



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Politechnika Świętokrzyska  
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego

Kierunek studiów:  
**Inżynieria danych**

**Małgorzata Sztorc**

Materiały dydaktyczne do przedmiotu

**PODSTAWY PLANOWANIA  
DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ**

opracowane w ramach realizacji Projektu  
**„Dostosowanie kształcenia  
w Politechnice Świętokrzyskiej do potrzeb  
współczesnej gospodarki”**  
FERS.01.05-IP.08-0234/23

Kielce, 2025





## Spis treści

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Wstęp .....                                                                          | 4  |
| 2. Pojęcie działalności gospodarczej w prawie polskim.....                              | 6  |
| 3. Istota przedsiębiorstwa i formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ..... | 20 |
| 3.1. Jednoosobowa Działalność Gospodarcza (JDG) .....                                   | 21 |
| 3.2. Spółka Cywilna (SC) .....                                                          | 24 |
| 3.3. Spółka Jawna (SJ) .....                                                            | 25 |
| 3.4. Spółka Komandytowa (SK) .....                                                      | 26 |
| 3.5. Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością (Sp. z o.o.) .....                         | 28 |
| 3.6. Spółka Akcyjna (S.A.).....                                                         | 29 |
| 3.7. Spółka Komandytowo-Akcyjna (SKA) .....                                             | 30 |
| 3.8. Spółka Partnerska (SP).....                                                        | 31 |
| 3.9. Spółdzielnia .....                                                                 | 33 |
| 4. Procedury i etapy zakładania działalności gospodarczej .....                         | 39 |
| 5. Obowiązki przedsiębiorcy wynikające z prawa podatkowego .....                        | 44 |
| 5. Planowanie działalności przedsiębiorstwa.....                                        | 50 |
| 6. Zatrudnienie pracowników - prawne formy zatrudnienia.....                            | 57 |
| 7. Źródła finansowania działalności gospodarczej.....                                   | 65 |
| 8. Konkurencja, formy współpracy i powiązań między przedsiębiorstwami .....             | 71 |
| 9. Elementy marketingu.....                                                             | 77 |
| 10. Zakończenie .....                                                                   | 84 |
| 11. Literatura .....                                                                    | 85 |
| 12. Spis tabel .....                                                                    | 89 |



Materiały dydaktyczne objęte licencją Creative Commons BY 4.0.



Licencja dostępna pod adresem: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Niniejsza publikacja ma charakter wyłącznie dydaktyczny i została opracowana w celu realizacji zadań edukacyjnych. Autorka dołożyła należytej staranności przy opracowaniu materiału, w szczególności w zakresie rzetelności, aktualności oraz zgodności treści z obowiązującym stanem wiedzy.

Autorka nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody, straty, naruszenia lub inne następstwa wynikające bezpośrednio bądź pośrednio z wykorzystania niniejszej publikacji. W szczególności z zastosowania zawartych informacji, danych lub interpretacji podczas działalności innej niż dydaktyczna.





## 1. Wstęp

Działalność gospodarcza jest fundamentem funkcjonowania współczesnej gospodarki rynkowej. Prowadzenie przedsiębiorstwa wymaga podejmowania przemyślanych decyzji ekonomicznych, efektywnego zarządzania zasobami oraz umiejętnego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. W Polsce działalność gospodarcza jest regulowana przepisami prawa, które określają zasady rejestracji, formy prowadzenia działalności, obowiązki podatkowe oraz kwestie związane z zatrudnieniem pracowników.

Planowanie działalności gospodarczej jest procesem niezbędnym dla zapewnienia przedsiębiorstwu trwałego rozwoju i konkurencyjności. Obejmuje ono zarówno przygotowanie i organizację firmy, jak i zarządzanie finansami, personelem, marketingiem oraz relacjami z innymi podmiotami gospodarczymi. Właściwe planowanie pozwala minimalizować ryzyko, racjonalnie wykorzystywać dostępne zasoby oraz osiągać założone cele strategiczne i operacyjne.

Zrozumienie podstawowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej, takich jak struktura przedsiębiorstwa, proces jego zakładania, planowanie, źródła finansowania, konkurencja, współpraca oraz elementy marketingu, stanowi fundament skutecznego zarządzania firmą. Wiedza ta pozwala nie tylko na podejmowanie świadomych decyzji biznesowych, lecz także na przygotowanie się do wyzwań dynamicznego rynku, w którym przedsiębiorstwa muszą łączyć innowacyjność, elastyczność i odpowiedzialność ekonomiczną.

Niemniej istotnym elementem planowania jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zatrudnienie pracowników, dobór odpowiednich form umów, zapewnienie bezpieczeństwa i motywowanie zespołu mają bezpośredni wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Równocześnie przedsiębiorca musi dbać o właściwe finansowanie działalności, zarówno poprzez kapitał własny, jak i dostęp do środków zewnętrznych, takich jak kredyty, leasing czy inwestycje funduszy.

Nie można również zapominać o otoczeniu rynkowym – konkurencja, współpraca z innymi firmami oraz powiązania biznesowe są istotnym czynnikiem wpływającym na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Współpraca może przybierać formę kooperacji, alianse strategicznych czy uczestnictwa w klastrach, które pozwalają dzielić ryzyko, zdobywać nowe rynki i wymieniać doświadczenia. Natomiast konkurencja wymusza innowacyjność, dbałość o jakość produktów i usług oraz ciągłe doskonalenie procesów biznesowych.

Nieodłącznym elementem planowania działalności jest także marketing. Kreowanie odpowiedniej oferty, ustalanie cen, dystrybucja produktów oraz skuteczna



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



komunikacja z klientem pozwalają nie tylko przyciągnąć odbiorców, ale także budować lojalność i przewagę konkurencyjną. Marketing integruje wszystkie działania przedsiębiorstwa, sprawiając, że organizacja staje się rozpoznawalna i atrakcyjna na rynku.





## 2. Pojęcie działalności gospodarczej w prawie polskim

Prawo regulujące podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce jest elementem prawa gospodarczego publicznego, które określa zasady funkcjonowania przedsiębiorców na rynku, ustalając ich prawa i obowiązki wobec państwa (Glumińska-Pawlic et al., 2020). Podstawowym, kompleksowym aktem prawnym w tym zakresie jest Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (UPP), która zastąpiła poprzednią Ustawę o swobodzie działalności gospodarczej (USDG). UPP jest często określana mianem „konstytucji dla przedsiębiorców” lub „konstytucji biznesu”. Celem ustawodawcy przy uchwalaniu UPP było dążenie do ochrony i wspierania wolności działalności gospodarczej, ponieważ przyczynia się to do rozwoju gospodarki i wzrostu dobrobytu społecznego. (Mućko & Sokół, 2023).

Aktualna legalna definicja działalności gospodarczej zawarta jest w art. 3 Ustawy Prawo przedsiębiorców. Zgodnie z tym przepisem, działalnością gospodarczą jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły (*Ustawa Prawo Przedsiębiorców, 2018*).

Definicja ta różni się od wcześniejszej definicji zawartej w USDG (art. 2), ponieważ ustawodawca zrezygnował z enumeratywnego wyliczania rodzajów działalności (jak np. wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa, poszukiwanie/wydobywanie kopalin, działalność zawodowa) . To uproszczenie jest pozytywnie oceniane, ponieważ umożliwia uznawanie nowych rodzajów aktywności w obrocie gospodarczym za działalność gospodarczą, pozwalając definicji pozostać aktualną w stosunku do realiów rynkowych. Definicja działalności gospodarczej zawarta w UPP ma znaczenie systemowe dla całego porządku prawnego (Wichowska, 2023).

Konstytutywne elementy działalności gospodarczej (Szczepaniec et al., 2024):

- 1. Zarobkowy charakter.** Działalność musi być nastawiona na osiągnięcie zysku (musi być odpłatna). Sam zamiar osiągnięcia zysku jest wystarczający, nie ma obowiązku faktycznego osiągania dochodów. Jeśli działalność obiektywnie nie może przynosić zysku (np. działalność non-profit lub zaspokajanie własnych potrzeb), nie jest uznawana za działalność zarobkową, a w konsekwencji – za działalność gospodarczą.
- 2. Zorganizowany charakter.** Oznacza, że działalność jest uporządkowana, przemysłana i podlega jakiemuś kierownictwu. W wymiarze formalnym przejawia się to poprzez poddanie działalności regulacji prawnej, w tym spełnianiu obowiązków publicznoprawnych (np. rejestracja, zgłoszenia podatkowe, koncesje, zezwolenia). W sensie ścisłym jest to możliwość prowadzenia jej w określonej prawem formie organizacyjnej.



3. **Ciągły charakter.** Oznacza powtarzalność i kontynuację działań. Czynności podejmowane jednorazowo lub sporadycznie, nawet jeśli są zarobkowe, nie są kwalifikowane jako działalność gospodarcza w rozumieniu UPP.

4. **Wykonywanie we własnym imieniu.** Ta przesłanka jest kluczowa dla określenia podmiotu wykonującego działalność. Wykazuje ona ścisłe powiązanie z działaniem na własny rachunek.

**Przedsiębiorca** to podmiot wykonujący działalność gospodarczą, stanowiący centralną kategorię w publicznym prawie gospodarczym (Bielecki, 2023).

Zgodnie z art. 4 ust. 1 UPP, przedsiębiorcą jest (*Ustawa Prawo Przedsiębiorców, 2018*):

- **osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną**, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą.
- Dodatkowo, **wspólnicy spółki cywilnej** są uznawani za przedsiębiorców w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Spółka cywilna jest natomiast jedynie umową i co do zasady nie posiada zdolności prawnej ani zdolności do czynności prawnych, co uniemożliwia jej prowadzenie DG we własnym imieniu.

Warto zaznaczyć, że w polskim systemie prawnym występuje wiele definicji przedsiębiorcy (nawet ok. 20), które są różnicowane w zależności od celów danej regulacji prawnej (np. w Kodeksie Cywilnym, Ordynacji podatkowej lub ustawach szczególnych). Mimo to, większość definicji wiąże pojęcie przedsiębiorcy z wykonywaniem działalności gospodarczej.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej.

Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej oparte jest na fundamentalnych zasadach, zakorzenionych w Konstytucji RP i rozwiniętych w UPP (*Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, 1997*), (*Ustawa Prawo Przedsiębiorców, 2018*).

1. **Zasada wolności działalności gospodarczej (WDG).** WDG jest podstawą ustroju gospodarczego RP (Art. 20 Konstytucji). Art. 8 UPP formułuje WDG w myśl zasady, że przedsiębiorca może podejmować wszelkie działania, z wyjątkiem tych, których zakazują przepisy prawa. Ustanawia to domniemanie swobody podejmowania i prowadzenia działalności.
2. **Zasada równości.** Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Oznacza to koniec z uprzywilejowaniem podmiotów sektora publicznego.
3. **Zasada legalności** (Ograniczenia WDG). Ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na





ważny interes publiczny (Art. 22 Konstytucji). Do ograniczeń tych należą m.in. koncesje, zezwolenia, licencje oraz obciążenia publicznoprawne (podatki, składki).

4. **Zasada uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów.**  
Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji, poszanowania dobrych obyczajów oraz słusznym interesom innych przedsiębiorców i konsumentów.
5. **Zasada „Co nie jest zabronione, jest dozwolone”** (wyrażona w art. 8 UPP).

Z kolei **przedsiębiorca** jest centralną kategorią w publicznym prawie gospodarczym. Kluczową cechą kwalifikującą dany podmiot do tej kategorii jest **wykonywanie działalności gospodarczej we własnym imieniu**. W polskim porządku prawnym występuje około 20 różnych definicji przedsiębiorcy, które są różnicowane w zależności od celów danej regulacji prawnej. Mimo tej wielości, większość definicji składa się z **dwóch elementów składowych**: elementu podmiotowego (krąg osób, które mogą być uznane za przedsiębiorcę) i przedmiotowego (czynności, jakie te osoby muszą podjąć).

Ustawa prawo przedsiębiorców (UPP), zgodnie z art. 4 ust. 1 UPP, przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą. Wspólnicy spółki cywilnej są również uznawani za przedsiębiorców w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej (*Ustawa z Dnia 6 Marca 2018 r. - Prawo Przedsiębiorców Dz.U. 2018 Poz. 646, 2018*). W tym ujęciu spółka cywilna jest jedynie umową, a nie podmiotem gospodarczym.

Z kolei definicja Kodeksu Cywilnego (KC) ma kluczowe, systemowe znaczenie dla prawa prywatnego. Art. 43<sup>1</sup> KC definiuje przedsiębiorcę jako :

**Osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną, która nie jest osobą prawną**, a której ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadzącą we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową (Załucki, 2020). Uwaga: Definicja cywilnoprawna jest szersza niż definicja UPP (sprzed 2018 r.), ponieważ obejmuje działalność zawodową obok działalności gospodarczej. Status prawny przedsiębiorcy oznacza całokształt przysługujących mu uprawnień i obowiązków, które determinują zasady jego udziału w obrocie gospodarczym (zob. tab. 1).

Tabela 1. Status prawny przedsiębiorcy

| Element                               | Charakterystyka                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prowadzenie działalności gospodarczej | Status przedsiębiorcy jest ściśle powiązany z prowadzeniem działalności gospodarczej. Żaden podmiot nie może zostać uznany za przedsiębiorcę, jeśli nie prowadzi działalności gospodarczej. |
| Działanie we własnym imieniu          | Oznacza prowadzenie działalności w sposób prawnie niezależny (bez korzystania z cudzej podmiotowości prawnej), w wyniku czego                                                               |





|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | podmiot bezpośrednio uzyskuje prawa i obowiązki. Jest to wymóg konieczny do uzyskania statusu przedsiębiorcy.                                                                                                                                                                                                                          |
| Ryzyko i odpowiedzialność | Przedsiębiorca bierze udział w życiu gospodarczym na własne ryzyko finansowe i ponosi za to pełną odpowiedzialność prawną.                                                                                                                                                                                                             |
| Zdolność prawna           | O możliwości bycia przedsiębiorcą decyduje posiadanie zdolności prawnej (jako przymiotu przesądzającego o byciu podmiotem praw i obowiązków), a nie pełnej zdolności do czynności prawnych. Przedsiębiorcą może być co do zasady każda osoba fizyczna, nawet jeśli nie posiada pełnej zdolności do czynności prawnych (np. małoletni). |
| Rejestracja               | Obowiązkiem wszystkich przedsiębiorców jest wpis do właściwego rejestru (CEIDG dla osób fizycznych lub KRS dla pozostałych form prawnych, np. spółek handlowych).                                                                                                                                                                      |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015), (Szczepaniec et al., 2024).

Przedsiębiorca nie jest jedynie biernym uczestnikiem obrotu, ale pełni wiele kluczowych funkcji zarówno w sferze ekonomicznej, jak i publicznoprawnej, które determinują jego prawa i obowiązki. Przedsiębiorca jest kluczową postacią w przedsiębiorstwie, stanowiącą główny czynnik sprawczy i motor postępu ekonomicznego. Jego działalność jest nierozzerwalnie związana z postawami i zachowaniami, takimi jak samodzielność, twórcze myślenie, niezależność i gotowość do podjęcia ryzyka.

Współczesny przedsiębiorca pełni kluczową funkcję innowacyjną, która jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu rynkowego, rozwoju, a nawet przetrwania.

- Rola innowacji. Innowacje są istotnym czynnikiem stymulującym wzrost gospodarki i konkurencyjność firmy, zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Są niezbędnym elementem rozwoju każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości.
- Motywacja Innowacyjna. Zasadniczym motywem dokonywania innowacji jest chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej (nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także globalnym) poprzez wprowadzenie do gospodarki swego novum w zakresie produkcji, technologii czy organizacji.
- Innowacje a przewaga konkurencyjna. Przedsiębiorstwa muszą dążyć do systematycznego rozwoju produktów i wprowadzania kolejnych innowacyjnych rozwiązań, aby powiększać swój udział w rynku i uzyskiwać wyższe zyski. Innowacyjność tworzy silną pozycję przetargową w negocjacjach z odbiorcami i jest kluczowym, wiodącym czynnikiem oddziałującym na konkurencję.
- Rodzaje innowacji. Działalność innowacyjna może dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. innowacje produktowe, procesowe, kierownicze (organizacyjne) oraz marketingowe.
- Innowacje oparte na wiedzy. Przedsiębiorca powinien posiadać zdolność do permanentnego generowania i poszukiwania nowej wiedzy, nowych idei, koncepcji i pomysłów. Innowacje oparte na nowej wiedzy charakteryzują się



wysokim ryzykiem niepowodzenia i wysokimi kosztami, ale dają szansę na zdobycie długotrwałej przewagi rynkowej.

W dynamicznym i turbulentnym otoczeniu przedsiębiorca powinien być **elastyczny i gotowy do zmian**, aby zapewnić ciągłość realizacji zadań. Przedsiębiorcy muszą monitorować i skrupulatnie odbierać sygnały dochodzące z otoczenia. Otoczenie jest systemem uwarunkowań zewnętrznych, które bardzo mocno wpływają na efektywność działań wszelkich organizacji. W odpowiedzi na te zmiany, przedsiębiorstwa poszukują różnych metod adaptacji. W kontekście zarządzania jakością, funkcja przedsiębiorcy obejmuje **ciągłe doskonalenie** (filozofia kaizen), które jest powolnym, niekończącym się usprawnianiem wszelkich aspektów życia. Zarządzanie jakością jest procesem ukierunkowanym na ciągłe doskonalenie. Przedsiębiorca musi wprowadzać innowacyjne rozwiązania do swoich produktów oraz modyfikować funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez zmiany procesów i systemów zarządzania. Oczekuje się **szybkiej i wyprzedzającej reakcji na zmiany**. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) charakteryzują się wysoką elastycznością i kreatywnością, co umożliwia im szybką reakcję na zmiany w otoczeniu. **Śledzenie zmian** jest nieodłącznym elementem podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie (wybór strategii działania, koordynacja celów przedsiębiorstwa z ogólnymi tendencjami w gospodarce) oraz kontrolowanie (weryfikacja działań z założonymi planami) (Mućko & Sokół, 2023).

Przedsiębiorca to osoba skłonna do **podejmowania ryzyka**. Niepewność jest integralną częścią działalności gospodarczej, a ryzyko jest funkcją tej części niepewności, którą można określić prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzenia. Przedsiębiorca ukierunkowany jest na zdobywanie zysków, angażuje swoje zasoby majątkowe, przez podejmowanie decyzji w różnych warunkach, także niepewnych, i jest gotowy do poniesienia związanego z tym ryzyka. **Świadomość ryzyka** jest szczególnie istotna dla przedsiębiorców jednoosobowych, którzy wykazują niższą świadomość ryzyka towarzyszącego działalności gospodarczej. Ryzyko jest tym większe, im mniejsza skala działalności. Funkcją przedsiębiorcy jest zarządzanie ryzykiem, co jest procesem złożonym. Zarządzanie ryzykiem ma na celu jego identyfikację, a następnie obniżenie stopnia oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa lub jego minimalizację. Przedsiębiorca powinien **podejmować ryzyko**, ale ze świadomością jego stopnia i po opracowaniu strategii zarządzania nim. Zarządzanie ryzykiem jest procesem zamkniętym i musi trwać dopóty, dopóki funkcjonuje organizacja. W przypadku jednoosobowego przedsiębiorstwa (JDG) minimalizacja ryzyka może polegać na przekształceniu jej w spółkę prawa handlowego w celu ograniczenia odpowiedzialności za zobowiązania do masy majątkowej przedsiębiorstwa. Inne techniki obejmują mediację i ocenę wiarygodności finansowej kontrahenta. **Zarządzanie ryzykiem** chroni i zwiększa wartość organizacji dla udziałowców/akcjonariuszy i ma wpływ na realizację celów, w tym efektywną



alokację zasobów. Należy pamiętać, że ryzyko ma zarówno negatywną (zagrożenia), jak i pozytywną stronę (szanse, możliwości) (Wichowska, 2023).

Realizacja powyższych funkcji wiąże się z prawnymi obciążeniami i wymogami. Na przykład (Szczepaniec et al., 2024):

- Prawa własności intelektualnej (Innowacje): Przedsiębiorca, wprowadzając innowacje, działa w sferze praw własności przemysłowej. Elementy przedsiębiorstwa mogą obejmować prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz know-how.
- Obowiązki formalne (dostosowanie). Gotowość do podjęcia działalności (część funkcji dostosowawczej i formalizacyjnej) zależy od spełnienia warunków materialnych i formalnych, takich jak posiadanie odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, opracowanie systemu kontroli wewnętrznej, oraz spełnienie warunków niekaralności i niewszczęcie postępowania upadłościowego.
- Ryzyko a prawo karne. Ryzyko gospodarcze jest naturalne, jednak przekroczenie dozwolonego podejmowania ryzyka i popełnianie czynów zabronionych (np. udaremnienie zaspokojenia wierzycieli, nierzetelne prowadzenie dokumentacji) jest przedmiotem regulacji karnych, w tym Kodeksu Karnego i Kodeksu Karnego Skarbowego.

Działalność gospodarcza ma charakter podmiotowy, który oznacza, że **odpowiedzialność** zawsze przypisywana jest konkretnemu podmiotowi. W kontekście powyższych informacji na temat przedsiębiorcy i jego funkcji, **osoba prawna** jest jednym z trzech podstawowych rodzajów podmiotów, które mogą uzyskać **status przedsiębiorcy** i w pełni realizować opisane funkcje (obok osoby fizycznej i jednostki organizacyjnej niebędącej osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną).

**Osoba prawna** jest jednostką organizacyjną, która z mocy obowiązujących ustaw może być podmiotem praw i obowiązków, w szczególności tych o charakterze majątkowym, analogicznie jak osoba fizyczna. **Osoba prawna może być przedsiębiorcą**, jeżeli wykonuje działalność gospodarczą we własnym imieniu. Zgodnie z Art. 4 ust. 1 Ustawy prawo przedsiębiorców (UPP), przedsiębiorcą jest, między innymi, osoba prawna wykonująca działalność gospodarczą. Osoby prawne posiadają **osobowość prawną**. Oznacza to, że mają zarówno zdolność prawną, jak i zdolność do czynności prawnych. Powstają one zazwyczaj z chwilą zarejestrowania (np. statutu). Osoby prawne, które zamierzają prowadzić działalność gospodarczą, podlegają obowiązkowi wpisu do **rejestru przedsiębiorców** Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Dokonanie wpisu do KRS wiąże się z uzyskaniem podmiotowości w zakresie podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej. Wyjątek stanowią spółka kapitałowa w organizacji (np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji) może podjąć działalność gospodarczą jeszcze przed wpisem do rejestru



przedsiębiorców KRS. Chociaż wpis do KRS jest obowiązkowy i ma charakter konstytutywny dla powstania spółki handlowej, status przedsiębiorcy przysługuje podmiotowi uprawnionemu do wpisu do KRS, a wpis ma na celu umożliwienie legalnego prowadzenia działalności gospodarczej, a nie konstytuowanie samego statusu przedsiębiorcy (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).

Najważniejszą funkcją i cechą tworzenia osób prawnych, zwłaszcza w kontekście spółek kapitałowych, jest rozgraniczenie majątku prywatnego osób prowadzących przedsiębiorstwo od majątku tychże osób prawnych. Ta cecha realizuje funkcję minimalizacji ryzyka i odpowiedzialności, o której było wspomniane powyżej. W przeciwieństwie do JDG, gdzie przedsiębiorca (osoba fizyczna) odpowiada całym swoim majątkiem osobistym za zobowiązania, w przypadku osób prawnych (np. spółek kapitałowych) charakteryzują się one **brakiem odpowiedzialności wspólników** za zobowiązania spółki. Odpowiedzialność za zobowiązania ogranicza się do **wysokości wydzielonego przez wspólników kapitału** (Mleczko et al., 2023).

Z kolei **osoba fizyczna** prowadząca działalność gospodarczą, najczęściej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (JDG), jest jednym z podstawowych rodzajów podmiotów, które mogą uzyskać status przedsiębiorcy. Przedsiębiorcą jest, między innymi, **osoba fizyczna**, która wykonuje działalność gospodarczą we własnym imieniu. JDG jest jedną z najprostszych i najtańszych form prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek. Przedsiębiorca jako osoba fizyczna samodzielnie **podejmuje decyzje**, zarządza prowadzonym przez siebie przedsiębiorstwem oraz reprezentuje podmiot na zewnątrz (Westhead et al., 2024). **Firma, czyli nazwa** jednoosobowej działalności gospodarczej musi zawierać imię i nazwisko przedsiębiorcy. (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017).

W kontekście osoby fizycznej kluczową kwestią jest jej zdolność do uczestnictwa w obrocie prawnym. O możliwości bycia przedsiębiorcą decyduje posiadanie zdolności prawnej, a nie konieczność posiadania **pełnej zdolności do czynności prawnych**. Przepisy uzależniają status przedsiębiorcy od posiadania przez osobę fizyczną **zdolności prawnej**. Wskazane rozwiązanie stwarza możliwość posiadania podmiotowości gospodarczej przez małoletniego (pomiędzy 13. a 18. rokiem życia), czyli osobę posiadającą ograniczoną zdolność do czynności prawnych. Osoba nieposiadająca pełnej zdolności do czynności prawnych może prowadzić działalność gospodarczą z pewnymi ograniczeniami. Taki przedsiębiorca nie może samodzielnie podejmować czynności prawnych zobowiązujących i rozporządzających. W tych czynnościach wymagana jest zgoda przedstawiciela ustawowego lub kuratora. Podstawową rolę przedstawicielstwa ustawowego jest umożliwienie niepełnoletnim udziału w obrocie prawnym. Niezależnie od prowadzenia JDG, osoba fizyczna stanowi jedność, a jej zdolność do czynności prawnych ma charakter monistyczny, nie dzieli się na zawodową i osobistą (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).





