

Wykorzystanie analizy ekonomiczno-finansowej w strategicznym zarządzaniu

Zarządzanie jest to całościowy kształt działań zmierzających do realizacji funkcji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa przy zapewnieniu możliwie optymalnych efektów [L. Bednarski: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 13-14].

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest trudne i skomplikowane, stąd powinno być oparte na kompleksowej strategicznej analizie ekonomicznej, zawierającej ocenę oraz warunki i metody postępowania przedsiębiorstwa. Analiza ekonomiczna tworzy bowiem podstawy do ustalania długookresowych celów i zadań przedsiębiorstwa, szacowania trendów gospodarczych oraz opracowywania strategii działania. Strategiczna analiza ekonomiczna wymaga zatem uwzględnienia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wielu zależności i dziedzin działalności. Stąd też analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu strategicznym odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych przedsięwzięć przedsiębiorstwa, działalności jego konkurentów oraz zmian w otoczeniu.

Strategiczny charakter analizy ekonomiczno-finansowej odzwierciedla się w ocenie skutków realnego i symulowanego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie i otoczenia na przedsiębiorstwo oraz w tworzeniu i stosowaniu narzędzi analitycznych rozpoznawania kondycji w każdym przejawie jego działania w kategoriach szans i ryzyka oraz ewentualnych zagrożeń. Przedsiębiorstwo działa bowiem pod ogromną presją rynku, konkurentów, niepewności i czynnika czasu [J. Duraj: Analiza..., op. cit., s. 18]. Coraz powszechniejsze jest korzystanie z analizy ekonomicznej w celu uniknięcia zaskoczenia przez konkurentów, dostrzegania sytuacji

kryzysowych oraz wykorzystywania szans efektywniejszego działania przedsiębiorstwa. Taka analiza określa nowe pozycje strategiczne z zastosowaniem kryteriów efektywności.

Strategiczną analizę ekonomiczno-finansową charakteryzują przyszłościowe rozwiązania metodyczne, które opierają się na licznych metodach symulacji. Dominuje w nich podejście jakościowe. Widać to w badaniu sił i słabości przedsiębiorstwa, pozycji konkurencji, szansach i zagrożeniach, wykorzystaniu intuicji itp.

Atrakcyjność i przydatność analizy ekonomiczno-finansowej w procesie zarządzania stale wzrasta. Łączy ona bowiem dzisiejszą działalność przedsiębiorstwa z jego przyszłymi rezultatami. Jednocześnie jest tym ogniwem w przedsiębiorstwie, które umożliwia formułowanie strategii oraz jej realizację.

Opracowanie odpowiedniej strategii ma zasadnicze znaczenie dla organizacji [D. E. Castle: Financing Options for the Corporate Strategist, „The Journal of Business Strategy”, styczeń-luty 1988, s. 12-16]. Ważną częścią tej strategii jest pojęcie decyzji o wybraniu najbardziej odpowiedniej strukturze kapitałowej. Struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem [D. Miller: Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, „Academy of Management Journal”, marzec 1987, s. 7-32; D. Miller: Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, „Strategic Management Journal” 1986, tom 7, s. 233-249; W. G. Egelhaff: Strategy and Structure in Multinational Corporations A Revision of the Stopford and Wells Model, „Strategic Management Journal” 1988, tom 9, s. 1-14].

Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym i ciągłym procesem kierowniczym, którego celem jest formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających zgodności przedsiębiorstwa z otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Strategia jest wdrażana na poziomach przedsiębiorstw, autonomicznych

jednostkach gospodarczych i poziomie funkcjonalnym [Zob. J. A. Pearce, D. K. Robbins, D. B. Robinson: In The Impact of Grand Strategy and Planning Formulation Performance, „St. Mary – Journal” 1987, tom 8, s. 125-134]. Strategię należy najpierw sformułować a następnie realizować.

Formułowanie strategii składa się z czterech następujących kroków. Po pierwsze, opracowywane są cele strategiczne. Następnie przeprowadza się analizę otoczenia (konieczna jest również analiza samej organizacji). Na koniec atuty i słabości organizacji dopasowuje się do szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, aby opracować ostateczną strategię.

