

## BEZPIECZEŃSTWOW FINANSOWE MAŁYCH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Artykuł porusza problematykę bezpieczeństwa finansowego małych podmiotów gospodarczych, zwracając szczególną uwagę na znaczenie systemów wczesnego ostrzegania / rozpoznania w diagnozowaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Podkreśla znaczenie wczesnej identyfikacji zagrożeń w działalności gospodarczej, co umożliwia podejmowanie działań zapobiegających kryzysom.

W artykule przedstawiono zasady opracowywania systemów wczesnego ostrzegania / rozpoznania oraz zaproponowano modelowe rozwiązanie funkcjonowania takiego systemu opracowanego na potrzeby przedsiębiorstwa produkującego materiały budowlane.

1. Wstęp
2. Czynniki wpływające na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa.
3. Systemy wczesnego ostrzegania jako narzędzie wspomagające bezpieczeństwo finansowe podmiotów gospodarczych.
4. Podsumowanie

### 1. Wstęp

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw na globalnych i dynamicznie zmieniających się rynkach stwarza dla firm nie tylko nowe szanse ale niesie ze sobą również różne zagrożenia. Szczególnie obecnie, gdy na świecie rozszerza się kryzys instytucji finansowych, ważne staje się pytanie, czy nie rozszerzy się on również na naszą gospodarkę. Czy problemy gospodarki światowej, nie przełożą się na warunki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw i czy w związku z tym będziemy bezpieczni?

W tej sytuacji niezwykle ważnym problemem staje się zarządzanie bezpieczeństwem finansowym firmy. Zarządzanie bezpieczeństwem, w tym zarządzanie strategiczne, jest rozumiane jako całokształt działań podmiotu, mających na celu zapewnienie bytu i rozwoju w zmiennych uwarunkowaniach środowiska bezpieczeństwa.<sup>146</sup>

Aby zapewnić byt i rozwój przedsiębiorstwa, jego bezpieczeństwo finansowe powinno znajdować się w centrum uwagi każdego organu zarządzającego.

Mówiąc o bezpieczeństwie finansowym firm, nie można pominąć problematyki bezpieczeństwa małych podmiotów gospodarczych. Jest ona istotna nie tylko dla samych podmiotów ale również dla społeczeństwa, ze względu na dominujący udział tej grupy w liczbie przedsiębiorstw

---

<sup>146</sup> A. Dawidczyk, J. Gryz, S. Koziej, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem*, Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna w Łodzi, Łódź, 2006, s. 5.,

ogółem, nie tylko w naszym kraju, ale również w krajach Unii Europejskiej. Jak podają statystyki międzynarodowe, w krajach Unii Europejskiej MSP stanowią 99,8% wszystkich przedsiębiorstw, ich przychody ze sprzedaży – ponad 56% ogółu przychodów, a udział pracowników ponad 66% ogółu zatrudnionych.<sup>147</sup> W Polsce sytuacja jest podobna, gdyż – jak podaje GUS- udział pracowników zatrudnionych w MSP szacuje się na 61% ogółu zatrudnionych.<sup>148</sup>

W związku z tym upadłość małych przedsiębiorstw, podobnie jak i dużych, powoduje poważne konsekwencje dla gospodarki. Dokładne oszacowanie kosztów upadłości jest dość trudne. Koszty te ponoszą różni uczestnicy rynku. Budżet państwa i budżety gmin nie otrzymują podatków, Zakład Ubezpieczeń Społecznych nie otrzymuje składek emerytalnych, rentowych, chorobowych, zdrowotnych. Często muszą być za to wypłacane zasiłki. Zwiększa się bezrobocie, a istniejące zdolności wytwórcze nie są w pełni wykorzystywane. Wraz z upadkiem jednego przedsiębiorstwa, zagrożony jest byt ekonomiczny innych jego kontrahentów. Oprócz finansowych kosztów upadłości przedsiębiorstw, występują również koszty pozafinansowe.

