

Stanisław Nowosielski, Anna Marciszewska

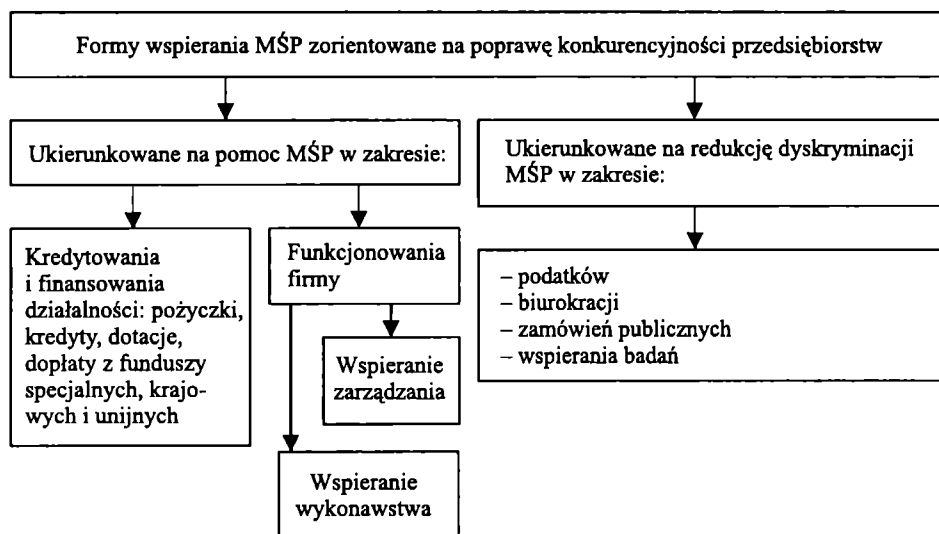
SPOSOBY WSPIERANIA ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

1. Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są obiektem żywego zainteresowania państw członkowskich Unii Europejskiej i przedmiotem aktywnej polityki wspierania przedsiębiorczości i konkurencyjności. Wspieranie to odnosi się najogólniej do określania programów pomocowych, dóbr i usług oferowanych przez zagraniczne i krajowe, prywatne lub publiczne podmioty, mające na celu rozwój całego sektora lub wybranych przedsiębiorstw [Janiuk 2004, s. 35]. Mogą to być środki i metody pomocy w rodzaju: informacji, doradztwa, konsultingu i kształcenia, ale także pomoc kredytowa czy finansowa oraz pomoc w formie różnych środków technicznych i materiałowych. Nietrudno jednak nie zauważyć, że podejmowane działania wspierające MŚP koncentrują się głównie na tworzeniu warunków prawnych, finansowych i organizacyjnych, a także na powoływaniu instytucji na rzecz pomocy tym firmom, głównie poprzez świadczenie usług informacyjno-szkoleniowych. Pomoc ta, choć bardzo potrzebna, nie rozwiązuje wszystkich problemów firm sektora MŚP. Pomimo oferowania wielorakich form takiego wspomagania (zob. rys. 1) oraz coraz szerszego rozwijania i stosowania różnych sposobów, daje się ciągle jeszcze zauważyć brak skutecznego wspomagania właścicieli i menedżerów takich firm, głównie w obszarze zarządzania. Przedsięwzięcia wspierające rozwój zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw uznać należy za bardzo ważne z punktu widzenia aktywnej polityki promującej przedsiębiorczość.

Problematyka upowszechniania i stosowania różnych, często komplementarnych form i sposobów wspomagania firm z sektora MŚP, ma duże znaczenie zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Ze względu na wielość sposobów wspierania oraz niejednorodny charakter przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP, konieczne staje się z jednej strony



Rys. 1. Klasyfikacja ogólnych form wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów z pracy [Klein-Blenkers].