Wybór strategii na poziomie przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie o właściwe dziedziny działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje on wybór strategii wzrostu, cięć i stabilizacji [D. A. Buchanan, D. Boddy: Organizations in the Computer Age, Gower, Alderhot 1983, s. 15. P. Blenker, A. Pontiggza: Information Technology – Constraint or Strategic Resource, [w:] W. E. Sufherland, Y. Yves Morienx (red.): Business Strategy and Information Technology, Reufledge, London 1991, s. 219-231].

Strategiczne zarządzanie jest w istocie motywowaniem innych ludzi. Aby móc motywować ludzi konieczne jest utrzymanie z nimi łączności. Paul Getty uważa, że zarządzanie jest sztuką kierowania ludzką aktywnością [C. A. Paissant, C. Godefroy: Miliarderzy, Wyd. Medium, Warszawa 1992, s. 225]. Z kolei Alfred P. Sloan pisze, że uporządkowanie informacji o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie i wokół niego jest jedną z podstaw strategicznych decyzji gospodarczych [A. P. Sloan: Moje lata z General Motors, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993, s. 129].

Przedmiotem głównego zainteresowania każdego przedsiębiorstwa powinny być nie bieżące problemy w jego funkcjonowaniu, ale kapitał który ma być przekazany do jego dyspozycji, którym zarządza. Zarządzanie finansową stroną działalności

przedsiębiorstwa należy utożsamiać z zarządzanym kapitałem.

Innym kluczowym zagadnieniem jest wykorzystanie w strategicznym zarządzaniu elektronicznego systemu zarządzania. MIS jest narzędziem wspomagającym proces planowania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie [T. Lucey: Management Information Systems, DP Publications, London 1991, s. 160].

Istnieje również pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem przez kulturę [M. Crozier: Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania, PWE, Warszawa 1993, s. 45]. Kulturę przedsiębiorstwa tworzą wartości nadające strukturę działaniom podejmowanym w obrębie organizacji. Wartości te traktowane są jako odznaczające się niezmiennością zbiory przekonań dotyczące wyboru sposobu postępowania [Z. L. Byors: Concepts of Strategic Management. Planning and Implementation, Harpors and Row, New York 1984, s. 67].

W działalności każdego przedsiębiorstwa konieczne jest przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania. Umożliwić to może dokładne poznanie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego funkcji wewnętrznych i zewnętrznych, czynników kształtujących różne przejawy działalności i jej efekty ekonomiczne.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwa wyróżnić można kilka etapów tworzących zamknięty, powtarzający się cykl:

- poznanie stanu dotychczasowego,
- określenie potrzeb oraz wynikających z nich zadań do wykonania,
- koordynacja i zapewnienie bieżącej realizacji zadań,
- kontrola wykonania zadań i poznanie osiągniętego stanu.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa polega na podejmowaniu decyzji, które przyczyniłyby się do realizacji celu działania firmy. Funkcję narzędzia zarządzania gospodarką finansową

pełni *analiza finansowa*. Powinna ona przede wszystkim:

- dostarczać kierownictwu odpowiednich opracowań, które ułatwiałyby osiągnięcie racjonalnej struktury majątku i funduszy (pomocne mogą być tu opracowania dotyczące podziału zysku i funduszy, zasad zaciągania kredytów oraz długoterminowe prognozy kształtowania się sytuacji finansowej jednostki gospodarczej);
- ułatwiać racjonalne kształtowanie rozrachunków i strumieni pieniężnych poprzez opracowywanie krótkoterminowych prognoz oraz nadzór umożliwiający przeprowadzania odpowiednich zabiegów regulujących (pomocny może być tu rachunek przepływów pieniężnych – cash flow);
- okresowo oceniać gospodarkę finansową i sytuację finansową jednostki (przydatne mogą być tu bilans, rachunek wyników oraz sprawozdanie z przepływów finansowych) [M. Walczak: *Analiza finansowa w procesie sterowania przedsiębiorstwem*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1992, s. 18].

Ocena finansowa przedsiębiorstwa jest przeznaczona dla różnych podmiotów. Tymi potencjalnymi zainteresowanymi mogą być: właściciele przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca, organizacje pracownicze, inwestorzy, instytucje finansujące (banki, fundusze, fundacje), partnerzy handlowi, konkurenci.

