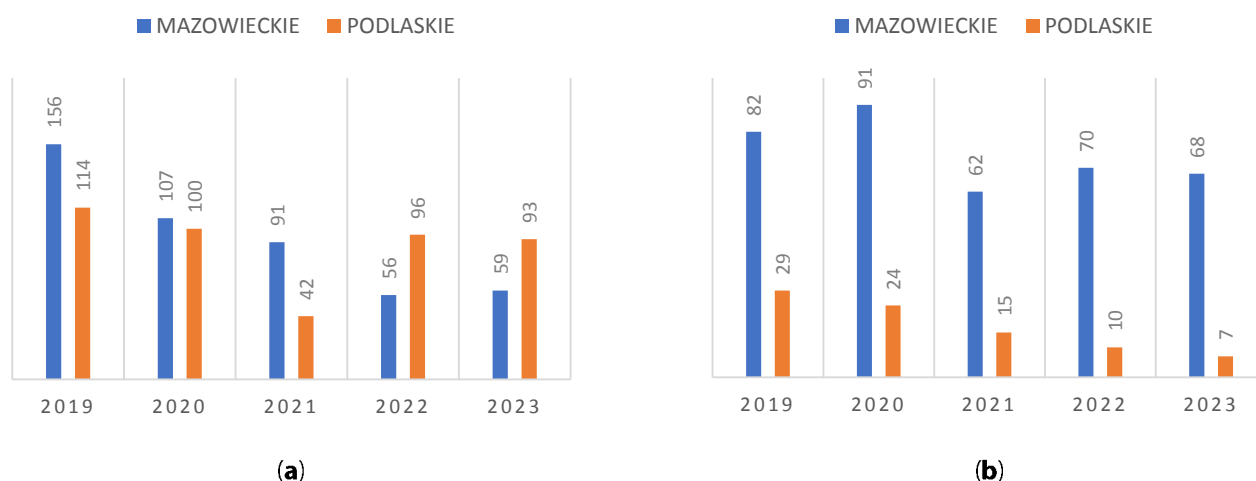
W PKS „POLONUS” S.A. priorytetem stały się połączenia dalekobieżne – krajowe, ale i w coraz większym stopniu zagraniczne, zaś lukę w przewozach lokalnych wypełniają inni przewoźnicy. Sprawia to, że przedsiębiorstwo nie napotyka oporu przy likwidacji linii wewnątrz województwa mazowieckiego (w tym ocenianych negatywnie z punktu widzenia rentowności). Nadzór Ministerstwa Aktywów Państwowych nad działalnością spółki sprawia, że jest to przedsiębiorstwo uwzględniane w planach konsolidacji przewoźników organizowanej na poziomie centralnym. Jednym z takich projektów była konsolidacja sześciu Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej pod skrzydłami Polskich Kolei Państwowych (*Rząd proponuje konsolidację PKS-ów pod skrzydłami PKP S.A., 2021*), w której uwzględniano PKS „POLONUS” S.A. Konsolidacja nie doszła jednak do skutku.

Należy zaznaczyć, że analizowane przedsiębiorstwa do dziś działają w odmiennych uwarunkowaniach rynkowych biorąc pod uwagę mikrootoczenie. Wpływają na to: (1) mniejsza konkurencja ze strony pasażerskiego transportu kolejowego w województwie podlaskim, (2) większe zaangażowanie samorządów w utrzymanie połączeń lokalnych i regionalnych w województwie podlaskim wobec braku alternatyw (w wielu przypadkach są to połączenia nierentowne), (3) mniejsza zależność PKS „POLONUS” S.A. od polityki regionalnej, (4) większa konkurencja na rynku przewozów pasażerskich w województwie mazowieckim, przy monopolistycznej sytuacji w województwie podlaskim (Ciechański, 2023).