Aby przeciwdziałać upadłości przedsiębiorstw, należy podejmować wszelkie działania zapobiegające pojawiającym się kryzysom. Zarząd przedsiębiorstwa powinien umieć obserwować otoczenie i powinien być elastyczny, by móc wprowadzać pozytywne zmiany i usprawnienia, w celu zachowania zdolności konkurencyjnej firmy na rynku.

## **2. Czynniki wpływające na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa**

W celu zapewnienia bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest zidentyfikowanie czynników wpływających na jego kondycję finansową. Znajomość czynników często pozwala na możliwość ich kształtowania lub jeżeli to nie jest możliwe to przynajmniej uwzględniania ich w procesie podejmowania decyzji gospodarczych. W literaturze przedmiotu podawane są bardzo różnorodne czynniki, wpływając na sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia źródeł pochodzenia informacji, można je podzielić na dwie grupy:

- czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem,
- czynniki wewnętrzne, dotyczące samej organizacji.

Czynniki zewnętrzne mogą występować jako:

- czynniki zewnętrzne krótkookresowe, czyli takie, których pojawienie się jest dla przedsiębiorstwa niespodziewane a czas ich oddziaływania relatywnie krótki,
- czynniki zewnętrzne długookresowe, wynikające z makro otoczenia przedsiębiorstwa, do których zalicza się rozwiązania systemowe w zakresie prawa, finansów przedsiębiorstwa, polityki podatkowej i celnej.

Czynniki wewnętrzne mogą również występować jako:

- krótkookresowe, mające wpływ na wielkość i strukturę przychodów ze sprzedaży, na koszty, wydatki, poziom zapasów,
- długookresowe, związane z procesami tworzenia i restrukturyzacji majątku

---

<sup>147</sup> E. Siemińska, *Finansowa kondycja firmy – metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa 2003, s. 30-31.

<sup>148</sup> Ibidem, s. 31.

przedsiębiorstwa, a także kształtowaniem jego struktury kapitałowej.<sup>149</sup>

Ze względu na możliwość kształtowania czynników przez przedsiębiorstwo, występują czynniki zależne od podmiotu gospodarczego, które można kształtować odpowiednimi działaniami oraz czynniki niezależne, które należałoby poznać i uwzględnić w działaniu.

Obszerny zestaw czynników mających wpływ na upadłość przedsiębiorstwa został przedstawiony przez T. Strąka<sup>150</sup>.

Wyróżnia on czynniki endogeniczne – wewnętrzne i czynniki egzogeniczne – zewnętrzne.

Wśród czynników egzogenicznych występują czynniki makroekonomiczne (krajowe, zagraniczne i klęski losowe) oraz branżowe.

Do czynników krajowych zalicza on:

- recesję,
- wzrost bezrobocia,
- zmiany poziomu cen (inflacja, deflacja),
- przepisy regulujące działalność gospodarczą,
- restrykcyjną politykę fiskalną,
- restrykcyjną politykę pieniężną,
- niekorzystne zmiany przepisów prawnych,
- negatywne czynniki ekonomiczne.

Wśród czynników zagranicznych znajdują się:

- zakłócenia na rynkach światowych,
- recesja u głównych kontrahentów,
- restrykcyjna polityka celna u głównych kontrahentów,
- konflikty militarne,
- wzrost międzynarodowej konkurencji,
- decyzje organizacji międzynarodowych.

Czynniki branżowe to:

- spadek popytu rynkowego,
- silna konkurencja,
- niekorzystne zmiany cen,
- niekorzystne zmiany przepisów prawnych.

Dużą grupę stanowią czynniki endogeniczne:

- słabe zarządzanie przedsiębiorstwem,
- nieodpowiednia kontrola finansowa,
- słabe zarządzanie kapitałem obrotowym,
- wysokie koszty,
- słaby marketing,
- skala działalności przekraczająca możliwości finansowe,

---

<sup>149</sup> Zob. S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, „AJG” Sp. z o.o. Zakład Pracy Chronionej – Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003, s. 29-30.

