

Joanna Hartenberger-Liszek
Joanna Krupska
Agnieszka Miłosz

PRZEDSIĘWZIĘCIA W ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

STRATEGIA • ZARZĄDZANIE • FINANSOWANIE

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

**PRZEDSIĘWZIĘCIA W ROZWOJU
WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Joanna Hartenberger-Liszek
Joanna Krupska
Agnieszka Miłosz

PRZEDSIĘWZIĘCIA W ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

STRATEGIA • ZARZĄDZANIE • FINANSOWANIE

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021

Recenzent
dr hab. Arkadiusz Kawa

Redakcja, skład i łamanie
Violet Design / Wioletta Kowalska

Projekt okładki i stron tytułowych
Joanna Śmidowicz

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Ekonomicznego
Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-209-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Rozdział 1 | |
| Atrybuty rozwoju przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej | 11 |
| 1.1. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w rzeczywistości gospodarczej | 11 |
| 1.2. Determinanty strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw | 32 |
| Rozdział 2 | |
| Rozwój przedsiębiorstwa a zarządzanie przedsięwzięciami w procesie implementacji strategii przedsiębiorstwa | 51 |
| 2.1. Znaczenie projektów w rozwoju przedsiębiorstw | 51 |
| 2.2. Istota zarządzania przedsięwzięciami w przedsiębiorstwie | 71 |
| Rozdział 3 | |
| Znaczenie źródeł finansowania przedsięwzięć w przedsiębiorstwach | 107 |
| 3.1. Tradycyjne i nowoczesne źródła finansowania przedsięwzięć przedsiębiorstw | 107 |
| 3.2. Kryteria wyboru źródeł finansowania przedsięwzięć | 124 |
| Rozdział 4 | |
| Metody oceny efektywności wykorzystania źródeł finansowania przedsięwzięć przedsiębiorstw | 133 |
| 4.1. Proste metody oceny efektywności w finansowaniu przedsięwzięć | 133 |

| | |
|---|-----|
| 4.2. Złożone metody oceny efektywności w finansowaniu przedsięwzięć | 138 |
| 4.3. Wykorzystanie prostych i złożonych metod oceny efektywności w finansowaniu przedsięwzięć rozwijających się przedsiębiorstw | 147 |
| Zakończenie | 165 |
| Bibliografia | 169 |
| Spis tabel | 177 |
| Spis rysunków | 178 |

Wstęp

Jednym z podstawowych wyzwań przedsiębiorstwa jest jego funkcjonowanie w zmieniającej się dynamicznie gospodarce rynkowej. Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa są nieodłącznie związane z jakością podejmowanych decyzji. Zmienność otoczenia oraz wysoce konkurencyjny rynek wymuszają na przedsiębiorstwie konieczność podejmowania decyzji racjonalnych, a więc ukierunkowanych jednocześnie na działania przedsiębiorcze i innowacyjne. Podejmowane w ramach działalności gospodarczej decyzje obarczone są ryzykiem i decydują o przyszłości przedsiębiorstwa. Mają one często charakter strategiczny, wymagają informacji, wiedzy, a nade wszystko warunkują sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem. Działania te powinny być ukierunkowane na kreowanie wartości. W obecnych czasach jest to coś więcej niż zwykły slogan. Stanowi bowiem kompleksowe podejście do zarządzania, oparte na zasadzie, że menedżerowie na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, zarządzając zasobami przedsiębiorstwa, muszą mieć na uwadze nadrzędny cel, jakim jest zwiększanie wartości rynkowej firmy.

Zarządzanie skierowane na tworzenie nowej wartości stanowi podstawę całościowego, zintegrowanego systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwa. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych, niejako na tle działalności operacyjnej, rośnie znaczenie niepowtarzalnych przedsięwzięć zwanych projektami. Rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się bowiem poprzez realizację określonych przedsięwzięć rozwojowych.