Na potwierdzenie tych relacji i ich wpływu na ofertę przewozów autobusowych na ryc. 6 przedstawiono dane statystyczne odnoszące się do autobusowych połączeń w województwach mazowieckim i podlaskim w latach 2019-2023 w skali regionalnej i krajowej. Spadek liczby regionalnych połączeń w województwie mazowieckim jest trwały i stabilizuje się na poziomie 30% przewozów realizowanych tuż przed pandemią COVID-19, zaś w województwie podlaskim po dramatycznym 63% spadku w 2021 r., nastąpił ponowny wzrost do 93 połączeń realizowanych w 2023 r. – co

stanowi 82% połączeń z roku 2019 (ryc. 6a). Towarzyszył temu czterokrotny spadek liczby połączeń dalekobieżnych w województwie podlaskim (z 29 w 2019 r. do 7 w roku 2023) i zaledwie 20% redukcja połączeń dalekobieżnych w województwie mazowieckim na koniec okresu analiz w stosunku do roku 2019 (ryc. 6b).

- nie zaobserwowano odwrócenia trendu redukcyjnego w odniesieniu do taboru, czy zatrudnienia kierowców, co może świadczyć o dalszych działaniach przeciwdziałających długofalowym skutkom kryzysu (brak zwiastunów rozwojowych pomimo poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstw).



Ryc. 6. Liczba połączeń autobusowych w województwach mazowieckim i podlaskim w latach 2019-2023

a) połączenia regionalne b) połączenia dalekobieżne.

Źródło: opracowanie własne na bazie danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS – Bank Danych Lokalnych, 2024).

7. Podsumowanie i wnioski

Uzyskane wyniki potwierdzają zależność pomiędzy kryzysem związanym z pandemią COVID-19 a kondycją finansową wybranych do analizy przedsiębiorstw świadczących usługi pozamiejskiego pasażerskiego transportu zbiorowego na terenie Polski. Wpływ na to miała niepewność warunków prowadzenia działalności oraz wielokrotnie zmieniana skala i zakres ograniczeń i zakazów związanych z pandemią.

Część praktyczna badań wskazała, że:

- lata 2020-2021, w których wprowadzono ograniczenia były krytyczne dla analizowanych przedsiębiorstw, co odzwierciedlają wartości większości analizowanych wskaźników finansowych;
- mniejsze i mniej złożone przedsiębiorstwo było bardziej odporne na kryzys i szybciej odzyskało równowagę finansową;
- spółki podejmowały działania naprawcze stosownie do skali wpływu kryzysu pandemicznego na działalność firmy (proporcjonalnego do wielkości i zasięgu działania przedsiębiorstwa), jednak w przypadku bardziej złożonego przedsiębiorstwa (o szerszym zasięgu) pomoc publiczna miała znaczenie kluczowe w przeciwdziałaniu skutkom kryzysu;

W badaniu wystąpiły ograniczenia związane z zakresem i treścią dokumentów opracowywanych wewnątrz spółek, co utrudniło (i może utrudniać w przyszłości) porównanie danych z różnych przedsiębiorstw. Podczas gdy dokumenty księgowo-finansowe (roczne sprawozdanie finansowe) opracowywane są według ujednoczonego, klarownego i spójnego schematu raportów do systemu eKRS (*Portal Finansowy, 2024*), sprawozdania zarządów cechuje większa różnorodność prezentowanych treści (niespójność dotyczyła m.in. liczby sprzedawanych biletów, struktury i wieku taboru, czy zmian w obsługiwanych liniach i realizowanych kursach). Sprawiało to, że poza źródłami z systemu centralnego, niezbędne było wsparcie badań źródłami fakultatywnymi (również niejednolitymi).

