

Artur Jacek Kożuch
Monika Wakuła

Analiza finansowa jako warunek skuteczności w zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym przedsiębiorstw

Financial analysis as a condition for effectiveness in managing the economic security of enterprises

Bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa to swoisty stan równowagi dający w danym momencie poczucie zdolności przedsiębiorstwa do budowania i tworzenia w długim okresie szeroko rozumianej wartości dla właścicieli, poprzez zapewnienie rozwoju i sprawności działania przy wykorzystaniu gospodarczych współzależności zewnętrznych i wewnętrznych. Przedstawiona definicja wskazuje, iż jednym z zasadniczych problemów jego skuteczności jest zdolność do uwzględniania czynników szeroko rozumianego otoczenia w procesach zarządzania. Wiąże się to zatem z potrzebą wykorzystywania narzędzi pozwalających na identyfikację i mitygację ryzyka, wyrażanego przez prawdopodobieństwa, że przedsiębiorstwo poniesie straty w następstwie podejmowanych decyzji. W takim ujęciu zasadne jest uznanie, że jednym z narzędzi, zapewniających skuteczność zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa, jest analiza finansowa. Jej szczególne znaczenie w zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym wynika z tego, że jest ona mechanizmem ukierunkowanym na objaśnienie czynników, które wpływają na pogorszenie lub poprawę wyników danego przedsiębiorstwa zarówno w ujęciu *ex post*, jak i *ex ante*.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo ekonomiczne, przedsiębiorstwo, analiza finansowa, przychody, koszty, wynik finansowy

Economic security of an enterprise is a specific state of balance that, at a given moment, provides a sense of the enterprise's ability to build and create long-term value for its owners. This is achieved by ensuring

development and operational efficiency through the use of both external and internal economic interdependencies. The definition presented suggests that one of the key challenges to its effectiveness is the ability to consider factors from the broader environment in management processes. This is related to the need for tools that allow the identification and mitigation of risk, expressed as the probability that the enterprise will incur losses as a result of decisions made. In this context, it is reasonable to recognize financial analysis as one of the tools ensuring effective management of enterprise security. Its particular importance in managing economic security stems from its role as a mechanism aimed at explaining the factors influencing the deterioration or improvement of an enterprise's performance, both from an ex-post and ex-ante perspective.

Key words: economic security, enterprise, financial analysis, revenue, costs, financial result

Wprowadzenie

Zapewnienie skuteczności zarządzania wyrażane jest na poziomie strategicznym poprzez zapewnienie zgodności realizowanych celów ze strategią organizacji, a na poziomie operacyjnym poprzez maksymalny poziom efektów w relacji do zamierzeń wyrażonych w planach organizacji. W tym kontekście rozpatrywanie skuteczności w poszczególnych obszarach objętych procesem zarządzania traktowane być powinno jako wymóg skuteczności całego systemu jakim jest organizacja, a jednocześnie – jak każde zorganizowane działanie – wymaga planowania holistycznego, ujmującego wszystkie źródła szans i zagrożeń. Jednym z takich obszarów jest również bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa, stanowiące o możliwości działania zarówno w warunkach niepewności, jak i w możliwych do scharakteryzowania mierzalnym poziomem ryzyka. W tych działaniach niezbędne staje się wykorzystywanie wszystkich mechanizmów kontrolnych, stanowiących podejmowane działania, stosowane procedury, instrukcje i zasady służące realizacji celów, ograniczaniu ryzyka nieosiągnięcia celów lub zmniejszaniu jego negatywnych skutków¹. Mechanizmy te uzupełnione o odpowiednie narzędzia zawierające

¹ Por. § 2 pkt. 8 Rozporządzenia Ministra Finansów z 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu, Dziennik Ustaw 2015, poz. 1480.

odpowiednie działania, procedury instrukcje i zasady służące zapewnieniu realizacji celów, ograniczeniu wystąpienia ryzyka nieosiągnięcia celów lub zmniejszeniu jego negatywnych skutków, stanowią zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed danym ryzykiem, są odpowiednie dla danego ryzyka i funkcjonują z zapewnieniem skuteczności i efektywności kosztowej.

Ocena proponowanych rozwiązań zabezpieczających wskazuje, że jednym z najważniejszych narzędzi zapewniających osiągnięcie skuteczności zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym przedsiębiorstwa jest analiza ekonomiczna, w szczególności w obszarze zapewnienia płynności finansowej przedsiębiorstw. Celem opracowania jest zatem zdefiniowania pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa i w tym kontekście przedstawienie możliwości analizy ekonomicznej w procesach usprawniających zarządzanie tym bezpieczeństwem.

W badaniu wykorzystano metodę studium przypadku, na podstawie postępowania sądowego przed Sądem Rejonowym Wydz. V Gospodarczy, w sprawie dotyczącej zapłaty za dostarczone towary handlowe. Studium to, poprzez rozważania obejmujące metody analizy finansowej przedsiębiorstw, stanowi ilustrację dla podjętej na podstawie przeglądu literatury próby zdefiniowania pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa

Próba zdefiniowania pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa wydaje się wymagać w pierwszej kolejności skupienia uwagi na ogólnej definicji bezpieczeństwa, które traktowane jest jako „stan obiektywny, polegający na braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostki lub grupy”². To podejście pozwala na wyróżnienie dwóch perspektyw rozumienia bezpieczeństwa: 1) obiektywnej i 2) subiektywnej. Pierwsza z nich obejmuje – często wyrażane za pomocą różnych mierników – warunki egzystencji, druga jest wynikiem indywidualnych

² L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, [w:] Tyrała P. (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem*, PSB, Kraków 2000, s. 437.

doświadczeń³. Obie perspektywy łączą się ze sobą co wyraża się postrzeganiem przez jednostkę aktualnej sytuacji w kontekście braku zagrożenia.