W literaturze przedmiotu można spotkać zarówno określenia przedsięwzięcia, jak i projektu. Przedsięwzięcie jest pojęciem szerszym, wymaga podejścia organizacyjnego i metodycznego. Jest podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu, dostarczenia unikalnej

usługi lub uzyskania unikalnego rezultatu. Projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem, mającym na celu m.in. zarządzanie czasem, budżetem i zasobami. Oba nastawione są na działalność jednorazową. Tak zdefiniowane pojęcia pozwoliły na traktowanie ich jako synonimy w poniższej monografii.

Każdy rozwój przedsiębiorstwa powinien być poprzedzony strategią związaną z wyznaczaniem kierunków działania przedsiębiorstw i planem strategicznym. Skuteczną implementację wyznaczonych strategii i działań może zapewnić wdrażanie przedsięwzięć rozwojowych. Istotne zatem staje się poznanie zagadnień związanych z podejściem projektowym i ich roli w rozwoju przedsiębiorstw. W książce tej Czytelnik znajdzie opis różnorodności metod, technik i zasad zarządzania projektami. Pozyskanie środków na planowane przedsięwzięcia staje się w rzeczywistości źródłem sukcesu, a więc wiedza zaprezentowana w publikacji dotyczy identyfikacji źródeł finansowania przedsięwzięć wpisujących się w ocenę, różnymi metodami, efektywności projektów inwestycyjnych, przekładających się na proces rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji w długiej – strategicznej perspektywie na pomnażanie wartości rynkowej podmiotu i wartości dla przedsiębiorcy lub akcjonariuszy w szczególnym przypadku.

Studia literatury oraz doświadczenia praktyczne autorek wykazały, że niewiele jest publikacji poświęconych znaczeniu projektów na tle rozwoju przedsiębiorstwa oraz finansowym aspektom zarządzania projektami. Owa zidentyfikowana luka stała się niejako przyczyną powstania książki i zbadania powyższych aspektów, ze szczególnym uwzględnieniem dostępnych źródeł finansowania przedsięwzięć, kryteriów ich doboru oraz metod oceny efektywności. W opracowaniu przedstawiono również warunki stosowania montażu finansowego.

Celem publikacji jest wskazanie roli przedsięwzięć w rozwoju przedsiębiorstw oraz zidentyfikowanie źródeł ich finansowania.

Tak zdefiniowany cel pozwala sformułować cztery problemy badawcze poruszone w książce:

1. Strategia ukierunkowana na rozwój przedsiębiorstwa ma na celu zapewnienie realizacji celów i maksymalny wzrost jego wartości.
2. Znajomość metod zarządzania projektami jest warunkiem koniecznym wdrożenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

3. Realizacja projektów wymaga znajomości sposobów ich finansowania, uwzględniając każdorazowo kryteria ich pozyskiwania.
4. Znajomość metod oceny efektywności wpływa na wybór racjonalnego finansowo przedsięwzięcia.

W konsekwencji książka składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy z nich poświęcony jest ogólnej problematyce funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. W rozdziale tym opisano uwarunkowania gospodarowania przedsiębiorstwami na rynku, a także czynniki kształtujące możliwości rozwojowe przedsiębiorstw. Pozycja rynkowa, dzięki której przedsiębiorstwa mogą realizować swoje cele i dążyć do zwiększania własnej wartości, możliwa jest do osiągnięcia poprzez podejmowanie działań spójnych z przyjętą strategią rozwoju. Rozwój jest natomiast warunkiem przetrwania w okolicznościach zmiennej gospodarki rynkowej.