W związku z wysokim poziomem inflacji w latach 2022-2023 (wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych odpowiednio 114,4% i 111,4% według danych GUS), można uznać ten okres za wymagający dla przedsiębiorstw w punktu widzenia otoczenia makro. Powrót do poziomu wskaźnika sprzed kryzysu w roku 2024 (analogicznie – 103,6%) może przełożyć się na większą stabilizację na rynku sprzyjającą rozwojowi działalności wybranych przedsiębiorstw. Stabilizacja w tym zakresie pozwoli też w kolejnych

latach zbadać relacje pomiędzy wielkościami poszczególnych wskaźników sprzed kryzysu i po jego zakończeniu ułatwiając interpretację wyników analizy wskaźnikowej.

W przyszłych badaniach należałoby przeanalizować inne kwestie związane ze wsparciem publicznym przewozów autobusowych. Warto uwzględnić efekt uruchomionego w 2019 r. Funduszu Rozwoju Przewozów Autobusowych (FRPA), ukierunkowanego na komunikację regionalną. Istotną rolę odgrywać mogą także porozumienia pomiędzy samorządami w zakresie organizacji transportu na obszarach zagrożonych wykluczeniem komunikacyjnym, w tym wsparcie linii nierentownych (i przekształcanie ich w linie użyteczności publicznej). Pogłębionej analizy wymaga m.in. udział poszczególnych przedsiębiorstw komunikacji samochodowej w programach pomocowych oraz ich wpływ na potencjalne łagodzenie efektów kryzysu pandemii COVID-19.

Piśmiennictwo

- Baran M., Augustyn D. J., 2021, The Evaluation of Transport Exclusion in the Peripheral Cross-Border Areas of Central Europe in the Context of Applicability of Information-Based Carpooling, *Sustainability*, 13(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su13063440>
- Bednarski L., 2007, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- BIP PKS Polonus (2024) – <https://bip.pkspolonus.pl/>
- Borkowski P., Jażdżewska-Gutta M., Szmelter-Jarosz A., 2021, Lockdowned: Everyday mobility changes in response to COVID-19, *Journal of Transport Geography*, 90, 102906. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102906>
- Borowska-Stefańska M., Wiśniewski S., 2019, *Mobilność codzienna osób starszych w Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bryniarska Z., Kuza A., 2021, *Analiza wpływu COVID-19 na funkcjonowanie transportu pasażerskiego*. *Transport Miejski i Regionalny*, 10, 3-18.
- Chruścicki G., 2021, *Analiza wpływu sytuacji pandemicznej na ocenę wskaźnikową miejskiego systemu transportu zbiorowego w Rzeszowie*, *Transport Miejski i Regionalny*, 7-8, 18-22.
- Ciechański A., 2023, Zmierzch czy koniec przedsiębiorstw Państwowej Komunikacji Samochodowej? *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG*, 26(1), 69-87.
- Das S., Boruah A., Banerjee A., Raoniar R., Nama S., Maurya A. K., 2021, Impact of COVID-19: A radical modal shift from public to private transport mode, *Transport Policy*, 109, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.05.005>
- Delbosch A., Currie G., 2011, The spatial context of transport disadvantage, social exclusion and well-being. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1130-1137. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2011.04.005>
- Drewnowski A., Kwarciański T., Milewski D., Załoga E., 2013, Koncepcja funkcjonowania pasażerskiego transportu regionalnego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki*, nr 24, *Pasażerski transport regionalny w Polsce. Ocena systemu i koncepcja zmian*, 163-188.
- Fonzone A., Fountas G., Mora L., 2024, To move or not to move: A review of residential relocation trends after COVID-19, *Cities*. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105078>
- Gelashvili V., Gomez-Ortega A., Flores-Ureba S., 2023, Transport companies based on their size and management type: Has Covid-19 conditioned their solvency?, *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 36(3), 2163510. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2163510>
- Grad B., 2003, Możliwości i wykorzystanie pomocy unijnej przez pasażerski transport regionalny, *TTS Technika Transportu Szybowego*, 10, 12, 43-47.
- Grzenkowicz N., Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., 2017, *Analiza finansowo-ekonomiczna jako narzędzie oceny kondycji przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa
- GUS – Bank Danych Lokalnych (2024) – <https://bd.l.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica>
- Harrington D. M., Hadjiconstantinou M., 2022, Changes in commuting behaviours in response to the COVID-19 pandemic in the UK, *Journal of Transport & Health*, 24, 101313. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2021.101313>
- Janoskova K., Balcerzak A. P., Kral P., 2024, An unconventional approach to evaluating the financial performance under critical macroeconomic disturbances: The case of public transport during the Covid-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 29, 2. <https://doi.org/10.17512/pjms.2024.29.2.14>
- Jarzemowska M., 2008, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jiang Z., Zhao H., Yun F., Jiang W., 2025, The Environmental Impacts and Transformation on the Tourism During COVID-19, [w:] D. Jones, J. Khan Chowdhury (red.), *Environmental Resilience in the Pandemic Years 2020-2021: COVID-19 and Environmental Ecosystem*, Springer Nature Switzerland, 185-199. https://doi.org/10.1007/978-3-031-47757-7_11
- Karpińska M., Cwiąkała-Małys A., 2018, *Wyzwania współczesnych finansów – wybrane problemy*, [w:] A. Cwiąkała-Małys (red.), E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław. <https://doi.org/10.23734/23.18.034>
- Kaufmann V., 2005, *Re-Thinking Mobility: Contemporary Sociology*. Routledge & CRC Press.
- Knierim L., Schlüter J. C., 2021, The attitude of potentially less mobile people towards demand responsive transport in a rural area in central Germany, *Journal of Transport Geography*, 96, 103202. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2021.103202>

