

*Dr inż. Adriana Kaszuba-Perz*

Zakład Finansów i Bankowości

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

## **Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście stosowanych narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu**

### WPROWADZENIE

Zakres i sposób stosowania narzędzi wspomagających procesy zarządzania, jest uwarunkowany stopniem dojrzałości przedsiębiorstwa. Przechodzenie do kolejnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa związane jest z przemianami będącymi skutkiem pewnych czynników wewnętrznych lub zewnętrznych. Zatem inne instrumenty będą wykorzystywane w pierwszych fazach istnienia, a inne w fazie dojrzałości przedsiębiorstwa.

Systemy wspomagające zarządzanie oparte zwłaszcza na instrumentach rachunkowości zarządczej, konstruowane są zgodnie z indywidualnymi potrzebami informacyjnymi każdego podmiotu. Potrzeby te ulegały ciągłym zmianom w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Przy czym należy podkreślić, że okres ten (ostatnia dekada XX wieku oraz pierwsza dekada XXI wieku) charakteryzował się dużą zmiennością, wzięwszy pod uwagę wahania gospodarcze i polityczne oraz zachodzące wielokierunkowe zmiany w polskiej gospodarce, co nie pozostawało bez wpływu na praktyki zarządzania przedsiębiorstwami. W opracowaniu podjęto próbę określenia czynników determinujących stosowanie narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu oraz możliwych zastosowań tych narzędzi w małych i średnich przedsiębiorstwach w zależności od stopnia ich dojrzałości. Podkreślono wagę przedsiębiorczości i poszukiwania przewag konkurencyjności w kontekście stosowanych narzędzi wspomagających procesy decyzyjne.

### IMPLEMENTACJA NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ CONTROLLINGOWYCH I METOD RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ JAKO PRZEJAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

U podstaw funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw leżą: przedsiębiorczość, skłonność do ryzyka, elastyczność podejmowania decyzji. Z tego względu wydaje się, że decyzje podejmowane przez właściciela-przedsiębiorcę, mogą powodować wyższą skuteczność działania niż w przypadku dużych firm.

Te drugie bowiem mając rozbudowane i wysoko-sformalizowane struktury działają na podstawie z góry ustalonych procedur.

Przedsiębiorczość, która jest ważnym elementem konkurencyjności przedsiębiorstwa, może przejawiać się poprzez określone formy i metody zarządzania, w tym również poprzez wdrażanie narzędzi wspomagających te procesy. R.D. Hisrich i M.P. Peters [1992, s. 10] podkreślają aspekt korzyści ekonomicznych, będących efektem działań przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość jest szeroko definiowana w literaturze. Najczęściej podkreśla się jej cechy charakterystyczne związane z kreatywnością, dynamizmem, innowacyjnością itd. [Schumpeter, 1912; Drucker, 1990; Gibb, 1990; Kasperkiewicz, Mikosik, 1993].

Jakkolwiek istnieją różnice w podejściu do zarządzania w małej i średniej firmie, co opisuje m.in. M. Bednarczyk [1996], rola działań przedsiębiorczych przejawiających się poprzez stosowanie narzędzi wspomagających procesy decyzyjne jest nie do przecenienia. Z tego względu przedsiębiorstwo konstruując strategię wykorzystuje wszystkie bądź wybrane czynniki (cechy) przedsiębiorczości. M. Bednarczyk rozróżnia cechy zarządzania strategicznego dla małej i średniej firmy (zostały one przedstawione w tabeli 1).