Rozdział drugi traktuje o roli przedsięwzięć w działalności przedsiębiorstwa. Przedstawia definicje, parametry i rodzaje projektów. Opisuje również proces zarządzania projektami, wraz ze wskazaniem zasad, metod i technik wspomagających skuteczne, sprawne i efektywne realizowanie czynności projektowych. Decyzje związane z realizacją przedsięwzięć wymagają terażniejszego wydatkowania środków pieniężnych w celu nabycia aktywów o okresie użyteczności dłuższym niż rok, które mają być źródłem wpływów w przyszłości. Osiągnięte rezultaty przedsięwzięcia wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa w okresie wielu lat. Dobra decyzja to taka, która zwiększa wartość rynkową kapitału własnego przedsiębiorstwa, a więc kreuje wartość dodatkową dla akcjonariuszy.

Trzeci rozdział przedstawia dostępne własne i obce źródła finansowania przedsięwzięć w przedsiębiorstwach. Położono tu nacisk na wybór źródła finansowania przedsięwzięcia w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa i jego dostępności. Podstawowym celem finansowania przedsięwzięć przedsiębiorstw jest pozyskanie odpowiednich środków, które posłużą do maksymalizacji korzyści z działalności, a przede wszystkim do powiększenia się ich wartości. Osiągnięcie tych założeń możliwe jest dzięki odpowiedniemu planowaniu finansowemu. Dzięki niemu przedsiębiorcy mogą określić

wyniki podjętych działań związanych z wyborem źródeł finansowania, a także przeanalizować możliwe ryzyko, co pozwoli na odpowiednie przygotowanie się w razie jego faktycznego zaistnienia. Ze względu na to, że takie planowanie najczęściej związane jest z większymi kosztami, to często określane mianem zbędnego działania zostaje całkowicie pominięte w przedsiębiorstwie. Jednak odchodzenie od planowania finansowego nie jest właściwą decyzją, a w otoczeniu wysoko konkurencyjnym może spowodować spadek przychodów.

Ostatnią część książki stanowi przedstawienie najważniejszych metod oceny efektywności przedsięwzięć. Skoncentrowano się w niej na metodach statycznych i dynamicznych. Pokazano również praktyczne zastosowanie tych metod w montażach finansowych i ich wpływ na wartość dla akcjonariuszy. Z projektami charakteryzującymi się dużą złożonością i niepowtarzalnością działań związane jest wysokie ryzyko natury technicznej, organizacyjnej, finansowej, prestiżowej. Jednym ze sposobów ograniczenia tego ryzyka jest zastosowanie właściwych metod oceny efektywności na wszystkich etapach i we wszystkich obszarach realizacji projektu. Efektywność przedsięwzięć jest kategorią złożoną, rozpatrywaną przez wiele dyscyplin naukowych z różnych perspektyw badawczych i wskazujących na rozmaite kryteria oceny. Ciągły rozwój dostępnych narzędzi analizy przedsięwzięć inwestycyjnych dostarcza wciąż nowych metod badawczych.

Rozdział 1

Atrybuty rozwoju przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej

1.1. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w rzeczywistości gospodarczej

Moment, w którym społeczeństwo zaczęło dokonywać wymiany towarów czy usług w zamian za inne towary, jest początkiem zjawiska, jakim jest rynek. Wymiana towarów utożsamiana jest z procesem czy procesami, które odbywają się w warunkach rynkowych lub też pozarynkowych. Genezą tych procesów jest potrzeba prowadzenia handlu wymiennego przez społeczeństwo wykreowane jednak także przez instytucję państwa. Procesy te zachodziły stopniowo w wyniku konkurencji pomiędzy głównymi uczestnikami wymiany, producentami oraz konsumentami¹. Nauką, która bada uwarunkowania, w jakich społeczeństwo wykorzystuje posiadane zasoby oraz dokonuje wymiany towarów pomiędzy sobą, jest ekonomia. Ekonomii towarzyszą dwie kluczowe idee – powszechny niedobór zasobów będących czynnikami produkcji oraz konieczność maksymalizowania efektywności ich wykorzystania przez społeczeństwo². Rynek jako kategoria ekonomiczna jest to całokształt zjawisk i procesów, które zachodzą

¹ W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Narodziny i rozwój*, PWSBiA, Warszawa 2012, s. 82–83.