- Kretowicz P., 2010, Przestrzenno-organizacyjne następstwa prywatyzacji przedsiębiorstwa komunikacji autobusowej na przykładzie PKS Tarnów, *Przegląd Komunikacyjny*, 1-2, 42-46.
- Lisek S., 2023, Pre-and-During-Pandemic Financial Standing of Companies in Poland Ranked According to the Type of Business Activity, *Economic and Regional Studies (Studia Ekonomiczne i Regionalne)*. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.339228>
- Łodziński J., 2021, Położenie i funkcjonowanie dworców autobusowych w wybranych małych miastach województwa podkarpackiego, *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG*, 24(1), 78-95.
- Maciąg A., 2023, Wpływ początku pandemii COVID-19 oraz czynników makroekonomicznych na rentowność przedsiębiorstw z sektora transportowego, *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 8[3], 33-43 <https://doi.org/10.22630/EIOL.2023.8.3.19>
- Mikołajewicz-Woźniak A., Jantoń-Drozdowska E. E., 2017, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem* (Issue 206), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Misztal A., Comporek M., Gniadkowska-Szymańska A., & Gubareva M., 2024, The Impact of Financial Conditions on the Sustainable Development of Transport Enterprises in Poland — From the Financial Crisis to the Covid-19 Pandemic, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 196 *Współczesne zarządzanie = Contemporary Management*, 329-344. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.196.22>
- Nguyen H. T. X., 2022, The Effect of COVID-19 Pandemic on Financial Performance of Firms: Empirical Evidence from Vietnamese Logistics Enterprises, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 177-183. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0177>
- Niemiec A., 2014, Wielkości graniczne statycznych wskaźników w płynności finansowej, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 79, 57-69.
- Periakaitė P., Dobrovolskienė N., 2021, The impact of COVID-19 on the financial performance: A case study of the Lithuanian transport sector, *Insights into Regional Development*, 3(4), 34-50. [https://doi.org/10.9770/ird.2021.3.4\(3\)](https://doi.org/10.9770/ird.2021.3.4(3))
- PKS Nova. (2024, Grudzień 5) – <https://pksnova.pl/>
PKS Nova S.A. – *Biuletyn Informacji Publicznej Województwa Podlaskiego* (2024). https://bip.wrotapodlasia.pl/wojewodztwo/jednostki_spolki/spolki_prawa_handlowego/pksnova/
- Podleśko P., Warsza T., 2021, Organizacyjne i finansowe warunki wykonywania kolejowych przewozów aglomeracyjnych w Polsce z perspektywą potencjalnych usprawnień, *Problemy Kolejnictwa*, 192, 69-82, <https://doi.org/10.36137/1924P>
- Pomykała A., 2021, Przewozy regionalne i dalekobieżne w Polsce w czasach COVID-19, *Problemy Kolejnictwa*, 192,83-91, <https://doi.org/10.36137/1925P>
- Pomykała B., Pomykała P., 2017, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Portal Finansowy (2024) – https://ekrs.ms.gov.pl/rdf/pd/Rozporządzenie_Ministra_Zdrowia_z_dnia_24_marca_2020_r._Zmieniajace_rozporzadzenie_w_sprawie_ogloszenia_na_obszarze_Rzeczypospolitej_Polskiej_stanu_epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 czerwca 2021 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 2020 r. W sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 października 2020 r. W sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 czerwca 2021 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 września 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 sierpnia 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 