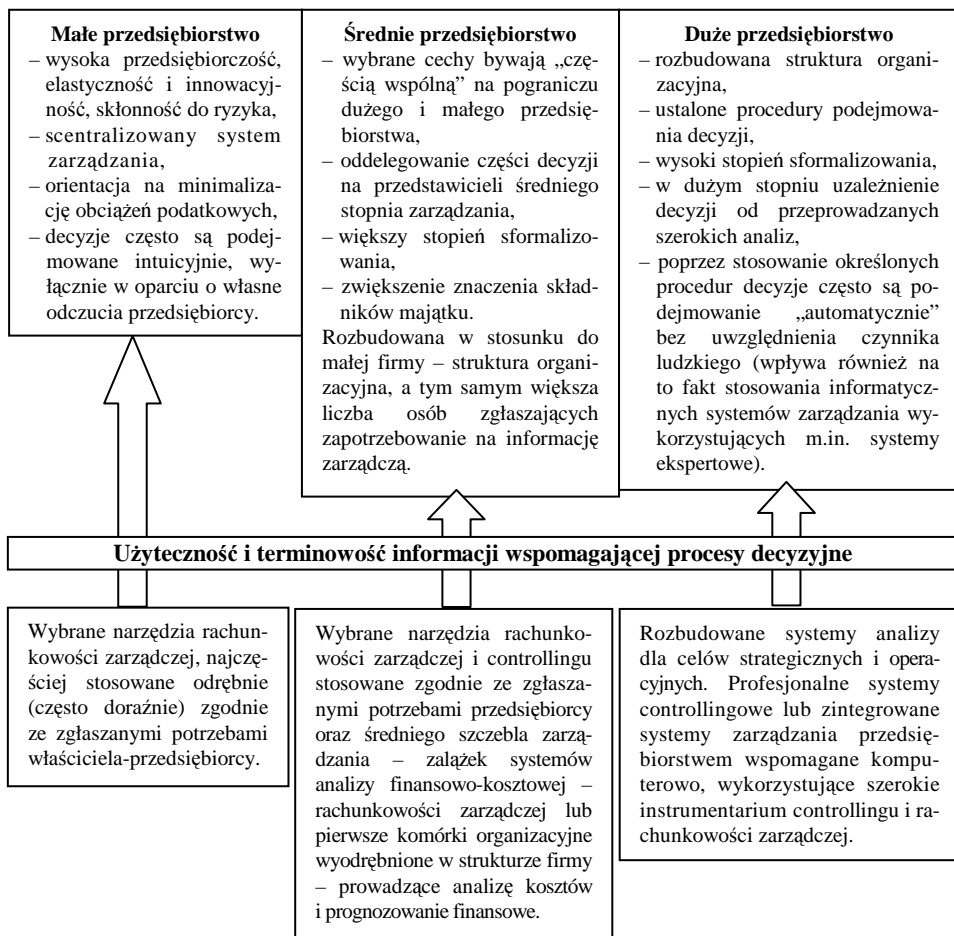
**Tabela 1. Charakterystyka cech zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Cechy zarządzania strategicznego	Przedsiębiorstwo	
	małe	średnie
Sposób formułowania strategii	intuicyjny	oparty na procedurach
Forma strategii	nieformalna	częściej plan strategiczny
Zastosowanie techniki analizy strategicznej	brak, strategia oparta na doświadczeniu	typowe techniki jakościowe, rzadziej ilościowe
Przedział czasu	bliski (0,5–1 roku)	wydłużony (1–3 lat)
Koszt opracowania strategii	niski	wyższy
Implementacja strategii	możliwa szybka (mały opór wobec zmian)	w dłuższym okresie (większy opór wobec zmian)
Kontrola realizacji strategii	bezpośrednia	pośrednia
Możliwość zmiany strategii	w krótkim czasie	zwykle w dłuższym czasie

Źródło: [Bednarczyk, 1996, s. 83].

Wydaje się, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe zapotrzebowanie na informację zarówno tę dotyczącą krótkiej jak i dłuższej perspektywy. Jednakże, jak dowodzi R. Nandan [2010], ze względu na fakt, że MSP narażone są na porażkę, wynikającą z większej wrażliwości na zmiany w otoczeniu, informacja pochodząca z systemów rachunkowości wydaje się dla nich szczególnie ważna, gdyż przekłada się na lepsze decyzje związane z alokacją zasobów (skromnych w przypadku małych firm). Warto podkreślić znaczenie dla gospo-

darki sektora MSP, bowiem to z małych przedsiębiorstw wyrasta wiele dużych firm, co tym bardziej uzasadnia potrzebę rzetelnej i wiarygodnej informacji zarządczej bez względu na wielkość podmiotu.



**Rysunek 1. Wielkość przedsiębiorstwa a zapotrzebowanie i metody pozyskiwania informacji z rachunkowości zarządczej**

Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawiono na rysunku 1, rodzaj instrumentów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa zależy od ich wielkości. Z pozoru wydaje się to oczywiste. Jednakże warto zwrócić uwagę na fakt, że w mniejszych firmach implementacja narzędzi rachunkowości zarządczej, czy bardziej rozbudowanych systemów analizy, napotyka pewne przeszkody, są nimi m.in. brak wiedzy na temat