² P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, Rebis, Poznań 2014, s. 4.

między jego uczestnikami biorącymi udział w procesach wymiany. Warunkiem istnienia rynku jest występowanie uczestników rynku, sprzedawców i nabywców, będących podmiotami procesów wymiany³. Można więc określić rynek jako relacje trzech podstawowych jego elementów: popytu, podaży oraz ceny ukształtowanej przez przedstawicieli popytu i podaży⁴. Na rynku pomiędzy jego uczestnikami występują różne relacje. Pierwszy rodzaj relacji, od których zależy istnienie rynku, związany jest ściśle z procesami wymiany i dotyczy stosunków pomiędzy sprzedawcami i nabywcami. Wtórne do tych relacji są stosunki równoległe pomiędzy sprzedawcami oraz pomiędzy nabywcami, znajdujące odzwierciedlenie w budowaniu relacji opartych na zjawisku konkurencji lub tworzeniu więzi polegających na wzajemnej współpracy. Efektem powyższych relacji jest konfrontacja i podjęcie decyzji co do zachowań rynkowych podejmowanych zarówno przez sprzedawców, jak i nabywców⁵. Rynek należy także definiować jako nieprzerwanie funkcjonujący proces wymiany i informacji. Jest to proces samoregulujący się, gdyż poszczególni jego uczestnicy na podstawie własnych doświadczeń oraz obserwacji nieustannie dostosowują swoje zachowania do panujących uwarunkowań⁶. Modelowe ujęcie rynku zakłada istnienie dwóch zasadniczych relacji – popytu i podaży, w wyniku których kształtuje się cena na dane dobro. Wielkość popytu określa zapotrzebowanie społeczeństwa na dane dobro. Popyt stanowi odwrotną relację pomiędzy ceną dobra a ilością, którą konsumenci są skłonni nabyć w danej cenie. Popyt determinowany jest więc przez oczekiwania, preferencje oraz dochody podmiotów go reprezentujących⁷. Podaż natomiast stanowi relację pomiędzy ilością dobra, którą producenci są w stanie

³ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 13.

⁴ J. Bremond, J.F. Couet, M.M. Salort, *Kompendium wiedzy o ekonomii*, PWN, Warszawa 2005, s. 197.

⁵ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie...*, s. 15.

⁶ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1992, s. 47.

⁷ M. Szczepaniec, *Makroekonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 16.

zaoferować, a jego ceną, przy założeniu niezmienności pozostałych zjawisk na rynku⁸.

Gospodarka rynkowa jest to wielki system społeczny składający się z wielu ze sobą powiązanych elementów służących wspólnemu celowi, jakim jest zaspakajanie ludzkich potrzeb poprzez produkcję dóbr i usług oraz ich podział między członków społeczeństwa. Jest to także gospodarka, w której na procesy decyzyjne dotyczące alokacji zasobów oraz ilości i jakości produkowanych wyrobów decydujący wpływ ma rachunek ekonomiczny przeprowadzony przez podmioty funkcjonujące na rynku⁹. Gospodarka rynkowa w najprostszym znaczeniu koncentruje się zatem na produkcji oraz konsumpcji dóbr i usług. Podstawowym zadaniem podmiotów tworzących gospodarkę rynkową jest alokacja zasobów, która prowadzi do konieczności rozwiązania trzech kluczowych problemów ekonomicznych. Społeczeństwo musi odpowiedzieć na pytania: co powinno być produkowane i w jakich ilościach, w jaki sposób dane dobra będą produkowane oraz kto będzie odbiorcą dóbr¹⁰. Mechanizm, który kształtuje procesy popytu i podaży, nazywany jest mechanizmem rynkowym. Istotą mechanizmu rynkowego jest brak zakłóceń ze strony administracji państwowej w procesy dostosowywania popytu i podaży dóbr i usług, w efekcie których możliwe jest ukształtowanie równowagi rynkowej określającej wielkość produkcji oraz ceny dóbr i usług, bazując na obiektywnych parametrach rachunku ekonomicznego¹¹.