maja 2020 r. W sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 września 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 sierpnia 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 października 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 września 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 listopada 2020 r. W sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 sierpnia 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 maja 2020 r. W sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 września 2020 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.
- Rząd proponuje konsolidację PKS-ów pod skrzydłami PKP SA. (2021, January 12). Transport Publiczny. <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/rzad-proponuje-konsolidacje-pxsow-pod-skrzydlatami-pxp-sa-67199.html>
- Siemińska E., 2003, *Finansowa kondycja firmy. Metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa.
- Smolarski M., Suszczewicz M., 2021, Wpływ pandemii Covid-19 na funkcjonowanie regionalnego transportu kolejowego obszarów przygranicznych – na przykładzie województwa dolnośląskiego (PL) i kraju libereckiego (CZ), *Czasopismo Geograficzne*, 92(1), 121-140.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2020 roku. (2021, Kwiecień 26).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2021 roku. (2022, Marzec 31).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna. (2024, Kwiecień 11).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Podlaska Komunikacja Samochodowa Nova Spółka Akcyjna za okres od 01.01.2019 r. Do 31.12.2019 r. (2020).
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. w 2023 roku. (2023).
- Stępień K., Kasperowicz-Stępień A., 2007, Analiza finansowa jako narzędzie wykorzystywane do badania sytuacji finansowej jednostki gospodarczej, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 750, 167-184.
- Taylor Z., Ciechański A., 2018, Systemic transformation and changes in surface transport companies in Poland: A synthesis after twenty-five years, *Journal of Transport Geography*, 70, 114-122. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.05.016>
- Vickerman R., 2021, Will Covid-19 put the public back in public transport? A UK perspective, *Transport Policy*, 103, 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.01.005>
- Wardzińska K., 2012, Przykład zastosowania analizy dyskryminacyjnej do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw, *Ekonomia i Zarządzanie*, 3, 197-208.
- Wiatrzyk K., 2018, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny sytuacji finansowej na przykładzie PKN Orlen SA*, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław. <https://doi.org/10.23734/23.18.044>
- Wielechowski M., Czech K., Grzęda Ł., 2020, Decline in Mobility: Public Transport in Poland in the time of the COVID-19 Pandemic, *Economies*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/economies8040078>
- Wilczyńska M., 2018, Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 92, 185-194.
- Żochowski W., 2021, Pomoc publiczna dla przedsiębiorców przed oraz w okresie trwania pandemii COVID-19, *Pracownik i Pracodawca*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.12775/PiP.2021.005>
- Żukowska S., Chmiel B., Sydorów M., 2024, Transport pasażerski na przykładzie gmin Zalewu Wiślanego: Wyzwania i problemy = Passenger transport as exemplified by the local-authority areas around the Vistula Lagoon: challenges and problems, *Przegląd Geograficzny*, 96(2), 209-233.