możliwości wykorzystania takich instrumentów i potencjalnych korzyści wynikających z ich zastosowania. Ponadto dość powszechne wśród przedsiębiorców jest przekonanie, że wdrożenie narzędzi wspomagających procesy decyzyjne jest przedsięwzięciem wymagającym stosunkowo wysokich nakładów finansowych. Rzeczywiście, zakup profesjonalnego systemu opracowanego z uwzględnieniem potrzeb konkretnej firmy jest kosztowny. Jednakże mała firma niekoniecznie potrzebuje tak zaawansowanych i rozbudowanych systemów. Wystarczające wydaje się zastosowanie wybranych narzędzi analitycznych przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego. Dużą barierą wdrożenia takiego rozwiązania pozostaje nadal mentalność, niechęć i brak wiedzy osób zarządzających i osób odpowiedzialnych za działy finansowo-księgowo (w tym również samych księgowych).

#### WZROST MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE STOSOWANYCH NARZĘDZI RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I CONTROLLINGU

Rozwój małego przedsiębiorstwa uwarunkowany jest wieloma czynnikami, a wśród nich istotną rolę pełni innowacyjność i przedsiębiorczość, które znacząco wpływają m.in. na jego wyniki, efektywność, wejście w kolejną fazę rozwoju, a nawet fakt dalszej egzystencji w turbulentnym otoczeniu. Wielu badaczy małych i średnich przedsiębiorstw podkreśla jednocześnie, że w rozwiniętych gospodarkach rynkowych upadłość tego typu podmiotów gospodarczych sygnalizuje nadejście kryzysów gospodarczych [Łuczka, 2001; Skawińska, 2002, s. 142]. Możemy zatem twierdzić, że są one zatem swego rodzaju barometrem gospodarki. Ten ostatni czynnik, jak wydaje się, wywiera stosunkowo duży wpływ na sposoby zarządzania przedsiębiorstwem i rosnące zainteresowanie systemami wspomagającymi procesy podejmowania decyzji. Wielkość przedsiębiorstwa, cele stawiane przez właścicieli czy zarząd, sposób zorganizowania oraz stosowane modele zarządzania różnicują potrzeby informacyjne, stąd wielorakość instrumentów i narzędzi implementowanych i wykorzystywanych przez praktyków rachunkowości zarządczej, controllingu i finansów.

W literaturze możemy spotkać się z wieloma koncepcjami charakteryzującymi indywidualny rozwój przedsiębiorstwa. Wśród nich godny przytoczenia jest trójstopniowy podział wzrostu przedsiębiorstwa, w którym wymienia się następujące fazy indywidualnego rozwoju przedsiębiorstwa [Targalski, 1999, s. 89]:

- powstanie i wzrost (inicjacja rozwoju),
- stabilizację i dynamiczną równowagę,
- zmianę lub upadek i rozwiązanie.

Często ten trzyetapowy model bywa rozszerzony, klasyfikując przedsiębiorstwa na: pionierskie, wzrastające, dojrzałe, schyłkowe. Znany jest również w literaturze m.in. model rozwoju przedsiębiorstwa według I. Adizesa, który oparty

jest na koncepcji czterech obszarów będących źródłem rozwoju przedsiębiorstwa. Są to: obszar produkcji, obszar administracji (zarządzanie, czyli tworzenie formalnego porządku w zakresie struktur i procesów), obszar przedsiębiorczości związany z kreowaniem zmian i wdrażaniem innowacji oraz integrację przejawiającą się poprzez współdziałanie „uczestników organizacji” [Kozień, 1999, 136].

Zdaniem G. De Sainte Marie istnieje wiele związków pomiędzy prowadzoną przez małe przedsiębiorstwo strategią a, co oczywiste, jego pozycją rynkową, stopniem jego rozwoju, a w ślad za tym strukturą organizacyjną [De Saint Marie, 1993, s. 37–47].

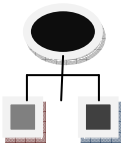
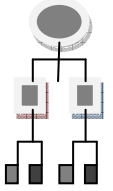
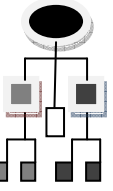
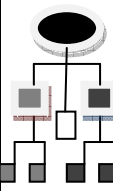
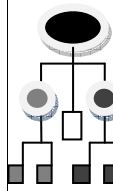
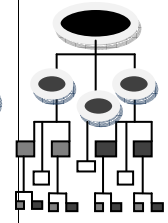


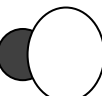


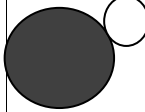
Struktury organizacyjne małych i średnich przedsiębiorstw są dostosowane do fazy cyklu rozwoju takiego przedsiębiorstwa (co prezentuje tab. 2). W pierwszym etapie istnienia firmy najczęściej jest to działalność jednoosobowa. W etapach późniejszych przedsiębiorca zobligowany jest już do koordynowania pracy innych ludzi i delegowania wybranych decyzji na niższe szczeble. Mimo tego w dalszym ciągu droga przekazywania informacji i decyzji pozostaje krótka i bezpośrednia.