Osoba fizyczna prowadząca JDG występuje w obrocie na własny rachunek i ponosi ryzyko straty. Konsekwencją tej formy prawnej jest nieograniczona odpowiedzialność za zaciągnięte zobowiązania.

Przedsiębiorca **odpowiada za zobowiązania całym swoim własnym majątkiem**. Wierzyciele mogą żądać egzekucji zarówno z majątku przedsiębiorstwa, jak i ze składników jego majątku prywatnego. Odpowiedzialność ta dotyczy zarówno wierzycieli przedsiębiorstwa, jak i wierzycieli osobistych. JDG jest **najbardziej ryzykowną formą prowadzenia działalności**. Indywidualni przedsiębiorcy wykazują niższą świadomość ryzyka towarzyszącego działalności gospodarczej. Świadomość ryzyka jest tym ważniejsza, im mniejsza skala działalności gospodarczej. JDG jest bardzo popularną formą (Szczepaniec et al., 2024).

Indywidualna działalność gospodarcza jest ściśle powiązana z koncepcją **samozatrudnienia** (solo self-employment). Samozatrudniony to osoba fizyczna, która prowadzi działalność gospodarczą niezależnie, na własne ryzyko i własną odpowiedzialność, tworząc miejsce pracy przede wszystkim dla siebie. W przypadku JDG to sam przedsiębiorca dostarcza i zapewnia wszystkie zasoby ludzkie, organizacyjne i zarządcze. Działalność ta często opiera się w przeważającej mierze na pracy wykonywanej osobiście przez przedsiębiorcę. Forma JDG jest dogodna dla początkującego przedsiębiorcy, jednak gdy działalność się rozrasta, może generować szereg ryzyk prawnych lub finansowych. W takim przypadku przekształcenie w spółkę kapitałową (osobę prawną) może ograniczyć odpowiedzialność do majątku przedsiębiorstwa (Mućko & Sokół, 2023).

Osoby fizyczne wykonujące działalność gospodarczą są zobowiązane do uzyskania wpisu w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). JDG jest formą charakteryzującą się niskimi kosztami założenia i prowadzenia oraz krótkim czasem i łatwością w założeniu czy likwidacji. Działalność gospodarczą można podjąć w dniu złożenia wniosku o wpis do CEIDG. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej określa pojęciem przedsiębiorcy również osoby fizyczne wykonujące tzw. **wolne zawody** (np. lekarzy, architektów, adwokatów, notariuszy). **Działalność zawodowa** jest rozumiana jako działalność gospodarcza, a wykonywanie zawodu na własny rachunek może być uznane za działalność zawodową. Wolny zawód charakteryzuje się m.in. osobistym udziałem w wykonywaniu czynności zawodowych, posiadaniem kwalifikowanego wykształcenia oraz niezależnością zawodową (Mleczek et al., 2023).

Osoby fizyczne muszą spełniać takie same wymogi reglamentacyjne, jak inne podmioty zwłaszcza, gdy prowadzą działalność regulowaną. Przedsiębiorca (osoba fizyczna) ma obowiązek zapewnić, że prace wymagające odpowiednich kwalifikacji są wykonywane przez osobę posiadającą te uprawnienia zawodowe. JDG jest obciążona obowiązkami wynikającymi z przesłanek materialnych i formalnych.



Przesłanki materialne mogą dotyczyć np. niekaralności przedsiębiorcy lub niewszczęcia postępowania upadłościowego czy likwidacyjnego (Mućko & Sokół, 2009).

Zgodnie z przepisami, takimi jak Ustawa prawo przedsiębiorców (UPP) oraz Kodeks Cywilny, przedsiębiorcą może być także **jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną**, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą we własnym imieniu. Działalność gospodarcza musi być przy tym wykonywana we własnym imieniu, co oznacza, że jednostka prowadzi ją w sposób prawnie niezależny i bezpośrednio uzyskuje prawa i obowiązki związane z tą działalnością (Sojak, 2009).

Przykłady jednostek organizacyjnych (**ułamne osoby prawne**) (Mućko & Sokół, 2009):

Do tej specyficznej, trzeciej kategorii podmiotów prawa należą przede wszystkim spółki osobowe prawa handlowego:

1. Spółka jawna (sp. j.).
2. Spółka partnerska.
3. Spółka komandytowa (sp. k.).
4. Spółka komandytowo-akcyjna (S.K.A.).

Należą do nich także:

- Spółka kapitałowa w organizacji (np. spółka z o.o. w organizacji lub spółka akcyjna w organizacji). Choć nie ma osobowości prawnej, jest podmiotem prawa posiadającym zdolność prawną i może prowadzić działalność gospodarczą.
- Instytucje gospodarki budżetowej, które posiadają osobowość prawną, ale mogą być także jednostkami niemającymi osobowości prawnej.
- Wspólnota mieszkaniowa.
- Niektóre inne podmioty publiczne (np. jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną, będące podatnikami CIT).

Jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej charakteryzują się specyficznym ukształtowaniem prawnym, łączącym cechy osób fizycznych (odpowiedzialność wspólników) oraz osób prawnych (odrębność majątkowa i zdolność prawną).

Przedsiębiorcy mogą także funkcjonować w charakterze działalności zawodowej lub wolnego zawodu. Pojęcia działalności zawodowej i wolnych zawodów są ściśle związane z definicją działalności gospodarczej, zwłaszcza w ujęciu historycznym i na gruncie przepisów podatkowych. **Działalność zawodowa** jest jednym z rodzajów aktywności, która była włączana do definicji działalności gospodarczej w polskim prawie. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (u.s.d.g.), poprzedniczka Prawa przedsiębiorców (UPP), definiowała działalność gospodarczą jako zarobkową



działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową, poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły. Wprowadzenie "działalności zawodowej" do definicji u.s.d.g. było nowością w porównaniu do wcześniejszej Ustawy Prawo działalności gospodarczej (u.p.d.g.) (Westhead et al., 2024).

Przez **działalność zawodową** należy rozumieć zarówno wykonywanie określonego zawodu, w tym zwłaszcza tzw. wolnych zawodów (np. adwokata, lekarza, pielęgniarki, architekta), jak i wykonywanie działalności w sposób zawodowy, czyli profesjonalny (Wichowska, 2023). Profesjonalizm osoby prowadzącej działalność gospodarczą polega na posiadaniu kompetencji i umiejętności do wykonywania czynności gospodarczych. Aby wykonywanie określonego zawodu mogło być uznane za wykonywanie działalności gospodarczej, działalność taka musi być prowadzona we własnym imieniu i na własny rachunek. Wykonywanie określonego zawodu w ramach stosunku pracy nie jest wykonywaniem działalności gospodarczej. Jeśli czynności te są wykonywane pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez zlecającego, a wykonujący czynności nie ponosi ryzyka gospodarczego, działalność nie będzie traktowana jako gospodarcza, lecz jako stosunek pracy albo działalność wykonywana osobiście (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).

Z kolei **wolne zawody** są przykładem działalności zawodowej, która jest zaliczana do działalności gospodarczej, jeżeli spełnia kryterium prowadzenia we własnym imieniu i na własny rachunek. Przez wolne zawody rozumie się m.in. zawody takie jak adwokat, lekarz, pielęgniarka, architekt. Chociaż przepisy szczegółowe zwykle określają precyzyjne wymagania w zakresie posiadanych kwalifikacji i ich udokumentowanie dla określonych rodzajów działalności, należy podkreślić, że samo pojęcie działalności zawodowej nie należy łączyć z wymogiem posiadania odpowiednich uprawnień zawodowych przez wszystkich pracowników przedsiębiorcy. W doktrynie wymienia się szereg cech charakterystycznych wolnego zawodu, takich jak (Szczepaniec et al., 2024):

- Regulowany charakter.
- Osobisty udział.
- Kwalifikowane wykształcenie.
- Specyficzna forma wykonywania.
- Odpowiedzialność prawna.
- Samorząd korporacyjny.
- Etos zawodowy i niezależność zawodowa.

Osoby wykonujące wolne zawody mają możliwość wyboru formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej, po spełnieniu określonych wymogów formalno-prawnych. Obowiązkiem przedsiębiorcy (w tym wykonującego wolny





zawód) jest zapewnienie, że działalność wykonywana będzie przez osobę, która posiada odpowiednie kwalifikacje zawodowe, jeżeli są one wymagane przepisami prawa. Ten wymóg stanowi ograniczenie podmiotowe wolności działalności gospodarczej, którego celem jest zapewnienie, by podmiot posiadał odpowiednie cechy.

W prawie Unii Europejskiej, w ramach swobody świadczenia usług (Art. 57 TFUE), usługi obejmują zwłaszcza wykonywanie wolnych zawodów. Usługodawca świadczący usługi z zakresu zawodu regulowanego w innym państwie członkowskim podlega przepisom dotyczącym wykonywania tego zawodu w państwie przyjmującym, takim jak definicja zawodu czy używanie tytułów zawodowych. Państwa członkowskie mogą wymagać ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej lub innej gwarancji finansowej od podmiotów prowadzących przedsiębiorstwo. Ubezpieczenie takie powinno być adekwatne do charakteru i zakresu ryzyka. W przypadku chęci wykonywania zawodu regulowanego w innym państwie członkowskim, stosuje się procedury systemu uznawania kwalifikacji zawodowych (Mućko & Sokół, 2023).

W ustawodawstwie podatkowym definicje działalności gospodarczej są często szersze i bardziej szczegółowe niż w prawie przedsiębiorców. Ustawa o podatku od towarów i usług (VAT) określa działalność gospodarczą jako obejmującą wszelką działalność usługodawców, w tym działalność osób wykonujących wolne zawody, nawet wówczas, gdy czynność została wykonana jednorazowo w okolicznościach wskazujących na zamiar wykonywania czynności w sposób częstotliwy (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017).

Definicja w Ordynacji Podatkowej i ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych uznaje za działalność gospodarczą każdą działalność zarobkową w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, w tym wykonywanie wolnego zawodu, a także każdą inną działalność zarobkową wykonywaną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, nawet gdy inne ustawy nie zaliczają tej działalności do działalności gospodarczej. Osoby wykonujące wolny zawód w niewielkich rozmiarach mogą korzystać z form ryczałtowych opodatkowania, co jest zaletą ze względu na uproszczoną ewidencję (Frey et al., 2020).

W polskim systemie prawnym występuje również pojęcie „**przedsiębiorstwo**”, które jest niejednolite i występuje w trzech podstawowych znaczeniach (Szczepaniec et al., 2024):

1. **Przedmiotowym** (kompleks majątkowy). To ujęcie ma kluczowe znaczenie w prawie cywilnym i odnosi się do majątku służącego prowadzeniu działalności. Zgodnie z Art. 55<sup>1</sup> Kodeksu Cywilnego (KC), przedsiębiorstwo to zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do



prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo jest formą organizacyjną realizacji procesów gospodarczych. Składniki te muszą być zorganizowane w taki sposób, aby służyły określonej celowi gospodarczemu. Zorganizowany zespół składników musi być przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej. Tożsamość przedsiębiorstwa ocenia się nie według osoby przedsiębiorcy, lecz według warunków rzeczowych (składników majątku); ustąpienie poprzedniego przedsiębiorcy nie oznacza likwidacji przedsiębiorstwa, jeśli warunki rzeczowe nie uległy zmianie. Katalog składników ma charakter otwarty (o czym świadczy zwrot „w szczególności”) i obejmuje elementy materialne i niematerialne. Do tych składników zalicza się m.in.:

- Oznaczenia indywidualizujące przedsiębiorstwo (nazwa, firma).
  - Własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów.
  - Prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy, oraz inne prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości.
  - Wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne.
  - Koncesje, licencje, zezwolenia (prawa wynikające z decyzji administracyjnych).
  - Patenty i inne prawa własności przemysłowej.
  - Majątkowe prawa autorskie i prawa pokrewne.
  - Tajemnice przedsiębiorstwa.
  - Księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.
  - Wiedza i doświadczenie (know-how) stanowiące składniki przedsiębiorstwa, które nie mogą być przedmiotem obrotu w oderwaniu od zorganizowanego kompleksu majątkowego.
2. **Funkcjonalnym** (działalność). W znaczeniu funkcjonalnym przedsiębiorstwo oznacza po prostu stałą i zawodową działalność gospodarczą. Jest to prowadzenie przedsiębiorstwa w znaczeniu funkcjonalnym.
3. **Podmiotowym** (przedsiębiorca). W tym ujęciu pojęcie przedsiębiorstwa jest synonimem pojęcia przedsiębiorcy (wcześniej kupca oraz podmiotu gospodarczego). Przedsiębiorstwo to względnie niezależna jednostka gospodarcza utworzona w celu wytwarzania dóbr i usług o charakterze rynkowym, ponosząca przy tym ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi.

Rodzaje podmiotów prowadzących działalność gospodarczą są zazwyczaj kategoryzowane ze względu na formę organizacyjno-prawną lub ich wielkość.

Przyjmując za kryterium podziału **formę organizacyjno-prawną**, wyróżnia się trzy podstawowe grupy:



1. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (JDG).
2. Osoby prawne (podmioty posiadające osobowość prawną), takie jak spółki kapitałowe (z o.o., akcyjna).
3. Jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną (np. spółki osobowe: jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna).

Wyróżnia się także szczególne formy, takie jak przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, wspólnicy spółek cywilnych oraz spółki kapitałowe w organizacji.

Ze względu na rozmiar wyróżnia się cztery podstawowe grupy przedsiębiorstw (kategorie MŚP). Podział ten jest kluczowy w kontekście prawa pomocy publicznej oraz regulacji Unii Europejskiej. Przedsiębiorcy dzielą się na (Glumińska-Pawlic et al., 2020):

- **Mikroprzedsiębiorstwo.** Kryteria obejmują średnioroczne zatrudnienie mniej niż 10 pracowników oraz roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości 2 mln euro lub sumę aktywów bilansu nieprzekraczającą 2 mln euro.
- **Małe przedsiębiorstwo** to podmiot zatrudniający mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro.
- **Średnie przedsiębiorstwo** to podmiot, którego zatrudnienie średnioroczne wynosi mniej niż 250 pracowników oraz roczny obrót netto nie przekracza równowartości 50 mln euro lub sumy aktywów bilansu nie przekracza 43 mln euro.
- **Duże przedsiębiorstwo** to podmiot, który nie spełnia kryteriów MŚP.

Działalność, którą prowadzi przedsiębiorstwo, jest także klasyfikowana przez ustawodawcę według **kryterium przedmiotowego**, w zakresie której wyróżniono (Mućko & Sokół, 2023):

- Działalność wytwórcza (fizyczne lub chemiczne przetwarzanie surowców w nowy wyrób).
- Działalność budowlana.
- Działalność handlowa.
- Działalność usługowa.
- Działalność w zakresie poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania kopalin ze złóż.
- Działalność zawodowa (w tym wolne zawody).

W prawie Unii Europejskiej przyjęto szerokie rozumienie pojęcia przedsiębiorstwa (głównie funkcjonalne). Zgodnie z utrwalonym orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości UE, **przedsiębiorstwem** jest „każda jednostka zaangażowana w działalność gospodarczą, bez względu na jej status prawny oraz sposób finansowania” (Westhead et al., 2024). Działalność gospodarcza to faktyczne



prowadzenie działalności przez czas nieokreślony z wykorzystaniem stałej infrastruktury. Dyrektywa usługowa ma ułatwić przedsiębiorcom prowadzenie działalności gospodarczej poprzez zniesienie barier prawnych i administracyjnych, uproszczenie świadczenia usług transgranicznych. Przepisy rozdziału III dyrektywy dotyczą prowadzenia przedsiębiorstwa (założenie nowego przedsiębiorstwa lub nowej siedziby/oddziału).

### Pytania do rozdziału:

1. Omów cel i znaczenie Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (UPP). W jakim zakresie zastąpiła ona poprzednią ustawę o swobodzie działalności gospodarczej (USDG)?
2. Wyjaśnij, jakie elementy konstytutywne charakteryzują działalność gospodarczą zgodnie z ustawą Prawo przedsiębiorców. Podaj przykłady ilustrujące każdy z nich.
3. Porównaj definicję przedsiębiorcy zawartą w Ustawie Prawo przedsiębiorców (UPP) z definicją z Kodeksu Cywilnego (art. 43<sup>1</sup> KC). Wskaż najważniejsze różnice między nimi.
4. Przedstaw i omów podstawowe zasady podejmowania oraz prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Jakie mają one znaczenie dla funkcjonowania gospodarki rynkowej?
5. Wyjaśnij, jakie funkcje pełni przedsiębiorca w gospodarce oraz jakie cechy są dla niego charakterystyczne.
6. Omów znaczenie innowacyjności w działalności przedsiębiorcy. Jakie rodzaje innowacji wyróżniamy i w jaki sposób wpływają one na przewagę konkurencyjną?
7. Wyjaśnij, na czym polega zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej. Jakie są jego cele i metody minimalizacji ryzyka przez przedsiębiorcę?
8. Scharakteryzuj trzy podstawowe rodzaje podmiotów mogących uzyskać status przedsiębiorcy (osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną). Podaj przykłady.
9. Omów różnice między jednoosobową działalnością gospodarczą (JDG) a spółkami kapitałowymi w kontekście odpowiedzialności za zobowiązania.
10. Wyjaśnij pojęcie przedsiębiorstwa w trzech ujęciach: przedmiotowym, funkcjonalnym i podmiotowym. Które z tych znaczeń ma kluczowe znaczenie w prawie cywilnym?





### 3. Istota przedsiębiorstwa i formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce

Istota przedsiębiorstwa jest zagadnieniem złożonym i wielowymiarowym, które powoduje, że dotychczas nie powstała uniwersalna ani powszechnie akceptowana definicja tego pojęcia. Z uwagi na **zmienność warunków funkcjonowania**, dynamikę przemian w otoczeniu oraz różnorodność form i rodzajów prowadzonej działalności.

**Przedsiębiorstwo** jest uznawane za podstawowy podmiot gospodarujący w systemie rynkowym. Jego podstawowym zadaniem jest produkcja określonych dóbr i/lub świadczenie usług. W ujęciu ekonomicznym, jest to sztuczny twór, który został powołany w celu realizacji z góry określonych celów.

Kluczowe **cechy (atrybuty) przedsiębiorstwa** odróżniające je od innych jednostek działających w gospodarce obejmują (Godziszewski et al., 2021):

1. **Trwałość działalności.** Przedsiębiorstwo jest powoływane do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały (przez dłuższy czas), a nie w celu realizacji pojedynczego przedsięwzięcia.
2. **Zarobkowy charakter i cel.** Jest to instytucja zarobkująca, która dąży do uzyskania ze swojej działalności określonych korzyści. Działalność ta motywowana jest chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzeniem jej dla zysku. Najczęściej dąży do maksymalizacji dochodowości zaangażowanego kapitału.
3. **Samodzielność decyzyjna (autonomia).** Podmioty charakteryzuje samodzielność decyzyjna co do rodzaju i charakteru prowadzonej działalności, stosunków ze światem zewnętrznym, zaopatrywania się w czynniki produkcji i ich wykorzystywania, a także w zakresie wewnętrznej organizacji. Jest to jedna z najważniejszych cech, niekiedy nazywana zasadą autonomii przedsiębiorstwa. Samodzielność ta dotyczy przedsiębiorstwa jako kategorii ekonomicznej, jednak musi uwzględniać obowiązujące normy prawne.
4. **Ryzyko i odpowiedzialność.** Przedsiębiorstwo prowadzi działalność na swoje ryzyko, odpowiadając za wszystkie zobowiązania finansowe. Musi się liczyć z możliwością poniesienia strat, a nawet utraty kapitału. Działalność gospodarcza jest prowadzona na rachunek i ryzyko właściciela przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo ponosi również odpowiedzialność karną za przestępstwa działania swoich przedstawicieli, nawet jeśli przyniosły mu korzyści.
5. **Zaspokajanie potrzeb.** Zaspokaja swoimi wyrobami i/lub usługami potrzeby innych podmiotów życia społecznego (instytucji lub osób fizycznych).

W aspekcie prawnym, przedsiębiorstwo jest definiowane jako zorganizowany zespół **składników niematerialnych i materialnych** przeznaczony do prowadzenia





działalności gospodarczej. Do tych składników należą w szczególności: oznaczenia indywidualizujące (nazwa), własność nieruchomości lub ruchomości, materiały, towary, a także patenty, zobowiązania, prawa z papierów wartościowych i księgi.

Współcześnie, pomimo że historycznie głównym celem była maksymalizacja zysku, zauważa się ewolucję celu działalności w kierunku zaspokojenia potrzeb wszystkich interesariuszy – nie tylko właścicieli i akcjonariuszy, ale także pracowników, dostawców, klientów i społeczności lokalnej. Dążenie do **zwiększenia majątku** udziałowców, czyli kreacja wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa, jest obecnie najczęściej pojawiającym się celem (Żurek, 2007).

Niezbędnym warunkiem do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej jest **orientacja przedsiębiorstwa** na sytuacje i zmiany zachodzące w jego otoczeniu zewnętrznym. **Otoczenie** to, będąc coraz bardziej złożone i zmienne, narzuca bezwzględną konieczność ciągłego dostosowywania się. Przedsiębiorstwo musi znajdować się w stanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, co wymaga podejmowania procesów dostosowawczych i antycypacyjnych. Jego przyszłe możliwości rozwoju są w znacznej mierze determinowane przez charakter i intensywność różnorodnych przedsięwzięć innowacyjnych, które dostosowują jego zachowanie do wymogów gospodarki rynkowej (Mierzejewska et al., 2019).

Formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, uwzględniające podział na przedsiębiorstwa sektora publicznego i prywatnego. Charakteryzują się one także różnym zakresem odpowiedzialności, wymogami kapitałowymi i stopniem formalizmu. Do podstawowych podmiotów gospodarczych sektora prywatnego zalicza się przedsiębiorstwa osób fizycznych, spółki i spółdzielnie (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017).

### 3.1. Jednoosobowa Działalność Gospodarcza (JDG)

Jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG) stanowi najpowszechniejszą formę prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Jest to forma działalności **dedykowana osobom fizycznym**. Osoba taka prowadzi działalność we własnym imieniu i na własny rachunek. Zgodnie z Kodeksem cywilnym, firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, które obligatoryjnie musi znaleźć się w nazwie przedsiębiorstwa. Do nazwy tej przedsiębiorca może dodać również element marketingowy lub inne oznaczenie. Przedsiębiorcą może zostać osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, czyli osoba pełnoletnia, która nie została ubezwłasnowolniona. **Status prawny przedsiębiorcy** nabywa się poprzez uzyskanie wpisu do odpowiedniego rejestru. W przypadku osób fizycznych jest to wpis do **Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej**



(CEIDG). Utworzenie tej formy działalności nie wymaga spełniania wymagań kapitałowych. Jest to najtańszy i najmniej formalny sposób rozpoczęcia biznesu (Szczepaniec et al., 2024). Rejestracja działalności jest bezpłatna. Wnioski o wpis do CEIDG są wolne od opłat. Wpis powinien zostać dokonany bardzo szybko, nie później niż następnego dnia roboczego po dniu wpływu wniosku. Obecnie, dzięki systemowi „jednego okienka”, przedsiębiorca składa zintegrowany wniosek do urzędu gminy, a dane są następnie przesyłane do Urzędu Skarbowego, GUS oraz ZUS/KRUS, eliminując konieczność osobistego stawiennictwa w tych instytucjach. Ryzyko niepowodzenia ponosi jednostka tworząca przedsiębiorstwo. Przedsiębiorca odpowiada całym swoim majątkiem osobistym za skutki prowadzonej działalności. Co więcej, odpowiedzialność ta może rozciągać się na współmałżonka, o ile nie ustanowiono rozdzielności majątkowej. Właściciel dysponuje w całości osiąganym zyskiem. Prowadzenie spraw działalności gospodarczej należy do przedsiębiorcy, chociaż może on korzystać z pomocy osób współpracujących (np. członków rodziny) lub zatrudniać inne osoby. Może również przekazać część praw i obowiązków osobom trzecim na zasadzie pełnomocnictwa (np. księgowej), jednak nie ogranicza to jego pełnej odpowiedzialności za zobowiązania (Mućko & Sokół, 2023).

Jednoosobowa działalność gospodarcza stanowi najprostszą oraz najczęściej wybraną formę prowadzenia przedsiębiorstwa w Polsce. Jest ona szczególnie popularna w sektorze mikroprzedsiębiorstw, ze względu na niski próg wejścia oraz uproszczone procedury formalne. Proces zakładania tej formy działalności charakteryzuje się wysokim stopniem dostępności zarówno pod względem proceduralnym, jak i finansowym. Dlatego też, uwarunkowania tego rodzaju czynią tą formę prowadzenia działalności atrakcyjną dla początkujących przedsiębiorców (Żurek, 2007).

Struktura organizacyjna jednoosobowej działalności gospodarczej jest nieskomplikowana, a jej funkcjonowanie regulowane jest przepisami Kodeksu cywilnego. Osoba zamierzająca rozpocząć działalność gospodarczą w tej formie zobowiązana jest do dokonania wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG).

Do głównych korzyści wynikających z prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej zalicza się **brak wymogu wniesienia kapitału początkowego, bezpłatna i szybka rejestracja**, uproszczona ewidencja księgowa, dostępność preferencji podatkowych oraz ułatwiony dostęp do instrumentów wsparcia finansowego, takich jak dotacje lub kredyty.

Jednakże istotnym ograniczeniem tej formy działalności jest pełna odpowiedzialność majątkowa przedsiębiorcy za zobowiązania wynikające z prowadzenia firmy. Odpowiedzialność ta obejmuje nie tylko majątek osobisty właściciela, lecz również w przypadku braku rozdzielności majątkowej majątek współmałżonka, w tym



zgrupowany przed rozpoczęciem działalności. Wprowadzenie **rozdzielności majątkowej** stanowi jedyny środek ochrony przed ryzykiem związanym z odpowiedzialnością finansową (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).