Zarówno w wymiarze makro-, jak i mikroekonomicznym gospodarka rynkowa jest gospodarką pieniężną. W szczególności pieniężny charakter gospodarowania dotyczy przedsiębiorstw. Pieniądz bowiem warunkuje i determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw, czego przykładem są procesy gromadzenia kapitału, konieczność

⁸ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, s. 53.

⁹ T. Kamińska, A. Krysińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, *Wybrane problemy z mikroekonomii. Zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 20.

¹⁰ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, s. 8.

¹¹ T. Kamińska, A. Krysińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, *Wybrane problemy...*, s. 20.

porównywania osiąganych dochodów pieniężnych z ponoszonymi wydatkami bieżącymi czy kapitałowymi w toku funkcjonowania przedsiębiorstw, a także mające pieniężny wymiar przyczyny oraz konsekwencje ewentualnego bankructwa. W warunkach gospodarki rynkowej pozycja przedsiębiorstwa sprawia, że jest ono podstawowym podmiotem generującym działania gospodarcze. W działaniach tych przedsiębiorstwo przeprowadza ciągłą weryfikację efektywnościową dóbr i usług występujących na poszczególnych rynkach w określonym czasie¹². Aby przedsiębiorstwo mogło zaistnieć na rynku i uplasować się na oczekiwanej pozycji, musi poprzez własne działania dostosować się do warunków na nim panujących. Rynek jest to bowiem swoisty regulator, zrzeszający sprzedawców i nabywców z całego obszaru gospodarczego. Podmioty te powiązane są ze sobą relacjami popytu i podaży na określony towar czy usługę, na który uzgadniane są wszelkie warunki związane z zakupem i sprzedażą. Uczestnicy tego rynku są zarazem twórcami struktury rynku, bowiem zależy ona od tego, ilu uczestników zbierze się na rynku i jakiego charakteru dobra będą oni oferować, oraz jakie ustalą bariery wejścia i wyjścia, a także od tego, jaka będzie konkurencja na tym rynku¹³. Przedsiębiorstwo jako forma organizacyjna działalności gospodarczej, obok państwa i gospodarstw domowych, będące podstawowym podmiotem funkcjonującym w gospodarce rynkowej, stanowi tzw. siłę napędową gospodarki. W wyniku funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku tworzone są nowe miejsca pracy, wymuszana jest wysoka jakość oferowanych produktów oraz świadczonych usług, a także pojawia się zjawisko zdrowej konkurencji.

Przedsiębiorstwa nie można rozpatrywać bez jego powiązania z otoczeniem, które charakteryzuje się dynamicznymi zmianami. Procesy zachodzące w otoczeniu, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, to przede wszystkim procesy związane z postępem technologiczno-organizacyjnym, który determinuje rozwój cywilizacyjny społeczeństwa, a zarazem możliwości rozwojowe

¹² M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992, s. 25.

¹³ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 300.

potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw, a także procesy dotyczące stosunków gospodarczych, społecznych, prawnych oraz politycznych¹⁴. Otoczenie przedsiębiorstwa jako swoisty sędzia decydujące o szansach i niepowodzeniach przedsiębiorstwa w najprostszy sposób dzieli się na otoczenie bliższe i otoczenie dalsze. Otoczenie bliższe – mikrootoczenie, zwane także otoczeniem bezpośrednim, to wszelkie jednostki i podmioty bezpośrednio z przedsiębiorstwem powiązane, a należą do nich m.in. rynek pracy, rynek dostawców, rynek odbiorców, konkurencja, instytucje finansowe. Do otoczenia dalszego – makrootoczenia, należą wszelkie podmioty powiązane z przedsiębiorstwem w sposób pośredni, m.in. państwo, system prawny, otoczenie ekonomiczne, demograficzne, kulturowe¹⁵.