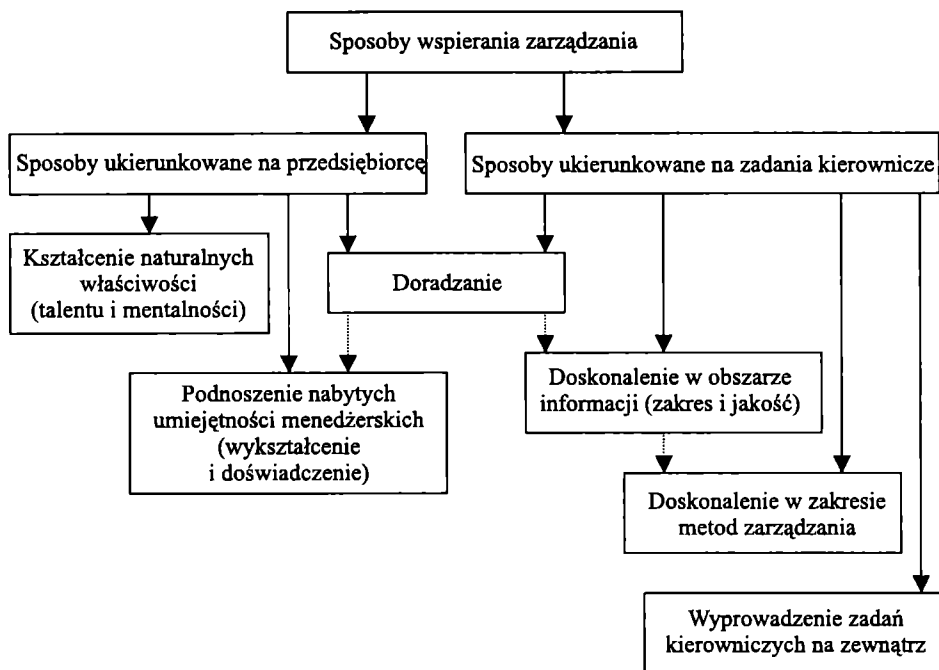
przybliżanie przedsiębiorcom różnych rozwiązań w tym zakresie, a z drugiej udzielanie im pomocy w przemyślanym i kompleksowym ich dobieraniu i stosowaniu. Celem artykułu jest prezentacja sposobów wspierania działań w zakresie zarządzania małą i średnią firmą w oparciu na studiach literatury przedmiotu i badaniach własnych, ze wskazaniem na problemy temu towarzyszące.

2. Identyfikacja sposobów wspierania zarządzania MŚP

Do wspierania zarządzania w MŚP można stosować różnorodne sposoby, zorientowane najogólniej na przedsiębiorcę i zadania kierownicze. Ich klasyfikację przedstawiono na rys. 2. Efektywność funkcjonowania firmy i jej rozwój istotnie zależą od jakości zarządzania. Dobrze prowadzona mała firma może egzystować nawet wówczas, gdy warunki funkcjonowania są relatywnie niekorzystne. Na odwrót: analizy licznych upadłości przedsiębiorstw wskazują na szczególną podatność na kryzysy tych firm z sektora MŚP, w których jakość zarządzania, a szczególnie kwalifikacji menedżerskich, była niska.

Dlatego też punktem wyjścia w poszukiwaniu sposobów wspierania zarządzania firmą powinna być jakość pracy przedsiębiorcy i zatrudnionych w niej menedżerów. Istotne są zarówno ich predyspozycje i kwalifikacje zawodowe, jak i umiejętności posługiwania się narzędziami zarządzania [Klein-Blenkers, s. 399 i n.].

Przedsiębiorstwo może dobrze funkcjonować, gdy kierujący nim właściciele i kadra kierownicza dysponują koniecznymi naturalnymi właściwościami, niezbędnymi w procesie zarządzania firmą. Działania wspomagające (np. kursy, szkolenia)



Rys. 2. Klasyfikacja sposobów wspierania zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów z pracy [Klein-Blenkers].

mogą te właściwości rozbudzić, ale nie da się ich stworzyć od podstaw. Możliwe natomiast i pożądane jest podnoszenie umiejętności kierowniczych w drodze kształcenia i doksztalcenia (np. poprzez studia podyplomowe, studia przypadków, dyskusję i wymianę doświadczeń i informacji z innymi przedsiębiorcami). Służy temu pośrednio także doradztwo (ogólne i specjalistyczne), zwłaszcza wówczas, gdy doradca wskazuje przedsiębiorcy na konieczność jego własnego rozwoju i motywuje go do tego. Bezpośrednio natomiast doradztwo jest ukierunkowane na rozwiązywanie zgłoszonych przez przedsiębiorcę problemów i służy jednocześnie poprawie stanu informacji niezbędnych w procesie zarządzania.