<sup>150</sup> T. Strąk, *Metody oceny zagrożenia bankructwem przedsiębiorstwa (praca doktorska)*, US, Szczecin 2003, za: red. nauk. I. Dziedziczak, *Procesy upadłościowe i naprawcze w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 30.

- nieudane wielkie przedsięwzięcia,
- zła polityka finansowa,
- inercja i bałagan organizacyjny,
- roszczeniowa postawa pracowników,
- defraudacje i oszustwa.

Przedstawione wyżej czynniki wskazują, że ich wpływ na działalność gospodarczą może być bardzo zróżnicowany. Trudno jest ustalić które z nich, w jakim stopniu i w jakim kierunku będą miały wpływ na bezpieczeństwo finansowe firmy.

Zadaniem kierownictwa jest jednak dokładne obserwowanie i analizowanie występujących czynników, w celu uwzględnianie ich przy podejmowaniu działań o charakterze operacyjnym i strategicznym.

### **3. Systemy wczesnego ostrzegania jako narzędzie wspomagające bezpieczeństwo finansowe podmiotów gospodarczych**

Zmienne i złożone środowisko, w którym obecnie funkcjonują podmioty gospodarcze, powoduje, że działają one w warunkach niepewności i dużego ryzyka. Może prowadzić to do wielu zagrożeń, wpływających na ich kondycję finansową, a w konsekwencji do ich upadłości.

Dla wielu przedsiębiorstw warunkiem przetrwania i rozwoju jest konieczność podejmowania działań w zakresie wczesnej identyfikacji pojawiających się problemów. Niedostrzeżenie i bagatelizowanie symptomów niebezpieczeństwa, może prowadzić do kumulacji problemów i zagrożenia finansowego przedsiębiorstw.

Jednym z narzędzi, ułatwiających dostrzeżenie pojawiających się kryzysów są informacyjne systemy wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania. Są one jednym z elementów procesu oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki gospodarczej. Ich zadaniem jest przede wszystkim ujawnienie pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki, a w szczególności wychwycenie elementów wskazujących na zagrożenie upadłością. System taki nie dostarcza żadnych wskazówek w jaki sposób można poprawić kondycję ekonomiczno-finansową jednostki gospodarczej.<sup>151</sup>

Systemy ostrzegania i wczesnego rozpoznania pozwalają na wczesne zaobserwowanie i zanalizowanie oznak niebezpieczeństwa, lub pojawiającej się szansy przed ich wystąpieniem. Często pozostawiają wystarczająco dużo czasu użytkownikowi na wprowadzenie korekt likwidujących, lub przynajmniej zmniejszających zagrożenie, a także na przygotowanie się do wykorzystania zasygnalizowanych szans. Przekazując użytkownikowi specyficzne informacje wczesnego ostrzegania i rozpoznania, pozwalają na antycypacyjną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa. Są również dla użytkownika skutecznym narzędziem walki konkurencyjnej i budowy jego przewagi konkurencyjnej.<sup>152</sup>

<sup>151</sup> M. Zaleska, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania*, Difin, Warszawa 2002, s. 12.,

<sup>152</sup> Por. A. Sikorski, [w:] K. Fabiańska, J. Rokita, *Rozwój przedsiębiorstwa. Procesy i strategie rozwoju*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1991, t. III, s. 160-179, a także: A. Sikorski, *Metodyka tworzenia informacyjnych systemów wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania*, [w:] Praca zbiorowa pod red. W.

Systemy wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania powinny mieć szerokie zastosowanie we wszystkich podmiotach gospodarczych. Przy czym powinny one być wprowadzane nie tylko w dużych przedsiębiorstwach ale również i w małych, gdyż często przedsiębiorstwa te, nie posiadają wysokiej klasy specjalistów odpowiedzialnych za gospodarkę finansową firmy i jej rozwój. Ponadto, właściciele małych podmiotów gospodarczych, często sami zarządzają firmą i nie zawsze umieją szybko i trafnie ocenić jej sytuację finansową.