Szczególne znaczenia w prowadzonych rozważaniach nabiera zatem kategoria psychologiczna jaką jest poczucie bezpieczeństwa⁴, stanowiące zdawanie sobie sprawy z faktów i zjawisk identyfikowanych w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz jednostki, przy jednoczesnym przekonaniu o braku zagrożenia z ich strony. Przekonanie to wymaga przeświadczenia o słuszności prowadzonych działań, jako stanowiących odpowiedź na zagrożenia i ryzyka identyfikowane w otoczeniu. W potocznym nawet rozumieniu poczucie bezpieczeństwa zapewnia ekonomiczny dobrobyt i dostatek.

Odniesienie się do psychologicznego poczucia wydaje się być wskazaniem dla objęcia rozważaniami problematyki personifikacji organizacji⁵. W tym podejściu organizacjom przypisuje się cechy typowo ludzkie, wskazując, że mają one swoją tożsamość, indywidualność, osobowość. Mają zdolność do zmieniania się, bycia kreatywnymi, są elastyczne czy zwinne. Analogicznie do istot ludzkich mają określone umiejętności i zdolności, pamięć i zdolność do budowania wiedzy. W efekcie posiadają swoisty potencjał rozwojowy, umiejętność komunikowania się, kreowania wizerunku i umiejętność wchodzenia w relacje z otoczeniem. Jednocześnie też, choć – o czym świadczy społeczny charakter organizacji – w odniesieniu do przedsiębiorstw ludzi uznaje się za podstawowy zasób organizacyjny⁶, to personifikacja organizacji oznacza, że przypisywane jej typowo ludzkie właściwości są czymś więcej niż prostą sumą cech osób, które ją tworzą. Jest ono nowym „bytem”, rodzajem „umysłu zbiorowego”, „zbiorowej osobowości”, w której ujawniają się nie tylko efekty synergii, ale także cechy jakościowo i ilościowo odmienne od atrybutów (indywidualnych)

³ Por. R. Klamut, *Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Nr 286 Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, 2012, nr 4, s. 41.

⁴ J. Wolanin, A. Bralewski, B. Szykuła-Piec., I. Grabowska-Lepczak, D. Duralski, *Wstęp do kształtowania kultury bezpieczeństwa. Pojęcie ryzyka, świadomości społecznej, integracji oraz kreowania wizerunku jako czynniki wpływające na wzmocnienie odporności wspólnot lokalnych*, Wyd. SGSP, Warszawa 2020 s. 54, P. Gromek, *Poczucie bezpieczeństwa a badania w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Służby Pożarniczej” 2021, nr 78, s. 37.

⁵ B. Mikuła, A. Surówka, *Personifikacja przedsiębiorstw jej wpływ na decyzje zakupowe na przykładzie firm i mieszkańców regionu No'wego Sącza*, „Akademia Zarządzania”, 2022, nr 6, s. 11. J. Bogdanieńko, *Personifikacja organizacji*, *Problemy Zarządzania*”, 2017, nr 2, s. 74–76, J. Szydło., J. Grześ-Bukłaho, *Relations between National and Organisational Culture- Case Study*, „Sustainability 12”, 2020, nr 4, s. 1–22, M. Czerniawska, J. Szydło, *Traditionalism, Modernism, Postmodernism - Worldview Analysis in the Context of Values*, „WSEAS Transactions on Business and Economics 19”, 2022 pp. 701-713,

⁶ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał Ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, 2015, nr 858, s. 115,

pracowników i menedżerów zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Czasem mówi się w tym kontekście o kulturze organizacyjnej jako emanacji tejsze właśnie „zbiorowej osobowości”, kulturze, objawiającej się zbiorem zasad, praktyk i zachowań zbiorowych⁷.

Przytoczone wcześniej odniesienie do zapewnienia ekonomicznego dobrobytu wymaga zwrócenia uwagi na cele działalności przedsiębiorstwa. W przyjętym kontekście wydaje się słuszne, że rozpatrywać je należy w aktualnym ujęciu traktującym, że zasadniczy cel działalności o charakterze gospodarczym jest związany z kategorią wartości dla właścicieli⁸. Problematyczne staje się tu jednak rozstrzygnięcie czy ma to być maksymalizacja tej wartości, czy też – zgodnie ze spostrzeżeniami teorii przedsiębiorstwa – jest to ciągle zwiększanie tej wartości⁹. Dyskusja na ten temat wymaga po pierwsze, spostrzeżenia, że mnogość interesariuszy powoduje potrzebę uwzględniania wielu często antagonistycznych celów, a jednocześnie też, zgodnie z logiką, niemożliwe jest maksymalizowanie kilku sprzecznych celów w tym samym czasie¹⁰, a po drugie z faktu, że maksymalizacja możliwa jest jedynie w warunkach pełnej racjonalności. Zgodnie natomiast z koncepcją ograniczonej racjonalności H.A. Simona¹¹, jednostki działające w organizacji nie stosują w praktyce zasady optymalizacji, a zatem nie mogą one również maksymalizować. Jest to między innymi wyrazem spostrzeżenia, że jednostki te często rezygnują z niektórych, możliwych do osiągnięcia przy relatywnie wysokim poziomie racjonalności korzyści, na podstawie kosztów procesu decyzyjnego¹². W tych uwarunkowaniach słuszne wydaje się założenie, że odejście od postrzegania celu przez maksymalizację na rzecz zwiększania wartości z jednej strony oznacza realizację wiązki celów w sposób logiczny i uporządkowany, a jednocześnie stanowi kompromis między celami wielu interesariuszy, pozwalający na osiąganie w długim okresie najlepszych wyników, godząc ze sobą sprzeczne cele.