W ramach jednoosobowej działalności gospodarczej przedsiębiorca ma możliwość zatrudniania pracowników, dostosowując ich liczbę do aktualnych potrzeb operacyjnych przedsiębiorstwa.

W przypadku JDG przedsiębiorca, będący osobą fizyczną, płaci podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT). Ma duży wybór form opodatkowania (Westhead et al., 2024):

1. Zasady ogólne (skala podatkowa): Stawki 12% i 32% (po przekroczeniu 85 528 zł). Jest to domyślna forma opodatkowania, jeśli przedsiębiorca nie dokona wyboru innej. Podstawą opodatkowania jest dochód (przychód minus koszty). Umożliwia odliczanie ulg podatkowych oraz wspólne rozliczanie z małżonkiem.
2. Podatek liniowy (19%): Stała stawka 19% bez względu na wysokość dochodu. Podstawą opodatkowania jest dochód. Wybór jest opłacalny przy wysokich dochodach (powyżej 85 528 zł). Wybór tej formy wyklucza możliwość wspólnego rozliczania z małżonkiem oraz korzystania z większości ulg (np. ulgi na dzieci). Wymaga złożenia pisemnego oświadczenia do US.
3. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych: Stawka zależna od rodzaju działalności (np. 20%, 17%, 8,5%, 5,5%, 3,0%)
4. Opodatkowaniu podlega przychód; nie można pomniejszać przychodu o koszty jego uzyskania. Dostępny, jeśli przychody nie przekroczyły limitu (np. 250 000 euro). Forma ta jest korzystna przy niewielkiej kwocie kosztów działalności, zwłaszcza przy świadczeniu usług. Wymaga prowadzenia uproszczonej ewidencji przychodów.
5. Karta podatkowa. Najprostsza forma uproszczonego opodatkowania. Podatnik płaci stałą kwotę, niezależną od osiąganego dochodu. Zwolnienie z obowiązku prowadzenia ksiąg i składania zeznań podatkowych. Dostępna tylko dla wybranych rodzajów działalności (np. drobny handel, usługi weterynaryjne) i wymaga spełnienia limitów zatrudnienia. Wybór wyklucza ulgi i wspólne rozliczenie.

W kwestii księgowości, przedsiębiorca może prowadzić księgowość uproszczoną w formie Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów (KPiR), dopóki jego przychody za poprzedni rok podatkowy nie przekroczą równowartości 2 000 000 euro. Po przekroczeniu tego limitu, wymagana jest pełna księgowość (księgi rachunkowe).



Cechy charakterystyczne JDG:

- Osoba fizyczna, nie ma osobowości prawnej.
- Właściciel: 1 osoba fizyczna.
- Rejestracja: Wpis do CEIDG (Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej).
- Kapitał: Brak minimalnego wymogu kapitałowego.
- Odpowiedzialność: Całkowita i nieograniczona całym majątkiem osobistym przedsiębiorcy, z możliwością rozszerzenia na majątek współmałżonka.
- Opodatkowanie: PIT (skala progresywna, liniowy 19%, ryczałt ewidencjonowany, karta podatkowa).
- Księgowość: Uproszczona (KPiR) do limitu 2 mln euro przychodów.

### 3.2. Spółka Cywilna (SC)

Spółka cywilna jest jedną z podstawowych form prowadzenia działalności gospodarczej. Jest uregulowana w przepisach Kodeksu cywilnego (art. 860–875). Z punktu widzenia prawa, **spółka cywilna nie jest przedsiębiorcą**; przedsiębiorcami są jej wspólnicy. Jest to jedynie umowa zawarta w celu osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego. Do jej założenia wymagane jest co najmniej dwóch wspólników (osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, jak np. spółki jawne). **Umowa spółki cywilnej** powinna być zawarta w formie pisemnej. Niedochowanie formy pisemnej skutkuje utrudnieniami dowodowymi (Godziszewski et al., 2021). SC jest zalecana do prowadzenia działalności na małą skalę. Nie ma wymogu minimalnego kapitału zakładowego. Wspólnicy zobowiązują się do **wniesienia wkładów**, które mogą polegać na wniesieniu własności, innych praw lub świadczeniu usług. Wniesienie wkładu oznacza przeniesienie go na rzecz wszystkich wspólników. **Majątek spółki** (rzeczy i prawa majątkowe wniesione jako wkład lub nabyte w ramach spółki) stanowi współwłasność łączną wspólników. Ten typ współwłasności jest bezudziałowy. Oznacza to, że wspólnicy nie mogą rozporządzać swoimi udziałami w majątku ani żądać podziału wspólnego majątku w trakcie trwania spółki. Za zobowiązania spółki wspólnicy odpowiadają solidarnie, **całym swoim majątkiem** (zarówno wspólnym, jak i majątkiem osobistym każdego wspólnika). Jest to odpowiedzialność o charakterze bezwzględnie obowiązującym (Westhead et al., 2024). Prowadzenie spraw spółki oraz jej reprezentacja należą co do zasady do każdego wspólnika, chyba że umowa stanowi inaczej. Wspólnicy są uprawnieni do równego udziału w zyskach i w tym samym stosunku uczestniczą w stratach, bez względu na rodzaj i wartość wkładu, chyba że umowa stanowi inaczej. Możliwe jest zwolnienie niektórych wspólników od udziału w stratach, ale nie można wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach.



Spółka cywilna **nie podlega rejestracji w KRS**. Wspólnicy, będący osobami fizycznymi, muszą zarejestrować swoją działalność w CEIDG. Umowa spółki cywilnej podlega podatkowi od czynności cywilnoprawnych (PCC), którego stawka wynosi 0,5% wartości wkładów. Z podatkowego punktu widzenia spółka cywilna nie jest podatnikiem podatku dochodowego (PIT/CIT) podatki płacą wspólnicy proporcjonalnie do ich udziału w spółce. Spółka cywilna może jednak być podatnikiem VAT i akcyzowego. Księgowość jest uproszczona (KPiR), o ile przychody nie przekroczą 2 mln euro (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).

Cechy charakterystyczne spółki cywilnej (Mleczko et al., 2023):

- Status prawny: Nie ma osobowości prawnej; jest to umowa cywilnoprawna.
- Właściciel: Minimum 2 podmioty (osoby fizyczne lub prawne).
- Akt Założycielski: Umowa w formie pisemnej.
- Kapitał: Brak minimalnego kapitału.
- Odpowiedzialność: Solidarna i nieograniczona całym majątkiem wspólników.
- Opodatkowanie: Podatek dochodowy płacą wspólnicy (PIT/CIT). Spółka jest podatnikiem VAT.
- Majątek: Współwłasność łączna, niepodzielna w trakcie trwania spółki.

### 3.3. Spółka Jawna (SJ)

Spółka jawna jest wzorcową spółką osobową prawa handlowego. Jest to forma prawna regulowana przepisami **Kodeksu spółek handlowych**. SJ jest preferowaną formą dla mikro- i małych przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w stosunkowo niewielkiej skali i o niewielkim stopniu ryzyka. **Spółka jawna** nie ma osobowości prawnej, ale jest jednostką organizacyjną, której ustawa przyznaje zdolność prawną. Oznacza to, że może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywaną. Do jej założenia wymagane jest **co najmniej dwóch wspólników**. Mogą to być osoby fizyczne, osoby prawne lub inne jednostki organizacyjne posiadające zdolność prawną (np. inne spółki osobowe) (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017).

Spółka jawna powstaje z chwilą wpisu do rejestru przedsiębiorców w **Krajowym Rejestrze Sądowym** (KRS). Proces rejestracji trwa średnio 3–4 tygodnie. Umowa spółki musi być zawarta w formie pisemnej pod rygorem nieważności. Jeżeli wkładem ma być nieruchomość, wymagana jest **forma aktu notarialnego**. Podobnie jak w przypadku SC, nie ma wymogu minimalnego kapitału zakładowego. Wkład wspólników może mieć formę pieniężną, rzeczową (aport), a także świadczenia usług lub pracy własnej. Udział kapitałowy wspólnika odpowiada wartości





rzeczywiście wniesionego wkładu. Spółka ponosi nieograniczoną odpowiedzialność za swoje zobowiązania całym swoim majątkiem (Mućko & Sokół, 2009).

Za zobowiązania spółki odpowiadają wspólnicy (Szczepaniec et al., 2024):

- 3.1. Odpowiedzialność nieograniczona. Całym majątkiem osobistym wspólnika.
- 3.2. Odpowiedzialność solidarna. Wierzyciel może żądać spełnienia świadczenia od spółki, kilku wspólników lub każdego z osobna.
- 3.3. Odpowiedzialność subsydiarna: Egzekucja z majątku wspólnika jest dopuszczalna dopiero, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna. Prowadzenie spraw i reprezentacja należy do każdego wspólnika. Prawo to może być ograniczone lub wyłączone na mocy umowy lub orzeczenia sądu. Prowadzenie spraw spółki przez wspólnika jest nieodpłatne.

Cechy charakterystyczne SJ (Sojak, 2009):

- Opodatkowanie i udział w zysku: Spółka jawna nie jest podatnikiem podatku dochodowego (PIT/CIT). Podatnikami są wyłącznie wspólnicy, a ich dochody są opodatkowane w stosunku do ich udziałów w zysku. Wspólnicy mogą korzystać z opodatkowania PIT (skala progresywna lub liniowy 19%). Jeśli umowa spółki nie określa inaczej, udział każdego wspólnika w zyskach i stratach jest równy, bez względu na wartość wkładów. Nie można całkowicie wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach spółki.
- Status prawny: Nie ma osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną (spółka osobowa).
- Właściciel: Minimum 2 podmioty.
- Akt Założycielski: Umowa w formie pisemnej pod rygorem nieważności.
- Kapitał: Brak minimalnego kapitału.
- Odpowiedzialność: Subsydiarna, nieograniczona i solidarna (całym majątkiem wspólników po bezskutecznej egzekucji z majątku spółki).
- Zarządzanie: Co do zasady, każdy wspólnik prowadzi sprawy i reprezentuje spółkę.
- Opodatkowanie: Podatek dochodowy płacą wspólnicy (PIT/CIT).

### 3.4. Spółka Komandytowa (SK)

Spółka komandytowa należy do spółek osobowych prawa handlowego i jest regulowana przez Kodeks spółek handlowych (art. 102–124). Jest to forma często wykorzystywana do poszerzenia działalności własnej o nowe obszary. **Spółka komandytowa** nie ma osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną. Wymaga co najmniej dwóch wspólników (Godziszewski et al., 2021).

Umowa spółki musi być sporządzona w formie **aktu notarialnego** pod rygorem nieważności. Powstaje z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS).



Średni czas rejestracji wynosi 3–4 tygodnie. Nazwa (firma) spółki powinna zawierać nazwisko (lub firmę) co najmniej jednego komplementariusza oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa”. Nazwisko komandytariusza nie może być umieszczone w firmie spółki (jeśli jest, odpowiada jak komplementariusz) (Mućko & Sokół, 2009).

Rodzaje wspólników i odpowiedzialność (kluczowa cecha): Spółkę komandytową tworzą dwa typy wspólników (Szczepanec et al., 2024):

1. **Komplementariusz.** Odpowiada za zobowiązania spółki wobec wierzycieli bez ograniczeń. Jego odpowiedzialność jest subsydiarna (w pierwszej kolejności odpowiada spółka).
2. **Komandytariusz.** Jego odpowiedzialność za zobowiązania spółki jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej. Jest on jednak wolny od odpowiedzialności w zakresie wniesionego wkładu, jeśli jest on równy sumie komandytowej. Komandytariusz odpowiada bez ograniczeń, jeśli podejmie czynności prawne w imieniu spółki bez ujawnienia swojego umocowania lub poza jego zakresem.

Brak wymogu minimalnego kapitału zakładowego. Wkłady mogą być pieniężne, rzeczowe lub polegać na świadczeniu usług. Zobowiązanie komandytariusza do świadczenia pracy lub usług nie może stanowić jego wkładu, chyba że wartość jego innych wkładów jest co najmniej równa sumie komandytowej. Prowadzenie spraw spółki i jej reprezentacja należy co do zasady do komplementariuszy.

Komandytariusze nie mają ani prawa, ani obowiązku prowadzenia spraw spółki. Komandytariusz może być reprezentantem spółki tylko jako pełnomocnik. Spółka komandytowa nie jest podatnikiem podatku dochodowego (CIT/PIT); podatnikami są poszczególni wspólnicy (PIT lub CIT). Spółka jest podatnikiem VAT.

Cechy charakterystyczne SK (Mućko & Sokół, 2023):

- Status prawny: Nie ma osobowości prawnej (spółka osobowa).
- Właściciel: Minimum 2 wspólników (Komplementariusz i Komandytariusz).
- Akt Założycielski: Umowa w formie aktu notarialnego.
- Kapitał: Brak minimalnego kapitału.
- Odpowiedzialność: Dwa reżimy: Komplementariusz odpowiada nieograniczenie i subsydiarnie; Komandytariusz odpowiada jedynie do wysokości sumy komandytowej.
- Zarządzanie: Komplementariusz (Komandytariusz jest wyłączony z prowadzenia spraw).
- Opodatkowanie: Podatek dochodowy płacą wspólnicy (PIT/CIT).



### 3.5. Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością (Sp. z o.o.)

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.) jest **najbardziej rozpowszechnioną** formą prowadzenia działalności gospodarczej, należąca do spółek kapitałowych. Jest to forma odpowiednia do prowadzenia zarówno małych, jak i dużych interesów. Jest często korzystniejsza od spółek osobowych dla przedsięwzięć wiążących się z wysokim ryzykiem. **Sp. z o.o.** posiada osobowość prawną (Westhead et al., 2024). Posiadanie osobowości prawnej prowadzi do pełnego rozdzielenia majątku, a tym samym odpowiedzialności materialnej spółki i wspólników. Spółka może być utworzona w każdym celu prawnie dopuszczalnym (nie tylko gospodarczym). Spółka może być utworzona przez **jedną lub więcej osób** (fizycznych lub prawnych), ale nie może jej założyć jako jedyny wspólnik inna jednoosobowa spółka z o.o.. Umowa spółki musi być sporządzona w formie **aktu notarialnego** pod rygorem nieważności. Powstaje z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Średni czas rejestracji to około 6 tygodni. Wymagany jest minimalny **kapitał zakładowy** w wysokości **5 000 zł**. Kapitał dzieli się na udziały. Minimalna wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 złotych. Kapitał zakładowy musi być opłacony w całości przed rejestracją spółki w KRS (Mućko & Sokół, 2009). Przedmiotem wkładu nie może być prawo niezbywalne ani świadczenie pracy bądź usług.

Spółka odpowiada za swoje zobowiązania **całym swoim majątkiem**, bez ograniczeń. Wspólnicy (udziałowcy) **nie odpowiadają za zobowiązania spółki**; ich ryzyko ogranicza się do wysokości wniesionych wkładów. W przypadku bezskutecznej egzekucji z majątku spółki, członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za zobowiązania, chyba że we właściwym czasie zgłosili wniosek o ogłoszenie upadłości (Sojak, 2009).

Spółka działa przez organy. Zarząd jest organem kierującym spółką i reprezentującym ją na zewnątrz. Zarząd składa się z jednej lub większej liczby osób fizycznych. Do zarządu mogą być powołane osoby spośród wspólników lub spoza ich grona. **Walne zgromadzenie** wspólników jest podstawowym organem. Rada Nadzorcza lub Komisja Rewizyjna są obowiązkowe tylko wtedy, gdy kapitał zakładowy przekracza 500 000 zł, a liczba wspólników wynosi powyżej 25 osób. Sp. z o.o. jest podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych (CIT). Występuje tu **podwójne opodatkowanie** (Frey et al., 2020):

1. Na poziomie spółki (CIT).
2. Przy wypłacie dywidendy wspólnikom, która jest ponownie opodatkowana zryczałtowanym podatkiem dochodowym (PIT/CIT, zazwyczaj 19%). W przypadku spółki jednoosobowej, jedyny wspólnik (będący osobą fizyczną) musi płacić pełne składki ZUS (traktowany jest jak osoba prowadząca działalność



pozarolniczą). W spółce wieloosobowej (co najmniej 2 wspólników), wspólnicy są zwolnieni z obowiązku uiszczania składek ZUS.

Cechy charakterystyczne Sp. z o.o. (Westhead et al., 2024):

- Status prawny: Posiada osobowość prawną (spółka kapitałowa).
- Właściciel: Minimum 1 podmiot (z zastrzeżeniem jednoosobowych Sp. z o.o.).
- Akt Założycielski: Umowa w formie aktu notarialnego.
- Kapitał: Minimalny 5 000 zł. Wkłady w całości przed rejestracją.
- Odpowiedzialność: Wspólnicy nie odpowiadają (ryzyko do wysokości wkładu). Odpowiada spółka i subsydiarnie członkowie Zarządu.
- Opodatkowanie: Podwójne opodatkowanie (CIT na poziomie spółki, PIT/CIT od dywidendy).
- Zarządzanie: Zarząd.

### 3.6. Spółka Akcyjna (S.A.)

Spółka akcyjna jest formą kapitałową regulowaną przez Kodeks spółek handlowych (art. 301–490). Jest ona przeznaczona do prowadzenia działalności gospodarczej na szeroką skalę. S.A. jest **obowiązkową formą działalności dla** banków, agencji ubezpieczeniowych i powszechnych towarzystw emerytalnych. S.A. posiada osobowość prawną. Oznacza to pełne rozdzielenie majątku i odpowiedzialności spółki od akcjonariuszy. Spółka może być utworzona przez **jedną lub więcej osób** (fizycznych lub prawnych). Podobnie jak w Sp. z o.o., nie może jej założyć jako jedyny akcjonariusz inna jednoosobowa spółka z o.o.. Podstawą jej działalności jest **statut**, który musi być sporządzony w formie aktu notarialnego. Powstaje z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) (Mućko & Sokół, 2023). Średni czas rejestracji to około 6 tygodni.

Wymagany jest najwyższy minimalny **kapitał zakładowy** spośród spółek handlowych: **100 000 zł**. Minimalna wartość nominalna akcji wynosi 1 grosz. Kapitał zakładowy dzieli się na akcje. **Akcje** mogą być imienne lub na okaziciela. Akcje obejmowane za wkłady pieniężne muszą być opłacone co najmniej w  $\frac{1}{4}$  ich wysokości nominalnej przed zarejestrowaniem spółki. Pozostałą część należy wnieść w terminie późniejszym (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017).

Spółka odpowiada za swoje zobowiązania **całym swoim majątkiem**, bez ograniczeń. Akcjonariusze **nie odpowiadają** za zobowiązania spółki. Ich ryzyko ogranicza się do kapitału zaangażowanego w objęcie lub nabycie akcji. Z uwagi na swobodną zbywalność akcji, akcjonariusze mogą łatwo wstępować i występować ze spółki (Mleczko et al., 2023).



W S.A. wymagany jest większy **formalizm**, w tym obowiązkowe organy (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015):

1. Zarząd prowadzi sprawy spółki i ją reprezentuje. Członkowie Zarządu odpowiadają za zobowiązania z tytułu podania fałszywych danych o wpłatach na akcje. Kadencja Zarządu to maksymalnie 5 lat.
2. Rada Nadzorcza jest obowiązkowa w każdej S.A.. Składa się z co najmniej 3 członków (w spółkach publicznych z co najmniej 5). Rada nadzorcza nie ma prawa wydawać Zarządowi wiążących poleceń.
3. Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Uchwały Walnego Zgromadzenia sporządzane są w formie aktu notarialnego. Walne zgromadzenie jest organem uprawnionym do powoływania i odwoływania Zarządu (chyba że statut stanowi inaczej).

Cechy charakterystyczne S.A. (Westhead et al., 2024):

- Opodatkowanie: Obowiązuje podwójne opodatkowanie (CIT na poziomie spółki, a następnie PIT/CIT od dywidendy akcjonariuszy).
- Status prawny: Posiada osobowość prawną (spółka kapitałowa).
- Właściciel: Minimum 1 podmiot (z zastrzeżeniem).
- Akt Założycielski: Statut w formie aktu notarialnego.
- Kapitał: Minimalny 100 000 zł.
- Odpowiedzialność: Akcjonariusze nie odpowiadają. Odpowiada spółka i subsydiarnie Zarząd (za szkody/niezgłoszenie upadłości).
- Organy: Zarząd, Rada Nadzorcza (obowiązkowa), Walne Zgromadzenie.
- Przeznaczenie: Działalność na szeroką skalę; obowiązkowa dla banków i firm ubezpieczeniowych.

### 3.7. Spółka Komandytowo-Akcyjna (SKA)

Spółka komandytowo-akcyjna jest formą łączącą cechy spółek osobowych i kapitałowych. Jest to ostatnia ze **spółek osobowych**, regulowana przepisami Kodeksu spółek handlowych (art. 125–150). Spółka komandytowa stanowi osobową formę organizacyjną działalności gospodarczej, której powstanie następuje z chwilą dokonania wpisu do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

**Zgłoszenie rejestrowe** powinno zawierać m.in. oznaczenie firmy, siedziby i adresu spółki, zakres przedmiotowy działalności, dane identyfikacyjne komplementariuszy i komandytariuszy, informacje o sposobie reprezentacji, a także wysokość sumy komandytowej (Godziszewski et al., 2021).

W strukturze tej spółki występują dwa typy wspólników (Mućko & Sokół, 2009):





1. Komplementariusze – ponoszą pełną odpowiedzialność za zobowiązania spółki;
2. Komandytariusze – ich odpowiedzialność ogranicza się do wysokości zadeklarowanej sumy komandytowej.

Reprezentacja spółki należy do komplementariuszy, chyba że umowa spółki lub orzeczenie sądu stanowi inaczej. Wspólnikami mogą być zarówno osoby fizyczne, osoby prawne, jak i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, o ile posiadają zdolność prawną. Od 1 stycznia 2021 roku spółka komandytowa podlega opodatkowaniu **podatkiem dochodowym od osób prawnych (CIT)**, co stanowi istotną zmianę w jej statusie fiskalnym.

Spółka komandytowo-akcyjna (S.K.A.) jest formą prawną o charakterze mieszanym, łączącą **cechy spółki osobowej i kapitałowej**. Jej konstrukcja prawna umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej pod własną firmą, przy czym co najmniej jeden wspólnik (komplementariusz) odpowiada za zobowiązania bez ograniczeń, a co najmniej jeden jest akcjonariuszem, którego odpowiedzialność ogranicza się do wysokości wniesionego wkładu (Bielecki, 2023).

Cechy charakterystyczne SKA (Sojak, 2009):

- Status prawny: Nie posiada osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną.
- Właściciel: Co najmniej jeden komplementariusz (odpowiada bez ograniczeń) i co najmniej jeden akcjonariusz (nie odpowiada za zobowiązania spółki).
- Kapitał Zakładowy: Wymagany jest minimalny kapitał w wysokości **50 000 zł**.
- Opodatkowanie: Co do zasady, podatnikami są wspólnicy (PIT/CIT). Jednak projektowana nowelizacja zakładała, że SKA podlegałaby CIT. Występuje potencjał do odroczenia opodatkowania zysków po stronie akcjonariusza do momentu wypłaty dywidendy.
- Zarządzanie: Prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki należy do komplementariuszy. Akcjonariusze są pozbawieni tego prawa.
- Organy: Walne Zgromadzenie (uczestniczą obie kategorie wspólników) oraz Rada Nadzorcza (obligatoryjna, jeśli w spółce jest więcej niż 25 akcjonariuszy).

### 3.8. Spółka Partnerska (SP)

Spółka partnerska jest **spółką osobową prawa handlowego**, przeznaczoną wyłącznie dla osób wykonujących wolne zawody (np. lekarze, architekci). Spółka partnerska stanowi szczególną odmianę osobowej spółki prawa handlowego, której konstrukcja prawna została przewidziana z myślą o wspólnym wykonywaniu zawodów zaufania publicznego. Podmiot ten może być utworzony wyłącznie przez **osoby fizyczne** posiadające formalne uprawnienia do wykonywania określonych **profesji regulowanych** ustawowo. Do katalogu tych zawodów zalicza się m.in.



przedstawicieli nauk prawnych, medycznych, technicznych, finansowych oraz tłumaczy przysięgłych (Mućko & Sokół, 2009).

W zależności od specyfiki danego zawodu, możliwość jego wykonywania w ramach spółki partnerskiej może być dodatkowo uwarunkowana spełnieniem wymogów określonych w przepisach szczególnych. **Firma spółki** powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera oraz jedno z następujących oznaczeń: „i partner”, „i partnerzy” lub „spółka partnerska”, wraz z określeniem wykonywanego zawodu. Dopuszczalne jest również stosowanie skrótu „sp. p.”, zastrzeżonego wyłącznie dla tej formy organizacyjnej (Westhead et al., 2024).

Chociaż spółka partnerska **nie posiada osobowości prawnej**, przysługuje jej **zdolność prawna, sądowa oraz procesowa**. Minimalna liczba założycieli wynosi **dwie osoby**, przy czym każda z nich musi posiadać kwalifikacje zawodowe zgodne z profilem działalności spółki. Podstawę funkcjonowania stanowi umowa zawarta w formie pisemnej pod rygorem nieważności, regulowana przepisami Kodeksu spółek handlowych. Umowa spółki powinna określać m.in. (Frey et al., 2020):

- rodzaj wykonywanego zawodu,
- zakres działalności gospodarczej,
- dane identyfikacyjne partnerów ponoszących pełną odpowiedzialność za zobowiązania,
- dane partnerów uprawnionych do reprezentacji (jeśli nie dotyczy to wszystkich),
- nazwę i siedzibę spółki,
- czas trwania (jeśli został określony),
- wartość i charakter wniesionych wkładów.