W tej sytuacji wskazane jest opracowanie i wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania, który w odpowiednim czasie pozwoli na podejmowanie działań, mających na celu usprawnienie działalności firmy.

W Niemczech i Wielkiej Brytanii został ustawowo nałożony obowiązek na członków zarządu, aby wprowadzić systemy kontroli, mające na celu ocenę ryzyka działalności firmy i wczesne rozpoznanie pojawiających się zagrożeń.<sup>153</sup>

Systemy wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania powinny być dostosowane do specyfiki działania podmiotu gospodarczego. Nie należy przenosić już istniejących systemów z jednej firmy do innej, ze względu na zróżnicowane warunki ich funkcjonowania, odmienne otoczenie, czy też różne problemy w nich występujące. Systemy sprawdzone w jednym przedsiębiorstwie, mogą nie przynieść pożądaných rezultatów w innym.

Proces tworzenia systemu wczesnego ostrzegania / rozpoznania przebiega zwykle w siedmiu etapach<sup>154</sup> (rys. 1).

Etap pierwszy polega na wyborze sfer i zakresów informacji. Zazwyczaj sfery i zakresy informacji wyodrębnia się zgodnie z logiką podziału funkcjonalnego lub zamkniętych obszarów stanowiących kolejne etapy tworzenia wartości przedsiębiorstwa, np.: sfera strategii przedsiębiorstwa, organizacji przedsiębiorstwa, motywowania czy kontroli.

W drugim etapie następuje tworzenie katalogu symptomów i wskaźników wczesnego ostrzegania bądź rozpoznania. Zazwyczaj symptomy to informacje, które są możliwe do wyrażenia tylko przy pomocy opisu słownego, wskaźniki natomiast przybierają postać wielkości stosunkowych, możliwych do przedstawienia w formie skwantyfikowanej lub nie. Katalogi symptomów i wskaźników są zestawieniami rozbudowanymi i zmiennymi. Powinny one być dostosowane do warunków działania firmy i do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Trzeci etap polega na opisie wskaźników o dużej pojemności informacyjnej. Dla wskaźników tych tworzy się tzw. „drzewa” zawartości informacyjnej w celu wydzielenia tych składowych, które mają

---

Błaszczuk, *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 311-312.,

<sup>153</sup> Gesetz zur Kontrolle und Transparent im Unternehmensbereich (Kon Trag) vom 27 April 1998 (BGBl I 1998, Nr 24), za: B. Prusak, *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2005, s. 8.,

<sup>154</sup> A. Sikorski, *Metodyka tworzenia informacyjnych systemów wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania*, op. cit., s. 313-316.,

wpływ na wskaźnik, charakteryzujący określone zjawisko. W miarę możliwości należy tu stwierdzić z jaką siłą poszczególne składowe wpływają na ukształtowanie się wskaźnika.