⁷ Szerzej: A. Kisil, J.M. Moczydłowska, *Wrażliwość organizacji jako warunek implementacji koncepcji dobra wspólnego na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2014, nr 4, s. 160.

⁸ K. Szoplik-Depczyńska, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2011, nr 24, s. 87

⁹ Szerzej J. Nowicki, *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2012, Nr 56, s. 193–210.

¹⁰ M.C., Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2001, Vol. 14, No. 3, s. 10.

¹¹ Por. H.A., Simon, *Rational Decision Making in Business Organizations*, „The American Economic Review”, 1979, Vol. 69, No. 4, s. 503.

¹² Por. H. Leibenstein, *Poza schematem „homo oeconomicus”*, PWN, Warszawa 1998, s. 121–122.

Realizacja wiązki celów wymaga zwrócenia uwagi na systemowe podejście do organizacji, zgodnie z którym przedsiębiorstwo postrzegać należy jako system otwarty, prowadzący nieustanną wymianę z otoczeniem¹³. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia procesów decyzyjnych wymaga zatem wiedzy o cechach i funkcjach czynników wyjścia (produkty, usługi, wartości itp.) oraz o czynnikach zapewniających użyteczność efektów działania przedsiębiorstwa (transformacja), przy jednoczesnym nieustannym zasysaniu czynników wejścia (materialnych i niematerialnych zasobów), które pozwalają na prowadzenie działalności. Wiedza w tym zakresie oraz racjonalne podejście do budowania wartości stanowi o możliwości kontynuacji działania.

Znajduje to również potwierdzenie w podstawowej zasadzie zarządzania finansami przedsiębiorstw, która tworzenie wartości uzasadnia podejmowaniem działania, w którym osiągnięta stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału powinna przewyższać koszt tego kapitału¹⁴. Zapewnienie tego stanu wymaga między innymi zapewnienia dobrostanu, który pozwoli na osiągnięcie stawianego celu w warunkach przekonania o zdolności do kontrolowania (w rozumieniu sprawiania, że coś lub ktoś zachowuje się w sposób przez nas wymagany) i poczucia skuteczności w podejmowanych działaniach. Dobrostan taki jest często utożsamiany z bezpieczeństwem.

Istotnym problemem związanym z definiowaniem pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa jest również wielość interpretacji samego pojęcia przedsiębiorstwo¹⁵. Trudno bowiem przytoczyć jedną definicję, która w sposób pełny oddawałaby istotę tego podmiotu gospodarczego. Problemy z jednoznacznym przyjęciem definicji przedsiębiorstwa wynikają z co najmniej kilku przyczyn. Pierwsza z nich, najbardziej ogólna, związana jest z faktem, że przedsiębiorstwo jest przedmiotem badań i analiz wielu dyscyplin naukowych (np. teorii ekonomii, nauki o zarządzaniu, cybernetyki, socjologii, czy prawa) eksponujących te aspekty przedsiębiorstwa, które są istotne poznawczo z punktu widzenia danej dyscypliny naukowej (względ badawczy, przedmiot badań, itp.).

¹³ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005 s. 48.

¹⁴ Por. A. Damodaran., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*. Wyd. 2, Onepress, Gliwice, 2007, s. 39.

¹⁵ Próby takie podejmują: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 36–37. Alktroin J., Strużycki M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych usługowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 13, G. Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltex, Warszawa, 1995 s. 25, A. Koźuch, A. Dyhdalewicz, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 22–23.

W efekcie przedsiębiorstwo należy rozpatrywać w ujęciu ekonomicznym, finansowym, technologicznym, behawioralnym czy etyczno-kulturowym¹⁶. Model ekonomiczny opisuje przedsiębiorstwo za pomocą takich kategorii jak nakłady, efekty i efektywność, w którym następuje przetworzenie nakładów w wyniki. Podstawowe zmienne w tym modelu to czynniki produkcji, kapitał, przychody, koszty, dochód, zysk oraz efektywność i jej miary. W modelu finansowym przedsiębiorstwo jest systemem zasobów (aktywów) mających zawsze określoną wartość finansową, które są przekształcane w strumienie finansowe. W tym zatem podejściu kapitał traktowany jest jako wartość (a nie jako komplet materialnych czynników produkcji), a podstawowym celem jest wspomniana maksymalizacja wartości firmy w średnim i długim okresie, co niekoniecznie wynika z bieżącej wartości zysku. Model produkcyjny traktuje przedsiębiorstwo jak układ techniczny, przetwarzający energię i materię nakładu w dany produkt o założonych parametrach użytkowych. Posługują się nim projektanci wyrobu, inżynierowie i organizatorzy produkcji. Podstawowe zmienne tego modelu to między innymi: surowce, materiały, półfabrykaty, normy techniczne i produkcyjne, wydajność, materiałochłonność, pracochłonność. W modelu behawioralnym (socjopsychologicznym) przedsiębiorstwo jest systemem społecznym, w którym uwaga skupia się na problemie nakłaniania pracowników do działań zgodnych z celami kierownictwa. Głównymi zmiennymi w tym modelu są: władza i przywództwo, autorytet, motywacja, styl zarządzania, partycypacja w podejmowaniu decyzji, itp. Model etyczno-kulturowy odzwierciedla zachowania ludzi w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza zarządzających i właścicieli ze względu na panujące w danym społeczeństwie normy moralne i wzorce akceptowanych zachowań. Podstawowymi pojęciami są: misja firmy, wzorce kariery, zwyczaje handlowe i dobre obyczaje.