Zasadniczym elementem poprawy jakości zarządzania powinny być działania ukierunkowane na zadania (funkcje) kierownicze. W tym zakresie sam przedsiębiorca może być wspierany w różny sposób, albo też może on przenieść określone zadania kierownicze na zewnętrzne osoby i instytucje. Jeśli chodzi o doskonalenie w zakresie pozyskiwania informacji, to możliwe do zastosowania są tu zarówno proste sposoby wzbogacania ogólnego zakresu informacji (opierając się m.in. na lekturze specjalistycznych czasopism, podręczników), ale także bardziej złożone przedsięwzięcia (m.in. analizy porównawcze przedsiębiorstw oraz zorganizowana wymiana doświadczeń między przedsiębiorcami). Wymienione sposoby mogą okazać się niewystarczające w wypadku np. konieczności wprowadzenia nowych,

często złożonych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. Wówczas też można skorzystać z wszelkiego rodzaju form konsultingu gospodarczego (specjalistycznego doradztwa zewnętrznego) dla rozwiązania określonego problemu. W krajowym wypadku pozostaje wyprowadzenie określonych zadań kierowniczych na zewnątrz firmy, gdy w ten sposób staje się możliwe ich lepsze (mniej kosztowne) wykonanie. Jeśli jednak przedsiębiorca (właściciel) chce zachować kontrolę nad istotnymi sprawami przedsiębiorstwa i mieć możliwość kierowania firmą według własnej koncepcji, to powinien ostrożnie korzystać z takiego sposobu wspierania zarządzania.

3. Podmioty wspierające MŚP

Aby wymienione sposoby znalazły zastosowanie, muszą funkcjonować podmioty (osoby czy instytucje) zainteresowane ich uruchomieniem. Najpierw sam przedsiębiorca (pod wpływem lektury czasopism fachowych, udziału w konferencji, studium podyplomowym) może zainicjować i wprowadzić proste sposoby wspomagania zarządzania (np. tak zorganizować prowadzoną dla firmy rachunkowość, aby dostarczała mu informacji niezbędnych do planowania i kontroli działalności gospodarczej). W wielu jednak wypadkach nie jest on w stanie sam sobie pomóc i wówczas może posilkować się utworzonymi w tym celu stanowiskami sztabowymi w przedsiębiorstwie. Jeśli jednak z różnych powodów nie jest to możliwe, musi o pomoc zwrócić się na zewnątrz firmy. Ma to miejsce szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorca chce np. zastosować narzędzie zarządzania wymagające specjalistycznych kompetencji (np. wprowadzić budżetowanie) albo też gdy nie jest on w stanie samodzielnie stwierdzić konieczności poprawy własnego sposobu zarządzania. Ostatecznie powodem może też być możliwość uzyskania większej skuteczności czy efektywności wprowadzania zmian w obszarze zarządzania przez zewnętrznych doradców aniżeli własnym sposobem.

Spośród instytucjonalnych podmiotów wspierających sektor MŚP wymienić należy zarówno podmioty gospodarcze nastawione na zysk, jak i instytucje prowadzące działalność *non-profit*. Instytucje te świadczą usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne, finansowe i proinnowacyjne. Ze względu na wysokie koszty takich usług, nie dostosowane do sytuacji finansowej małych i średnich przedsiębiorstw, ich właściciele z reguły poszukują wsparcia przede wszystkim w instytucjach niekomercyjnych. Wśród podmiotów niekomercyjnych wspierających MŚP wyróżnić można przede wszystkim [Raport... 2000]:

- **Organizacje przedsiębiorców**, to jest organizacje rzemiosła (cechy, spółdzielnie, izby), izby gospodarcze, organizacje pracodawców, towarzystwa gospodarcze, organizacje samorządów przedsiębiorców handlu, usług, transportu i innych branż. Do podstawowych zadań tych organizacji należy udzielanie wszechstronnego wsparcia w formie szkoleń, kursów, doradztwa, informacji gospodarczej oraz ochrony prawnej.