Interesującą charakterystykę czynników przedsiębiorczości i zarządzania w procesie rozwoju firmy prezentuje I. Janiuk [2004, s. 117]. Autor podkreśla znaczenie operacyjnych zdolności właściciela oraz zasobów finansowych w pierwszych fazach życia przedsiębiorstwa, tj.: zaistnienie, przeżycie i sukces. Zaś w kolejnych – fazie ekspansji i dojrzałości – dominują takie czynniki jak: planowanie strategiczne oraz umiejętności strategicznego zarządzania właściciela, a także jakość kadry.

Wśród czynników wpływających na praktykę przedsiębiorstw w tym również małych i średnich w ostatnich latach należy wymienić procesy charakterystyczne dla przełomu XX i XXI wieku. Wśród nich warto podkreślić: rozwój międzynarodowych korporacji (w tym również pojawienie się ich na polskim rynku), a co za tym idzie – nasilenie się konkurencji, rozwój rynków wschodnich (ich transformacja i ekspansja), dynamiczny rozwój technologii zwłaszcza informatycznej (w tym również technologii przetwarzania i przekazywania informacji), rozwój rynków kapitałowych.

Procesy globalizacji dotykały w równym stopniu polskie przedsiębiorstwa. Liberalizacja gospodarki wymusiła wzrost konkurencyjności polskich firm, w tym również małych i średnich przedsiębiorstw. Poszukiwanie sposobów na podążanie tej rywalizacji przejawiało się zarówno poprzez stosowanie nowych technologii, jak i wdrażanie nowych produktów. Warto w tym miejscu podkreślić, że przejawem walki konkurencyjnej było również wdrażanie nowych narzędzi z dziedziny szeroko pojmowanego zarządzania. Procesy te bowiem wymuszają często zastosowanie technik pozwalających na wnikliwą analizę otoczenia i ryzyk tam występujących. Informacje uzyskane dzięki zastosowaniu odpowiednich instrumentów zarządzania (w tym zwłaszcza narzędzi controllingowych) mogą pozwolić na porównanie zgodności aktualnie prowadzonej polityki z planami finansowymi i założeniami określonymi w strategii.

**Tabela 2. Fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa**

Fazy rozwoju	Faza 1. Powstawanie	Faza 2. Przetwarzanie	Faza 3. Sukces – wydzielanie	Faza 4. Sukces przez wzrost	Faza 5. Rozwój	Faza 6. Dojrzałość
Styl zarządzania	Nadzór bezpośredni	Nadzór pośredni	Funkcjonalny	Funkcjonalny	Dywizjonalny	Sztabowy
Organizacja						
Stopień sformalizowania	minimalny do nieistotnego	minimalny	podstawowy	rozwijający się	dojrzewający	obszerny
Główna strategia	zaistnienie	przetwarzanie	utrzymanie korzystnego położenia	nabywanie funduszy w celu wzrostu	wzrost	inwestowanie
Firma i właściciel						
– mniejsze koło prezentuje właściciela – większe koło prezentuje firmę						

Źródło: [Sahlam, Stevenson, 1991, s. 266].

Rola przedsiębiorcy oraz przyjęty przez niego model zarządzania jest zmienny – zależy od stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa, co z kolei może bezpośrednio wpływać zarówno na zapotrzebowanie na informację, jak i na złożoność procedur ich pozyskiwania i przetwarzania. Stąd też inne instrumenty analityczne stosowane będą w pierwszych etapach wzrostu przedsiębiorstwa, a inne w fazach rozwoju i dojrzałości (zob. tab. 3). W praktyce impulsem, który powoduje wzrost zainteresowania właścicieli-przedsiębiorców narzędziami wspomagającymi procesy decyzyjne jest moment „graniczny” przejścia do kolejnej fazy rozwoju. W przypadku małych firm przedsiębiorcy często wykorzystują możliwość konsultacji na zewnątrz – poprzez jednokrotne skorzystanie z usług firm doradczych. Sytuacja zmienia się w przypadku firm, które rozpoczęły już 3, 4 i dalsze etapy rozwoju (zgodnie z typologią przyjętą w tab. 3). Bowiem w tych