Brak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o istotę przedsiębiorstwa związany jest również ze zmiennością warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, dynamiką przemian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, różnorodnością ich form, typów oraz rodzajów prowadzonej działalności. Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu wkraczają w nowe obszary działalności, takie jak ochrona zdrowia, edukacja, zarządzanie funduszami itp., doświadczają skutków globalizacji

¹⁶ Szerzej: Żurek J. (red.), *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 18

oraz gwałtownego rozwoju technologii informatycznych. Konsekwencją potrzeby elastycznego reagowania na zmiany otoczenia, odczytywanie i wykorzystywanie szans jakie ono stwarza, jest między innymi wirtualizacja działalności przedsiębiorstwa¹⁷ oraz odchudzanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa¹⁸. Również współpraca przedsiębiorstwa, przyjmująca charakter powiązań kooperacyjnych lub koncentracyjnych¹⁹, niejednokrotnie powoduje, że trudno jest określić granice poszczególnych podmiotów.

Przedstawione rozważania pozwalają zatem zaproponować definicję bezpieczeństwa na poziomie mikroekonomicznym, zgodnie z którą *bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa to swoisty stan równowagi dający w danym momencie poczucie zdolności przedsiębiorstwa (stanowiącego specyficzny system służący realizacji określonych celów) do budowania i tworzenia w długim okresie szeroko rozumianej wartości dla właścicieli, poprzez zapewnienie rozwoju i sprawności działania przy wykorzystaniu gospodarczych współzależności zewnętrznych i wewnętrznych*. Tak rozumiane bezpieczeństwo warunkowane jest w głównej mierze kapitałem niematerialnym (głównie zasobami ludzkimi i informacyjnymi) wspierającym, dokonującą się w ramach procesów wytwórczych i charakteryzującą się ekwifinalnością²⁰, uzupełnianych wymienną funkcją zasobów finansowych, kombinację zasobów rzeczowych w użyteczny²¹ produkt końcowy. W ujęciu podmiotowym dotyczy ono bezpieczeństwa danego podmiotu

¹⁷ J. M. Lichtarski, *Wirtualizacja działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2009, nr 49, s. 452, A. Adamik, M. Nowicki, *Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2017, s. 89, A. Goźdzewska-Nowicka, T. Janicki, W. Popławski, U. Słupska, *Przedsiębiorstwa funkcjonujące w strukturach organizacji wirtualnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017, s. 98

¹⁸ L.L. Kleina, A.C. Alves, M.F. Abreu, T.S. Feltrin, *Lean management and sustainable practices in Higher Education Institutions of Brazil and Portugal: A cross country perspective*, „Journal of Cleaner Production”, 2022 no 342, B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Lean Management jako koncepcja podwyższania bezpieczeństwa ekonomiczno-finansowego firmy*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2007, s. 17, P. Chruściel, *Koncepcja wpływu wdrożenia narzędzi Lean Management na formowanie się organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, 2023 nr 49, s. 9.

¹⁹ J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „International Journal of Management and Economics”, 2011 nr 32, s. 291, S. Guzdek, *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 405, s. 184

²⁰ Zapewniającą możliwość osiągnięcia określonego stanu końcowego przy różnych warunkach początkowych i sposobach działania, G. Morgan, *Obraz organizacji*, PWN, Warszawa, 1997, s. 49.

²¹ Rozumianą jako zdolność danego dobra do zaspokajania potrzeb, co wyraża się poprzez subiektywną przyjemność, pożytek lub zadowolenie płynące z ich konsumpcji/posiadania L. Korzeniowski, *Menedżment*, EAS, Kraków 2010, s. 157, P. Repek, *Funkcja użyteczności – krytyka*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”, 2021 nr. 4066, s. 97.

gospodarczego. W ujęciu przedmiotowym dotyczy podstaw jego funkcjonowania w uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego.

Zasadniczo zatem wydaje się, że bezpieczeństwo ekonomiczne jest warunkowane zdolnością do zaspokajania potrzeb oraz wypracowywania nadwyżek ekonomicznych w warunkach, jakie oferuje system społeczno-gospodarczy stanowiący otoczenie tego przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zapewnieniu zdolności do regulowania bieżących zobowiązań (bezpieczeństwo finansowe). Podstawowym narzędziem służącym osiągnięciu bezpieczeństwa ekonomicznego jest zatem zysk netto, jako kategoria odzwierciedlająca wynik na prowadzonej działalności oraz oddziaływanie obowiązującego systemu obciążeń fiskalnych. Zysk ten nie może być jednak traktowany jako cel sam w sobie.

Jak zaznaczono, jedną z zasadniczych kategorii, które wymagają zidentyfikowania w działaniu służącym zapewnieniu bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa jest zdawanie sobie sprawy z pewnych faktów, zjawisk zachodzących w otaczającym świecie, stanów wewnętrznych itp., a zatem posiadanie poczucia²² bezpieczeństwa bądź zagrożenia. Wymaga to między innymi, by przedsiębiorcy posiadali wiedzę pozwalającą im zidentyfikować i rozumieć procesy zachodzące w otoczeniu organizacji, a jednocześnie zapewnić dobrostan poprzez²³: 1) rozwój i budowanie zdolności do długookresowego działania w zmiennych warunkach otoczenia, 2) zapewnienie integralności, zapewniającej odporność na utratę lub niekontrolowaną zmianę struktury i warunkującej przetrwanie i długookresową działalność, 3) niezależność pozwalającą na samodzielne i niepodporządkowane decydowanie o sobie. Znajduje to również swoje potwierdzenie w koncepcjach zarządzania bezpieczeństwem na poziomie makroekonomicznym, w których zwraca się uwagę na potrzebę dążenia do niezależności ekonomicznej, odporności i stabilności oraz zdolności do samodzielnego rozwoju i postępu²⁴.

²² Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/poczucie;2501886.html> (dostęp: 30.09.2024).

²³ Por. A. Glen, *Wartości bezpieczeństwa podmiotu*, „De Securitate et Defensione. O Bezpieczeństwie i Obronności”, 2020, nr 1, s. 19–20.

²⁴ O. Wasiuta, R. Klepka, R. Kopeć (red.), *Vademecum bezpieczeństwa*. Libron, Kraków 2018, s. 8, https://www.researchgate.net/publication/346787989_Bezpieczenstwo_ekonomiczne (dostęp: 30.09.2024).

Analiza finansowa w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem – studium przypadku

Zaproponowana definicja pojęcia bezpieczeństwa przedsiębiorstw wskazuje, że jednym z zasadniczych problemów jego skuteczności jest zdolność do uwzględniania czynników szeroko rozumianego otoczenia w procesach zarządzania. Wiąże się to zatem z potrzebą wykorzystywania, zwłaszcza w ramach funkcji planowania i kontroli, narzędzi pozwalających na identyfikację i mitygację ryzyka, wyrażanego przez prawdopodobieństwa, że przedsiębiorstwo poniesie straty w następstwie podejmowanych decyzji.

W takim ujęciu zasadne jest uznanie, że jednym z narzędzi, zapewniających skuteczność zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa jest analiza finansowa, oceniająca, jako element analizy ekonomicznej, efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego sytuację majątkową oraz finansową²⁵. Jej szczególne znaczenie w zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym wynika z tego, że jest ona mechanizmem ukierunkowanym na objaśnienie czynników, które wpływają na pogorszenie lub poprawę wyników danego przedsiębiorstwa zarówno w ujęciu *ex post*, jak i *ex ante*.

Szczególnym obszarem jej zainteresowania jest ocena stanu płynności finansowej, która, poprzez zapewnienie zdolności do regulowania bieżących zobowiązań²⁶, istotnie warunkuje ciągłość działania przedsiębiorstwa. Co równie ważne pozwala ona zarówno na ocenę sytuacji danego podmiotu, jak i – jako analiza zewnętrzna – pozwala ocenić sytuację finansową kontrahentów, ograniczając ryzyko utraty płynności finansowej na skutek braku płatności z ich strony.

Takie postrzeganie analizy finansowej pozwala uznać, że jej wykorzystanie stanowi odpowiedź na ryzyka w przedstawionym obszarze, a jednocześnie:

²⁵ R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*, ODDK, Gdańsk, 2008, s.11, A. Kuciński, *Analiza finansowa jako narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego”, 2018, nr 16, s. 130.

²⁶ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 2023, s. 37, B. Pomykańska, P. Pomykański, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, 2007, s. 88–92, N. Grzenkowicz, A. Kuciński, *Możliwości wykorzystania analizy płynności finansowej do oceny zdolności płatniczej oraz zagrożenia kontynuacji działania na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych Zakładów Mięsnych Henryk Kania SA*, Wydawnictwo Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie 2021, s. 48.

1. pozwala na możliwość identyfikacji i oddziaływania na przyczyny i skutki ryzyka utraty płynności finansowej,
2. daje – poprzez stosowane i ugruntowane w teorii i praktyce rozwiązania²⁷ – zapewnienie o zabezpieczeniu przedsiębiorstwa przed ryzykiem w tym zakresie,
3. jest – poprzez wskazywanie wymaganych wartości dla wybranych wskaźników²⁸ – narzędziem odpowiednim do ustalania akceptowalnego poziomu ryzyka, przy jednoczesnej skuteczności i efektywności kosztowej.

Wykorzystanie zatem w procesach planowania i kontroli analizy finansowej pozwala na skuteczne unikanie ryzyka, w szczególności poprzez: ograniczenie jego poziomu do wartości uznawanych za akceptowalne, zapewnienie automatycznego wykrycia przyczyn i skutków ryzyka i działania niezależne od uznania, decyzji czy błędu człowieka. Jednocześnie też wykorzystywanie analizy finansowej do wskazanych działań jest relatywnie wysoko efektywne, co wynika z faktu, że narzędzie to powinno i z reguły jest szeroko wykorzystywane²⁹ w działalności przedsiębiorstw.

Wskazane cechy i korzyści stosowania analizy finansowej w zarządzaniu bezpieczeństwem przedsiębiorstwa można zilustrować na przykładzie ryzyka i ich skutków w działaniu podmiotów gospodarczych. Jednym z takich przykładów jest sytuacja, jaka zaistniała w dn. 28 maja 2018 roku, kiedy to doszło do transakcji handlowej pomiędzy Spółką Akcyjną X (sprzedający) i Spółką z o.o. Y (kupujący) dotyczącej sprzedaży paliw płynnych za kwotę 150.000,00 zł. Fakturę sprzedaży wystawiono w dn. 29 maja 2018 r, określając płatność w postaci przelewu bez opóźnienia terminu płatności (kupujący zobowiązał się do zapłaty w dn. wystawienia faktury). Przelew na kwotę 120.000 zł został wykonany we wskazanym terminie. Pozostałe środki nigdy nie wpłynęły do Sprzedającego. Kupujący zakończył działalność gospodarczą w dn. 31 grudnia 2018 r.