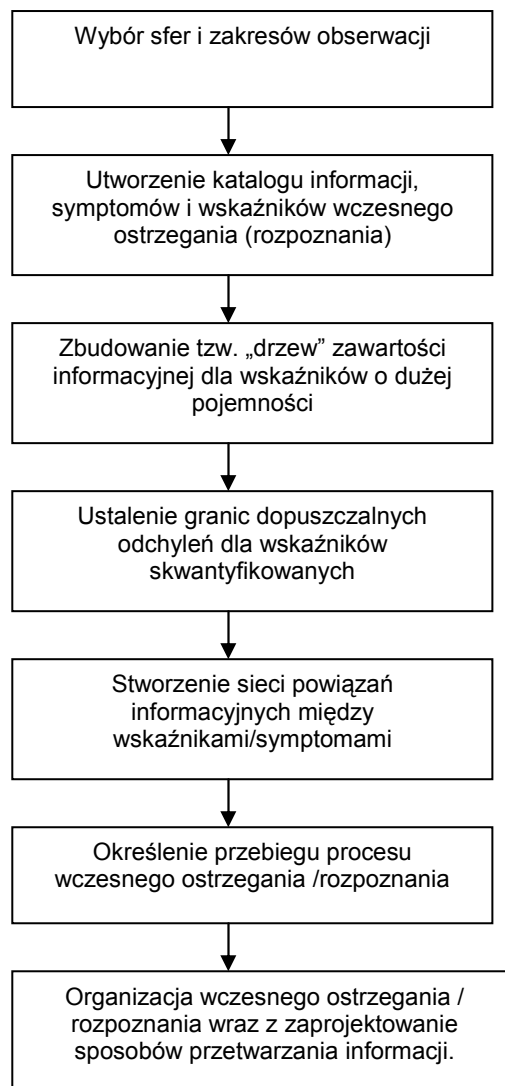
W czwartym etapie następuje określenie granice tolerancji, bądź dopuszczalnych odchyłeń dla wskaźników skwantyfikowanych. Przy czym należy tu dokonać kwalifikacji występujących zjawisk do ustalonej kategorii zjawisk realnych, niepożądanych, niebezpiecznych czy też zagrożeń. W etapie tym należy również określić w jakim kierunku zmierza sytuacja przedsiębiorstwa i w jakim tempie się zbliża lub oddala od określonej granicy tolerancji, czy określone granice tolerancji mogą być korygowane i pod wpływem jakich okoliczności.

Etap piąty dotyczy tworzenia sieci powiązań informacyjnych między wskaźnika i symptomami wczesnego ostrzegania (rozpoznania). Należy uwzględnić tu wzajemne zależności między wskaźnikami, oraz określić jak zmiana danego symptomu, czy wartość danego wskaźnika wpłynie na inne tworzące system wielkości.

W szóstym etapie, konieczne jest podjęcie decyzji odnośnie przebiegu procesu wczesnego ostrzegania (rozpoznania). W etapie tym prowadzi się obserwację i badanie otoczenia przedsiębiorstwa, a także procesów zachodzących wewnątrz niego, w celu poszukiwania słabych sygnałów. Po zidentyfikowaniu słabego sygnału, należy zebrać jak największą liczbę obserwacji na temat tego sygnału. W etapie tym należy również oddzielić istotne sygnały, wpływające na działalność i sytuację przedsiębiorstwa, od nieistotnych.

Etap siódmy polega na organizacji wczesnego ostrzegania / rozpoznania wraz z zaprojektowaniem sposobów przetwarzania informacji. Chodzi tu o stworzenie zasad i ram organizacyjnych dla funkcjonowania tego systemu, czyli określenie np.: kto i w jakim zakresie będzie dokonywał obserwacji, jakie działania przedsiębiorstwa i otoczenia będą przedmiotem obserwacji, do kogo mają te informacje trafić, kto ma je agregować i analizować.

Rys. 1. Etapy budowy systemu informacyjnego wczesnego ostrzegania (rozpoznania).



Źródło: A. Sikorski, *Metodyka tworzenia informacyjnych systemów wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania*, [w:] Praca zbiorowa pod red. W. Błaszczyk, *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 314.

Aby system wczesnego ostrzegania spełniał swoje zadanie konieczne jest spełnienie co najmniej czterech warunków:<sup>155</sup>

1. system wczesnego ostrzegania musi być systemem skutecznym, tj. wskazywać zagrożenie upadłością przy minimalnej liczbie błędnych wskazań,
2. ujawnienie zagrożeń upadłości jednostki gospodarczej powinno dokonywać się z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, aby jednostka mogła podjąć właściwe działania zaradcze lub naprawcze,
3. warunki w których ten system jest testowany powinny być w miarę niezmiennie, ze względu na to, że systemy te potwierdzają swoją skuteczność tylko w długim okresie. Występowanie

<sup>155</sup> M. Zaleska, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania*, op. cit., s. 13-14.,

dużej zmienności warunków powoduje konieczność ciągłej aktualizacji systemu i utrudnia porównania w czasie,

4. konieczne jest właściwe zdefiniowanie momentu upadłości jednostki gospodarczej.