etapach rozrasta się zazwyczaj struktura organizacyjna i zwiększa się liczba użytkowników informacji zarządczej, a także rośnie zapotrzebowanie na takie dane. Analizy prowadzone w ramach systemów wspomagających procesy decyzyjne winny również przeciwdziałać, a przynajmniej informować o istniejących zagrożeniach dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Z badań przeprowadzonych przez A. Szychtę [2008, s. 233] wynika, że duża część badanych przedsiębiorstw deklaruje nie tylko potrzebę rozwijania rachunku kosztów i wyników, lecz również wdrożenia wybranych narzędzi rachunkowości zarządczej, utworzenie działu controllingu, czy wdrożenia informatycznych systemów rachunkowości i zarządzania przedsiębiorstwem.

**Tabela 3. Etap rozwoju MSP a zastosowanie narzędzi controllingu i rachunkowości zarządczej**

Etap rozwoju firmy	Rola przedsiębiorcy/ Styl zarządzania	Możliwe do zastosowania oraz implementowane narzędzia rachunkowości zarządczej i controllingu
Faza 1. Powstanie	Przywództwo autorytarne, nadzór bezpośredni	Proste metody badania rentowności produktów i kalkulacji cen
Faza 2. Przetrawianie	Nadzór pośredni z dominującą funkcją kontrolną	W stosowanych metodach wzmocnienie nacisku na ocenę rentowności
Faza 3. Sukces – wydzielanie	Styl funkcjonalny, oddelegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania	Planowanie strategiczne, budżetowanie, analiza efektywności przedsięwzięć gospodarczych
Faza 4. Sukces przez wzrost	Styl funkcjonalny, oddelegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania	Wzmocnienie nacisku na analizy wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa, stosowanie m.in. budżetowania, rachunku odpowiedzialności, rachunku kosztów działań i innych
Faza 5. Rozwój	Pośredni i sformalizowany system zarządzania	W wielu przedsiębiorstwach mogą być wdrażane na tym etapie instrumenty obejmujące jednocześnie wiele obszarów zarządzania i sterowania przedsiębiorstwem m.in. w oparciu o strategiczną kartę wyników lub koncepcję zarządzania procesowego (projektowego)
Faza 6. Dojrzałość	Pośredni i sformalizowany system zarządzania	Najczęściej w tej fazie przedsiębiorcy poszukują i implementują zaawansowane narzędzia zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. W skromniejszych rozwiązaniach bywają to uzupełniające moduły wielokierunkowej analizy do istniejącego systemu finansowo-księgowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji sześciofazowego wzrostu małego przedsiębiorstwa zaproponowanego przez: [Sahlam, Stevenson, 1991].

Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem za jedno z głównych celów zarządzania uznają dążenie do maksymalizacji jego wartości ryn-

kowej. Bezpośredni wpływ zarządzania ryzykiem finansowym na wartość przedsiębiorstwa przesądza o jego wysokiej randze i powoduje stopniowe włączania go również w ogólny proces zarządzania controllingowego [Kaszuba-Perz, Perz, 2008, s. 133; Kaszuba-Perz, Perz, 2010]. Warto zauważyć, że wielu badaczy podkreśla potrzebę budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa na czterech podstawowych zmiennych tworzących model organizacji. Są nimi: procesy, zasoby ludzkie, kultura organizacyjna oraz formalna organizacja podmiotu [Peters, Waterman, 2000, s. 41]. Determinanty te składają się zaś na sprawność organizacyjną przedsiębiorstwa. Taką opinię prezentuje m.in. S. Cyfert [2006, s. 16], podkreślając, że wpływ na dobrą kondycję przedsiębiorstwa mają zależności pomiędzy elementami składowymi organizacji. Może to uzasadniać przyjęte założenie o dużej roli systemów rachunkowości zarządczej i controllingu w procesach rozwojowych przedsiębiorstw.