W procesie ustalania warunków sprzedaży dokonano analizy sprawozdań finansowych Kupującego (Tabela 1, Tabela 2), jednak skupiono się na wartościach dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego, a także wartości majątku ogółem. Decyzję o przystąpieniu

²⁷ M. Dawidziuk, *Płynność finansowa a zjawisko upadłości przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo &Finanse”, 2017, s. 7.

²⁸ T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s.61, E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa, 2011, s. 222.

²⁹ W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014, s. 331–338.

²⁹ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie...* op. cit, s.39, W. Gabrusewicz, *Analiza...*opt. cit. s.331–337.

do transakcji – jakkolwiek z obowiązkiem zapłaty w dniu zakupu – podjęto na podstawie wskazania o krótkiej historii Kupującego oraz jego dynamicznym rozwoju wyrażanym zmianami wartości badanych kategorii.

Brak pełnej płatności za dokonaną transakcję do końca grudnia 2018 roku spowodował, że Sprzedający wystąpił na drogę sądową, uzyskując w różnych instancjach korzystne wyroki. Ze względu na zakończenie działalności przez Kupującego nie było jednak możliwości ich realizacji i ściągnięcia należności. Jednocześnie też Kupujący „utracił” dokumentację z prowadzonej działalności w roku 2018.

W związku z powyższym Sprzedający wystąpił do sądu z powództwem mającym na celu ustalenie, czy Prezes zarządu Kupującego (zarazem jedyny właściciel) nie dopełnił obowiązków związanych ze zgłoszeniem upadłości bądź restrukturyzacji swojej spółki, co miało doprowadzić do możliwości ściągania należności również z jego majątku osobistego.

Tabela 1. Rachunek wyników Kupującego za lata 2016–2017

Wyszczególnienie	2016	2017	Dynamika
			2017/2016
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	7 158 982,53	45 756 184,89	639,1
IV. Przychody netto towarów	7 158 982,53	45 756 184,89	639,1
B. Koszty działalności operacyjnej	7 203 764,44	46 128 714,00	640,3
I. Amortyzacja	15 455,99	16 426,69	106,3
II. Zużycie materiałów i energii	30 106,43	323 818,44	1075,6
III. Usługi obce	66 304,85	839 604,91	1266,3
IV. Podatki i opłaty	34 771,24	280 477,01	806,6
V. Wynagrodzenia	95 296,57	521 083,35	546,8
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia:	25 632,68	103 763,00	404,8
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	2 597,23	37 845,59	1457,2
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	6 933 599,45	44 005 695,01	634,7
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-44 781,91	-372 529,11	831,9
D. Pozostałe przychody operacyjne	90 403,54	171 863,07	190,1
II. Dotacje	89 724,87	164 852,19	183,7
IV. Inne przychody operacyjne	678,67	7 010,88	1033,0

Wyszczególnienie	2016	2017	Dynamika
			2017/2016
E. Pozostałe koszty operacyjne	112,17	26 356,91	23497,3
III. Inne koszty operacyjne	112,17	26 356,91	23497,3
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	45 509,46	-227 022,95	-498,8
G. Przychody finansowe	0,99	59 817,26	6042147,5
II. Odsetki, w tym:	0,99	59 817,26	6042147,5
H. Koszty finansowe	32 197,58	109 293,78	339,4
I. Odsetki, w tym:	11 795,10	109 265,29	926,4
IV. Inne	20 402,48	28,49	0,1
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	13 312,87	-276 499,47	-2076,9
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	10 761,87	-276 499,47	-2569,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych kupującego

Tabela 2. Bilans Kupującego

Wyszczególnienie	2015	2016	2017
Aktywa trwałe	0	109487,07	7560,38
II. Rzeczowe aktywa trwałe	0	89987,07	73560,38
c) urządzenia techniczne i maszyny		43192,54	36793,25
e) inne środki trwałe		46794,53	36767,13
V. Długotrwałe rozliczenia międzyokresowe	0	19500,00	-66000,00
Aktywa obrotowe	2000000,00	2569230,00	6571439,94
I. Zapasy	0	131303,97	251656,6
4. Towary		131303,97	251656,60
II. Należności krótkoterminowe	0	2379466,39	6044029,61
2. Od pozostałych jednostek	0,00	2379466,39	6044029,61
a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 m-cy		2338459,63	5865257,26
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł...		41006,76	
c) inne			27001,05
d) dochodzone na drodze sądowej			151771,30
III. Inwestycje krótkoterminowe	200000,00	58459,64	275753,73
środki pieniężne w kasie i na rachunkach	200000,00	58459,64	275753,73
RAZEM AKTYWA	200000,00	2678717,07	6579000,32

Wyszczególnienie	2015	2016	2017
Kapitał własny	200000,00	215151,55	-61347,92
I. Kapitał podstawowy	200000,00	200000,00	200000,00
IV. Kapitał zapasowy		5000	15761,87
VII. Zysk/strata z lat ubiegłych		-610,32	-610,32
VIII. Zysk netto		10761,87	-276499,47
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania		2463565,52	6640348,24
III. Zobowiązania krótkoterminowe		2363324,52	6640348,24
2. Wobec pozostałych jednostek		2363324,52	6640348,24
d) z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności do 12 m-cy		750654,73	2144835,40
f) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń...		29012,21	26480,13
h) z tytułu wynagrodzeń			102,37
i) inne		1583657,58	4468930,34
IV. Rozliczenia międzyokresowe		100241,00	
2. Inne rozliczenia międzyokresowe		100241	
RAZEM PASYWA	200000,00	2678717,07	6579000,32