- **Jednostki świadczące usługi na rzecz MŚP.** Do jednostek tego typu zalicza się ośrodki wspierania przedsiębiorczości, ośrodki doradcze, w tym ośrodki doradztwa rolniczego, ośrodki informacji gospodarczej, inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki innowacji i technologii, instytucje finansowe. Instytucje te specjalizują się również w świadczeniu usług szkoleniowych, doradczych, informacyjnych i finansowych na rzecz przedsiębiorstw mikro, małych i średnich przedsiębiorców oraz osób zakładających własne firmy
- **Organizacje pozarządowe.** Instytucje te działają w takich obszarach, jak ochrona zdrowia, szeroko rozumiana pomoc społeczna, edukacja, kultura, ochrona środowiska czy działalność charytatywna; świadczą różnego rodzaju usługi szkoleniowe, doradcze, informacyjne, promocyjne na rzecz przedsiębiorców sektora MŚP. Działalność instytucji pozarządowych jest istotna szczególnie dla małych i średnich. Dzięki działaniom prowadzonym przez tego typu jednostki przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą w mniejszych miejscowościach mają możliwość zdobywania specjalistycznej wiedzy i informacji z zakresu zarządzania firmą.
- **Instytuty badawcze i placówki akademickie.** Instytuty badawcze specjalizują się w szeroko rozumianej działalności szkoleniowo-doradczej oraz problematyce zarządzania jakością według międzynarodowych standardów. Głównym celem ich działalności jest zatem rozwój i transfer technologii do firm, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP. Natomiast placówki akademickie prowadzą przede wszystkim działalność szkoleniową na rzecz MŚP. Instytucje te nie są jednak powiązane w jeden skutecznie i sprawnie działający system i podstawowym ich problemem jest ciągły brak środków finansowych na prace badawczo-rozwojowe, co skutkuje niskim stopniem współpracy pomiędzy tymi instytucjami a podmiotami sektora MŚP.

Instytucji wspomagających rozwój sektora MŚP jest wiele, ale nie tworzą one – jak słusznie zauważa A.P. Wiatrak – systemu w pełni uzupełniającego się, głównie w następstwie niedostatecznej współpracy ze sobą, wynikającej z braku koordynacji różnych działań w przekroju poszczególnych instytucji [Wiatrak 2004, s. 87]. Skuteczność instytucjonalnego wspomagania zależy także od wiedzy i kwalifikacji kadry instytucji wspierających, ale też od samych przedsiębiorców, tzn. ich gotowości do współpracy z konsultantami, oraz celu, w jakim zgłosili się do danej instytucji.

4. Analiza wybranych aspektów wspierania zarządzania w oparciu na badaniach własnych

W celu zidentyfikowania potrzeby wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zostały przeprowadzone w 2003 r. badania ankietowe w 218 losowo wybranych przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą na tere-

nie województwa dolnośląskiego¹. Celem badań było zbadanie wiedzy przedsiębiorców na temat możliwości pozyskania instytucjonalnego wsparcia, obszarów korzystania przez przedsiębiorców z pomocy świadczonej przez instytucje wspierające, oczekiwań przedsiębiorstw MŚP wobec instytucji wspierających oraz próba oceny działań podmiotów działających na rzecz MŚP z punktu widzenia firm sektora MŚP. W tym samym roku przeprowadzone zostały badania ankietowe na losowej próbie badawczej liczącej 78 przedsiębiorstw, działających na terenie całego kraju, wśród których były przedsiębiorstwa reprezentujące także różne rodzaje działalności gospodarczej, różne formy własności oraz różne wielkości (firmy mikro, małe i średnie)². Celem tych badań było z kolei określenie stanu stosowania, potrzeby i zakresu wykorzystania controllingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem z sektora MŚP, której istotą jest wspomaganie zarządzania³.

Z pierwszych przytoczonych powyżej badań wynika, że aż 79% respondentów odczuwa potrzebę wspierania swojej działalności, szczególnie ze strony instytucji pozarządowych, a 85% twierdzi, że skorzystałoby z tego wsparcia. Do najczęściej wymienianych powodów korzystania z tego rodzaju wsparcia należą: potrzeba dysponowania odpowiednią informacją (68% ankietowanych), chęć pozyskania środków finansowych (55%), potrzeba taniego doradztwa (45%) czy tanich lub darmowych szkoleń (41%).