Zakres odpowiedzialności partnera jest ograniczony **nie odpowiada** on za zobowiązania wynikające z działalności zawodowej innych partnerów ani za działania osób zatrudnionych przez spółkę, które działały pod kierownictwem innego partnera. Niemniej jednak, umowa może przewidywać rozszerzenie odpowiedzialności wybranych partnerów na wzór wspólników spółki jawnej (Sojak, 2009).

Każdy partner posiada prawo do samodzielnej reprezentacji spółki, chyba że umowa stanowi inaczej. Alternatywnie, możliwe jest ustanowienie zarządu, w którego skład musi wchodzić **co najmniej jeden partner**, choć dopuszczalne jest również powołanie osoby trzeciej. Spółka partnerska uzyskuje zdolność prawną z chwilą wpisu do rejestru przedsiębiorców KRS (Godziszewski et al., 2021).

Odpowiedzialność partnerów w spółce partnerskiej ma charakter solidarny i subsydiarny, co oznacza, że wierzyciel może dochodzić roszczeń od wszystkich partnerów, ale dopiero w przypadku niewypłacalności spółki. Do rozwiązania spółki dochodzi w sytuacjach takich jak (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017):



- wystąpienie przesłanek wskazanych w umowie,
- jednomyślna decyzja wszystkich partnerów,
- ogłoszenie upadłości,
- utrata przez wszystkich partnerów uprawnień zawodowych,
- wydanie prawomocnego orzeczenia sądowego.

Jeżeli w spółce pozostaje tylko jeden partner lub tylko jeden z nich posiada wymagane uprawnienia zawodowe, spółka podlega rozwiązaniu najpóźniej po upływie 12 miesięcy od zaistnienia tego stanu.

Cechy charakterystyczne SP (Grzegorzewska-Mischka et al., 2017):

- Status prawny: Nie posiada osobowości prawnej.
- Właściciel: Co najmniej dwie osoby fizyczne, posiadające uprawnienia do wykonywania wolnego zawodu. Może być zawiązana w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego zawodu.
- Akt Założycielski: Wymaga formy aktu notarialnego.
- Kapitał: Prawo nie określa minimalnego kapitału. Wkładem może być praca lub usługi.
- Odpowiedzialność: Partnerzy nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w wyniku błędów, zaniedbań lub działań niezgodnych z prawem popełnionych przez innych partnerów.
- Opodatkowanie: Spółka nie jest podatnikiem podatku dochodowego; podatek płacą partnerzy (PIT). Partnerzy mają do wyboru zasady ogólne (skala podatkowa) lub podatek liniowy 19%.
- Organy i zarządzanie: Sprawami spółki zajmują się partnerzy. Umowa spółki może przewidywać powołanie Zarządu (spośród partnerów lub spoza ich grona).

### 3.9. Spółdzielnia

Spółdzielnia jest formą organizacyjną, która **posiada osobowość prawną**. Jest to zrzeszenie dobrowolne, o zmiennym składzie osobowym i funduszu udziałowym, prowadzone w interesie swoich członków. **Spółdzielnia** stanowi instytucję o charakterze **korporacyjnym**, której podstawowym celem jest realizacja zadań społecznych określonych w przepisach prawa, w szczególności poprzez przeciwdziałanie marginalizacji ekonomicznej i społecznej. Jest to dobrowolne zrzeszenie osób fizycznych lub prawnych, charakteryzujące się zmiennym składem członkowskim oraz elastyczną strukturą funduszu udziałowego, prowadzące działalność gospodarczą na rzecz swoich członków (Mućko & Sokół, 2009).

Podstawy prawne funkcjonowania spółdzielni określa ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz.U. 2021 poz. 648). Spółdzielnia działa w oparciu o



przepisy tej ustawy oraz statut, który musi zostać zarejestrowany w Krajowym Rejestrze Sądowym (Westhead et al., 2024). Z chwilą wpisu do rejestru uzyskuje osobowość prawną. Oprócz działalności gospodarczej, spółdzielnia może prowadzić aktywność o charakterze edukacyjnym, kulturalnym i społecznym, ukierunkowaną na potrzeby członków oraz ich otoczenia. Majątek spółdzielni stanowi własność prywatną jej członków (Mleczek et al., 2023).

Minimalna liczba założycieli uzależniona jest od ich statusu prawnego oraz rodzaju spółdzielni:

- w przypadku osób fizycznych, co najmniej dziesięć osób,
- w przypadku osób prawnych, minimum trzy podmioty,
- w spółdzielniach produkcji rolnej, co najmniej pięć osób fizycznych.

Członkowie zobowiązani są do wniesienia **wpisowego** oraz zadeklarowanych udziałów zgodnie z postanowieniami statutu. Ich odpowiedzialność za zobowiązania spółdzielni jest **ograniczona** do wysokości wniesionych udziałów. Oznacza to, że nie ponoszą odpowiedzialności wobec wierzycieli spółdzielni (Sojak, 2009).

Struktura organizacyjna spółdzielni obejmuje obligatoryjne organy:

- walne zgromadzenie lub zebranie przedstawicieli,
- radę nadzorczą lub komisję rewizyjną,
- zarząd.

Walne zgromadzenie pełni funkcję najwyższego organu decyzyjnego, w którym każdy członek dysponuje równym prawem głosu. Zasada ta odzwierciedla demokratyczny charakter zarządzania spółdzielnią. Zarząd **odpowiada** za bieżące kierowanie działalnością oraz reprezentowanie spółdzielni na zewnątrz. Kompetencje zarządu obejmują podejmowanie decyzji w sprawach niezastrzeżonych dla innych organów (Frey et al., 2020).

**Zysk** wypracowany przez spółdzielnię może być przeznaczony na jej rozwój. W przypadku braku takiej potrzeby równomiernie rozdzielony pomiędzy członków. W sytuacji utraty płynności finansowej spółdzielnia może zostać postawiona w stan upadłości. Decyzję w tym zakresie podejmuje **walne zgromadzenie**, które może również wskazać środki umożliwiające kontynuację działalności. W przypadku uchwały **o ogłoszeniu upadłości**, zarząd zobowiązany jest do niezwłocznego złożenia stosownego wniosku do sądu (Mleczek et al., 2023).

Szczegółowe regulacje dotyczące funkcjonowania, **likwidacji** oraz postępowania upadłościowego spółdzielni, w tym spółdzielni produkcji rolnej, pracy, kółek rolniczych i innych zawarte są w ustawie Prawo spółdzielcze z dnia 16 września 1982 r.



Cechy charakterystyczne spółdzielni:

1. Status prawny: Posiada osobowość prawną.
2. Założyciele: Minimum dziesięć osób fizycznych lub trzy osoby prawne.
3. Odpowiedzialność: Spółdzielnia odpowiada za swoje zobowiązania całym swoim majątkiem.
4. Wkłady: Członek ma obowiązek wnieść wpisowe oraz zadeklarowane udziały.
5. Zarządzanie/Władza: Organami są: Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza, Zarząd, Walne Zgromadzenie jest uprawnione do współdecydowania w najważniejszych kwestiach.
6. Zysk: Jeśli nie jest zatrzymany na rozwój, jest dzielony równo między członków.

Kluczowe cechy spółek zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie podstawowych cech spółek

| Rodzaj spółki                           | Osobowość prawna | Odpowiedzialność wspólników                                      | Minimalny kapitał | Pełna księgowość |
|-----------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| Spółka cywilna                          | Nie              | Solidarna, całym majątkiem wspólników                            | Brak              | W zależności     |
| Spółka jawna                            | Nie              | Solidarna, całym majątkiem                                       | Brak              | Nie              |
| Spółka partnerska                       | Nie              | Ograniczona do błędów w sztuce                                   | Brak              | Nie              |
| Spółka komandytowa                      | Nie              | Komplementariusz – całym majątkiem, komandytariusz – ograniczona | Brak              | Tak              |
| Spółka komandytowo-akcyjna              | Nie              | Komplementariusz – całym majątkiem, akcjonariusze – brak         | 50 000 zł         | Tak              |
| Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością | Tak              | Ograniczona do wniesionego kapitału                              | 5 000 zł          | Tak              |
| Spółka akcyjna                          | Tak              | Ograniczona do kapitału spółki                                   | 100 000 zł        | Tak              |
| Prosta spółka akcyjna                   | Tak              | Ograniczona do kapitału spółki                                   | 1 zł              | Tak              |

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie cech analizowanych form działalności:

1. Jednoosobowa Działalność Gospodarcza (JDG)
  - Status prawny: Brak osobowości prawnej.
  - Założyciel: Jedna osoba fizyczna.
  - Kapitał: Brak wymogu minimalnego kapitału.
  - Rejestracja: Wpis do CEIDG (prosta i bezpłatna).
  - Odpowiedzialność: Całkowita i nieograniczona, całym majątkiem osobistym (możliwa odpowiedzialność współmałżonka).
  - Opodatkowanie: PIT; duży wybór form (skala, liniowy, ryczałt, karta podatkowa).





- Księgowość: Zazwyczaj uproszczona (KPiR), chyba że przekroczony jest limit 2 mln euro.
2. Spółka Cywilna (SC)
- Status prawny: Nie jest podmiotem prawa; jest umową cywilnoprawną.
  - Założyciel: Minimum 2 podmioty (przedsiębiorcami są wspólnicy).
  - Kapitał: Brak minimalnego kapitału; wkłady mogą polegać na świadczeniu usług.
  - Majątek: Współwłasność łączna, niepodzielna w trakcie trwania spółki.
  - Odpowiedzialność: Solidarna i nieograniczona, całym majątkiem wspólników (osobistym i wspólnym).
  - Opodatkowanie: Podatek dochodowy płacą wspólnicy (PIT/CIT).

#### Spółki Handlowe Osobowe:

1. Spółka Jawna (SJ)
- Status prawny: Ma zdolność prawną, ale nie ma osobowości prawnej.
  - Rejestracja: Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS).
  - Kapitał: Brak minimalnego kapitału.
  - Odpowiedzialność: Subsydiarna, nieograniczona i solidarna (wspólnik odpowiada całym majątkiem, ale dopiero po bezskutecznej egzekucji z majątku spółki).
  - Zarządzanie: Co do zasady, każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki.
  - Opodatkowanie: Podatek dochodowy płacą wspólnicy (PIT/CIT).
2. Spółka Komandytowa (SK)
- Status prawny: Spółka osobowa (zdolność prawną).
  - Akt Założycielski: Wymagana forma aktu notarialnego.
  - Rodzaje wspólników: Komplementariusz (odpowiada nieograniczenie) i Komandytariusz (odpowiada do wysokości sumy komandytowej).
  - Zarządzanie: Do komplementariuszy należy prowadzenie spraw spółki.
  - Opodatkowanie: Podatek dochodowy płacą wspólnicy.
3. Spółka Komandytowo-Akcyjna (SKA)
- Status prawny: Spółka osobowa.
  - Kapitał: Minimalny kapitał zakładowy: 50 000 zł.
  - Wspólnicy: Komplementariusz (odpowiada nieograniczenie) i Akcjonariusz (nie odpowiada za zobowiązania spółki).
  - Organy: Walne Zgromadzenie i obligatoryjna Rada Nadzorcza (jeśli ponad 25 akcjonariuszy).



## Spółki Handlowe Kapitałowe

1. Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością (Sp. z o.o.)
  - Status prawny: Ma osobowość prawną (pełne rozdzielenie majątku).
  - Akt Założycielski: Umowa w formie aktu notarialnego.
  - Kapitał: Minimalny kapitał zakładowy: 5 000 zł (różne kwoty w źródłach). Kapitał wniesiony w całości przed rejestracją.
  - Odpowiedzialność Wspólników: Ograniczona (ryzyko do wniesionych wkładów).
  - Odpowiedzialność Zarządu: Członkowie zarządu odpowiadają subsydiarnie, jeśli egzekucja z majątku spółki jest bezskuteczna.
  - Opodatkowanie: Podwójne opodatkowanie (CIT + podatek od dywidendy).
2. Spółka Akcyjna (S.A.)
  - Status prawny: Ma osobowość prawną. Obowiązkowa forma dla banków i firm ubezpieczeniowych.
  - Kapitał: Minimalny kapitał zakładowy: 100 000 zł.
  - Wkłady: Wkłady pieniężne muszą być pokryte co najmniej w ¼ wartości nominalnej przed rejestracją.
  - Odpowiedzialność Akcjonariuszy: Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki.
  - Organy: Zarząd, Walne Zgromadzenie, obowiązkowa Rada Nadzorcza.
  - Opodatkowanie: Podwójne opodatkowanie.
3. Spółdzielnia
  - Status prawny: Posiada osobowość prawną.
  - Założyciele: Minimum 10 osób fizycznych lub 3 osoby prawne.
  - Zarządzanie: Walne Zgromadzenie (każdy członek ma 1 głos).
  - Odpowiedzialność: Spółdzielnia odpowiada całym swoim majątkiem.

## Pytania do rozdziału:

1. Porównaj Jednoosobową Działalność Gospodarczą (JDG) i Spółkę Cywilną (SC) pod względem odpowiedzialności, samodzielności decyzyjnej oraz form opodatkowania. Jakie argumenty przemawiają za wyborem każdej z tych form?
2. Dokonaj oceny funkcjonalnej różnic między spółkami osobowymi (SJ, SK, SP, SKA) a kapitałowymi (Sp. z o.o., S.A.). W jaki sposób status osobowości prawnej wpływa na ryzyko gospodarcze wspólników?
3. Wyjaśnij znaczenie zasady subsydiarności odpowiedzialności w spółkach osobowych. Jakie ma ona znaczenie praktyczne dla wierzycieli i wspólników?



4. Przedstaw ekonomiczne i prawne uzasadnienie minimalnego kapitału zakładowego w spółkach kapitałowych. Czy w Twojej ocenie wymóg ten jest nadal uzasadniony w warunkach współczesnej gospodarki cyfrowej?
5. Zanalizuj skutki podwójnego opodatkowania dochodów w spółkach kapitałowych (Sp. z o.o., S.A.) dla decyzji inwestycyjnych i struktury finansowania przedsiębiorstw.
6. Omów funkcję ograniczenia odpowiedzialności wspólników w spółkach kapitałowych. Czy zasada ta może sprzyjać nadużyciom w obrocie gospodarczym?
7. Przedstaw rolę i znaczenie organów zarządzających (zarząd, rada nadzorcza, walne zgromadzenie) w spółkach kapitałowych. Jakie mechanizmy równoważą relacje między właścicielami a menedżerami?
8. Porównaj strukturę właścicielską i decyzyjną spółki komandytowo-akcyjnej (SKA) i spółki akcyjnej (S.A.). Jakie znaczenie ma hybrydowy charakter SKA w praktyce gospodarczej?
9. Oceń zalety i wady spółki partnerskiej (SP) jako formy dedykowanej dla zawodów zaufania publicznego. Czy jej regulacje prawne zapewniają wystarczającą ochronę interesów klientów?
10. Zaproponuj kryteria wyboru optymalnej formy prowadzenia działalności gospodarczej w zależności od rodzaju działalności, poziomu ryzyka oraz skali przedsięwzięcia.



## 4. Procedury i etapy zakładania działalności gospodarczej

Procedury i etapy zakładania działalności gospodarczej w Polsce zależą bezpośrednio od wybranej formy prawnej prowadzenia biznesu, która powinny uwzględniać skalę planowanego przedsięwzięcia oraz poziomem akceptowanego ryzyka ekonomicznego. Założenie jednoosobowej działalności gospodarczej (JDG) to najprostsza forma rozpoczęcia własnego biznesu w Polsce (Godziszewski et al., 2021). Cały proces jest obecnie możliwy do przeprowadzenia online i bez opłat, ale wymaga podjęcia kilku kluczowych decyzji oraz wypełnienia formalności. Proces ten jest prosty, przejrzysty i odbywa się zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Rozpoczęcie zakładania działalności wymaga podjęcia następujących działań (Mleczek et al., 2023):

W pierwszej kolejności dokonuje się wyboru nazwy przedsiębiorstwa, która musi zawierać imię i nazwisko, oraz określenia siedziby przedsiębiorstwa. Następnie dobierane są kody **PKD**, które precyzują zakres świadczonych usług lub sprzedawanych towarów. W dalszym kroku ustalana jest najkorzystniejsza forma opodatkowania oraz sposób prowadzenia księgowości (samodzielnie lub z pomocą biura rachunkowego).

Następnie (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015):

- Nazwa przedsiębiorstwa oraz jej adres zostają wpisane we wniosku CEIDG-1.
- Do wniosku dodawane są odpowiednie kody PKD.
- Określana jest forma opodatkowania.
- Wybierany jest sposób prowadzenia księgowości.

Rejestracja działalności wymaga złożenia wniosku **CEIDG-1**. Dokument ten można dostarczyć online, osobiście w urzędzie lub listownie. Wszystkie istotne dane, takie jak dane osobowe, informacje adresowe, czy specyfika prowadzonej działalności, zostają zawarte w tym formularzu. Po rejestracji przedsiębiorstwo zostaje automatycznie zgłoszone do ZUS.

- Wniosek CEIDG-1 można złożyć przez internet, w urzędzie lub listownie.
- Wraz z rejestracją następuje automatyczne zgłoszenie jako płatnika składek ZUS.

Dodatkowo sprawdzana jest konieczność rejestracji do **VAT** oraz zakładany jest **rachunek bankowy** na potrzeby przedsiębiorstwa. Zgłoszenie do VAT w przypadku przekroczenia limitu obrotów lub działalności wymagającej opodatkowania VAT. Otwarcie rachunku bankowego w celu zarządzania finansami firmowymi.



Po zakończeniu wszystkich formalności działalność gospodarcza może być prowadzona zgodnie z przepisami prawa. Wprowadzanie zmian w zakresie działalności lub formie opodatkowania pozostaje możliwe w trakcie jej funkcjonowania.

Należy pamiętać, że zanim nastąpi formalna rejestracja, przedsiębiorca musi podjąć szereg kluczowych decyzji organizacyjno-prawnych (Mućko & Sokół, 2009):

1. **Analiza i wybór formy prawnej.** Właściwą formę przedsiębiorstwa wybierają inwestorzy spośród typów instytucji dostępnych w porządku prawnym. Wybór formy prawnej ma znaczące konsekwencje dla kształtu i funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Osoba fizyczna może prowadzić działalność samodzielnie (JDG) lub łącznie z innymi osobami w formie spółki cywilnej. Inne podmioty (np. osoby prawne) mogą zakładać spółki handlowe (osobowe lub kapitałowe).
2. **Określenie przedmiotu działalności (PKD).** Należy określić, czym firma będzie się zajmować. Umożliwia to wykorzystanie kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), które należy podać podczas rejestracji.
3. **Pozyskanie kapitału i ocena ryzyka.** Należy rozważyć, czy wymagane jest pozyskanie kapitału przed rozpoczęciem działalności. Utworzenie jednoosobowej działalności gospodarczej nie wymaga spełniania wymagań kapitałowych, natomiast w przypadku spółek kapitałowych (np. spółki akcyjnej – S.A.) wymagany jest minimalny kapitał zakładowy. Zdolność gromadzenia kapitału w JDG jest ograniczona wielkością zysków właściciela.
4. **Weryfikacja wymogów reglamentacyjnych (Koncesje, Zezwolenia, RDR).** Wolność działalności gospodarczej nie ma charakteru absolutnego i doznaje ograniczeń przedmiotowych. Należy sprawdzić, czy planowana działalność nie podlega reglamentacji, co oznacza konieczność uzyskania uprzedniej zgody organu administracji publicznej:
  - **Koncesje.** Wymagane dla działalności mających szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa państwa lub obywateli (np. wydobywanie kopalin, obrót materiałami wybuchowymi i bronią, przewozy lotnicze, prowadzenie kasyna gry). Koncesje są wydawane w ramach szczególnej procedury, która może umożliwiać kontrolę uprzednią wnioskującego. Organ koncesyjny może ograniczyć zakres koncesji lub odmówić jej wydania, a decyzja ta ma charakter uznaniowy.
  - **Zezwolenia (licencje, zgody).** Wymagane dla działalności, które państwo powinno nadzorować (np. działalność bankowa, ubezpieczeniowa, zbiorowe zaopatrzenie w wodę, produkcja produktów leczniczych). Zezwolenie należy uzyskać przed rozpoczęciem wykonywania działalności nim objętej, w przeciwnym razie jest ona prowadzona niezgodnie z prawem.
  - **Wpis do rejestru działalności regulowanej (RDR).** Prawo wykonywania działalności uzyskuje się z mocy samego prawa (ex lege), po złożeniu wniosku o





wpis do właściwego rejestru wraz z oświadczeniem o spełnieniu szczegółowych wymagań. Organ rejestrowy jedynie notyfikuje fakt prowadzenia działalności.

W polskim systemie prawnym przedsiębiorcy mają do wyboru różne formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności, zwane spółkami. Spółki dzielą się na trzy główne kategorie: **spółki cywilne, spółki osobowe oraz spółki kapitałowe**. Każda z tych grup charakteryzuje się odmiennymi cechami, które wpływają na sposób funkcjonowania, odpowiedzialność wspólników oraz wymogi formalne (Mleczko et al., 2023).

Rejestracja spółki stanowi jeden z kluczowych etapów jej tworzenia i warunkuje możliwość rozpoczęcia działalności gospodarczej w formie przewidzianej prawem. Procedura ta obejmuje **szereg czynności formalnych i prawnych**, których celem jest nadanie spółce osobowości prawnej lub umożliwienie jej funkcjonowania jako jednostki organizacyjnej bez osobowości prawnej (w zależności od rodzaju spółki) (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).

Procedury i etapy rejestracji spółek w Polsce różnią się w zależności od rodzaju spółki, jednak można wyróżnić kluczowe kroki wspólne dla większości form prawnych. Poniżej przedstawiono ogólny schemat procedury rejestracyjnej spółek wraz z przykładami różnic dla spółek osobowych i kapitałowych (Mućko & Sokół, 2009).

Ogólne etapy rejestracji spółki (Sojak, 2009)

1. Przygotowanie dokumentów założycielskich
  - Sporządzenie umowy spółki lub statutu (w zależności od rodzaju spółki).
  - W przypadku spółek kapitałowych wymagane jest podpisanie umowy w formie aktu notarialnego (np. dla spółki z o.o. czy akcyjnej).
  - W spółkach osobowych (np. jawnej, komandytowej) umowa może być zawarta w formie pisemnej, czasem bez udziału notariusza.
2. Wniesienie kapitału zakładowego
  - Spółki kapitałowe wymagają wniesienia minimalnego kapitału (np. 5000 zł dla spółki z o.o., 100 tys. zł dla spółki akcyjnej).
  - Kapitał musi być zwykle zdeponowany na rachunku bankowym spółki przed rejestracją.
3. Rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS)
  - Złożenie wniosku o rejestrację spółki w KRS, przy czym formularze i wymagane załączniki różnią się w zależności od rodzaju spółki.
  - Wniosek zawiera m.in. dane spółki, dane wspólników, zakres działalności (kody PKD), dane członków zarządu, wysokość kapitału itp.
  - Rejestracja może być przeprowadzona elektronicznie (np. przez system S24 dla spółki z o.o.) lub tradycyjnie w sądzie rejestrowym.



4. Uzyskanie numerów identyfikacyjnych i zgłoszenia do urzędów
  - Po wpisie do KRS spółka automatycznie otrzymuje numer REGON z GUS oraz NIP z urzędu skarbowego.
  - W razie potrzeby konieczne jest zgłoszenie działalności do VAT (rejestracja VAT-R).
  - Zatrudnienie pracowników wymaga także zgłoszenia do ZUS.
5. Otwarcie firmowego rachunku bankowego
  - Konieczne do prowadzenia rozliczeń firmy, niektóre spółki wymagają posiadania oddzielnego konta.

Różnice w procedurze rejestracji w zależności od rodzaju spółki

- Spółki osobowe (np. jawna, komandytowa):
  - Umowa spółki zwykle zawierana w formie pisemnej bez notariusza.
  - Brak wymogów dotyczących minimalnego kapitału zakładowego.
  - Rejestracja w KRS na podstawie uproszczonych formularzy.
  - Wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem.
- Spółki kapitałowe (np. spółka z o.o., spółka akcyjna):
  - Umowa wymaga formy aktu notarialnego.
  - Obowiązek wpłaty minimalnego kapitału zakładowego.
  - Możliwość rejestracji przez elektroniczny system S24 (sp. z o.o.).
  - Odpowiedzialność ograniczona do wysokości wniesionego kapitału.

Proces rejestracji spółki kończy się wraz z wpisem do KRS – od tego momentu spółka posiada osobowość prawną i może prowadzić działalność gospodarczą zgodnie z przepisami. Procedury wymagają dopełnienia formalności w urzędach skarbowych, GUS i ZUS, które są nieodzowne dla prawidłowego funkcjonowania spółki w obrocie gospodarczym.

Proces rejestracji spółki w Polsce obejmuje szereg powiązanych czynności – od wyboru formy prawnej i sporządzenia umowy, przez rejestrację w KRS, po uzyskanie numerów identyfikacyjnych i dopełnienie obowiązków po rejestracji. Cała procedura ma charakter formalny i prawny, a jej celem jest zapewnienie przejrzystości, wiarygodności oraz bezpieczeństwa obrotu gospodarczego.

### Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij znaczenie wyboru formy prawnej działalności gospodarczej. Jakie konsekwencje prawne, ekonomiczne i organizacyjne niesie ten wybór dla przedsiębiorcy?