W świetle art. 55¹ ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny¹⁶ przedsiębiorstwo jest „zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności:

- oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);
- własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
- prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
- wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
- koncesje, licencje i zezwolenia;
- patenty i inne prawa własności przemysłowej;
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;

¹⁴ *Współczesne przedsiębiorstwo*, red. J. Engelhardt, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 20.

¹⁵ S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 53.

¹⁶ Tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r. poz. 1740 ze zm.

- tajemnice przedsiębiorstwa;
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej”.

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców¹⁷ w art. 3 definiuje przedsiębiorstwo jako działalność gospodarczą, którą jest „zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły”.

Powyższe definicje charakteryzują przedsiębiorstwo w aspekcie uwarunkowań prawnych. Ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo jest obiektem zainteresowań wielu naukowców, w literaturze można spotkać liczne definicje przedsiębiorstwa, które z uwagi na ogromną różnorodność przedsiębiorstw oraz upływ czasu, a wraz z nim zmieniające się uwarunkowania, przyjmują różną formę. Warto przytoczyć również definicję, która kładzie nacisk na aspekt funkcjonalny i określa przedsiębiorstwo jako „każdą formę zorganizowania podaży strony rynku, posiadającą osobowość / zdolność prawną i osobowość ekonomiczną, charakteryzującą się swoistą dla siebie formą gospodarowania i zachowania, oraz której wiodącym celem jest maksymalizacja własnej wartości rynkowej”¹⁸.

Definicja ta zwraca szczególną uwagę na wyodrębnienie ekonomiczne i prawne. Wyodrębnienie ekonomiczne oznacza samodzielność przedsiębiorstwa w gospodarowaniu posiadanym majątkiem. Wyodrębnienie prawne powoduje, że przedsiębiorstwo staje się podmiotem praw i obowiązków, dając możliwość zawierania umów z innymi podmiotami. Należy jednak pamiętać, że wyodrębnienie prawne nie jest tożsame z osobowością prawną, którą przedsiębiorstwa nabywają w momencie wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego¹⁹. Przedsiębiorstwa wyodrębniają się prawnie i ekonomicznie z rynkowego otoczenia poprzez koncentrację zasobów rzeczowych oraz informacyjnych, oraz działalność jednostek czy też grup

¹⁷ Tekst jedn.: Dz. U. z 2021 r. poz. 162.

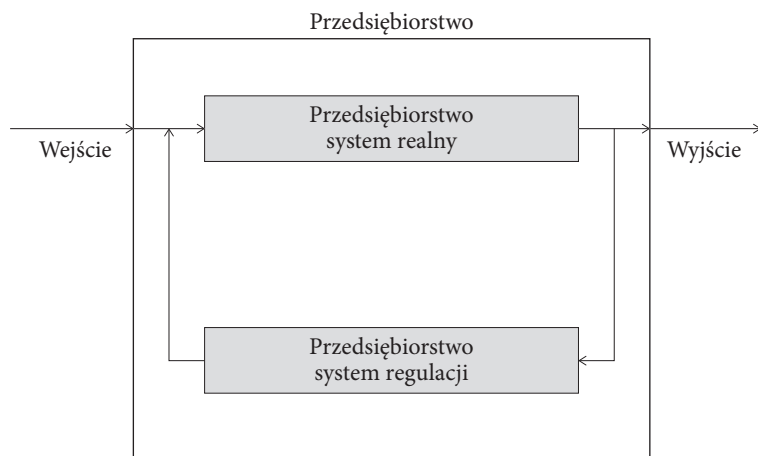
¹⁸ *Przedsiębiorstwo. Drogi sukcesu rynkowego*, red. J. Żurek, PWE, Warszawa 2016, s. 14.