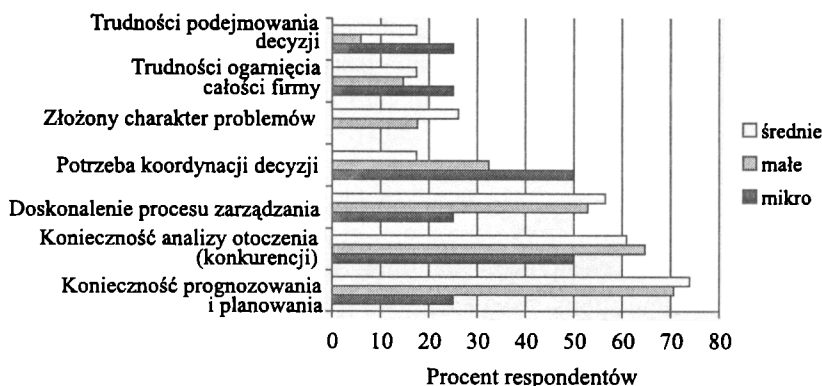
W ramach badań B starano się wysondować potrzebę wspomagania zarządzania, a zatem potwierdzenie konieczności funkcjonowania controllingu w małym i średnim przedsiębiorstwie. W przedsiębiorstwach tej klasy aż 80% badanych firm odczuwa potrzebę takiego wspomagania. Przytoczone wyniki pokrywają się z wcześniej podanymi wynikami badań A, a przyczyny wspomagania zarządzania przedstawiono na rys. 3.

W sprzeczności z tak wysoko artykułowaną potrzebą wsparcia stoi faktyczne korzystanie z dostępnych form pomocy. Jak wynika z badań oznaczonych symbolem A, zaledwie 21% badanych podmiotów deklaruowało korzystanie ze wsparcia swojej działalności. Wśród przyczyn niekorzystania z usług instytucji wspierających MŚP wymieniano brak wiedzy na temat istnienia tego rodzaju instytucji (78% ankietowanych), brak szczegółowych informacji w tym zakresie (73%), brak zaufania do tego typu organizacji (67%), obawę przed dodatkowymi kontrolami w związku z korzystaniem z tego rodzaju wsparcia (55%), zbyt dużo wymagań formalnych (45%) oraz niespełnianie oczekiwań przedsiębiorców (36%). Nieliczni respondenci wskazywali na brak zainteresowania instytucjonalnym wsparciem z powodu wysokiej ceny usług oraz niskiego ich poziomu.

¹ Badania te będą w dalszej części oznaczone symbolem A.

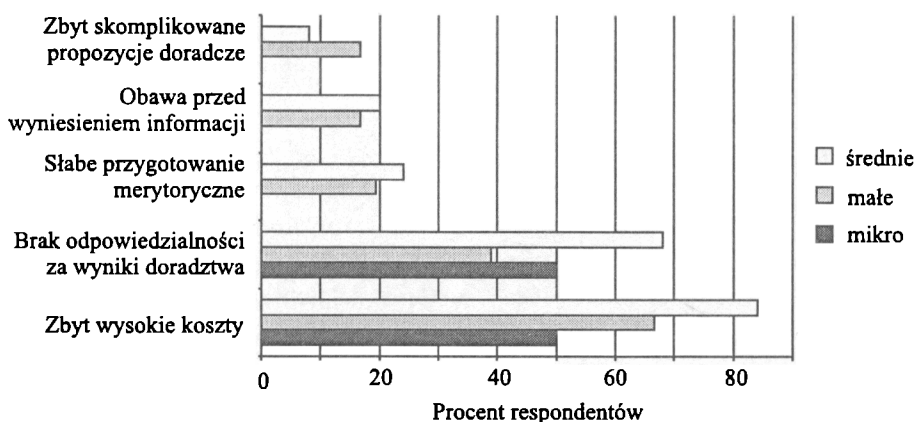
² Praca została wykonana w ramach grantu KBN 2 H02D 001 23 nt. *Controllingowa koncepcja zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*.

³ Badania te będą w dalszej części oznaczone symbolem B.



Rys. 3. Przyczyny poszukiwania wsparcia zarządzania firmą

Jeśli chodzi o badania dotyczące wspomagania zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach (B), to około 40% badanych firm potwierdziło korzystanie z usług firm wyspecjalizowanych (z biura rachunkowego korzysta 42%, z organizacji wspierających MŚP – 26%, z firm konsultingowych – 23%, z doradcy – 19%). Przyczyny niekorzystania z takich usług, zróżnicowane dla różnych klas przedsiębiorstw sektora MŚP, przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Przeszkody w korzystaniu z doradztwa zewnętrznego

Wśród 218 przedsiębiorców objętych badaniem A najrzadziej wymienianymi formami wsparcia instytucjonalnego była pomoc w dostosowaniu się do wymogów Unii Europejskiej oraz informacja gospodarcza, a najczęściej – dopłaty do tworzonej miejsc pracy, dotacje inwestycyjne, doradztwo, refundacja kosztów szkoleń, poręczenia kredytowe oraz preferencyjne kredyty.