Właściciele będą chcieli przede wszystkim uzyskać informacje o jego obecnej i przyszłej zyskowności. Kadra zarządzająca będzie zainteresowana wzmocnieniem pozycji finansowej przedsiębiorstwa, stworzeniem dalszych możliwości rozwojowych, osiągnięciem przewagi nad konkurencją, możliwością zaspokojenia żądań płacowych pracowników, utrzymania zdolności do wywiązywania się z zobowiązań, oceną przyczyn określonego stanu przedsiębiorstwa. Organizacje pracownicze – możliwością spełnienia ich postulatów płacowych oraz stabilnością zatrudnienia. Instytucje finansujące będą zainteresowane zdolnością przedsiębiorstwa do spłaty udzielonego przez nie

wsparcia finansowego. Partnerzy handlowi zainteresowani będą solidnością płatniczą firmy, jej zdolnością do wywiązywania się z umów handlowych a konkurenci danej firmy będą szukali słabych stron przedsiębiorstwa oraz porównywali jego sytuację ze swoją [D. Olszewski: Podstawy analizy finansowej przedsiębiorstwa. Istota oceny finansowej, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1994, s. 7].

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Wykorzystanie analizy ekonomiczno-finansowej w strategicznym zarządzaniu

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest złożonym procesem, który wymaga efektywnego podejścia do zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych aspektów jego funkcjonowania. Proces ten powinien opierać się na szczegółowej analizie ekonomicznej, która pozwala na wyznaczenie celów długoterminowych, prognozowanie trendów gospodarczych oraz opracowywanie strategii działania. W kontekście zarządzania strategicznego istotne jest uwzględnienie nie tylko czynników wewnętrznych, ale również sytuacji na rynku i otoczeniu konkurencyjnym.

Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się szczególnie skomplikowane, gdy w grę wchodzi dynamiczne zmiany rynkowe, niepewność oraz presja czasu. Kluczowe jest tu wykorzystanie analiz ekonomiczno-finansowych, które umożliwiają ocenę ryzyka i szans, a także adaptację do zmieniających się warunków. Takie analizy pozwalają nie tylko na minimalizowanie ryzyka,

ale także na strategiczne wykorzystanie pojawiających się możliwości.

W procesie zarządzania strategicznego wyróżnia się cztery podstawowe etapy: opracowanie celów strategicznych, analiza otoczenia, dostosowanie atutów organizacji do szans i zagrożeń oraz formułowanie finalnej strategii. Wybór odpowiedniej strategii jest kluczowy, ponieważ decyduje o dalszym rozwoju przedsiębiorstwa, a także o jego pozycjonowaniu na rynku. Ponadto, wdrożenie strategii wymaga zarówno spójności z otoczeniem, jak i efektywnego motywowania zespołów w przedsiębiorstwie.

Strategia zarządzania finansami jest jednym z fundamentów działania przedsiębiorstwa, a analiza ekonomiczna stanowi narzędzie, które wspiera podejmowanie kluczowych decyzji. Poprzez dostarczanie analiz dotyczących struktury kapitałowej, rozrachunków i prognoz finansowych, analiza ekonomiczna umożliwia skuteczne zarządzanie finansami oraz zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do realizacji swoich celów.

W kontekście różnych interesariuszy przedsiębiorstwa, analiza ekonomiczna pełni rolę informacyjną, dostarczając niezbędnych danych zarówno dla właścicieli, jak i dla instytucji finansujących, pracowników czy konkurentów. Każdy z tych podmiotów ma różne potrzeby informacyjne, ale analiza ekonomiczna umożliwia precyzyjne ocenienie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, co wspomaga podejmowanie świadomych decyzji w różnych obszarach działalności.

Wykorzystanie analizy ekonomiczno-finansowej w strategicznym zarządzaniu

Analiza ekonomiczno-finansowa odgrywa kluczową rolę w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, ponieważ umożliwia ocenę sytuacji finansowej firmy, identyfikację mocnych i słabych stron oraz podejmowanie trafnych decyzji na przyszłość. Zarządzanie strategiczne opiera się na

długoterminowym planowaniu i określaniu celów organizacji, a dokładna analiza finansowa pozwala na przewidywanie możliwych scenariuszy oraz minimalizowanie ryzyka.

Podstawowym celem analizy ekonomiczno-finansowej jest dostarczenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji zarządczych. Obejmuje ona różne metody i narzędzia pozwalające na ocenę kondycji finansowej firmy, jej efektywności operacyjnej oraz potencjalnych zagrożeń. Kluczowe wskaźniki finansowe, takie jak rentowność, płynność, zadłużenie czy sprawność zarządzania aktywami, pozwalają na pełniejszą ocenę sytuacji przedsiębiorstwa i jego możliwości dalszego rozwoju.