¹⁹ *Przedsiębiorstwo. Drogi...*, red. J. Żurek, s. 14.

społecznych. Przedsiębiorstwa w wyniku tego wyodrębnienia stają się podmiotem względnie odosobnionym; mając więc na uwadze własne przetrwanie i rozwój w przyszłości, muszą nieustannie monitorować własną sytuację, a w podejmowanych decyzjach kierować się zachowaniem równowagi i stabilności²⁰. Równowagę względnie odosobnionego układu można postrzegać na dwa sposoby: po pierwsze, jako stan, w którym nie ma tendencji do występowania zmian, w związku z czym elementy danego układu oraz jego otoczenia nie zmieniają się; po drugie, jako stan charakteryzujący się występowaniem zmian zarówno wewnątrz układu, jak i w jego otoczeniu, ale sam obiekt identyfikuje te zmiany jako zakłócenia i wykorzystując własne umiejętności, doprowadza układ do własnej specyfiki. Stabilność natomiast jest definiowana jako umiejętność powrotu obiektu do stanu równowagi, w sytuacji gdy zostanie poddany zakłóceniom. Tak więc zarówno równowaga, jak i zdolność utrzymania stabilności, co w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku oznacza zapewnienie przetrwania i możliwości rozwoju, powinny być wiodącą cechą przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie gospodarować tylko wówczas, gdy utrzymuje własną osobowość w nieustannie zmieniających się warunkach otoczenia. Dla zobrazowania pojęcia równowagi przedsiębiorstwa pomocne jest przedstawienie przedsiębiorstwa w ujęciu systemowym, w którym przedsiębiorstwo traktowane jest jako całościowy system składający się z dwóch współdziałających ze sobą systemów: systemu realnego oraz systemu regulacji.

Przedsiębiorstwo w ujęciu systemowym przedstawia rysunek 1.

²⁰ K. Szałucki, *Kształtowanie równowagi przedsiębiorstw transportowych*, Texter, Warszawa 2016, s. 10.



Rysunek 1. Przedsiębiorstwo w ujęciu systemowym

Źródło: K. Szałucki, *Kształtowanie równowagi...*, s. 11.

System realny przedsiębiorstwa kształtowany jest poprzez stosunki społeczne pomiędzy ludźmi tworzącymi przedsiębiorstwo oraz poprzez zasoby stanowiące majątek przedsiębiorstwa. System regulacji oparty jest na zasobach informacyjnych oraz na procesach decyzyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie. Aby przedsiębiorstwo mogło osiągnąć równowagę, swoje decyzje i działania powinno skoncentrować na tworzeniu mechanizmów równowagi poprzez opracowanie zasad, reguł i procedur postępowania zarówno w bieżącej działalności, jak i w przypadku wystąpienia sporadycznych zdarzeń losowych²¹.

Gospodarowanie przedsiębiorstw uzależnione jest w ogromnym stopniu od posiadanych zasobów. Każde przedsiębiorstwo w swej działalności wykorzystuje szereg zasobów i powinno dbać o to, aby zasoby te były wykorzystywane możliwie najefektywniej. Współcześnie występujące w przedsiębiorstwach zasoby dzieli się na dwa podstawowe rodzaje – materialne i niematerialne. Do zasobów

²¹ K. Szałucki, *Przedsiębiorstwa transportowe. Warunki i mechanizmy równowagi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 8–13.