2. Omów etapy rejestracji jednoosobowej działalności gospodarczej (JDG) w Polsce. Wskaż kluczowe decyzje, które przedsiębiorca musi podjąć przed złożeniem wniosku CEIDG-1.
3. Przedstaw rolę i znaczenie wniosku CEIDG-1 w procesie zakładania działalności gospodarczej. Jakie dane zawiera ten dokument i jakie instytucje są automatycznie informowane o rejestracji przedsiębiorcy?
4. Porównaj procedurę rejestracji jednoosobowej działalności gospodarczej (JDG) i spółek handlowych. Wskaż najważniejsze różnice formalne, prawne i organizacyjne między tymi formami działalności.
5. Omów różnice między spółkami osobowymi a kapitałowymi w polskim systemie prawnym. Zwróć uwagę na formę umowy, odpowiedzialność wspólników oraz wymagania dotyczące kapitału.
6. Wyjaśnij znaczenie kodów PKD w procesie rejestracji działalności gospodarczej. Jakie mają funkcje i jakie konsekwencje może mieć ich błędne dobranie?
7. Przeanalizuj znaczenie reglamentacji działalności gospodarczej w Polsce. Omów różnice między koncesją, zezwoleniem a wpisem do rejestru działalności regulowanej (RDR).
8. Omów znaczenie kapitału zakładowego w spółkach kapitałowych. Jakie funkcje pełni ten kapitał i dlaczego nie jest wymagany w jednoosobowej działalności gospodarczej?
9. Wyjaśnij, dlaczego procedura rejestracji spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) ma kluczowe znaczenie dla uzyskania osobowości prawnej. Jakie czynności i dokumenty obejmuje ten etap?
10. Przedstaw znaczenie otwarcia rachunku bankowego dla działalności gospodarczej. W jakich przypadkach rachunek firmowy jest obowiązkowy i jakie pełni funkcje w obrocie gospodarczym?
11. Omów procedurę rejestrację jednoosobowej działalności gospodarczej w Polsce.
12. Omów etapy rejestracji spółek w Polsce.



## 5. Obowiązki przedsiębiorcy wynikające z prawa podatkowego

Obowiązki wynikające z prawa podatkowego spoczywają na przedsiębiorcach, których pojęcie jest szczegółowo definiowane w przepisach. Definicja legalna przedsiębiorcy, zawarta w Kodeksie cywilnym oraz ustawie Prawo przedsiębiorców, określa go jako osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną (o ile odrębna ustawa przyznaje jej zdolność prawną), która wykonuje we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Przedsiębiorcami uznaje się również wspólników spółki cywilnej w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej (Godziszewski et al., 2021).

Działalność gospodarcza to zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa, a także poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż oraz działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. **W prawie podatkowym** pojęcie działalności gospodarczej bywa rozumiane szerzej niż w przepisach ogólnych, obejmując każdą działalność zarobkową, w tym wykonywanie wolnego zawodu, a także inną działalność zarobkową wykonywaną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, nawet jeśli inne ustawy nie zaliczają jej do działalności gospodarczej lub osoby jej nie wykonujące do przedsiębiorców (Mleczek et al., 2023).

Podstawowe obowiązki administracyjno-organizacyjne Pierwszym obowiązkowym krokiem dla każdego przedsiębiorcy, niezależnie od formy prawnej prowadzenia działalności, jest wpis do właściwego rejestru. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą muszą uzyskać wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), natomiast inni przedsiębiorcy podlegają wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Działalność gospodarczą można podjąć w dniu złożenia wniosku o wpis do CEIDG albo po dokonaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców KRS, chyba że przepisy szczególne stanowią inaczej. Ponadto, prowadzenie niektórych rodzajów działalności gospodarczej może wymagać uzyskania koncesji, zezwolenia lub wpisu do rejestru działalności regulowanej (Mućko & Sokół, 2009).

W ciągu **7 dni** od dnia podjęcia działalności gospodarczej przedsiębiorca jest zobowiązany do rejestracji w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) na potrzeby ubezpieczeń społecznych. Ubezpieczenie społeczne składa się z części obowiązkowej (emerytalne, rentowe, wypadkowe) i dobrowolnej (chorobowe). Składki ubezpieczeniowe należy wpłacać zazwyczaj w terminie **od 10 do 15 dnia** następnego miesiąca. Osoby prowadzące działalność gospodarczą po raz pierwszy lub po długiej przerwie mogą skorzystać z udogodnień, takich jak „ulga na start” trwająca **6 miesięcy** lub tzw. „mały ZUS” (dla przedsiębiorców o niskich



przychodach, gdzie podstawa wymiaru składek jest uzależniona od przychodów) (Frey et al., 2020).

Obowiązki podatkowe w zakresie podatku dochodowego Działalność gospodarcza wiąże się z opodatkowaniem osiągniętych dochodów. Przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi oraz wspólnicy spółek osobowych (z wyjątkiem komandytowo-akcyjnej) nie są podatnikami podatku dochodowego tylko z działalności gospodarczej, lecz podlegają opodatkowaniu od dochodu osobistego, na który składają się dochody ze wszystkich źródeł. Natomiast przedsiębiorcy posiadający osobowość prawną podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych (CIT) (Westhead et al., 2024).

Osoba fizyczna rozpoczynająca działalność ma możliwość wyboru formy opodatkowania osiąganych dochodów, co jest sytuacją szczególną w porównaniu do innych osób fizycznych, które rozliczają się wyłącznie według zasad ogólnych. Możliwe formy opodatkowania dla przedsiębiorców to (Odzimek, 2025):

1. **Zasady ogólne (skala podatkowa).** Podstawą opodatkowania jest dochód (przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania). W przypadku braku wyboru innej formy, dochód jest automatycznie opodatkowany na zasadach ogólnych. Ta forma pozwala na korzystanie z ulg i preferencji podatkowych oraz wspólne rozliczanie z małżonkiem.
2. **Podatek liniowy (19%).** Podstawą opodatkowania jest również dochód. Główną różnicą jest stała stawka 19%, bez względu na wysokość dochodu, oraz brak prawa do korzystania z większości ulg, odliczeń i wspólnego rozliczania z małżonkiem.
3. **Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych.** Podatek płaci się od uzyskanego przychodu, a nie ma możliwości odliczenia kosztów uzyskania przychodów. Z tej formy mogą korzystać osoby fizyczne osiągające przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej oraz z najmu, dzierżawy i podobnych umów, o ile spełnią określone warunki (np. limit przychodów w roku poprzedzającym rok podatkowy, wyłączenia dla niektórych rodzajów działalności).
4. **Karta podatkowa.** To najprostsza forma opodatkowania, nie wymagająca prowadzenia ksiąg rachunkowych. Podatnicy płacą stałą kwotę podatku, niezależną od dochodów, a jej wysokość ustala naczelnik urzędu skarbowego.

Wybór formy opodatkowania dokonuje się poprzez złożenie stosownego oświadczenia we właściwym urzędzie skarbowym, najczęściej do 20. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym osiągnięto pierwszy przychód (lub do końca roku, jeśli pierwszy przychód osiągnięto w grudniu).





Obowiązki w zakresie prowadzenia ewidencji księgowej W zależności od wybranej formy opodatkowania, przedsiębiorca ma różne obowiązki ewidencyjne (Odzimek, 2025):

- Przedsiębiorcy rozliczający się na zasadach ogólnych lub liniowo, zwłaszcza mali podatnicy, często prowadzą podatkową księgę przychodów i rozchodów (KPiR), która służy do ewidencji przychodów i kosztów związanych z działalnością.
- „Ryczałtowcy” mają obowiązek prowadzenia i przechowywania dowodów zakupu towarów oraz prowadzenia ewidencji przychodów (odrębnie za każdy rok podatkowy) i wykazu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. W przypadku ryczału nie trzeba prowadzić ewidencji kosztów.
- Niezależnie od formy opodatkowania dochodowego, przedsiębiorcy mają obowiązek prowadzenia ewidencji środków trwałych (dla składników majątku o wartości powyżej 10 000 zł lub powyżej 3500 zł w niektórych kontekstach) oraz ewidencji wyposażenia (dla rzeczy o wartości od 1500 zł do 10 000 zł, których przewidywany okres użytkowania jest krótszy niż rok).
- W przypadku zaliczania do kosztów wydatków związanych z używaniem samochodów osobowych niebędących środkami trwałymi, przedsiębiorca musi prowadzić ewidencję przebiegu pojazdu (kilometrówkę).

Dokumentacja księgowa, dowody zakupu i ewidencje powinny być przechowywane w miejscu wykonywania działalności, siedzibie spółki lub w biurze rachunkowym, któremu powierzono prowadzenie ewidencji. Dokumentacja podatkowa musi być archiwizowana przez okres **5 lat** od końca roku, w którym przypada termin płatności danego zobowiązania.

Obowiązki w zakresie podatku od towarów i usług (VAT) Podatek od towarów i usług (VAT) jest jednym z podatków obciążających przedsiębiorców niezależnie od ich formy organizacyjno-prawnej. Przedsiębiorca ma co do zasady obowiązek rejestracji i rozliczania VAT, który jest pobierany na każdym etapie obrotu towarami lub usługami.

Przedsiębiorcy są zobowiązani do prowadzenia ewidencji sprzedaży dokumentującej obroty w danym dniu, niezależnie od tego, czy są czynnymi podatnikami VAT czy są z niego zwolnieni. W przypadku sprzedaży podlegającej ewidencjonowaniu za pomocą kas rejestrujących, przedsiębiorca może być zobowiązany do okazania raportów dobowych i miesięcznych z kasy fiskalnej. Ostatnie rozwiązania, w ramach cyfryzacji VAT, nałożyły na przedsiębiorców dodatkowe obowiązki, takie jak (Szczepanec et al., 2024):

- **Raportowanie w formacie JPK (Jednolity Plik Kontrolny)**, co wiąże się z koniecznością dostosowania systemów finansowo-księgowych i przekazywaniem ewidencji VAT Szefowi KAS drogą elektroniczną.



- Stosowanie **mechanizmu podzielonej płatności** (MPP), który polega na rozdzieleniu płatności na wartość netto (trafia na rachunek przedsiębiorcy) i kwotę VAT (trafia na specjalny rachunek VAT).
- Konieczność weryfikacji kontrahentów na „**białej liście**” podatników VAT, aby zapewnić sobie bezpieczeństwo podatkowe, choć dla transakcji poniżej 15 tys. zł brutto weryfikacja ta jest dobrowolna.

Inne obowiązki podatkowe Oprócz PIT/CIT i VAT, przedsiębiorcy są obciążeni szeregiem innych podatków i opłat, niezależnie od formy prawnej prowadzonej działalności:

- **Podatki majątkowe** opodatkowaniu podlegają niektóre składniki majątkowe, takie jak podatek od nieruchomości czy **podatek od środków transportowych**. W przypadku **podatku od nieruchomości**, obowiązek podatkowy powstaje w związku z posiadaniem budowli związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.
- **Podatek od czynności cywilnoprawnych** (PCC) płacony jest w ramach opodatkowania obrotu majątkiem, na przykład przy umowie sprzedaży, z tytułu której żadna ze stron nie jest zobowiązana do zapłaty VAT.
- **Podatek akcyzowy i podatek od gier** należą do selektywnych podatków obrotowych, które wywierają wpływ na decyzje przedsiębiorców.
- **Opłata skarbową** występuje w przypadku czynności urzędowych, wydania zaświadczeń lub zezwoleń (pozwoleń, koncesji) na wniosek przedsiębiorcy.
- **Podatek od spadków i darowizn** obowiązek ten może dotyczyć przedsiębiorców w szczególnych przypadkach, np. w drodze nabycia spadku lub darowizny przedsiębiorstwa lub środków służących wykonywaniu działalności.

Przedsiębiorca często występuje w roli **płatnika**. Płatnik to osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej. Na podstawie przepisów prawa podatkowego jest ona zobowiązana do obliczenia i pobrania podatku od **podatnika oraz wpłacenia należności** w terminie właściwym organowi podatkowemu. Co do zasady, płatnik jest wyłącznie odpowiedzialny za uiszczenie tych podatków (Walicka & Czemieli-Grzybowska, 2015).

Zobowiązania i płatności podatkowe Podstawową formą wygaśnięcia większości zobowiązań podatkowych jest ich zapłata w formie pieniężnej. Od 1 stycznia 2020 r. większość rachunków urzędów skarbowych do wpłat zobowiązań podatkowych została zastąpiona przez indywidualny **rachunek przypisany do każdego podatnika** (tzw. mikrorachunek podatkowy), którym posługują się wszyscy posiadający numer PESEL lub NIP i płacący podatki.

Istotne uprawnienia i mechanizmy ochronne przedsiębiorców w kontekście złożoności i zmienności polskiego prawa podatkowego, przedsiębiorcy jako adresaci



norm prawa podatkowego korzystają z pewnych mechanizmów ochronnych. Najważniejsze z nich to (Westhead et al., 2024):

- **Zasada in dubio pro tributario (zasada rozstrzygania wątpliwości na korzyść podatnika).** W procesie wykładni prawa podatkowego chroni ona przedsiębiorcę jako podmiot słabszy w stosunku do organów podatkowych. Oznacza to, że w sytuacjach wątpliwych lub niejasności przepisów prawa, które nie dają się usunąć, orzekanie powinno następować na korzyść podatnika. Dotyczy to również regulacji dotyczących ulg i zwolnień.
- **Zasada ograniczonego stosowania analogii.** Ma ona zapobiegać poszerzaniu katalogu ulg i zwolnień podatkowych w procesie stosowania prawa, a także nieposzerzaniu czy niezweżaniu uprawnień poza te zawarte bezpośrednio w treści przepisów prawnych.
- **Możliwość ubiegania się o indywidualną interpretację przepisów.** Chociaż praktyka gospodarcza wskazuje na trudności w tym zakresie, Konstytucja Biznesu umożliwia podatnikom ubieganie się o udzielenie indywidualnej interpretacji przepisów. Ochrona wynikająca z interpretacji ma zapobiegać negatywnym konsekwencjom w zakresie ewentualnych domiarów podatkowych i odpowiedzialności karnoskarbowej.
- **Odpowiedzialność płatnika.** W sytuacji, gdy przepisy prawa podatkowego nakładają na płatnika obowiązek obliczenia, poboru i wpłaty podatku, to on jest podmiotem wyłącznie odpowiedzialnym za uiszczenie tych podatków, chyba że niepobranie lub pobranie nastąpiło z winy podatnika.

Przedsiębiorcy mają również prawo do korekty wcześniej złożonych deklaracji, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej. W kontekście międzynarodowego opodatkowania, umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania (UPO) mają na celu zapewnienie, aby dochody transgraniczne uzyskiwane przez zagranicznych przedsiębiorców nie były opodatkowane jednocześnie w obu państwach, poprzez określenie szczegółowych zasad rozliczania dochodów zagranicznych.

Dążenie do minimalizacji obciążeń podatkowych przedsiębiorcy, dążąc do poprawy konkurencyjności i optymalizacji finansowej, mogą podejmować działania mające na celu minimalizację zobowiązań podatkowych, opóźnienie terminu płatności lub uniknięcie obowiązku podatkowego. Tego rodzaju optymalizacja podatkowa polega na wykorzystaniu prawnie dozwolonych możliwości obniżenia opodatkowania.

Ważne jest jednak odróżnienie optymalizacji podatkowej od działań na pograniczu prawa lub nielegalnych. Występuje problem unikania opodatkowania, które jest legalne (optymalizacja podatkowa), oraz uchylania się od opodatkowania (oszustwa podatkowe), które jest łamaniem prawa. Wprowadzenie w przyszłości klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania ma na celu uniemożliwienie dokonywania



sztucznych i niemających uzasadnienia gospodarczego czynności, których głównym celem byłoby uzyskanie korzyści podatkowej.

### Pytania do rozdziału:

1. Omów formy opodatkowania dochodów w działalności gospodarczej osób fizycznych. Jakie są główne różnice między zasadami ogólnymi, podatkiem liniowym, ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych a kartą podatkową?
2. Wyjaśnij obowiązki ewidencyjne przedsiębiorcy w zależności od wybranej formy opodatkowania. Kiedy stosuje się KPiR, a kiedy ewidencję przychodów w ryczałcie?
3. Przedstaw obowiązki przedsiębiorcy związane z ewidencją środków trwałych i wyposażenia. Jakie wartości mają znaczenie przy obowiązku prowadzenia tych ewidencji?
4. Omów obowiązki przedsiębiorcy w zakresie podatku VAT. Jakie obowiązki wynikają z ewidencjonowania sprzedaży i prowadzenia kas fiskalnych?
5. Wyjaśnij znaczenie Jednolitego Pliku Kontrolnego (JPK) i mechanizmu podzielonej płatności (MPP) w VAT. Jakie obowiązki nakładają one na przedsiębiorców?
6. Przedstaw obowiązki przedsiębiorcy w zakresie innych podatków i opłat poza PIT/CIT i VAT. Wskaż przykłady podatków majątkowych, PCC, akcyzy, opłaty skarbowej oraz podatku od spadków i darowizn.
7. Wyjaśnij pojęcie płatnika w polskim systemie podatkowym. Jakie obowiązki spoczywają na płatniku w zakresie obliczania, poboru i wpłaty podatku?
8. Omów mechanizmy ochronne przedsiębiorcy w prawie podatkowym. Jak działają zasada in dubio pro tributario, ograniczone stosowanie analogii i możliwość uzyskania indywidualnej interpretacji przepisów?
9. Wyjaśnij znaczenie mikrorachunku podatkowego. Jak jego wprowadzenie zmieniło sposób regulowania zobowiązań podatkowych w Polsce?
10. Porównaj legalną optymalizację podatkową z uchylaniem się od opodatkowania. Jakie działania przedsiębiorcy są dopuszczalne prawnie, a jakie stanowią naruszenie prawa podatkowego?



## 6. Planowanie działalności przedsiębiorstwa

Planowanie działalności stanowi podstawowy element zarządzania przedsiębiorstwem i jest warunkiem jego trwałego rozwoju oraz stabilności ekonomicznej. Obejmuje proces **formułowania celów**, ustalania sposobów ich realizacji, przewidywania warunków działania oraz doboru odpowiednich zasobów. Dobrze opracowany plan działalności pozwala przedsiębiorstwu minimalizować ryzyko, efektywnie wykorzystać posiadane środki oraz reagować na zmiany w otoczeniu rynkowym.

Planowanie to proces intelektualny i organizacyjny, który polega na określaniu przyszłych działań w sposób **uporządkowany i świadomy**. Jego istotą jest przewidywanie przyszłych zdarzeń gospodarczych, formułowanie celów i dobór środków prowadzących do ich osiągnięcia.

Planowanie działalności przedsiębiorstwa jest kluczową, pierwszoplanową funkcją zarządzania, która wpływa na funkcjonowanie i **rozwój organizacji**, niezależnie od jej profilu czy wielkości. Polega na rozpoznaniu przyszłości i określeniu w dokumencie (planie) zadań oraz środków niezbędnych do realizacji przyszłych działań gospodarczych (Bielski, 2004).

Znaczenie planowania przejawia się w (Elkin, 2020):

- umożliwieniu racjonalnego podejmowania decyzji,
- zapewnieniu spójności działań w całym przedsiębiorstwie,
- lepszym wykorzystaniu zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych,
- zmniejszeniu niepewności i ryzyka gospodarczego,
- ułatwieniu kontroli i oceny efektów działalności.

Planowanie stanowi bazę dla właściwego **organizowania, koordynowania i motywowania**. Zapewnia ono sterowanie procesami i zasobami firmy w celu ich powiązania i wykorzystania, aby osiągnąć możliwie najlepszy efekt w istniejących warunkach (Czerniachowicz, 2025).

Planowanie w organizacji jest wszechstronnym procesem, którego istota, w ujęciu klasycznym, to opracowanie przez kierownictwo **konceptji funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa**. Organizacje planują, ponieważ planowanie (Penc-Pietrzak, 2010):

1. Służy jako instrument walki z chaosem organizacyjnym.
2. Umożliwia optymalne wydatkowanie zasobów.
3. Zmniejsza ryzyko pominięcia ważnych czynności.
4. Wymusza dalekosiężne myślenie i zwiększa wiedzę przedsiębiorcy.
5. Zapobiega myśleniu życzeniowemu.





## 6. Zwiększa motywację pracowników.

Właściwe podejście do zmian rynkowych i ich przewidywanie ma duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Proces planowania strategicznego wymusza monitorowanie otoczenia, co umożliwia szybkie rozpoznanie i reakcję na pojawiające się nieprzewidziane sytuacje, wyzwania czy zagrożenia (Stabryła, 2022).

Podstawowym celem planowania jest zapewnienie przedsiębiorstwu trwałego wzrostu, rentowności i konkurencyjności. Cele szczegółowe mogą obejmować (Moszkowicz, 2005):

- osiągnięcie określonego poziomu sprzedaży lub zysku,
- zdobycie lub utrzymanie udziału w rynku,
- poprawę efektywności produkcji i jakości usług,
- wdrożenie innowacji lub modernizację technologii,
- rozwój kadry i poprawę organizacji pracy.

Każdy cel powinien być konkretny, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie (tzw. zasada SMART).

Opracowanie planu strategicznego musi być poprzedzone identyfikacją wizji i misji organizacji. Wizja to wyobrażenie możliwej i pożądanej przyszłości organizacji, która ma udzielić odpowiedzi na pytanie, jak ma wyglądać organizacja w dalszej przyszłości. Misja to syntetyczna koncepcja biznesu, która określa powód istnienia firmy, wyrażająca jej odrębność, odpowiadająca na pytanie, czemu organizacja ma służyć. Cele wyrażają perspektywiczne zamierzenia przedsiębiorstwa i są skonkretyzowanym elementem misji. Powinny być mierzalne, osiągalne i realne, akceptowalne oraz określone w czasie. Dopiero później ustala się cele strategiczne, które transponują wizję lub misję w konkretne „stany rzeczy” do osiągnięcia przez całą organizację (Romanowska, 2004).

Proces planowania w ujęciu zarządzania organizacją (obejmujący fazy: analiz, planowania, realizacji i kontroli) odgrywa szczególną rolę. Planowanie definiuje cele i ogólną strategię ich osiągania, a także opracowuje zwartą hierarchię planów służących do integracji i koordynacji działań. Wąskie ujęcie procesu planowania strategicznego obejmuje trzy główne fazy (Elkin, 2020):

1. Analiza strategiczna (gromadzenie i analizowanie danych).
2. Alternatywy strategiczne (tworzenie i ocenianie alternatyw).
3. Decyzje strategiczne (wybór strategicznych kierunków dla całej organizacji).

Szersze ujęcie obejmuje (Penc-Pietrzak, 2010):

1. Ustalenie celów (lub formułowanie celów).
2. Identyfikację problemów.



3. Analizę otoczenia i zasobów (lub identyfikację obecnych zadań i strategii).
4. Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań.
5. Ocenianie konsekwencji.
6. Dokonanie wyboru (lub podejmowanie strategicznych decyzji).
7. Wdrożenie planu (lub wdrożenie strategii).
8. Pomiar i kontrola postępu (lub kontrola realizacji planu).

W planowaniu działalności przedsiębiorstwa stosuje się normy i reguły postępowania (zasady planowania) (Godziszewski et al., 2021):

- **Zasada realności planu.** Zadania muszą być możliwe do wykonania przez jednostkę gospodarczą w istniejących warunkach, nie mogą być ustalone „na wyrost”.
- **Zasada wariantowych rozwiązań (alternatywnych).** Przyjmuje się, że do planowanych rezultatów można dojść różnymi drogami i przy angażowaniu różnych środków, dlatego opracowuje się różne warianty planu.
- **Zasada koncentracji.** Należy koncentrować środki na tych zadaniach, które pozwalają najszybciej osiągnąć spodziewane efekty, a nie rozpraszać je na zbyt wiele zadań.
- **Zasada gospodarności.** Osiąganie najlepszych wyników działalności przy określonym zużyciu środków lub uzyskanie określonych efektów kosztem najniższych nakładów. Konieczne jest opieranie się na rachunku ekonomicznym.
- **Zasada elastyczności planowania.** Konieczność liczenia się z możliwością zmiany warunków gospodarowania i dostosowania planu do działania w warunkach częściowej niepewności (plan powinien być elastyczny i podatny na modyfikacje).
- **Zasada podstawowego ogniwa.** Polega na określeniu w planie najważniejszych zadań, decydujących o wynikach, i zapewnieniu środków przede wszystkim na ich wykonanie (stosowana najczęściej w planowaniu strategicznym).

Proces planowania obejmuje różne horyzonty czasowe i poziomy szczegółowości. Plany klasyfikuje się według różnych kryteriów (Gierszewska et al., 2013):

1. Według kryterium szczebla zarządzania (i charakteru planu). Ten podział jest związany z problemami do rozwiązania w różnych przedziałach czasowych, a nie wyłącznie z długością okresu obowiązywania danego planu (Stabryła, 2022):
  1. **Planowanie strategiczne (długookresowe):**
    - Dotyczy długiego horyzontu czasowego (powyżej 5 lat).
    - Koncentruje się na otoczeniu i systematycznej obserwacji zmian makroekonomicznych oraz analizie relacji regionalnych i globalnych.
    - Dotyczy najistotniejszych problemów całego przedsiębiorstwa, np. istoty zmian w wielkości, działalności i strukturze jednostki.