Jednym z najważniejszych elementów analizy jest analiza wskaźnikowa, która obejmuje ocenę rentowności przedsiębiorstwa na podstawie relacji między zyskami a ponoszonymi kosztami oraz przychodami. Wskaźniki rentowności, takie jak rentowność sprzedaży, rentowność aktywów czy rentowność kapitału własnego, pozwalają na ocenę efektywności wykorzystania zasobów finansowych. Z kolei analiza płynności finansowej umożliwia określenie zdolności przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań, co jest kluczowe dla utrzymania stabilności finansowej i uniknięcia problemów z wypłacalnością.

Analiza zadłużenia dostarcza informacji o strukturze kapitału firmy oraz poziomie ryzyka finansowego. Nadmierne zadłużenie może prowadzić do problemów z obsługą zobowiązań i zwiększenia kosztów finansowych, dlatego monitorowanie tych wskaźników jest istotnym elementem zarządzania strategicznego. Z kolei analiza sprawności zarządzania aktywami pozwala określić, jak efektywnie firma wykorzystuje swoje zasoby, co ma bezpośredni wpływ na jej konkurencyjność.

Zastosowanie analizy ekonomiczno-finansowej w strategicznym zarządzaniu jest szczególnie istotne w kontekście podejmowania decyzji inwestycyjnych. Przedsiębiorstwa, które chcą rozwijać swoją działalność, muszą dokładnie ocenić opłacalność

planowanych przedsięwzięć, uwzględniając zarówno potencjalne zyski, jak i ryzyka. Analiza finansowa pozwala na oszacowanie, czy dana inwestycja przyniesie oczekiwane korzyści i w jakim czasie nastąpi jej zwrot.

Nie bez znaczenia pozostaje także analiza trendów i prognozowanie przyszłej sytuacji finansowej. Dzięki odpowiednim narzędziom, takim jak analiza trendów finansowych czy modele predykcyjne, przedsiębiorstwa mogą dostosować swoje strategie do zmieniających się warunków rynkowych. Pozwala to na lepsze planowanie działań i minimalizowanie ryzyka związanego z niepewnością gospodarczą.

Kolejnym istotnym aspektem jest analiza porównawcza, która umożliwia zestawienie wyników przedsiębiorstwa z wynikami konkurencji lub z ogólnymi standardami branżowymi. Dzięki temu zarząd może ocenić swoją pozycję na rynku i dostosować strategię do aktualnych realiów.

Analiza ekonomiczno-finansowa znajduje zastosowanie również w zarządzaniu ryzykiem. Identyfikacja zagrożeń finansowych, takich jak spadek rentowności, problemy z płynnością czy wzrost kosztów finansowych, pozwala na wdrożenie odpowiednich działań zapobiegawczych. Przedsiębiorstwa, które skutecznie zarządzają ryzykiem, mogą uniknąć kryzysów finansowych i utrzymać stabilność działalności nawet w trudnych warunkach rynkowych.

W kontekście strategicznego zarządzania analiza ekonomiczno-finansowa odgrywa również ważną rolę w podejmowaniu decyzji dotyczących ekspansji rynkowej, fuzji i przejęć oraz restrukturyzacji. Przedsiębiorstwa, które chcą wejść na nowe rynki lub dokonać przejęcia innej firmy, muszą dokładnie przeanalizować swoją sytuację finansową oraz potencjalne korzyści i zagrożenia związane z takim krokiem.

Nie można również pominąć roli analizy finansowej w planowaniu budżetu i optymalizacji kosztów. Dzięki analizie struktury

strategicznym zarządzaniu

Zarządzanie jest to całościowy kształt działań zmierzających do realizacji funkcji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa przy zapewnieniu możliwie optymalnych efektów [L. Bednarski: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 13-14].

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest trudne i skomplikowane, stąd powinno być oparte na kompleksowej strategicznej analizie ekonomicznej, zawierającej ocenę oraz warunki i metody postępowania przedsiębiorstwa. Analiza ekonomiczna tworzy bowiem podstawy do ustalania długookresowych celów i zadań przedsiębiorstwa, szacowania trendów gospodarczych oraz opracowywania strategii działania. Strategiczna analiza ekonomiczna wymaga zatem uwzględnienia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wielu zależności i dziedzin działalności. Stąd też analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu strategicznym odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych przedsięwzięć przedsiębiorstwa, działalności jego konkurentów oraz zmian w otoczeniu.