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych kupującego

Wskazane obszary objęte badaniem Sprzedającego okazały się zatem niewystarczające dla wskazanego obszaru ryzyka. Jak bowiem wynika ze sprawozdań finansowych Kupującego, już na koniec 2017 roku spółka wykazała ujemną wartość kapitału własnego (-61.347,92 zł). Zatem 31 grudnia 2017 r. rozpoczął się stan określony w art. 11 ust. 2 ustawy Prawo upadłościowe. Ujemna wartość kapitału własnego jest bowiem informacją, że zobowiązania przekraczają wartość posiadanego majątku. Jakkolwiek przepis ten wskazuje, że aby spełniona została przesłanka majątkowa dla określenia stanu niewypłacalności, stan taki musi utrzymywać się bowiem przez okres 24 miesiące, to informacja taka stanowić powinna istotny czynnik zwiększający ryzyko w tej transakcji.

Nie zwrócono także uwagi na fakt, że choć w 2016 r. osiągnięto znaczne przychody ze sprzedaży towarów (7.158.982,53 zł), to były one niższe od Kosztów działalności operacyjnej i w efekcie wynik na sprzedaży był ujemny (-44.781,91 zł). Całkowity wynik finansowy netto (10.761,87 zł), był w tym przypadku warunkowany zyskiem na pozostałej działalności operacyjnej (90.291,37 zł) oraz stratą na działalności finansowej (-32.196,59 zł). Jednocześnie też pojawiły się znaczne kwoty stanowiące Należności

krótkoterminowe (2.379.466,39 zł, przy czym 98.3% tej kwoty stanowiły Należności z tytułu dostaw) i Środki pieniężne (58.459,64 zł.), a po stronie pasywów: Zobowiązania krótkoterminowe (2.363.324,52 zł) oraz krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych (100.241,00 zł).

W ocenie 2017 r. skupiono się na dynamice wzrostu Przychodów ze sprzedaży (639,1%), które osiągnęły wartość 45.756.184,89 zł, a pominięto wzrost Kosztów działalności operacyjnej (dynamika 640,3%), co spowodowało zwiększenie Straty ze sprzedaży (w relacji do roku poprzedniego) o 327.747,20 zł (dynamika 831,9%). Dodatni wynik na pozostałej działalności operacyjnej (145.506,16 zł) oraz strata na działalności finansowej (49.476,52 zł) spowodowały, że strata netto wyniosła 276.499,47 zł (dynamika -2569,3%). W tym też okresie nastąpiła obniżka wartości posiadanych Środków trwałych (dynamika 6,9%), co w najważniejszej części było wynikiem naliczenia odpisów umorzeniowych. Po stronie Aktywów obrotowych najważniejsze zmiany dotyczyły Środków pieniężnych (dynamika wzrostu 471,7%) i Należności krótkoterminowych (dynamika wzrostu 254,0%), które w znaczącej części składały się z Należności z tytułu dostaw (97,0% wartości należności ogółem). Zasadnicza zmiana po stronie Pasywów spółki Y dotyczyła Zobowiązań z tytułu dostaw, które wzrosły do poziomu 2.144.835,40 zł (dynamika 285,7%).

Najważniejszym jednak, w kontekście podjętych tu rozważań, było to, że pominięto wyniki oceny płynności finansowej Zasadniczo bowiem w całym badanym okresie spółka Y funkcjonowała w warunkach braku zdolności do regulowania bieżących zobowiązań – wartość wszystkich wskaźników płynności kształtowała się na poziomie niższym od wymaganej w literaturze przedmiotu i opracowaniach dotyczących praktyki gospodarczej. Co ważne, na poziomie powyżej oczekiwanego dla sprawnie działających przedsiębiorstw kształtowała się również wartość Wskaźnika operacyjności dla działalności podstawowej (w badanym okresie zawsze powyżej 1), co wskazuje, że koszty operacyjne zawsze przewyższały wartości przychodów.

Jednocześnie też, zarówno na dzień dokonywania transakcji, a także w postępowaniu sądowym (ze względu na brak dokumentacji za rok 2018) nie było możliwości określenia czy spełniona została przesłanka płynnościowa do określenia stanu niewypłacalności. Wymaga to bowiem badania dokumentów źródłowych z poszczególnych dni działalności – przesłanka płynnościowa może być bowiem stwierdzona po rzetelnym zbadaniu możliwości do regulowania zobowiązań, również z uwzględnieniem potencjalnych zdolności do takiego działania.

Zakończenie

Przeprowadzone rozważania pozwalają uznać, że bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa z definicji warunkowane jest przez poziom i zakres działania mechanizmów i narzędzi zapewniających sprawność w realizacji celów, w szczególności poprzez optymalizację wartości dla właścicieli, w dynamicznych warunkach otoczenia tych organizacji. Jednym z ważniejszych narzędzi jest w tych działaniach analiza finansowa, która poprzez ocenę sytuacji finansowo-majątkowej pozwala zarówno na zapewnienie stanu bezpieczeństwa danego podmiotu gospodarczego, jak i ograniczenie ryzyka wynikającego z transakcji z kontrahentami. Nabiera to szczególnego znaczenia w obszarze zapewnienia płynności finansowej warunkującej zdolność do regulacji bieżących zobowiązań, a zarazem zgodność wartości przepływów finansowych z wynikami generowanymi w danym przedsiębiorstwie. To stanowi jeden z zasadniczych warunków ciągłości działania z zapewnieniem bezpieczeństwa danego podmiotu gospodarczego.