- Służy osiągnięciu długookresowych celów i budowaniu przewagi konkurencyjnej.
  - Ma charakter ramowy i jest domeną najwyższego kierownictwa.
2. **Planowanie taktyczne (średniookresowe):**
- Obejmuje okres dłuższy niż planowanie operatywne, zwykle około jednego roku do 5 lat.
  - Stanowi element pośredni, uszczegóławiający założenia planów strategicznych.
  - Jest formułowane na średnim szczeblu zarządzania i dotyczy szerokiego zakresu działań (np. marketing, B+R, dystrybucja, finanse).
  - Określa zadania w formie ogólnej dla całej jednostki gospodarczej.
3. **Planowanie operatywne (krótkookresowe/bieżące):**
- Charakteryzuje się krótkim horyzontem czasowym (miesiące, kwartały, do roku).
  - Zawiera szczegółowe ustalenia dotyczące wdrożenia planów strategicznych i taktycznych w codziennych działaniach.
  - Ustala bezpośrednio zadania dla wykonawców różnego szczebla.
  - Cechuje je mierzalność i konkretność zadań, ściśle określony okres realizacji oraz personalna odpowiedzialność za wykonanie.
4. Według ujęcia czasowego (horyzont planowania). Opracowuje się:
- Prognozy. Informacje o prawdopodobnym kształtowaniu się wielkości w przyszłości (5, 10 lub więcej lat), stanowiące podstawę dalszego planowania.
  - Programy. Opisy celów działania i środków ich realizacji, będące narzędziem aktywnego kształtowania przyszłości, ale nie zawsze mające kwantyfikowane cele.
  - Plany. Dotyczą aktywnego, przyszłego działania gospodarczego, mają charakter decyzyjny, a ich ustalenia mają wyraz liczbowy.
5. Według ujęcia przedmiotowego (treści planowania). Treścią planowania są:
- Plany rzeczowe. Charakteryzują zadania produkcyjne, handlowe i usługowe oraz planowane wielkości zasobów, które umożliwią ich realizację.
  - Plany finansowe. Określają planowane przychody, koszty i wyniki finansowe, a także wpływy i wydatki gotówki.

W praktyce planowania stosuje się różnorodne metody w zależności od rodzaju planu, branży i wielkości przedsiębiorstwa. Metoda bilansowa służy do uzgadniania zależnych wielkości planowych poprzez zestawienie przyszłego zapotrzebowania na dobra/usługi ze środkami niezbędnymi do pokrycia tego zapotrzebowania. Zapewnia powiązanie procesów gospodarczych. Metoda proporcji dotyczy ekstrapolacji (przyjęcie dotychczasowego trendu) oraz proporcje stałe (założenie niezmienności stosunku między dwiema wielkościami planistycznymi). Metoda simpleks to metoda matematyczna służąca poszukiwaniu rozwiązania optymalnego (np. maksymalny zysk lub minimalne zużycie czynników produkcji). Metoda analizy sieciowej (sieciowa) pozwala zorganizować czynności tak, aby nakład czasu i środków był jak



najmniejszy. Jest przydatna w planowaniu przedsięwzięć jednostkowych, np. w przygotowaniu produkcji nowych wyrobów lub programowaniu inwestycji.

Proces planowania jest ciągły i cykliczny, składa się z kilku zasadniczych etapów (Elkin, 2020):

- Analiza sytuacji wyjściowej – rozpoznanie aktualnego stanu przedsiębiorstwa, jego zasobów, pozycji rynkowej oraz otoczenia zewnętrznego (analiza SWOT, analiza PEST, analiza konkurencji).
- Formułowanie celów – ustalenie, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć w określonym czasie.
- Opracowanie wariantów działania – wskazanie możliwych sposobów realizacji celów, uwzględniających różne scenariusze i uwarunkowania.
- Wybór optymalnego wariantu – podjęcie decyzji o przyjęciu określonego planu działania.
- Ustalenie harmonogramu i alokacja zasobów – określenie, kiedy i w jaki sposób plan ma zostać zrealizowany oraz jakie zasoby (ludzkie, finansowe, materialne) zostaną wykorzystane.
- Kontrola i ocena realizacji planu – monitorowanie wykonania, analiza odchyłeń od planu i wprowadzanie ewentualnych korekt.

Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują różnorodne narzędzia analityczne i planistyczne, takie jak:

- analiza SWOT (mocne i słabe strony, szanse, zagrożenia),
- analiza PEST (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne),
- budżetowanie i planowanie finansowe,
- prognozowanie popytu i sprzedaży,
- analiza kosztów i rentowności,
- mapy strategii i zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard).

Zastosowanie tych narzędzi pozwala na bardziej obiektywną ocenę sytuacji oraz trafniejsze decyzje strategiczne.

Biznesplan jest kluczowym narzędziem planowania, stanowiącym dokument, który określa postępowanie przedsiębiorstwa w pewnym okresie, ustala jego działania strategiczne i taktyczne, a jednocześnie pozwala zidentyfikować słabe i mocne strony działalności (Bossidy & Charan, 2010).

Funkcje biznesplanu (Elkin, 2020):

- Funkcja wewnętrzna polega na zestawieniu wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa z warunkami otoczenia. Umożliwia zarządowi planowanie, rozwój, modernizację i przewidywanie zmian. Pomaga realizować



podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

- Funkcja zewnętrzna prowadzi do wykrycia możliwych szans i zagrożeń oraz pokazanie inwestorom atrakcyjności działalności gospodarczej i pozyskanie zewnętrznych środków finansowych. Jest to szczególnie ważne dla MŚP, które tworzą biznesplany głównie w celu oceny opłacalności przedsięwzięć i pozyskania dotacji/kredytów.
- Funkcja decyzyjna i informacyjna.
- Funkcja kreatywna (rozwijanie pomysłów) i retrospektywna (ocena działalności).

Korzyści z opracowania biznesplanu prowadzą do uniknięcia wielu błędów, ocenę własnych predyspozycji, nakreślenie kierunków rozwoju, rozdysponowanie środków finansowych, analizę działań marketingowych i operacyjnych oraz ocenę możliwości pozyskiwania kapitału.

Typowy biznesplan składa się z następujących części (Griffin, 2017):

- Streszczenie (opracowane po napisaniu całości, mające zachęcić do przeczytania).
- Profil działalności przedsiębiorstwa.
- Charakterystyka przedsiębiorstwa (historia, forma prawna, rozmiar, zasięg).
- Analiza rynku (ustalenie wielkości rynku, prognozy, konkurencja).
- Strategia marketingowa (dystrybucja, polityka cen, promocja).
- Strategia zarządzania (kierownictwo, struktura organizacyjna, polityka personalna).
- Plan finansowy (rdzeń biznesplanu, określający bilans, rachunek zysków i strat, sytuację płatniczą i wskaźniki finansowe).
- Załączniki.

Planowanie działalności przedsiębiorstwa jest procesem niezbędnym do skutecznego funkcjonowania na rynku. Umożliwia ono świadome kształtowanie przyszłości firmy, racjonalne gospodarowanie zasobami oraz ograniczenie ryzyka gospodarczego. Prawidłowo przeprowadzony proces planowania łączy analizę, prognozowanie, decyzje strategiczne i kontrolę, stanowiąc podstawę efektywnego zarządzania i długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa.

### **Pytania do rozdziału:**

Wyjaśnij istotę planowania działalności przedsiębiorstwa. Jakie znaczenie ma planowanie dla rozwoju i stabilności ekonomicznej organizacji?





1. Omów główne funkcje planowania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W jaki sposób planowanie wpływa na racjonalność decyzji, spójność działań i redukcję ryzyka gospodarczego?
2. Przedstaw i omów główne etapy procesu planowania działalności przedsiębiorstwa. Jaką rolę odgrywają analiza sytuacji wyjściowej, formułowanie celów, opracowanie wariantów działania i kontrola realizacji planu?
3. Wyjaśnij zasady planowania działalności przedsiębiorstwa. Jakie znaczenie mają takie zasady jak realność, elastyczność, gospodarność i koncentracja dla skuteczności planu?
4. Porównaj trzy poziomy planowania: strategiczne, taktyczne i operatywne. Jak różnią się one horyzontem czasowym, zakresem działań oraz szczeblem zarządzania?
5. Omów znaczenie wizji, misji i celów w procesie planowania strategicznego. W jaki sposób te elementy wpływają na formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa?
6. Przedstaw klasyfikację planów według kryterium czasowego i przedmiotowego. Jakie są różnice między prognozami, programami a planami, oraz między planami rzeczowymi a finansowymi?
7. Wyjaśnij, jakie metody planistyczne mogą być stosowane w przedsiębiorstwie. Omów przykładowo metodę bilansową, analizę sieciową i metodę simpleks – kiedy są wykorzystywane i jakie mają zalety?
8. Omów funkcje, strukturę i znaczenie biznesplanu w planowaniu działalności przedsiębiorstwa. Jakie pełni on role wewnętrzne i zewnętrzne, i dlaczego jest szczególnie istotny dla sektora MŚP?
9. Przedstaw współczesne narzędzia analityczne wykorzystywane w planowaniu strategicznym. Jakie znaczenie mają analiza SWOT, analiza PEST i zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard) dla podejmowania trafnych decyzji menedżerskich?



## 7. Zatrudnienie pracowników - prawne formy zatrudnienia

Zatrudnienie pracowników jest jednym z najważniejszych etapów organizacji działalności przedsiębiorstwa. Prawidłowy dobór formy zatrudnienia ma istotne znaczenie zarówno dla przedsiębiorcy, jak i dla samego pracownika wpływa na zakres praw i obowiązków stron, wysokość składek, podatków oraz sposób zakończenia współpracy. W polskim **systemie prawnym** obowiązują różne formy zatrudnienia, regulowane przede wszystkim przez Kodeks pracy, Kodeks cywilny oraz przepisy szczególne dotyczące ubezpieczeń społecznych i podatków.

Formy zatrudnienia w prawie polskim są zasadniczo regulowane przez dwa akty prawne: Kodeks pracy (KP) oraz Kodeks cywilny (KC). Wybór formy zatrudnienia ma kluczowe znaczenie, ponieważ określa **reżim prawny**, któremu dany stosunek będzie podlegał, w tym zakres odpowiedzialności (Griffin, 2017).

W literaturze przedmiotu powszechnie stosuje się podział na: **zatrudnienie pracownicze** (oparte na stosunku pracy) oraz **zatrudnienie niepracownicze** (oparte na prawie cywilnym, często określane jako formy elastyczne lub nietypowe).

Zatrudnienie pracownicze jest uznawane za podstawową formę prawną zatrudnienia w Polsce i jest regulowane przez Kodeks pracy. Pracownikiem jest osoba, z którą nawiązano umowę o pracę lub z którą nawiązano stosunek pracy przez: **powołanie, mianowanie, wybór** lub **spółdzielczą umowę o pracę** (Armstrong, 2011).

Podstawą zatrudnienia pracowniczego jest **umowa o pracę**, regulowana przez przepisy Kodeksu pracy. Jest to najpełniejsza forma ochrony pracownika i wiąże się z najszerszym zakresem obowiązków pracodawcy. Cechy stosunku pracy:

- osobiste wykonywanie pracy,
- podporządkowanie organizacyjne i służbowe pracodawcy,
- wykonywanie pracy w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę,
- odpłatność – pracownik otrzymuje wynagrodzenie,
- ciągłość i powtarzalność świadczenia pracy.

Powyżej wymienione elementy są konieczne, aby odróżniać stosunek pracy od innych stosunków prawnych związanych z zatrudnieniem. W związku z tym wyróżnia się osobiste świadczenie pracy. Pracownik musi wykonywać pracę osobiście i nie może jej powierzyć innej osobie w sposób samowolny. Następnie ważne jest podporządkowanie pracownika. Związane jest ono przede wszystkim z uprawnieniami kierowniczymi pracodawcy. Brak tego elementu jest podstawową cechą odróżniającą od umów cywilnoprawnych. Z kolei odpłatność wskazuje, że praca na podstawie stosunku pracy musi być wykonywana za wynagrodzeniem; pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia. Ryzyko pracodawcy uznaje wszelkie



przejawy ryzyka związanego z zatrudnieniem co do zasady w całości obciążają pracodawcę (Król & Ludwiczynski, 2019).

Zgodnie z art. 22 § 1 Kodeksu pracy, poprzez nawiązanie stosunku pracy (Kozłowski & Piotrowski, 2022):

- Pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju.
- Praca jest wykonywana na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem (podporządkowanie pracownicze).
- Praca jest wykonywana w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę.
- Pracodawca zobowiązuje się do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem (odpłatność).

Najczęstszą formą zawierania stosunku pracy jest **umowa o pracę**, która może być zawarta jako (Czerniachowicz, 2025):

- **Umowa na czas nieokreślony.** Najbardziej chroniona i stabilizująca sytuację pracownika. Jej rozwiązanie przez pracodawcę wymaga uzasadnienia i zachowania okresu wypowiedzenia (od 2 tygodni do 3 miesięcy, w zależności od stażu pracy).
- **Umowa na czas określony.** Popularna forma. Może być poprzedzona umową na okres próbny. Cechuje się określonym czasem trwania lub wskazaniem zdarzenia, które nastąpi w przyszłości.
- **Umowa na czas próbny.** Ma na celu weryfikację przydatności pracownika. Może trwać maksymalnie 3 miesiące.
- **Umowa na czas wykonywania określonej pracy.** Zakończenie następuje wraz z wykonaniem z góry określonego zadania.

Zaletą umowy o pracę jest silna ochrona praw pracownika (prawo do urlopu, świadczeń chorobowych, macierzyńskich, emerytalnych), natomiast wadą dla pracodawcy mogą być wyższe koszty zatrudnienia i ograniczona elastyczność w zakresie rozwiązywania umowy. Korzyści dla pracownika wynikające ze stosunku pracy. Umowa o pracę gwarantuje szereg przywilejów i świadczeń, takich jak (Griffin, 2017):

- Prawo do płatnego urlopu wypoczynkowego, macierzyńskiego i wychowawczego.
- Ochrona wynagrodzenia (minimalna kwota, termin wypłaty).
- Prawo do wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy (zasilek chorobowy, rehabilitacyjny).
- Prawo do ustalonego odpoczynku (np. co najmniej 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku w ciągu doby).



- Obowiązek pracodawcy do zapewnienia i szkolenia w zakresie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (BHP).
- Okres ochronny w wieku przedemerytalnym.
- W przypadku zwolnień grupowych, pracownicy otrzymują odprawy.
- Ograniczona odpowiedzialność materialna pracownika za szkodę wyrządzoną pracodawcy (co do zasady do wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia, z wyjątkami).

Alternatywą dla umowy o pracę są **umowy cywilnoprawne**, regulowane przez przepisy Kodeksu cywilnego. Stosuje się je wtedy, gdy relacja między stronami nie spełnia kryteriów stosunku pracy, a więc gdy brak jest podporządkowania, stałego miejsca i czasu pracy (Michalski, 2022). Zatrudnienie niepracownicze jest oparte na prawie cywilnym (Kodeks cywilny) i nie prowadzi do nawiązania stosunku pracy. Formy te są często stosowane przez pracodawców w celu zwiększenia elastyczności zatrudnienia oraz **obniżenia kosztów pracy**, ponieważ wiążą się z mniejszą formalizacją i ograniczonymi obowiązkami wobec zatrudnianego (np. brak obowiązku opłacania składek ZUS w niektórych przypadkach, brak urlopów, łatwiejszy tryb rozwiązania umowy).

Podstawowe formy zatrudnienia cywilnoprawnego (Armstrong, 2011):

1. **Umowa zlecenia** - uregulowana w art. 734-751 Kodeksu cywilnego.
  - Przedmiotem umowy jest wykonanie określonych czynności dla zlecniodawcy.
  - Zleceniobiorca działa z należytą starannością, ale ma większą swobodę w organizowaniu swojej pracy.
  - Może być odpłatna lub nieodpłatna (zwykle jednak jest odpłatna).
  - Od 2017 r. obowiązuje minimalna stawka godzinowa.
  - Zleceniobiorca podlega obowiązkowym składkom ZUS (z pewnymi wyjątkami).
2. **Umowa o dzieło** - uregulowana w art. 627-646 Kodeksu cywilnego.
  - Przedmiotem jest wykonanie konkretnego dzieła (rezultatu), np. projektu, raportu, programu komputerowego.
  - Umowa ma charakter rezultatu, a nie starannego działania.
  - Nie podlega obowiązkowym składkom ZUS (chyba że jest zawarta z własnym pracodawcą).
  - Stosowana głównie przy pracach twórczych i projektowych.

Zaletą umów cywilnoprawnych jest większa elastyczność i niższe koszty dla pracodawcy, jednak nie zapewniają one pracownikowi typowych uprawnień pracowniczych (np. urlopu, okresu wypowiedzenia, świadczeń chorobowych).

Kolejną formą zatrudnienia jest samozatrudnienie w ramach JDG wykonywana samodzielnie przez przedsiębiorcę, świadczącego usługi (często głównie dla jednego



klienta, co bywa nazywane pozornym samozatrudnieniem). Praca na własny rachunek, realizowana na podstawie umów cywilnoprawnych (np. umowa zlecenia, umowa o świadczenie usług). Samozatrudnieni cenią elastyczność w wyborze miejsca i czasu pracy, niezależność od jednego pracodawcy, możliwość obsługi wielu klientów oraz możliwość odliczania kosztów (wpływ na wysokość podatku). Wiąże się to jednak z brakiem stabilizacji, brakiem zabezpieczenia socjalnego oraz pełną odpowiedzialnością za całość funkcjonowania działalności (Król & Ludwiczynski, 2019).

Oprócz klasycznych umów o pracę i cywilnoprawnych istnieją również inne formy zatrudnienia, wykorzystywane w zależności od potrzeb organizacyjnych i charakteru pracy. Inne niepracownicze formy zatrudnienia (Michalski, 2022):

- **Kontrakt menedżerski.** Umowa nienazwana w prawie polskim, regulowana przepisami o zleceniu (Kodeks cywilny, art. 353). Dotyczy samodzielnego prowadzenia przedsiębiorstwa lub jego części. Menedżer ponosi pełną odpowiedzialność odszkodowawczą za wyrządzone szkody.
- **Umowa agencyjna:** Umowa obrotu profesjonalnego, gdzie obie strony muszą być przedsiębiorcami. Agent świadczy usługi na rzecz klientów za wynagrodzeniem.

Pracownik może zostać także zatrudniony na podstawie elastycznej (nietypowej) formy. W ramach stosunku pracy odbiegają one od tradycyjnego modelu zatrudnienia (umowa na czas nieokreślony, pełny etat, praca w siedzibie pracodawcy, stałe godziny pracy). Zaliczamy do nich:

- **Umowy terminowe.** Umowa na czas określony, umowa na zastępstwo.
- **Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (part time).** Odchylenie od pełnego wymiaru etatu, pozwala na większą swobodę w ustalaniu czasu pracy.
- **Praca tymczasowa.** Zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Pracownikiem tymczasowym jest osoba zatrudniona przez agencję na umowę o pracę na czas określony lub na czas wykonywania określonej pracy, ale świadcząca pracę na rzecz pracodawcy-użytkownika.
- **Telepraca/Praca zdalna.** Wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy, zazwyczaj przy użyciu technologii teleinformatycznych. W Polsce regulowana na podstawie Kodeksu pracy (telepraca) i ustawy zwanej tarczą antykrzysową. Istnieją różnice w regulacjach prawnych między krajami (np. w Polsce pracodawca nie musi zwracać kosztów pracy zdalnej poniesionych przez pracownika, co ma miejsce w Czechach i na Węgrzech).

Z kolei do nowych/alternatywnych formy świadczenia pracy należy zaliczyć (Król & Ludwiczynski, 2019):





- Pracę portfelową (Portfolio work), która polega na realizowaniu zbioru zajęć zarobkowych świadczonych przez jedną osobę jednocześnie dla wielu pracodawców. Realizowana głównie na zasadach samozatrudnienia lub umów cywilnoprawnych przez ekspertów (iPros).
- Dzielenie się pracą (Job sharing) czyli model zatrudnienia dwóch lub więcej pracowników na jednym stanowisku pracy, na część etatu. Występuje w pracy zmianowej (np. służba zdrowia, administracja, edukacja).
- Dzielenie się pracownikiem (Employee sharing/Praca ad hoc). Pracodawca wysyła pracownika, który czasowo nie może być zatrudniony, do pracy w innym przedsiębiorstwie. Po pewnym czasie pracownik powraca do pierwotnego pracodawcy.

Chociaż stosunek pracy jest postrzegany jako najbardziej korzystny dla pracownika ze względu na stabilność i gwarancję praw, pracodawcy coraz częściej oferują formy niepracownicze z powodu niższych kosztów pracy i mniejszych ograniczeń. W konsekwencji na rynku pracy obserwuje się segmentację, gdzie pracownicy zatrudnieni elastycznie (peryferyjni) mają ograniczony dostęp do cenionych dóbr, takich jak stabilność, wyższe wynagrodzenia czy świadczenia pracownicze. Przedsiębiorca, decydując o formie zatrudnienia, powinien uwzględnić:

- rodzaj i zakres wykonywanych obowiązków,
- stopień podporządkowania i kontroli,
- czas trwania współpracy,
- możliwości finansowe przedsiębiorstwa,
- obowiązki składowe i podatkowe,
- ryzyko zakwestionowania formy zatrudnienia przez organy kontrolne (np. Państwową Inspekcję Pracy lub ZUS).

Warto podkreślić, że zatrudnienie w warunkach typowych dla stosunku pracy nie może być zastąpione umową cywilnoprawną, co wynika z art. 22 § 1<sup>1</sup> Kodeksu pracy. W razie stwierdzenia naruszenia tego przepisu inspekcja pracy może nakazać przekształcenie umowy cywilnoprawnej w umowę o pracę. W tabeli 3 przedstawiono porównanie form zatrudnienia.

Tabela 3. Porównanie prawnych form zatrudnienia

| Kryterium        | Umowa o pracę                                           | Umowa zlecenia                                                                      | Umowa o dzieło                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Podstawa prawna  | Kodeks pracy (art. 22–304)                              | Kodeks cywilny (art. 734–751)                                                       | Kodeks cywilny (art. 627–646)                                                          |
| Charakter prawny | Stosunek pracy - podporządkowanie pracownika pracodawcy | Umowa starannego działania – wykonawca działa samodzielnie, z należytą starannością | Umowa rezultatu - wykonawca zobowiązuje się do osiągnięcia konkretnego efektu (dzieła) |



|                                    |                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podporządkowanie                   | Tak – pracownik wykonuje pracę w miejscu, czasie i pod kierownictwem pracodawcy                            | Brak podporządkowania – zleceniobiorca sam organizuje sposób wykonania zlecenia      | Brak podporządkowania – liczy się rezultat, nie sposób wykonania                                                         |
| Miejsce i czas pracy               | Określone przez pracodawcę                                                                                 | Ustalane swobodnie przez strony                                                      | Ustalane swobodnie przez strony                                                                                          |
| Wynagrodzenie                      | Stałe, wypłacane regularnie (co najmniej raz w miesiącu)                                                   | Zazwyczaj według stawki godzinowej lub ryczałtu                                      | Za wykonany rezultat (dzieło)                                                                                            |
| Ubezpieczenia społeczne (ZUS)      | Obowiązkowe wszystkie składki (emerytalne, rentowe, chorobowe, wypadkowe, zdrowotne)                       | Obowiązkowe składki emerytalne, rentowe, zdrowotne (chorobowe - dobrowolne)          | Co do zasady - brak obowiązku składek, chyba że dzieło zawarte z własnym pracodawcą                                      |
| Podatek dochodowy (PIT)            | Zaliczka pobierana przez pracodawcę co miesiąc                                                             | Zaliczka pobierana przez zleceniodawcę                                               | Zwykle pobór podatku ryczałtowo po wykonaniu dzieła                                                                      |
| Prawo do urlopu                    | Tak - co najmniej 20 lub 26 dni rocznie (zależnie od stażu pracy)                                          | Nie przysługuje                                                                      | Nie przysługuje                                                                                                          |
| Prawo do zwolnienia lekarskiego    | Tak - zasiłek chorobowy z ZUS                                                                              | Tak - tylko jeśli opłacana jest składka chorobowa                                    | Nie przysługuje                                                                                                          |
| Czas pracy i nadgodziny            | Ograniczony Kodeksem pracy (8 h/dzień, 40 h/tydzień)                                                       | Brak ograniczeń ustawowych                                                           | Brak ograniczeń ustawowych                                                                                               |
| Okres wypowiedzenia                | Tak - uzależniony od rodzaju i długości umowy                                                              | Można rozwiązać w każdym czasie, jeśli umowa nie stanowi inaczej                     | Zasadniczo brak - można odstąpić od umowy przed wykonaniem dzieła tylko w przypadkach przewidzianych w Kodeksie cywilnym |
| Obowiązki pracodawcy/zleceniodawcy | Prowadzenie akt osobowych, zgłoszenie do ZUS, szkolenia BHP, badania lekarskie, zapewnienie warunków pracy | Zgłoszenie do ZUS (jeśli składki obowiązkowe), brak obowiązku BHP i badań lekarskich | Brak obowiązków administracyjnych poza zawarciem i rozliczeniem umowy                                                    |
| Ochrona pracownika                 | Wysoka - gwarancje Kodeksu pracy, m.in. ochrona przed zwolnieniem, prawo do urlopu, świadczeń socjalnych   | Ograniczona - brak ochrony kodeksowej, stosuje się przepisy cywilne                  | Brak ochrony kodeksowej - tylko odpowiedzialność kontraktowa                                                             |
| Zastosowanie w praktyce            | Stałe zatrudnienie, praca etatowa                                                                          | Prace dorywcze, zlecenia usługowe, obsługa administracyjna                           | zlecenia usługowe, obsługa administracyjna<br>Prace o charakterze twórczym, projektowym lub                              |



|  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | jednorazowym (np. napisanie tekstu, wykonanie projektu, dzieła plastycznego) |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne.

Prawne formy zatrudnienia w Polsce zapewniają przedsiębiorcom możliwość elastycznego kształtowania relacji z osobami wykonującymi pracę. Z jednej strony, umowa o pracę gwarantuje pracownikowi stabilność i szeroką ochronę, z drugiej – umowy cywilnoprawne umożliwiają dostosowanie zatrudnienia do potrzeb organizacyjnych i finansowych organizacji. Kluczowe jest jednak, by wybór formy zatrudnienia był zgodny z rzeczywistym charakterem wykonywanej pracy oraz obowiązującymi przepisami prawa.