Badania dotyczyły także oczekiwań przedsiębiorców sektora MŚP wobec instytucjonalnego wsparcia. Na podstawie przeprowadzonej analizy udzielonych odpowiedzi można powiedzieć, że respondenci oczekują przede wszystkim: lepszej informacji na temat funkcjonowania instytucji wspierających MŚP (91% badanej grupy), efektywniejszych działań ze strony tych organizacji na rzecz sektora MŚP (87%), innych form wsparcia niż tylko szkolenia i doradztwo (82%), lepszego dostosowania do potrzeb MŚP (75%), większej znajomości specyfiki sektora MŚP (67%), tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości (48%), doradztwa specjalistycznego związanego m.in. z wdrażaniem nowoczesnych metod zarządzania (20%), promocji małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej (19%), szkoleń związanych przede wszystkim z zarządzaniem i finansami (11%).

5. Problemy wyboru sposobów wspierania zarządzania przedsiębiorstwem

Jak można zauważyć, istnieje wiele form i sposobów wspierania zarządzania w firmach należących do sektora MŚP. Wybór konkretnego rozwiązania wiąże się z koniecznością poznania specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa. Słusznie uważa się bowiem, że potrzeby dotyczące wspierania firmy mogą być zróżnicowane pod względem rodzaju prowadzonej działalności, a także branży [Janiuk 2004, s. 35]. Różne potrzeby mogą mieć przedsiębiorstwa już funkcjonujące na rynku od nowo zakładanych. Ponadto potrzeby te mogą się zmieniać w czasie wraz z rozwojem firmy i otoczenia kreującego ten rozwój. Są one także związane z terenem działalności firmy, stanem rozwoju regionu, poziomem jego uprzemysłowienia, rozbudowy infrastruktury, w tym szkolnictwa.

W celu zastosowania różnych sposobów dostępne są w zasadzie trzy możliwości: użycie jednego ze sposobów, skorzystanie z wielu sposobów niezależnie od siebie oraz kombinowane, łączne użycie kilku sposobów [Klein-Blenkers, s. 404]. Pierwsze i drugie rozwiązanie w wielu wypadkach nie wystarcza, aby znacząco poprawić jakość zarządzania. Najwięcej korzyści może przynieść możliwość trzecia, w ramach której dokonuje się usystematyzowanej kombinacji wielu różnych sposobów, które mogą się wzajemnie uzupełniać i wspierać. Jak taką kombinację stworzyć, nie do końca wiadomo. Mało, jak dotychczas, jest badań na ten temat. W literaturze przedmiotu słusznie zauważa się, że nie jest możliwe opracowanie standardowej kombinacji różnych sposobów, uniwersalnej dla różnych firm, gdyż uwarunkowania działania każdej z nich są indywidualne [Mortsiefer 1981]. Można jednak zaproponować następujące podejście: najpierw w celu rozpoznania sytuacji konkretnej firmy zaleca się (jako pierwszy ze sposobów wspomagania) zastosować doradztwo zewnętrzne, jeśli pozwalają na to warunki finansowe. Pomoże to zidentyfikować potrzeby firmy w zakresie wspomagania zarządzania oraz zestawzić właściwe sposoby wspomagania. Dla przedsiębiorstw przemysłowych zaleca się sekwencję następujących sposobów: diagnoza stanu obecnego – ogólne doradztwo –

dokształcanie przedsiębiorcy – analiza porównawcza firm – wymiana doświadczeń – doradztwo specjalistyczne – wyodrębnienie czynności racjonalizatorskich. Wychoząc z doświadczeń w firmach przemysłowych, można takie zalecenie rozszerzać na inne firmy. Warto przy tym skorzystać z zasady, w myśl której wspieranie zarządzania w firmach z sektora MŚP powinno się rozpoczynać od „najslabszych” elementów tego systemu, szczególnie wówczas, jeśli nie ma możliwości objęcia wspomaganiami całej sfery zarządzania i funkcjonowania.