materialnych zalicza się majątek trwały i finansowy, natomiast do zasobów niematerialnych m.in. szeroko rozumiane zasoby ludzkie, kulturę przedsiębiorstwa oraz informacje. Optymalnie dobrane oraz efektywnie wykorzystane zasoby sprzyjają tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Na szczególną uwagę zasługuje cecha zasobów, która powoduje, że przedsiębiorstwo może wyróżniać się na rynku spośród podobnych podmiotów. Cechą tą, zdecydowanie ograniczającą substytucyjność, jest unikalność zasobów. Im zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa są bardziej nietypowe, unikalne, tym są trudniejsze do kopiowania, naśladowania²². Zgodnie z teorią zasobową najcenniejsze dla przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej oraz efektywnego rozwoju, są zasoby niematerialne, z uwagi na fakt, iż właśnie one znacząco różnicują przedsiębiorstwa. Aby jednak zasoby niematerialne przyniosły oczekiwane efekty, należy je umiejętnie łączyć z zasobami materialnymi, tworząc unikalną relację pomiędzy zasobami i zdolnościami polegającymi na ich wykorzystaniu²³. Zasoby stanowiące potencjał przedsiębiorstwa stały się więc niezwykle ważnym czynnikiem w działalności przedsiębiorstw, co doprowadziło do tego, że głównym zadaniem menedżerów jest dbałość o pozyskanie zasobów, a także ich optymalne wykorzystanie. Fakt niezbędności zasobów sprawił, że granica pomiędzy faktem rzeczywistego posiadania zasobów a ich dysponowaniem staje się coraz mniej dostrzegalna²⁴. Zważywszy na fakt, że przedsiębiorstwa funkcjonują, głównie opierając się na dwóch zasadniczych czynnikach, które umożliwiają osiągnięcie założonych celów, bardzo istotne dla przedsiębiorstwa są zasoby majątkowe. Nieodłącznie z zasobami majątkowymi muszą występować zasoby kapitałowe, stanowiące źródło finansowania działalności przedsiębiorstw. Niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest także pozyskanie zasobów w postaci zasobów ludzkich, a także zasobów rzeczowych stanowiących

²² *Przedsiębiorstwo. Drogi...*, red. J. Żurek, s. 39.

²³ A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 26.

²⁴ *Kapitał, informacja, jakość*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005, s. 14.

przedmioty pracy, czyli zasobów pomocnych w realizacji procesów produkcyjnych, na które przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ²⁵. Majątek przedsiębiorstwa stanowią aktywa będące zasobami przedsiębiorstwa o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które w przyszłości spowodują wzrost korzyści ekonomicznych przedsiębiorstwa²⁶. Majątek jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Wyraża on zdolność przedsiębiorstwa do generowania nowych środków finansowych, jednak zdolność ta uzależniona jest od aktywności majątku, która może być rozumiana dwojako – jako aktywność czynna lub bierna. Aktywność czynna polega na intensywnym wykorzystaniu majątku przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej i charakteryzuje się wysoką produktywnością, ponieważ wykorzystanie majątku jest dostosowane do zgłaszanych potrzeb rynkowych. Aktywność bierna natomiast cechuje się tym, że majątek wykazuje wysoką wartość księgową, nie jest jednak w dużym stopniu wykorzystywany w działalności. W sytuacji tej przedsiębiorstwo ma do czynienia z wysokim stopniem zamrożenia środków finansowych. Racjonalne wykorzystanie i gospodarowanie majątkiem, tym samym zachowanie optymalnej struktury majątku prowadzi do jego powiększania, a w konsekwencji do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny nieustannie analizować efektywność wykorzystania majątku. Do analizy tej najczęściej stosuje się podstawowe wielkości ekonomiczne dające się wyrazić ilościowo, takie jak przychody, koszty oraz zysk, osiągnięte w kolejnych latach obrachunkowych²⁷. Niezwykle ważnym czynnikiem w osiągnięciu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz efektywnego wykorzystania majątku są zasoby ludzkie. Ludzie tworzący przedsiębiorstwo wraz z własnymi umiejętnościami, kwalifikacjami oraz doświadczeniem stanowią trzon przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie mają decydujące znaczenie dla prowadzonej działalności,

²⁵ *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2003, s. 65.

²⁶ T. Moss, A. Zysnarska, *Rachunkowość finansowa od podstaw*, ODDK, Gdańsk 2004, s. 19.

²⁷ *Ekonomika i kierowanie...*, red. J. Żurek, s. 68.



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-209-0