Szczególne znaczenie mechanizmów wykorzystujących analizę finansową ukierunkowaną na kontrahentów wynika przede wszystkim z sytuacji społeczno-gospodarczej w danej gospodarce, jako wyraz możliwości i szybkości reakcji na trudności w zapewnieniu ciągłości i terminowości przepływów z transakcji handlowych, a także z uwarunkowań prawnych, które stanowią o możliwości zaspokojenia wierzytelności od klientów, którzy utracili płynność finansową. W szczególności dotyczy to sytuacji, w których wymagane jest poszerzenie zakresu odpowiedzialności o majątek osób sprawujących funkcje zarządcze.

Aktualnie obowiązujące przepisy prawne utrudniają bowiem tego typu działania, wydłużając wymagany czas występowania przesłanki majątkowej, a także utrudniając udowodnienie powstania i ciągłości trwania przesłanki płynnościowej w przypadku powoływania się na obowiązek restrukturyzacji lub ogłoszenia upadłości przez zadłużonych kontrahentów. W tych warunkach analiza finansowa przeprowadzona przed transakcją oraz odpowiednie zabezpieczenie transakcji ryzykownych stanowi zasadniczy warunek zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Adamk A., Nowicki M., *Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, Poznań 2017.
- Alktroin J., Strużycki M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych usługowych*, Warszawa 1994.
- Bogdanieńko J., *Personifikacja organizacji*, „Problemy Zarządzania”, 2007 nr 2.
- Butkiewicz-Schodowska, A., *Kapitał Ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, 2015 nr 858.
- Czerniachowicz B., *Zasoby materialne i kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2016, nr 82.
- Damodaran A., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*. Wyd. 2, Gliwice 2007.
- Dawdziuk M., *Płynność finansowa a zjawisko upadłości przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, 2017.
- Dudycz T., *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Indygo Zahir Media, Wrocław 2011.
- Gabruszewicz W., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, Warszawa 2014.
- Glen A., *Wartości bezpieczeństwa podmiotu*, „De Securitate et Defensione. O Bezpieczeństwie i Obronności”, 2020, nr 1.
- Goźdzewska-Nowicka A., Janicki T., Popławski W., Słupska U., *Przedsiębiorstwa funkcjonujące w strukturach organizacji wirtualnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2017.
- Gromek P., *Poczucie bezpieczeństwa a badania w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie*, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, 2021, nr 78.
- Guzdek S., *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 450.
- Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Journal of Applied Corporate Finance” 2001, Vol. 14, No. 3.
- Kisil A., Moczyłowska J.M., *Wrażliwość organizacji jako warunek implementacji koncepcji dobra wspólnego na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim*. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2014, nr 4.
- Kleina L.L., Alves A.C., Abreu M.F., Feltrin T.S., *Lean management and sustainable practices in Higher Education Institutions of Brazil and Portugal: A cross country perspective*, „Journal of Cleaner Production”, 2022, no 342.

- Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, [w:] Tyrąła P. (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem*, Kraków 2000.
- Kowalak R., *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*, Gdańsk 2008.
- Kożuch A., Dyhdalewicz A., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Białystok 2004.
- Kuciński A., *Możliwości wykorzystania analizy płynności finansowej do oceny zdolności płatniczej oraz zagrożenia kontynuacji działania na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych Zakładów Mięsnych Henryk Kania SA*, Kraków 2021.
- Leibenstein H., *Poza schematem „homo oeconomicus”*, Warszawa 1998.
- Lichtarski J.M., *Wirtualizacja działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2009, nr 49.
- Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „International Journal of Management and Economics”, 2011, nr 32.
- Mikuła B., Surówka A., *Personifikacja przedsiębiorstw jej wpływ na decyzje zakupowe na przykładzie firm i mieszkańców regionu Nowego Sącza*, „Akademia Zarządzania”, 2022, nr 6.
- Morgan, G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 2005.
- Nogalski B., Walentynowicz, *Lean Management jako koncepcja podwyższania bezpieczeństwa ekonomiczno-finansowego firmy*, Gdynia 2007.
- Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, wyd. 3 zm., Warszawa 2014.
- Nowicki J., *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 737 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2012, nr 56.
- Repek P., *Funkcja użyteczności – krytyka*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”, 2021, Nr 4066.
- Rozporządzenia Ministra Finansów z 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu, Dziennik Ustaw 2015, poz. 1480.
- Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa 1995.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2023.
- Simon H.A., *Rational Decision Making in Business Organizations*, “The American Economic Review”, 1979, Vol. 69, No. 4.
- Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/poczucie;2501886.html> (dostęp: 30.09.2024).
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2006.
- Szoplík-Depczyńska K., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2011, nr 24.

- Szydło J., Grześ-Bukłaho J., *Relations between National and Organisational Culture – Case Study*, „Sustainability 12”, 2020, nr 4.
- Wasiuta O., Klepka R. Kopeć R. (red.), 2018. *Vademecum bezpieczeństwa*. Libron, Kraków, (https://www.researchgate.net/publication/346787989_Bezpieczenstwo_ekonomiczne), (dostęp: 30.09.2024 r.)
- Wolanin J., Bralewski A., Szykuła-Piec B., Grabowska-Lepczak I., Duralski D., *Wstęp do kształtowania kultury bezpieczeństwa. Pojęcie ryzyka, świadomości społecznej, integracji oraz kreowania wizerunku jako czynniki wpływające na wzmacnianie odporności wspólnot lokalnych*, Warszawa 2020.
- Żurek J. (red.), *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Gdańsk 2007.