W Polsce systemy wczesnego ostrzegania / rozpoznania często stosowane są przez banki do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw. Wykorzystywanie ich przez małe podmioty gospodarcze do diagnozowania sytuacji ekonomiczno - finansowej nie jest jednak powszechne. Wskazane by jednak było stosowanie tych systemów w praktyce gospodarczej.

W małych jednostkach, systemy te nie muszą być zbyt skomplikowane, również proste systemy mogą generować informacje o występujących niebezpieczeństwach. Ważne jest aby były one opracowywane i stosowane w praktyce gospodarczej.

#### **4. Model systemu wczesnego ostrzegania opracowany dla potrzeb firmy „X”**

Spółka „X” jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, zatrudniającą średnio 50 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja materiałów budowlanych.

W celu zagwarantowania równomiernego i niezakłóconego rozwoju spółki, podjęto decyzję o opracowaniu systemu wczesnego ostrzegania i rozpoznania. Przystępując do budowy tego systemu przyjęto założenie, że o bezpieczeństwie finansowym należy myśleć w wymiarze zarówno krótkookresowym jak i długookresowym.

W procesie tworzenia systemu wczesnego ostrzegania / rozpoznania w wymiarze długookresowym dokonano wyboru dwóch sfer obserwacji: sferę działalności inwestycyjnej oraz sferę pozyskiwania kapitałów dla przedsiębiorstwa. Przyjęto też założenie o konieczności uzyskania określonego poziomu wskaźnika rentowności kapitałów własnych i rentowności sprzedaży w długim okresie czasu. Ponadto podjęto decyzję o konieczności zidentyfikowania czynników wpływających na działalność podejmowaną w tym zakresie, zwracając szczególną uwagę na czynniki zewnętrzne, często niezależne od przedsiębiorstwa.

Analizując bezpieczeństwo finansowe firmy w krótkim okresie czasu dokonano wyboru takich sfer działalności przedsiębiorstwa jak: sprzedaż, produkcja, zaopatrzenie oraz wykorzystanie zasobów ludzkich. Podjęto również decyzję o systematycznym badaniu wskaźników rentowności i ogólnej sprawności działania przedsiębiorstwa.

W obrębie wybranych sfer obserwacji utworzono katalogi informacji, symptomów i wskaźników, mogących mieć wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową firmy. Szczególną uwagę zwrócono na obserwację sfery sprzedaży, ze względu na jej kluczowy wpływ na wysokość wyników finansowych przedsiębiorstwa. Jako podstawowe zadanie przyjęto obserwację rynku i analizowanie płynących z niego informacji, dotyczących kierunków sprzedaży, konkurencji, wymaganej jakości, gustów klientów, reklamacji. Dokonując analizy sprzedaży podjęto decyzję o badaniu relacji między wartością wyrobów sprzedanych a wartością wyrobów wytworzonych w danym czasie, ogółem oraz dla poszczególnych asortymentów. Wskaźniki te pozwalają na dostosowanie produkcji do potrzeb rynku.



Kluczowym zadaniem firmy jest też utrzymanie płynności finansowej, czyli zdolności do terminowego wywiązywania się z różnych płatności i zobowiązań. Na płynność finansową duży wpływ ma terminowe regulowanie należności, w związku z tym monitorowanie ich uznano za priorytetowe zadanie. W zakresie tym liczone są także wskaźniki bieżącej i szybkiej płynności.

Obserwacje dokonywane w sferze produkcji mają za zadanie zidentyfikowanie problemów związanych z awariami linii technologicznych, przestojami, brakami i odpadami. Zwraca się również uwagę na dostosowanie produkcji do bieżącego zapotrzebowania rynku.