Strategiczny charakter analizy ekonomiczno-finansowej odzwierciedla się w ocenie skutków realnego i symulowanego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie i otoczenia na przedsiębiorstwo oraz w tworzeniu i stosowaniu narzędzi analitycznych rozpoznawania kondycji w każdym przejawie jego działania w kategoriach szans i ryzyka oraz ewentualnych zagrożeń. Przedsiębiorstwo działa bowiem pod ogromną presją rynku, konkurentów, niepewności i czynnika czasu [J. Duraj: Analiza..., op. cit., s. 18]. Coraz powszechniejsze jest korzystanie z analizy ekonomicznej w celu uniknięcia zaskoczenia przez konkurentów, dostrzegania sytuacji kryzysowych oraz wykorzystywania szans efektywniejszego działania przedsiębiorstwa. Taka analiza określa nowe pozycje strategiczne z zastosowaniem kryteriów efektywności.

Strategiczną analizę ekonomiczno-finansową charakteryzują przyszłościowe rozwiązania metodyczne, które opierają się na licznych metodach symulacji. Dominuje w nich podejście jakościowe. Widać to w badaniu sił i słabości przedsiębiorstwa, pozycji konkurencji, szansach i zagrożeniach, wykorzystaniu intuicji itp.

Atrakcyjność i przydatność analizy ekonomiczno-finansowej w procesie zarządzania stale wzrasta. Łączy ona bowiem dzisiejszą działalność przedsiębiorstwa z jego przyszłymi rezultatami. Jednocześnie jest tym ogniwem w przedsiębiorstwie, które umożliwia formułowanie strategii oraz jej realizację.

Opracowanie odpowiedniej strategii ma zasadnicze znaczenie dla organizacji [D. E. Castle: Financing Options for the Corporate Strategist, „The Journal of Business Strategy”, styczeń-luty 1988, s. 12-16]. Ważną częścią tej strategii jest pojęcie decyzji o wybraniu najbardziej odpowiedniej strukturze kapitałowej. Struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem [D. Miller: Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, „Academy of Management Journal”, marzec 1987, s. 7-32; D. Miller: Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, „Strategic Management Journal” 1986, tom 7, s. 233-249; W. G. Egelhaff: Strategy and Structure in Multinational Corporations A Revision of the Stopford and Wells Model, „Strategic Management Journal” 1988, tom 9, s. 1-14].

Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym i ciągłym procesem kierowniczym, którego celem jest formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających zgodności przedsiębiorstwa z otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Strategia jest wdrażana na poziomach przedsiębiorstw, autonomicznych jednostkach gospodarczych i poziomie funkcjonalnym [Zob. J. A. Pearce, D. K. Robbins, D. B. Robinson: In The Impact of Grand Strategy and Planing Formulation Perfonmeuse, „St. Marry – Journal” 1987, tom 8, s. 125-134]. Strategię należy najpierw

sformułować a następnie realizować.

Formułowanie strategii składa się z czterech następujących kroków. Po pierwsze, opracowywane są cele strategiczne. Następnie przeprowadza się analizę otoczenia (konieczna jest również analiza samej organizacji). Na koniec atuty i słabości organizacji dopasowuje się do szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, aby opracować ostateczną strategię.

Wybór strategii na poziomie przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie o właściwe dziedziny działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje on wybór strategii wzrostu, cięć i stabilizacji [D. A. Buchanan, D. Boddy: *Organizations in the Computer Age*, Gower, Alderhot 1983, s. 15. P. Blenker, A. Pontiggza: *Information Technology – Constraint or Strategic Resource*, [w:] W. E. Sufherland, Y. Yves Morienx (red.): *Business Strategy and Information Technology*, Reufledge, London 1991, s. 219-231].

Strategiczne zarządzanie jest w istocie motywowaniem innych ludzi. Aby móc motywować ludzi konieczne jest utrzymanie z nimi łączności. Paul Getty uważa, że zarządzanie jest sztuką kierowania ludzką aktywnością [C. A. Paissant, C. Godefroy: *Miliarderzy*, Wyd. Medium, Warszawa 1992, s. 225]. Z kolei Alfred P. Sloan pisze, że uporządkowanie informacji o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie i wokół niego jest jedną z podstaw strategicznych decyzji gospodarczych [A. P. Sloan: *Moje lata z General Motors*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1997, s. 129].