Aby przedsiębiorca mógł skorzystać z różnych i komplementarnych sposobów wspomagania zarządzania, musi mieć przede wszystkim informację o takich sposobach. Z przytoczonych wcześniej badań wynika jednak, że główną przyczyną niekorzystania przez przedsiębiorców z instytucjonalnego wsparcia jest brak szczegółowych informacji (co do zakresu działania, siedziby, sposobu dotarcia do tych organizacji) na temat działalności instytucji zajmujących się wspieraniem sektora MŚP oraz brak zaufania do tego rodzaju pomocy. Potrzebne są też dodatkowe informacje o możliwości wykorzystania poszczególnych sposobów (informacje o warunkach i kosztach zastosowania, możliwych dopłatach, dotacjach i zobowiązaniach przedsiębiorstwa). Istotny jest też wybór odpowiedniego podmiotu wspierającego, gdyż w wielu przypadkach instytucje te nie są w stanie zaoferować przedsiębiorcom wsparcia na odpowiednim poziomie i po cenie uwzględniającej możliwości finansowe MŚP. W końcu niezbędne dla podjęcia decyzji, w oparciu na rachunku ekonomicznym, są informacje o skutkach (efektach) zastosowania konkretnego sposobu.

6. Uwagi końcowe

Przedsiębiorcy z sektora MŚP korzystają z usług instytucji wspomagających ich funkcjonowanie w ograniczonym stopniu, co nie wpływa na poprawę niskiej jak dotychczas sprawności systemu zarządzania. Rolą tych instytucji jest uczenie przedsiębiorców umiejętności zarządzania biznesem z wykorzystaniem istniejących szans i jednoczesnym eliminowaniem zagrożeń w funkcjonowaniu i rozwoju prowadzonych przez nich firm. Tymczasem przedsiębiorcy ci nie wiedzą, z jakiego rodzaju pomocy mogą skorzystać, kto powinien udzielić im informacji i jaki jest możliwy zakres pomocy od instytucji powołanych w tym celu. Oczekują lepszej informacji na temat funkcjonowania instytucji wspierających rozwój MŚP, większej aktywności instytucjonalnego wsparcia, konkretniejszych, lepiej dostosowanych do oczekiwań MŚP działań wspierających, bardziej specjalistycznych form wspomagania zarządzania, a nie tylko szkolenia i doradztwa. Szczególnej szansy swego rozwoju upatrują mali i średni przedsiębiorcy w dostępie do nowoczesnych koncepcji i metod wspomagających zarządzanie. Aby szansa taka została wykorzystana, instytucje wspierające sektor MŚP muszą się włączyć w aktywne udzielanie pomocy w adaptowaniu narzędzi zarządzania do potrzeb i warunków konkretnego przedsiębiorstwa, z jednoczesnym udzielaniem pomocy w zakresie nie-

zbędnej infrastruktury techniczno-organizacyjnej oraz wsparcia finansowego. Ze względu na mnogość dostępnych narzędzi zarządzania, złożoność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, ciągły deficyt wiedzy u przedsiębiorców w tym zakresie nie można pozwalać na intuicyjne i wybiórcze, mało specjalistyczne wspieranie zarządzania. Konieczne jest łączenie różnego rodzaju sposobów wspomagania przedsiębiorstw tego sektora. Do realizacji takich zadań niezbędne jest spójne działanie, jednocześnie włączenie wielu podmiotów i zespołów badawczo-wdrożeniowych, w tym również wywodzących się z uczelni wyższych.

Literatura

- Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
- Klein-Blenkers F., *Förderung der Betriebsführung kleiner und mittlerer Unternehmen*, BFuP 5/82.
- Marciszewska A., *Instytucjonalne wsparcie przedsiębiorczości w sferze małych i średnich przedsiębiorstw krajowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Mortsiefer H.-J., *Der kombinierte Einsatz von Förderungsmaßnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Industriebetriebe*, Nr 84 der Schriften zur Mittelstandsforschung, Göttingen 1981.
- Raport o stanie sektora MŚP w Polsce w latach 1998-1999*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- Wiatrak A.P., *Polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, PWSZ, Tarnobrzeg 2004.

THE MEANS OF SUPPORTING MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE LIGHT OF OWN RESEARCH

Summary

The article describes the means' typology of supporting management in small and medium enterprises. It presents the units reinforcing managing processes. The results of an enquiry in this matter are shown. The author makes an attempt of overall (systemic) introduction of management support issues in small and medium enterprises.

Anna Marciszewska – dr, asystentka w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Stanisław Nowosielski – prof. dr hab., kierownik Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.