W zakresie zaopatrzenia, ważnym zadaniem jest obserwowanie i analizowanie rynku podstawowych surowców i materiałów (ich dostępności, cen). Zagadnienia związane z badaniem wskaźników rentowności i ogólnej sprawności działania przedsiębiorstwa powierzono dyrektorowi finansowemu. Z uwagi na brak komórek controllingu w danej firmie, odpowiedzialność za opracowanie i sprawne funkcjonowanie systemu wczesnego ostrzegania / rozpoznania powierzono dyrektorowi finansowemu przedsiębiorstwa. Jego zadaniem było też powołanie zespołu uczestniczącego w pracach nad systemem. W skład tego zespołu wchodzi zarząd oraz dyrektorzy istniejących działów. Zadaniem dyrektorów jest comiesięczne przekazywanie do dyrektora finansowego raportów z dokonywanych obserwacji wraz z zestawieniami obliczonych, wcześniej ustalonych wskaźników. Zebrane informacje są dokładnie analizowane oraz są podstawą do podejmowania racjonalnych decyzji, dotyczących działalności przedsiębiorstwa.

## **5. Zakończenie**

Występujące w gospodarce kryzysy przedsiębiorstw nie zdarzają się nagle, zazwyczaj są one poprzedzane wcześniej pojawiającymi się symptomami, sygnalizującymi trudności i różne nieprawidłowości w działalności gospodarczej. Lekceważenie symptomów, świadczących o niekorzystnych zjawiskach zachodzących w przedsiębiorstwie, może prowadzić do narastania problemów. Natomiast szybkie reagowanie na symptomy i podejmowanie działań restrukturyzacyjnych może zapobiegać kryzysom i upadkom firm. Dlatego kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podejmować wszelkie działania mające na celu wczesne zdiagnozowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki. Pomocnym narzędziem mogą tu być systemy wczesnego ostrzegania / rozpoznania, które ułatwiają szybkie zidentyfikowanie problemów i umożliwiają wczesne podjęcie odpowiednich środków zaradczych.

### ***FINANCIAL SECURITY OF SMALL ENTITIES***

This article brings up the subject master of financial security of small entities, first of all paying special attention to the meaning of early warning systems, recognizing in making out a diagnosis of financial situation of the enterprise. Moreover, the article emphasizes the meaning of the early identification of warning systems in the economic activity, which makes it possible for taking preventive measures of crisis. Besides above mentioned factors, some principles of compiling early warning systems are presented, as well as recognizing and a model solution of function of such a system compiled for the need of the enterprise producing building materials. Preventive health care in the Act of 24 October 2008 on preventing and fighting infections and infectious diseases in humans.

## LITERATURA

1. Dawidczyk, A., Gryz, J., Koziej S., *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem*, Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna w Łodzi, Łódź, 2006,
2. Hahn D., Klasmann W., *Aufbau und Funktionsweise von betrieblichen Frühwarnsysteme in der Industrie*, Giessen 1979,
3. Nahotko S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, „AJG” Sp. Z o.o. Zakład Pracy Chronionej – Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003,
4. Prusak B., *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2005,
5. Siemińska E., *Finansowa kondycja firmy – metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa 2003,
6. Sikorski A., *Metodyka tworzenia informacyjnych systemów wczesnego ostrzegania i wczesnego rozpoznania*, [w:] Praca zbiorowa pod red. W. Błaszczak, *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008,
7. Sikorski A., [w:] K. Fabiańska, J. Rokita, *Rozwój przedsiębiorstwa. Procesy i strategie rozwoju*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1991, t. III,
8. Strąg T., *Metody oceny zagrożenia bankructwem przedsiębiorstwa (praca doktorska)*, US, Szczecin 2003, za:  
red. nauk. I. Dziedziczak, *Procesy upadłościowe i naprawcze w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004,
9. Zaleska M., *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania*, Difin, Warszawa 2002,