#### PODSUMOWANIE

Stopień i zakres wykorzystania narzędzi wspomagających procesy decyzyjne, w tym instrumentów rachunkowości i controllingu, jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Badacze i autorzy opracowań nt. roli rachunkowości zarządczej i controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego efektywności wymieniają m.in.: czynniki narzucone prawodawstwem i umowami transnarodowymi (w tym również te, które dotyczą harmonizacji regulacji rachunkowości finansowej), decyzje firm międzynarodowych (oddziałujących na podmioty zależne w poszczególnych krajach), czynniki kulturowe, czynniki powodujące profesjonalizację praktyków rachunkowości zarządczej (w tym także działalność międzynarodowych firm konsultingowych) [Szychta, 2008, s. 209]. Warto również podkreślić znaczenie tych determinant, które wynikają z wewnętrznej przedsiębiorczości i innowacyjności podmiotu gospodarczego, a także postaw samego właściciela-przedsiębiorcy. Jak wynika z powyższych wywodów – architektura systemu rachunkowości zarządczej i controllingu będzie uwarunkowana nie tylko fazą dojrzałości przedsiębiorstwa, lecz również modelem kierowania i zorganizowania. Przy czym wielu autorów uważa silne związki wszystkich obszarów zarządzania jako jeden z ważniejszych warunków efektywności działania i pozyskania przewag konkurencyjności.

#### LITERATURA

Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe. Monografie nr 128, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996.



- Cyfert S., 2006, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstw*, Seria Prace Habilitacyjne nr 28, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Drucker P., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- De Saint Marie G., 1993, *Kierowanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Poltext, Warszawa.
- Gibb A.A., 1990, *Enterpartnership and Intrapreneurship – Exploring the Differences* [w:] R. Donckers, A. Miettinen, *New Findings and Perspectives in Enterpartnership*, Avebury, Aldershot.
- Gierszewska G., 2010, *Budowanie konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa w latach 1990–2009* [w:] *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. G. Gierszewska, J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarzskiego, Warszawa.
- Hisrich R.D., Peters M.P., 1992, *Entrepreneurship. Tarning, developing and managing a new enterprise*, Irving, Boston.
- Janiuk I., 2004, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Kasperkiewicz W., Mikosik S., 1993, *Leksykon przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaszuba-Perz A., Perz P., 2008, *Metody pomiaru ryzyka rynkowego w systemie controllingu* [w:] *Rachunkowość zarządcza w warunkach globalizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 15, red. E. Nowak, Wrocław.
- Kaszuba-Perz A., Perz P., 2010, *Innowacyjne rozwiązania controllingowe w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem w dobie kryzysów gospodarczych* [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, z. 17, Wyd. UR, Rzeszów.
- Kozielnik E., 1999, *Przedsiębiorczość w rozwoju przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Łuczka T., 2001, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Mroziewski M., 2010, *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Nandan R., 2010, *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda*, “Journal of Applied Management Accounting Research” 8(1), 67–79, Australia: Institute of Certified Management Accountants.
- Peters T.J., Waterman R.H., 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- Sahlam W., Stevenson H.H., 1991, *The Enterpreneurial Venture*, Harvard Business School Publications, Boston.
- Skawińska E. (red.), 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Szychta A., 2008, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Targalski J., 1999, *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie.
- Woźniak M.G., 2001, *Wnioski z doświadczeń wzrostu gospodarczego Polski w latach dziewięćdziesiątych* [w:] *Spoleczne aspekty rozwoju gospodarki polskiej*, z. 6, VII Kongres Ekonomistów Polskich, PTE, Warszawa.

### *Streszczenie*

W artykule podjęto próbę analizy możliwych do zastosowania narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu w kolejnych fazach wzrostu małego i średniego przedsiębiorstwa. Autor podkreśla wagę stosowania tych instrumentów, traktując praktyki implementacji systemów wspomagających zarządzanie jako przejaw przedsiębiorczości i dążenie do pozyskania przewagi konkurencyjnej.

Przechodzenie przedsiębiorstwa w kolejną fazę rozwoju jest wynikiem wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, zaś zastosowanie narzędzi wspomagających procesy decyzyjne jest uwarunkowane m.in. stopniem dojrzałości podmiotu gospodarczego.

## **Growth of Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Management Accounting and Controlling Tools Usage**

### *Summary*

The analysis of management accounting and controlling tools which are possible to use in subsequent phases of the growth of small and medium enterprises are discussed in the article. The author stresses the importance of using these tools, considering the implementation of IT systems which support management of the company, as a manifestation of entrepreneurship and the desire to gain competitive advantage. Entrance in subsequent phase of development of the company is the result of many internal and external factors and the usage of tools which support decision-making process depends of, inter alia, maturity of the company.