### Pytania do rozdziału:

1. Omów znaczenie prawidłowego doboru formy zatrudnienia w działalności przedsiębiorstwa. Jakie konsekwencje dla pracodawcy i pracownika może mieć niewłaściwy wybór rodzaju umowy?
2. Wyjaśnij różnice pomiędzy zatrudnieniem pracowniczym a niepracowniczym. Jakie akty prawne regulują te formy zatrudnienia i jakie mają one znaczenie dla stron stosunku prawnego?
3. Scharakteryzuj podstawowe cechy stosunku pracy w rozumieniu art. 22 § 1 Kodeksu pracy. Jak elementy takie jak podporządkowanie, odpłatność i osobiste świadczenie pracy odróżniają umowę o pracę od umów cywilnoprawnych?
4. Przedstaw rodzaje umów o pracę występujące w polskim prawie. Omów ich zastosowanie, zalety i wady z perspektywy pracownika oraz pracodawcy.
5. Wskaż i omów podstawowe uprawnienia pracownika wynikające z umowy o pracę. Jakie znaczenie mają te uprawnienia dla ochrony interesów pracownika i bezpieczeństwa pracy?
6. Porównaj umowę o pracę z umową zlecenia i umową o dzieło. W jakich sytuacjach praktycznych każda z tych form zatrudnienia jest najbardziej uzasadniona?
7. Omów istotę i specyfikę samozatrudnienia jako formy świadczenia pracy. Jakie korzyści i zagrożenia wiążą się z prowadzeniem jednoosobowej działalności gospodarczej (JDG) w porównaniu z umową o pracę?
8. Przedstaw charakterystykę elastycznych (nietypowych) form zatrudnienia. Jakie są ich rodzaje i jakie znaczenie mają dla współczesnego rynku pracy i polityki personalnej przedsiębiorstwa?
9. Wyjaśnij, na czym polegają nowe formy świadczenia pracy, takie jak job sharing, employee sharing czy praca portfelowa. Jakie korzyści i wyzwania generują te modele dla pracodawców i pracowników?



10. Omów problem nadużywania umów cywilnoprawnych w warunkach typowych dla stosunku pracy. Jakie są skutki prawne takiego działania oraz rola Państwowej Inspekcji Pracy i ZUS w przeciwdziałaniu tym praktykom?



## 8. Źródła finansowania działalności gospodarczej

Finansowanie działalności gospodarczej jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Odpowiedni dobór źródeł kapitału umożliwia rozpoczęcie, utrzymanie i rozwój działalności, a także zapewnia stabilność finansową i płynność operacyjną. Każde przedsiębiorstwo niezależnie od formy prawnej i skali działalności potrzebuje **środków finansowych** zarówno na etapie założenia, jak i w trakcie dalszego funkcjonowania.

**Finansowanie działalności** gospodarczej to kluczowy element warunkujący możliwość przetrwania, funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości i rodzaju prowadzonej działalności. Proces pozyskiwania kapitału, zarządzania nim i jego prawidłowego wykorzystania wymaga znajomości podstawowych funkcji kapitału i jego źródeł

**Finansowanie** oznacza pozyskiwanie oraz gospodarowanie środkami pieniężnymi niezbędnymi do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje zarówno środki własne przedsiębiorcy, jak i kapitał pochodzący z zewnętrznych źródeł. Wybór odpowiedniego sposobu finansowania zależy od wielu czynników rodzaju działalności, wielkości podmiotu, ryzyka inwestycyjnego, oczekiwanej stopy zwrotu oraz kosztów pozyskania kapitału (Griffin, 2017).

**Kapitały** (fundusze lub zasoby finansowe) to środki powierzone przedsiębiorstwu przez jego właścicieli i wierzycieli. **Kapitał finansowy** jest wartościowym odpowiednikiem zasobów majątkowych i informuje o źródłach finansowania majątku.

Klasyfikacja źródeł finansowania

Źródła finansowania działalności gospodarczej można klasyfikować według różnych kryteriów (Duliniec, 2011):

1. Prawo własności kapitału:
  - Kapitał własny (finansowanie własne).
  - Kapitał obcy (finansowanie obce).
2. Źródło pochodzenia kapitału:
  - Finansowanie wewnętrzne (środki wygenerowane w ramach firmy, tzw. samofinansowanie).
  - Finansowanie zewnętrzne (środki pozyskane spoza przedsiębiorstwa).
3. Czas dysponowania kapitałem:
  - Długoterminowe (powyżej 1 roku, powinno finansować aktywa trwałe).
  - Krótkoterminowe (do 1 roku, związane z aktywami obrotowymi).
4. Cel finansowania:
  - Pierwotne (na zakładanie nowego przedsiębiorstwa, np. wkłady własne)





- Bieżącej działalności (zapewnienie płynności finansowej).
- Inwestycyjne/Rozwoju (na realizację procesów inwestycyjnych).

W praktyce małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) wykazują silną preferencję dla kapitału własnego. Finansowanie wewnętrzne (samofinansowanie) jest dla wielu małych i średnich firm podstawowym źródłem kapitału.

Źródła finansowania kapitałem własnym

**Kapitał własny** jest równowartością środków gospodarczych pozostawionych do dyspozycji przez właścicieli przedsiębiorstwa. Daje on dawcy prawo własności. Zwiększanie kapitału własnego podnosi płynność i stabilność finansową firmy, wzmacnia jej zdolność kredytową i ogranicza ryzyko działalności. **Kapitał własny** stanowi środki wnoszone przez właściciela lub wspólników przedsiębiorstwa. Jest to podstawowe i najbardziej **stabilne źródło finansowania**, które nie rodzi obowiązku zwrotu ani zapłaty odsetek (Grzywacz & Lipski, 2016). Wewnętrzne źródła kapitału własnego. Źródła te powstają w ramach firmy i stanowią wartość przez nią wytworzoną.

- **Zysk zatrzymany (zysk netto).** Jest to podstawowe źródło finansowania w rentownym przedsiębiorstwie, wchodzące w skład nadwyżki finansowej. Jest on generowany z bieżącej działalności, obliczany poprzez porównanie przychodów, kosztów i obciążeń. Właściciele zgadzają się na reinwestowanie zysków, oczekując wzrostu wartości organizacji. Szczególnie mikro- i małe przedsiębiorstwa mają jednak ograniczone możliwości wypracowywania wysokich zysków.
- **Amortyzacja** (odpisy amortyzacyjne) wraz z zyskiem zatrzymanym tworzy nadwyżkę finansową. Jest to rozłożone w czasie odzwierciedlenie zużycia środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych. Chociaż jest źródłem finansowania własnego wewnętrznego, nie jest bezpośrednim źródłem kapitału finansowego (gotówki). Zaliczenie amortyzacji do kosztów zmniejsza podstawę opodatkowania, co może zwiększać płynność finansową firmy (tarcza podatkowa).
- **Wkład właścicieli / kapitał początkowy** środki pieniężne lub rzeczowe wniesione przez właścicieli (udziałowców, wspólników) w momencie zakładania organizacji. Jest to najczęściej stosowane źródło finansowania w początkowej fazie rozwoju.
- **Środki z uwolnienia kapitału / Sprzedaż zbędnego majątku.** Środki pozyskane z przekształceń majątkowych lub sprzedaży aktywów.

Kapitał własny umożliwia przedsiębiorstwu niezależność finansową, lecz jego pozyskanie jest często ograniczone możliwościami majątkowymi właścicieli. Istnieją



także zewnętrzne źródła kapitału własnego. Źródła te pochodzą spoza przedsiębiorstwa, lecz zwiększają kapitał własny, są to:

- **Emisja akcji lub udziałów** polega na objęciu nowej emisji przez inwestorów, którzy stają się współwłaścicielami spółki (głównie w spółkach kapitałowych). Jest to forma finansowania dostępna za pośrednictwem rynku kapitałowego. Wejście na giełdę (np. GPW) wymaga spełnienia wysokich wymogów.
- **Dopłaty wspólników.** Dodatkowy kapitał wnoszony przez dotychczasowych wspólników (akcjonariuszy, udziałowców), który powiększa płynność finansową bez wzrostu zadłużenia.
- **Kapitał podwyższonego ryzyka** (Venture Capital – VC / Private Equity – PE). Środki od inwestorów skłonnych do ponoszenia wysokiego ryzyka, inwestowane w przedsięwzięcia o wysokim potencjale wzrostu. VC/PE jest inwestycją udziałową (właścicielską), a fundusz staje się współwłaścicielem. Dostarcza nie tylko kapitału, ale też wsparcia merytorycznego, doradztwa i know-how. Jest to alternatywa dla firm we wczesnych fazach rozwoju, które nie mogą uzyskać kredytu bankowego. Fundusze te dążą do osiągnięcia wysokiej wartości rynkowej udziałów i korzystnej odsprzedaży w przyszłości (zwykle po 3–10 latach).
- **Aniołowie Biznesu** (Business Angels). Prywatni inwestorzy, często doświadczeni przedsiębiorcy, którzy poza kapitałem (zazwyczaj mniejsze kwoty niż VC) wnoszą kontakty, wiedzę i doświadczenie. Inwestują w organizację na wczesnym etapie rozwoju.
- **Crowdfunding** (Finansowanie Społecznościowe). Alternatywna metoda pozyskiwania kapitału, zwłaszcza dla startupów i projektów innowacyjnych. Wyróżnia się m.in.:
  - **Crowdfunding udziałowy** (Equity Crowdfunding). Inwestorzy nabywają udiały lub akcje.
  - **Crowdfunding bazujący** na nagrodach/wynagrodzeniu (Bonusowy). Pomysłodawcy otrzymują środki w zamian za nagrody (bonusy) lub profity. Umożliwia utrzymanie pełnej własności w spółce.

Z kolei kapitał obcy to środki pochodzące od podmiotów zewnętrznych, które muszą zostać zwrócone w określonym terminie, zazwyczaj wraz z wynagrodzeniem w postaci odsetek lub prowizji. Pozwala on na szybkie zwiększenie zasobów finansowych, jednak wiąże się z ryzykiem zadłużenia i utratą płynności (Banaszek & Banaszek, 2006; Michalak, 2008). Kapitał obcy jest przekazywany do dyspozycji przedsiębiorstwa na określony czas i podlega zwrotowi w ustalonym terminie. Korzystanie z niego wiąże się z kosztami (odsetki, prowizje). Odsetki są kosztem uzyskania przychodu, co daje efekt tarczy podatkowej, czyniąc koszt kapitału obcego niższym niż własnego (Michalski, 2022). Kapitał obcy stanowią:



## 1. Tradycyjne źródła dłużne

- **Kredyty bankowe i pożyczki pieniężne.** Kredyt bankowy jest jednym z najbardziej powszechnych źródeł finansowania zewnętrznego. Udzielanie kredytów jest czynnością zastrzeżoną dla banków. Wymogiem uzyskania kredytu jest posiadanie zdolności kredytowej (zdolność do spłaty kapitału i odsetek) oraz ustanowienie odpowiedniego zabezpieczenia.
  - Kredyt Inwestycyjny. Długoterminowy, przeznaczony na finansowanie wydatków związanych z odtworzeniem, modernizacją lub powiększeniem majątku trwałego (np. zakup nieruchomości, maszyn). Często wymaga wkładu własnego (10-20% wartości inwestycji netto).
  - Kredyt obrotowy, służy finansowaniu bieżącej działalności (np. kredyt w rachunku bieżącym lub kredytowym).
  - Kredyt hipoteczny, kredyt długoterminowy, zabezpieczony hipoteką na nieruchomości, może być przeznaczony na cele mieszkaniowe lub inne cele związane z nieruchomościami (komercyjne) albo inne inwestycje długoterminowe.
- **Kredyt kupiecki** (Kredyt handlowy), krótkoterminowe źródło finansowania bieżącej działalności, polegające na odroczeniu terminu zapłaty za dostawy towarów lub usług. Jest to jedna z najczęściej stosowanych form finansowania, zwłaszcza w MSP. Zobowiązania wobec dostawców są tylko pozornie „darmowe”, ponieważ niekorzystanie z upustów cenowych przy wcześniejszej płatności staje się kosztem kredytu handlowego.
- **Emisja dłużnych papierów wartościowych** (obligacje). Obligacja jest papierem dłużnym, narzędziem kredytu dla emitenta. Emitowane są obligacje skarbowe, komunalne i przedsiębiorstw (korporacyjne). Jest to forma finansowania wykorzystywana głównie przez duże przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji. Nowym rynkiem dla obligacji jest Catalist.

## 2. Pozostałe i alternatywne źródła dłużne

- **Leasing.** Finansowanie działalności inwestycyjnej, polegające na oddaniu środka trwałego (np. maszyn, pojazdów) do użytkowania leasingobiorcy przez leasingodawcę za ustaloną opłatą. Umożliwia korzystanie z aktywów bez konieczności ich zakupu.
  - Leasing operacyjny. Koszty (raty leasingowe) są w całości zaliczane do kosztów uzyskania przychodu leasingobiorcy.
  - Leasing finansowy. Przedmiot leasingu jest amortyzowany przez korzystającego, a kosztem podatkowym są odpisy amortyzacyjne i część odsetkowa raty.
- **Faktoring** krótkoterminowa forma finansowania, polegająca na odpłatnym odstąpieniu należności (wierzytelności) na rzecz faktora (banku lub instytucji finansowej), co poprawia bieżącą płynność finansową. Faktoring obejmuje



funkcję finansową, administracyjną (inkaso) i gwarancyjną (przejęcie ryzyka niewypłacalności dłużnika).

- **Dotacje i subwencje.** Bezzwrotna pomoc finansowa (np. z krajowych źródeł budżetowych, Funduszu Pracy lub z Funduszy Unii Europejskiej). Ułatwiają finansowanie, zwłaszcza w obszarze innowacji i B+R. Warunkiem otrzymania jest spełnienie określonych kryteriów, a procedura może być skomplikowana i czasochłonna. W przypadku dużych inwestycji, dotacje często są wykorzystywane jako część mieszanego finansowania (wraz z kredytem lub leasingiem).
- **Fundusze pożyczkowe i pożyczki pozabankowe** instytucje (często quasi-formalne lub organizacje pozarządowe) udzielające pożyczek, zwłaszcza dla mikro- i małych przedsiębiorstw, które mają utrudniony dostęp do kredytów bankowych. Fundusze pożyczkowe często działają w oparciu o środki z Unii Europejskiej. Przykładem są również SKOK-i (Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe), które udzielają pożyczek i kredytów swoim członkom.
- **Forfaiting** nabycie (odkupienie) przez forfaitera średnio- lub długoterminowych wierzytelności handlowych, często dewizowych, bez prawa regresu wobec sprzedawcy.
- **Gwarancje i poręczenia kredytowe.** Nie są bezpośrednim źródłem kapitału, ale ułatwiają przedsiębiorstwom (zwłaszcza MSP, które nie mają wystarczających zabezpieczeń) dostęp do kredytów bankowych. Instytucja poręczeniowa (np. Fundusz Poręczeń Kredytowych) zobowiązuje się do spłaty kredytu wobec banku, jeśli kredytobiorca tego nie uczyni.
- **Finansowanie hybrydowe** (Mezzanine). Instrument pośredni między długiem a kapitałem własnym, np. w formie obligacji zamiennych. Jest tańsze niż private equity lub emisja akcji, stosowane przy braku standardowej zdolności kredytowej.
- **Sekurytyzacja** proces polegający na sprzedaży puli jednorodnych aktywów finansowych (np. wierzytelności) na rzecz podmiotu specjalnego przeznaczenia (SPV) w celu emisji papierów wartościowych. Jest to w Polsce forma na wczesnym etapie rozwoju.
- **Crowdfunding pożyczkowy** (Lending Crowdfunding) finansowanie społecznościowe, w którym przedsiębiorca pożycza środki bezpośrednio od inwestorów (tłumu), a zobowiązanie wygasa po pełnej spłacie.

Wybór odpowiedniego źródła kapitału powinien być poprzedzony analizą sytuacji finansowej i celów przedsiębiorstwa. Należy uwzględnić m.in.: koszt kapitału, ryzyko finansowe, okres zwrotu inwestycji, możliwość utraty kontroli nad firmą oraz wpływ finansowania na wizerunek przedsiębiorstwa. W praktyce najkorzystniejszy jest



zrównoważony model finansowania, łączący kapitał własny i obcy w proporcjach zapewniających bezpieczeństwo finansowe i elastyczność operacyjną.

Źródła finansowania działalności gospodarczej tworzą złożony system instrumentów umożliwiających rozpoczęcie, rozwój i utrzymanie przedsiębiorstwa. Wybór między kapitałem własnym a obcym zależy od indywidualnych potrzeb i możliwości firmy. Racjonalna polityka finansowa polega na utrzymaniu równowagi między niezależnością kapitałową a zdolnością do korzystania z zewnętrznych źródeł, tak aby wspierać rozwój przedsiębiorstwa bez nadmiernego ryzyka finansowego.

### Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij istotę finansowania działalności gospodarczej. Jakie znaczenie ma właściwy dobór źródeł kapitału dla stabilności i rozwoju przedsiębiorstwa?
2. Omów główne kryteria klasyfikacji źródeł finansowania przedsiębiorstwa. Które z nich mają największe znaczenie w praktyce gospodarczej i dlaczego?
3. Scharakteryzuj kapitał własny jako źródło finansowania działalności. Jakie są jego podstawowe zalety i ograniczenia w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa?
4. Porównaj finansowanie wewnętrzne i zewnętrzne. W jakich sytuacjach przedsiębiorstwo powinno preferować każde z tych źródeł i jakie czynniki decydują o tym wyborze?
5. Omów istotę i znaczenie kapitału obcego w strukturze finansowania przedsiębiorstwa. Jakie są korzyści i ryzyka związane z jego wykorzystaniem?
6. Wyjaśnij różnice między finansowaniem długoterminowym a krótkoterminowym. Jakie źródła kapitału są właściwe dla każdego z tych horyzontów i z czego to wynika?
7. Przedstaw rolę nowoczesnych form finansowania przedsiębiorstw, takich jak crowdfunding, venture capital czy leasing. W jakich typach działalności i fazach rozwoju są one szczególnie przydatne?
8. Porównaj finansowanie własne z finansowaniem obcym pod względem kosztów, ryzyka i wpływu na niezależność przedsiębiorstwa. Który model jest korzystniejszy w długiej perspektywie?
9. Omów znaczenie efektu tarczy podatkowej w kontekście finansowania kapitałem obcym. Jak wpływa on na koszt kapitału i decyzje finansowe przedsiębiorstwa?
10. Przeanalizuj pojęcie zrównoważonego modelu finansowania. Jakie proporcje między kapitałem własnym a obcym są optymalne dla zachowania płynności i bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa?





## 9. Konkurencja, formy współpracy i powiązań między przedsiębiorstwami

Konkurencja oraz współpraca między przedsiębiorstwami to dwa zjawiska, które w sposób zasadniczy kształtują warunki funkcjonowania gospodarki rynkowej. W nowoczesnej ekonomii nie są one zjawiskami przeciwstawnymi – firmy mogą jednocześnie rywalizować i współdziałać, w zależności od sytuacji rynkowej, celów strategicznych i możliwości rozwoju.

**Konkurencja** jest podstawową cechą gospodarki rynkowej. Pierwotnie termin ten pochodzi od łacińskiego concurrere, oznaczającego „biec razem”, jednak jego merytoryczny sens sprowadza się do współzawodnictwa między rywalami (Kaczmarek, 2012). Konkurencja jest zjawiskiem, w którym uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, a działania podejmowane przez jednych dla ich osiągnięcia utrudniają (a czasem uniemożliwiają) osiągnięcie tych samych celów przez innych. Konkurencja jest często postrzegana jako **gra o sumie zerowej**, gdzie zysk jednego gracza jest równy sumie strat ponoszonych przez pozostałych.

Współczesne przedsiębiorstwa mierzą się z coraz trudniejszymi warunkami rozwoju, charakteryzującymi się m.in. wzrostem agresywności i turbulencji (Koźmiński & Piotrowski, 2022). **Konkurencja** to proces rywalizacji między przedsiębiorstwami o klientów, zasoby, rynki zbytu oraz przewagę ekonomiczną. Jest podstawowym mechanizmem regulującym gospodarkę rynkową, który sprzyja efektywności, innowacyjności i obniżaniu cen.

**Konkurencja** wymusza na przedsiębiorstwach podnoszenie jakości produktów, racjonalizację kosztów oraz ciągłe doskonalenie oferty. Dzięki niej konsumenci zyskują lepszy dostęp do towarów i usług po korzystniejszych cenach.

Konkurencję można rozpatrywać według sześciu kryteriów (Michalski, 2022):

1. Arena konkurencji. Przestrzeń, w której zjawisko zachodzi (np. konkurencja rynkowa i pozarynkowa). Podmioty konkurencji określa, kto z kim konkuruje, od bloków państw, gospodarek narodowych, organizacji, po jednostki organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstw i poszczególne osoby.
2. Przedmiot konkurencji. O co toczy się walka.
  - „Na wejściach” (rynki zaopatrzeniowe). O szeroko rozumiane zasoby, które muszą mieć charakter dóbr rzadkich.
  - „Na wyjściach” (rynki zbytu). O rynkową akceptację oferty przez odbiorców, pod warunkiem, że oferty są substytucyjne, a rynek jest rynkiem nabywcy.
3. Zakres (zasięg) konkurencji określa granice aktywności (gałęziowy, asortymentowy, segmentu rynku).



4. Charakter konkurencji.
5. Intensywność konkurencji.

**Rywalizacja** występuje nie tylko między organizacjami, ale także wewnątrz przedsiębiorstw. Obok relacji współpracy, pojawia się konkurencja **między spółkami**. Najczęściej przejawia się ona w walce o wewnętrzne zasoby finansowe, władzę/pozycję oraz wsparcie podmiotu dominującego. Dotyczy także zasobów materialnych, niematerialnych, a nawet walki o zasoby ludzkie, wiedzę i technologię. **Koopetycja** może występować na poziomie strategicznych jednostek biznesu, działów, grup zadaniowych, które jednocześnie współpracują dla powodzenia całości, ale konkurują o ograniczone zasoby przedsiębiorstwa, wyniki i prestiż. W dużych przedsiębiorstwach widoczna jest tendencja, że wraz z wielkością organizacji rośnie współczynnik rywalizacji między pracownikami.

Przedsiębiorstwa, w zależności od wybranej strategii konkurencyjnej, mogą dążyć do konfrontacji lub jej unikania, realizując te działania **samodzielnie** lub w **kooperacji**. Strategia konkurowania może polegać na (Elkin, 2020):

- Konfrontacji, organizacja konkuruje bezpośrednio z rywalami (np. atak frontalny, skrzydłowy, wymijający). Taka strategia mobilizuje kadry i sprzyja działaniom nowatorskim, ale jest ryzykowna i wymaga dużych zasobów.
- Uniku, świadome uchylanie się od konfrontacji, ustąpienie pola, poszukiwanie bezpiecznej egzystencji, np. poprzez strategię niszy rynkowej.
- Współpraca, oznacza rezygnację z postaw konfrontacyjnych na rzecz wspólnej realizacji celów.

**Współpraca** (kooperacja, współdziałanie) jest definiowana jako stosunki, w których podmioty współdziałają poprzez dzielenie lub przenoszenie uzupełniających się zasobów i umiejętności w celu osiągnięcia obustronnych korzyści. Jest to dobrowolny związek, służący osiągnięciu określonych celów, w którym przedsiębiorstwa zazwyczaj utrzymują prawną i ekonomiczną niezależność (Griffin, 2017).

Motywy i korzyści współpracy to poszukiwanie nowych źródeł osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej spowodowało zwrócenie uwagi na znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej. **Współpraca** jest logiczną reakcją na turbulencję otoczenia i kluczowym warunkiem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

Główne motywy i **korzyści współpracy** to (Stabryła, 2022):

- Kreowanie przewagi konkurencyjnej.
- Transfer wiedzy i umiejętności oraz dostęp do rzadkich zasobów partnera (know-how, know-who).
- Minimalizacja i rozłożenie ryzyka (np. ryzyka innowacji, ryzyka walutowego).
- Korzyści skali (zwłaszcza dla MSP).



- Obniżenie kosztów działalności (np. kosztów transakcyjnych).
- Szybsze wprowadzenie produktów/usług na rynek.
- Wejście na obce rynki i eliminowanie barier ekspansji zagranicznej.
- Tworzenie wartości dodanej i osiągnięcie renty relacyjnej.

**Współpraca gospodarcza** stanowi świadome i planowe działanie przedsiębiorstw zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów. **Współdziałanie** może mieć charakter doraźny (np. wspólny projekt) lub długoterminowy (np. tworzenie sieci powiązań kapitałowych).

Głównymi przesłankami współpracy są: ograniczenie kosztów, poprawa pozycji konkurencyjnej, dostęp do nowych rynków, wspólne inwestycje w badania i rozwój, a także wymiana doświadczeń czy technologii. **Współpraca** może obejmować zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne.

Współpraca może przyjmować różne formy strukturalne od prostych do złożonych sieci.