Przedmiotem głównego zainteresowania każdego przedsiębiorstwa powinny być nie bieżące problemy w jego funkcjonowaniu, ale kapitał który ma być przekazany do jego dyspozycji, którym zarządza. Zarządzanie finansową stroną działalności przedsiębiorstwa należy utożsamiać z zarządzanym kapitałem.

Innym kluczowym zagadnieniem jest wykorzystanie w strategicznym zarządzaniu elektronicznego systemu zarządzania.

MIS jest narzędziem wspomagającym proces planowania i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie [T. Lucey: Management Information Systems, DP Publications, London 1991, s. 160].

Istnieje również pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem przez kulturę [M. Crozier: Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania, PWE, Warszawa 1997, s. 45]. Kulturę przedsiębiorstwa tworzą wartości nadające strukturę działaniom podejmowanym w obrębie organizacji. Wartości te traktowane są jako odznaczające się niezmiennością zbiory przekonań dotyczące wyboru sposobu postępowania [Z. L. Byors: Concepts of Strategic Management. Planning and Implementation, Harpors and Row, New York 1984, s. 67].

W działalności każdego przedsiębiorstwa konieczne jest przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania. Umożliwić to może dokładne poznanie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego funkcji wewnętrznych i zewnętrznych, czynników kształtujących różne przejawy działalności i jej efekty ekonomiczne.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwa wyróżnić można kilka etapów tworzących zamknięty, powtarzający się cykl:

- poznanie stanu dotychczasowego,
- określenie potrzeb oraz wynikających z nich zadań do wykonania,
- koordynacja i zapewnienie bieżącej realizacji zadań,
- kontrola wykonania zadań i poznanie osiągniętego stanu.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa polega na podejmowaniu decyzji, które przyczyniłyby się do realizacji celu działania firmy. Funkcją narzędzia zarządzania gospodarką finansową pełni *analiza finansowa*. Powinna ona przede wszystkim:

- dostarczać kierownictwu odpowiednich opracowań, które ułatwiałyby osiągnięcie racjonalnej struktury majątku i

funduszy (pomocne mogą być tu opracowania dotyczące podziału zysku i funduszy, zasad zaciągania kredytów oraz długoterminowe prognozy kształtowania się sytuacji finansowej jednostki gospodarczej);

– ułatwiać racjonalne kształtowanie rozrachunków i strumieni pieniężnych poprzez opracowywanie krótkoterminowych prognoz oraz nadzór umożliwiający przeprowadzania odpowiednich zabiegów regulujących (pomocny może być tu rachunek przepływów pieniężnych – cash flow);

– okresowo oceniać gospodarkę finansową i sytuację finansową jednostki (przydatne mogą być tu bilans, rachunek wyników oraz sprawozdanie z przepływów finansowych) [M. Walczak: Analiza finansowa w procesie sterowania przedsiębiorstwem, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1992, s. 18].

Ocena finansowa przedsiębiorstwa jest przeznaczona dla różnych podmiotów. Tymi potencjalnymi zainteresowanymi mogą być: właściciele przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca, organizacje pracownicze, inwestorzy, instytucje finansujące (banki, fundusze, fundacje), partnerzy handlowi, konkurenci.

Właściciele będą chcieli przede wszystkim uzyskać informacje o jego obecnej i przyszłej zyskowności. Kadra zarządzająca będzie zainteresowana wzmocnieniem pozycji finansowej przedsiębiorstwa, stworzeniem dalszych możliwości rozwojowych, osiągnięciem przewagi nad konkurencją, możliwością zaspokojenia żądań płacowych pracowników, utrzymania zdolności do wywiązywania się z zobowiązań, oceną przyczyn określonego stanu przedsiębiorstwa. Organizacje pracownicze – możliwością spełnienia ich postulatów płacowych oraz stabilnością zatrudnienia. Instytucje finansujące będą zainteresowane zdolnością przedsiębiorstwa do spłaty udzielonego przez nie wsparcia finansowego. Partnerzy handlowi zainteresowani będą solidnością płatniczą firmy, jej zdolnością do wywiązywania się z umów handlowych a konkurenci danej firmy będą szukali słabych stron przedsiębiorstwa oraz porównywali jego sytuację

ze swoją [D. Olszewski: Podstawy analizy finansowej przedsiębiorstwa. Istota oceny finansowej, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1998, s. 7].

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.