1. Powiązania kooperacyjne kontraktowe i luźne (Czerniachowicz, 2025):
  - **Alians strategiczny**, sojusz zawarty w celu rekompensowania własnych słabości i osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej. Ma długowiekową tradycję i może mieć charakter ofensywny lub defensywny. Przykładem są alianse w sektorze uzdrowiskowym (Polska Grupa Uzdrowisk).
  - **Umowa licencyjna** (licencjonowanie) stosowana często w międzynarodowej ekspansji. Polega na tym, że niezależne podmioty są powiązane więzami o cechach umów relatywnych, stwarzając pewną dowolność w ich kształtowaniu (często w formule zlecenia lub mieszanej).
  - **Outsourcing** i układy o dystrybucji w badaniach polskich przedsiębiorstw te formy współpracy są oceniane najwyżej.
  - **Franchising**, montownie, poddostawy.
  - Kooperacja w łańcuchach dostaw bazuje na wzajemnym zaufaniu i realizacji strategii „win – win”, prowadząc do partnerstwa logistycznego
2. **Powiązania ścisłe** (wzrost zewnętrzny):
  - **Fuzje i przejęcia** (M&A), stanowią formę wzrostu zewnętrznego i prowadzą do koncentracji. Fuzja ma miejsce, gdy dwa lub więcej przedsiębiorstw łączy się w celu stworzenia nowego podmiotu, tracąc dotychczasową odrębność. Przejęcie to sytuacja, gdy jedna firma zdobywa kontrolę nad inną poprzez nabycie pakietu akcji/udziałów. Fuzje mogą być poziome (podmioty o podobnym profilu, dążące do korzyści skali) lub konglomeratowe.
3. **Organizacje sieciowe i systemowe**:
  - **Sieci biznesowe/międzyorganizacyjne** są zbiorem związków z wybranymi partnerami. Konkurencyjność MSP często wynika z ich osadzenia w sieciach



powiązań technologicznych i produkcyjnych. Obecnie konkurują nie pojedyncze przedsiębiorstwa, ale ich sieci. Sieci pozwalają osiągnąć efekty skali przy zachowaniu elastyczności.

- **Współpraca biznes - nauka**, czyli wymuszona przez wysokie koszty B+R i złożoność technologii. Odbywa się w ramach porozumień dotyczących badań i rozwoju, umożliwiając dostęp do najnowszej wiedzy, sprzętu i zmniejszenie ryzyka niepowodzenia badań. Stanowi ważny filar przewagi konkurencyjnej.

Mimo licznych korzyści, współpraca międzyorganizacyjna obarczona jest wyzwaniem i trudnościami. **Bariery** te dzieli się na (Latusek-Jurczak, 2014):

1. **Kulturowe**, to konserwatyzm, nieelastyczność, brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera.
2. **Organizacyjne**, czyli wysokie koszty związane z innowacjami lub ograniczone zasoby finansowe.
3. **Przemysłowe**, czyli presje związane z konkurencją oraz regulacje narzucone przez państwo.
4. **Osobiste/Relacyjne** to nieuzasadniona ingerencja w działania partnera, próby wywierania nacisku, zatrzymywanie kluczowych informacji lub ukierunkowanie wyłącznie na realizację własnych celów kosztem partnera.

W badaniach klastrów stwierdzono, że głównymi ograniczeniami kreowania inicjatyw klastrowych, tuż po czynnikach ekonomicznych, są nieufność, niechęć i brak umiejętności współpracy.

**Koopetycja** lub **kooperencja** jest koncepcją opisującą jednocześnie relacje rywalizacji i kooperacji łączące konkurentów. Określa się ją jako relację pomiędzy czystą współpracą a czystą konkurencją, stanowiącą paradoks łączący przeciwstawne logiki (np. zaufania i konfliktu).

**Koopetycja** wymaga rewolucji myślowej, ponieważ sprzeczne pojęcia konkurencji (gra o sumie zerowej, eliminacja przegranego) i współpracy (dzielenie się zasobami dla wspólnego celu, korzyści dla wszystkich) łączą się ze sobą. Granicą podziału strumieni kooperacyjnych jest rynek (Cygler et al., 2013).

- Kooperacja dominuje poza rynkiem, np. w zakresie badań i rozwoju, zaopatrzenia czy procesów operacyjnych.
- Konkurencja dominuje na rynkach zbytu, w obszarze dystrybucji, sprzedaży i serwisu.

**Koopetycja** może przybierać różne formy, np. komplementarną (konkurenci angażują zasoby w relacje) lub cospecialization (wykorzystanie wspólnej puli kluczowych umiejętności i zasobów).



**Strategie koopetycji** stwarzają przedsiębiorstwu podwójną korzyść wynikającą zarówno ze współdziałania, jak i z konkurencji. Badacze uznają, że dają one lepsze wyniki niż strategie czystej konkurencji lub czystej współpracy, dlatego stanowią nową doktrynę strategiczną.

**Konkurencja i współpraca** są dwiema stronami tej samej rzeczywistości gospodarczej. Zdrowa rywalizacja pobudza przedsiębiorstwa do rozwoju, natomiast współpraca umożliwia im osiąganie celów, których samodzielnie nie byłyby w stanie zrealizować. W nowoczesnej gospodarce rynkowej coraz częściej mówi się o zjawisku koopetycji, czyli połączeniu konkurencji i współpracy. Oznacza ono, że przedsiębiorstwa mogą rywalizować w jednych obszarach (np. o klientów), a jednocześnie współpracować w innych (np. przy badaniach i rozwoju nowych technologii).

**Konkurencja** stanowi motor postępu i innowacyjności, natomiast współpraca i powiązania między przedsiębiorstwami są niezbędne do osiągania efektów synergii, wzrostu efektywności i ekspansji na rynki zagraniczne. Zrównoważone połączenie rywalizacji i współdziałania sprzyja rozwojowi gospodarczemu oraz budowie trwałych przewag konkurencyjnych w warunkach globalnej gospodarki.

#### **Pytania do rozdziału:**

1. Wyjaśnij istotę konkurencji w gospodarce rynkowej. W jaki sposób mechanizm konkurencji wpływa na efektywność, innowacyjność i zachowania przedsiębiorstw?
2. Omów sześć kryteriów klasyfikacji konkurencji według Michalskiego (2022). W jaki sposób każde z nich pomaga lepiej zrozumieć dynamikę rywalizacji rynkowej?
3. Przeanalizuj współczesne tendencje w postrzeganiu konkurencji i współpracy między przedsiębiorstwami. Dlaczego te dwa zjawiska nie są już traktowane jako przeciwstawne?
4. Porównaj strategie konkurencji oparte na konfrontacji, uniku i współpracy. Jakie są ich konsekwencje strategiczne dla przedsiębiorstwa w kontekście turbulentnego otoczenia rynkowego?
5. Wyjaśnij pojęcie współpracy międzyorganizacyjnej (kooperacji). Jakie są jej główne motywy, korzyści i uwarunkowania w gospodarce opartej na wiedzy?
6. Omów główne formy współpracy strukturalnej między przedsiębiorstwami. Jakie różnice występują między powiązaniami luźnymi (np. alianse strategiczne, licencje, outsourcing) a ścisłymi (np. fuzje i przejęcia)?
7. Przeanalizuj znaczenie sieci międzyorganizacyjnych i współpracy typu „biznes – nauka” dla kształtowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.





8. Zidentyfikuj i omów główne bariery współpracy międzyorganizacyjnej. W jaki sposób czynniki kulturowe, organizacyjne i relacyjne mogą utrudniać rozwój kooperacji i inicjatyw klastrowych?
9. Wyjaśnij koncepcję koopetycji (coopetition). Na czym polega jej paradoksalny charakter i jakie strategiczne korzyści może przynosić przedsiębiorstwom w warunkach globalnej gospodarki?
10. Oceń znaczenie równowagi między konkurencją a współpracą dla rozwoju przedsiębiorstwa. Jak zjawisko koopetycji wpływa na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej i innowacyjności?



## 10. Elementy marketingu

Marketing stanowi kluczowy obszar zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, ponieważ pozwala zrozumieć potrzeby klientów, dopasować ofertę do ich oczekiwań oraz skutecznie komunikować wartość produktów i usług. W ujęciu klasycznym **marketing** to proces planowania i realizacji koncepcji, cen, promocji oraz dystrybucji dóbr i usług w celu wymiany, która zaspokaja potrzeby konsumentów i osiąga cele przedsiębiorstwa.

Podstawową strukturę marketingu tworzą tzw. elementy marketingu-mix, znane jako **4P**, od angielskich słów: Product, Price, Place, Promotion. W nowoczesnych koncepcjach marketingu dodaje się także kolejne składniki (np. People, Process, Physical evidence), jednak klasyczny model 4P pozostaje fundamentem każdej strategii marketingowej (Berkowitz et al., 2010).

W literaturze przedmiotu **koncepcja marketing-mix** jest postrzegana jako (Kotler et al., 2002):

- Zbiór narzędzi marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia założonych celów marketingowych na rynku docelowym.
- Zespół spójnych narzędzi marketingowych wykorzystywanych w określonym segmencie rynkowym do osiągnięcia zamierzonych rezultatów.
- Zbiór środków, którymi przedsiębiorstwo lub inna instytucja może jednocześnie oddziaływać na rynek docelowy.
- Procedura i operacja polegająca na kreowaniu planu i wdrożeniu założeń, określających miejsce, kanał dystrybucji, promocje, towary, świadczenia i ceny.

Koncepcje marketingu-mix ewoluowały, a najczęściej rozpatruje się jako **4P, 5P, 6P lub 7P**. Zakłada on, że wszystkie dostępne narzędzia muszą być wykorzystywane w sposób najdogodniejszy dla klienta i wewnętrznie zintegrowany. Tradycyjne ujęcie, określane jako formuła **4P** (od angielskich słów: Product, Price, Place, Promotion), bierze pod uwagę przede wszystkim stanowisko wytwórcy (sprzedającego) i obejmuje cztery podstawowe narzędzia (Garbarski, 2022):

1. **Produkt** (Product) jest podstawowym narzędziem marketingu i ma priorytetowe znaczenie, ponieważ żaden inny element nie jest w stanie zastąpić jego funkcji w zaspokajaniu potrzeb klienta. Produktem może być każda rzecz materialna lub niematerialna, usługa albo idea, która jest oferowana na rynku i ma zaspokoić potrzeby nabywcy. W marketingu usługi również są produktem. Produkt jest centralnym elementem działań marketingowych. Obejmuje nie tylko fizyczny wyrób lub usługę, ale również całą wartość, jaką otrzymuje klient – w tym markę, opakowanie, gwarancję, serwis czy reputację producenta.
- Produkt można rozpatrywać na trzech poziomach:



- produkt rdzeniowy - podstawowa korzyść, jaką otrzymuje nabywca (np. transport w przypadku zakupu samochodu),
- produkt rzeczywisty - konkretna forma oferowanego dobra (np. marka, model, wygląd, parametry techniczne),
- produkt poszerzony - dodatkowe usługi zwiększające atrakcyjność oferty (np. gwarancja, serwis, dostawa).

W marketingu istotne jest tworzenie produktów, które wyróżniają się na tle **konkurencji**, są dopasowane do potrzeb rynku i posiadają określoną tożsamość marki. W procesie zarządzania produktem duże znaczenie ma cykl życia produktu – od wprowadzenia na rynek, przez wzrost i dojrzałość, aż po spadek sprzedaży i wycofanie. **Klient** kupuje sumę właściwości (funkcjonalność, wydajność, wygoda użytkowania, walory estetyczne) oraz korzyści, które towar sobą reprezentuje. Obejmuje cechy, jakość, opakowanie, markę, serwis, gwarancję i reklamacje.

**Strategia produktu** wiąże się z kształtowaniem jego funkcji i wyposażenia (opakowanie i oznakowanie), wprowadzaniem nowych produktów na rynek oraz wycofywaniem starych. Stanowi jeden z ważniejszych elementów wyposażenia produktu. **Silna marka** umożliwia osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, buduje lojalność, zaufanie oraz pozytywne skojarzenia.

## 2. Cena (Price)

Cena różni się od pozostałych elementów marketingu-mix, ponieważ jest źródłem dochodów przedsiębiorstwa, podczas gdy pozostałe narzędzia wymagają ponoszenia nakładów finansowych. **Cena** jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o wyborach konsumentów i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi ona nie tylko **wartość pieniężną produktu**, lecz także informację o jego **jakości**, pozycji rynkowej i strategii przedsiębiorstwa.

- Ustalając cenę, przedsiębiorstwo powinno uwzględniać:
  - koszty produkcji i dystrybucji,
  - poziom cen konkurencji,
  - popyt i elastyczność cenową rynku,
  - strategię wizerunkową (np. produkt luksusowy lub masowy),
  - cele marketingowe (np. zdobycie rynku, maksymalizacja zysku, wprowadzenie nowego produktu).

W praktyce stosuje się różne strategie cenowe, takie jak: strategia **skimmingowa** (wysoka cena przy wprowadzeniu produktu), **penetracyjna** (niska cena w celu zdobycia rynku), **psychologiczna** (np. 9,99 zł), czy różnicowanie cen w zależności od segmentu klientów lub kanału sprzedaży. **Cena** to środki finansowe, jakie należy przekazać sprzedawcy, aby zakupić dany towar lub usługę. Dla nabywcy jest to



wydatek. Jest to skomplikowana czynność. Należy uwzględnić popyt, wydatki związane z produktem, możliwości finansowe klientów, regulacje państwowe oraz ceny konkurencji.

**Strategie cenowe**, wyróżnia się m.in. strategię selektywną (wysokie ceny, np. w medycynie estetycznej, kojarzone z prestiżem i wysoką jakością), adaptacyjną (dostosowanie do cen konkurentów) oraz cenowo-promocyjną (rabaty, obniżki).

### 3. Dystrybucja / Miejsce (Place)

Dystrybucja dotyczy sposobu udostępnienia produktu nabywcom i obejmuje kanały dystrybucji oraz fizyczny przepływ towarów. W formule **4P** pojęcie Place jest utożsamiane z dystrybucją. **Dystrybucja** obejmuje wszystkie działania, które umożliwiają dostarczenie produktu od producenta do ostatecznego odbiorcy. Jej celem jest zapewnienie dostępności towaru w odpowiednim miejscu, czasie i ilości, przy zachowaniu efektywności kosztowej.

- **Kanały dystrybucji** dzielą się na:
  - bezpośrednie – sprzedaż bez pośredników (np. sklep firmowy, sprzedaż internetowa),
  - pośrednie – z udziałem hurtowników, detalistów, agentów lub platform e-commerce.

Współcześnie coraz większe znaczenie zyskuje dystrybucja wielokanałowa (omnichannel), która łączy sprzedaż tradycyjną z internetową, umożliwiając klientowi wybór najdogodniejszego sposobu zakupu. **Efektywna logistyka**, systemy informatyczne i obsługa posprzedażowa są nieodłączną częścią nowoczesnej polityki dystrybucyjnej. **Kanał dystrybucji** tworzą wszystkie podmioty uczestniczące w przemieszczaniu produktów od wytwórcy do konsumenta, włączając pośredników.

- Rodzaje dystrybucji:
  - Bezpośrednia. Producent dostarcza towar lub usługę bezpośrednio finalnemu nabywcy. Jest to najkrótszy kanał, zapewniający pełną kontrolę nad działaniami marketingowymi. Jest powszechna na rynku usług.
  - Pośrednia. Wykorzystuje wyspecjalizowanych pośredników.

**Dystrybucja** dotyczy formy sprzedaży, lokalizację, kanały dystrybucji, gospodarkę magazynową i transportową oraz zasięg terytorialny sprzedaży.

### 4. Promocja (Promotion)

Promocja polega na wysyłaniu, przekazywaniu i udostępnianiu informacji między sprzedawcą a potencjalnym klientem. Obejmuje wszystkie działania komunikacyjne, które mają na celu poinformowanie, przekonanie i utrzymanie klientów. Jej zadaniem



jest **kształtowanie świadomości marki, budowanie wizerunku i zachęcanie do zakupu**.

Do podstawowych narzędzi promocji zalicza się:

- reklamę – płatną, masową formę przekazu informacji o produkcie,
- public relations (PR) – budowanie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu,
- promocję sprzedaży – krótkookresowe działania zachęcające do zakupu (np. rabaty, próbki, konkursy),
- sprzedaż osobistą – bezpośredni kontakt sprzedawcy z klientem,
- marketing internetowy – reklama online, media społecznościowe, e-mail marketing, influencer marketing.

W nowoczesnym **marketingu** kluczowe znaczenie ma komunikacja zintegrowana, czyli spójne stosowanie wszystkich narzędzi promocji w celu uzyskania jednolitego przekazu i wzmocnienia efektu perswazyjnego. Głównym zadaniem jest wykształcenie pozytywnej postawy nabywcy wobec produktu/usługi/idei, informowanie, nakłanianie oraz przypominanie.

**Promocja** składa się z kilku podstawowych instrumentów:

1. **Reklama** (Advertising) płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania produktów, usług oraz idei przez określonego nadawcę.
2. Sprzedaż osobista (Personal selling) bezpośrednia komunikacja, której celem jest przekonanie nabywcy do wyboru produktu.
3. Promocja sprzedaży (Sales promotion) działania mające na celu zwiększenie atrakcyjności sprzedaży, np. rabaty ilościowe, kredytowanie odbiorców.
4. Public Relations (PR) i Publicity relacje między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynku (np. dostawcami, odbiorcami, społeczeństwem) w celu zbudowania wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz pozytywnego wizerunku.
5. Sponsorowanie (Sponsorship) finansowanie osób, instytucji lub imprez w zamian za ujawnienie związku firmy ze sponsorowaną działalnością.

Przy dużej konkurencji i wzroście roli Internetu, komunikacja marketingowa ewoluowała, odchodząc od **tradycyjnego marketingu** zorientowanego na zamknięcie transakcji (marketing transakcji) na rzecz **marketingu relacji** (partnerskiego), zakładającego długotrwałą współpracę z klientami (Kotler et al., 2024).





Podstawowe elementy marketingu-mix zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Elementy marketingu-mix (4P)

| Element 4P           | Opis                                                                                                                                             | Przykład zastosowania w praktyce                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produkt (Product)    | Oferta przedsiębiorstwa dla klienta, zarówno dobra materialne, jak i usługi, w tym marka, opakowanie, serwis oraz dodatkowe korzyści (wartości). | Nowy model smartfona z funkcją rozpoznawania twarzy i dwuletnią gwarancją; aplikacja do zarządzania finansami z obsługą klienta online. |
| Cena (Price)         | Wartość, jaką klient płaci za produkt; decyzje cenowe obejmują strategię, rabaty, promocje i elastyczność cenową.                                | Strategia penetracyjna, czyli niska cena przy wprowadzeniu nowego napoju na rynek np. rabat 10% przy zakupie online.                    |
| Dystrybucja (Place)  | Sposób dostarczenia produktu do klienta czyli kanały sprzedaży, dostępność, logistyka.                                                           | Sklep internetowy, sprzedaż w sieci supermarketów, automaty vendingowe, punkt odbioru zamówień online.                                  |
| Promocja (Promotion) | Działania mające na celu poinformowanie, przekonanie i przypomnienie klientowi o produkcie reklama, PR, sprzedaż osobista, promocje sprzedaży.   | Kampania reklamowa w mediach społecznościowych, konkurs promocyjny z nagrodami, udział w targach branżowych.                            |

Źródło: opracowanie własne.

#### Rozszerzone koncepcje Marketing Mix (5P, 6P, 7P)

W przypadku przedsiębiorstw świadczących usługi (np. medyczne, konsultingowe, finansowe) koncepcja 4P bywa niewystarczająca i wymaga rozszerzenia o dodatkowe elementy.

#### 6. Personel / Ludzie (People)

**Personel** jest instrumentem dodawanym do 4P, tworząc koncepcję 5P. Dotyczy grupy osób pracujących w organizacji, ich wiedzy, doświadczenia, wykształcenia, kwalifikacji i umiejętności. W sektorze usługowym (np. sektor finansów, ubezpieczeń, usług medycznych i kosmetycznych) marketing i relacje z klientami odgrywają **decydującą rolę**. Na przykład w usługach kosmetycznych istotne znaczenie mają: wykształcony personel, serwis, zachowanie i wygląd pracowników, a także wzbudzenie zaufania klienta.

#### 7. Procesy (Processes)

Element dodawany w koncepcji 6P. Dotyczy struktury działania, systemy i mechanizmy, za pomocą których świadczenia są kreowane, produkowane oraz **dostarczane** nabywcom.

#### 8. Świadekstwo Materialne / Warunki fizyczne (Physical Evidence)

Element dodawany w koncepcji **7P**, związanej z usługami. Odnosi się do niematerialnej natury usług. W gabinetach medycyny estetycznej dotyczy m.in. dbałości o miejsce (aranżacja, wystrój, muzyka, zapach), spójnych elementów



wizualne przedsiębiorstwa (logotyp, czcionka, kolory), a także wysokiej jakości, bezpieczne i profesjonalne urządzenia oraz kosmetyki. **Wskaźniki jakości świadectwa materialnego** to m.in. atmosfera i wystrój.

Głównym założeniem formuły **marketingu-mix** jest konieczność zintegrowanego oddziaływania na rynek. Wszystkie działania przedsiębiorstwa powinny być skoordynowane i podporządkowane zaspokajaniu potrzeb nabywców.

Elementy **marketingu-mix** są współzależne i umożliwiają tworzenie alternatywnych kombinacji instrumentów, które spełniają podobne zadania (np. obniżkę ceny można zastąpić akcją promocyjną). Zmiana jednego elementu wymaga dostosowania i uzupełnienia innych narzędzi (np. obniżając jakość produktu, należy obniżyć również jego cenę). Niedostatek lub niewłaściwe działanie jednego z narzędzi Marketing Mix obniża skuteczność pozostałych, co może prowadzić do strat lub upadku organizacji. Strategia marketingu-mix powinna być **dynamiczna** i **dostosowywana** do ciągle zmieniających się warunków rynkowych i otoczenia (Garbarski, 2022).

**Skuteczny marketing** jest nie tylko działem przedsiębiorstwa, lecz filozofią jego zarządzania. Obejmuje całość działań, które służą zrozumieniu rynku i dopasowaniu oferty do oczekiwań klientów. W warunkach **silnej konkurencji** marketing stanowi podstawowe narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, lojalności klientów i trwałej wartości marki (Baker, 2014).

Nowoczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stosują **marketing relacyjny** (nastawiony na długotrwałe relacje z klientem) oraz **marketing zrównoważony** (uwzględniający aspekty społeczne i ekologiczne) (Garbarski & Krzyżanowska, 2023).

Elementy marketingu produkt, cena, dystrybucja i promocja tworzą spójny system narzędzi, które pozwalają przedsiębiorstwu skutecznie działać na rynku i odpowiadać na potrzeby klientów. **Współczesny marketing** łączy analizę rynku, komunikację i zarządzanie relacjami z klientem, stanowiąc integralny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

### Pytania do rozdziału:

1. Wyjaśnij rolę marketingu w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. W jaki sposób marketing wpływa na zrozumienie potrzeb klientów i budowanie przewagi konkurencyjnej?
2. Omów klasyczną koncepcję marketingu-mix (4P). Jakie są podstawowe elementy tej koncepcji i jakie funkcje pełnią w strategii marketingowej przedsiębiorstwa?
3. Przeanalizuj rolę produktu w marketingu-mix. W jaki sposób produkt rdzeniowy, rzeczywisty i poszerzony wpływają na wartość oferowaną klientowi?



4. Omów znaczenie ceny w marketingu-mix. Jakie czynniki należy uwzględniać przy kształtowaniu polityki cenowej i jakie strategie cenowe mogą być stosowane w praktyce?
5. Przedstaw element dystrybucji (Place) w marketingu-mix. Jakie są różnice między kanałami dystrybucji bezpośredniej i pośredniej oraz rola dystrybucji wielokanałowej?
6. Wyjaśnij rolę promocji (Promotion) w marketingu-mix. Jakie są podstawowe narzędzia promocji i jak współczesna komunikacja marketingowa ewoluuje w kierunku marketingu relacji?
7. Omów rozszerzone koncepcje marketingu-mix (5P, 6P, 7P). Jakie dodatkowe elementy wprowadzono w marketingu usług i jakie mają znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstw?
8. Przeanalizuj znaczenie integracji elementów marketingu-mix. Jakie są efekty substytucyjności i komplementarności narzędzi marketingowych dla skuteczności strategii?
9. Wyjaśnij znaczenie marki jako części produktu. Jak silna marka wpływa na przewagę konkurencyjną, lojalność klientów i wartość firmy?
10. Oceń znaczenie marketingu relacyjnego i marketingu zrównoważonego. W jaki sposób te koncepcje odpowiadają na współczesne wyzwania rynku i oczekiwania konsumentów?



## 10. Zakończenie

Podstawy planowania działalności gospodarczej stanowią fundament skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca, posiadając wiedzę na temat przepisów prawa, form prowadzenia działalności, obowiązków podatkowych oraz zasad zatrudnienia, jest w stanie podejmować decyzje w sposób świadomy i odpowiedzialny.

Planowanie obejmuje nie tylko aspekty finansowe i organizacyjne, ale również marketing, strategię rozwoju, relacje z rynkiem i konkurencją oraz współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi. Świadome zarządzanie tymi obszarami pozwala minimalizować ryzyko, wykorzystać dostępne zasoby w sposób efektywny oraz tworzyć przewagę konkurencyjną.

Współczesna gospodarka wymaga od przedsiębiorców elastyczności, umiejętności przewidywania zmian i szybkiego reagowania na wyzwania rynkowe. Planowanie działalności gospodarczej nie jest więc jednorazowym działaniem, lecz ciągłym procesem, który towarzyszy organizacjom na każdym etapie jej funkcjonowania czyli od momentu rejestracji, przez rozwój i ekspansję, aż po konsolidację i restrukturyzację.

Zrozumienie zasad prowadzenia przedsiębiorstwa, znajomość narzędzi planowania oraz świadomość źródeł finansowania, konkurencji i marketingu są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w biznesie. Praktyczne stosowanie tych elementów pozwala nie tylko utrzymać stabilność finansową i operacyjną organizacji, ale także rozwijać ją w sposób zrównoważony, innowacyjny i dostosowany do potrzeb rynku.



## 11. Literatura

1. Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa.
2. Baker, M. (2014). *Marketing Strategy and Management* (5th edition). Red Globe Press. London.
3. Banaszek, A., & Banaszek, S. (2006). Timesharing jako źródło finansowania nieruchomości rekreacyjnych. *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 14(1), 1–12.
4. Berkowitz, E., Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2010). *Marketing*. McGraw-Hill College. Massachusetts–Sydney.
5. Bielecki, L. (2023). Wolność działalności gospodarczej jako szczególna wartość i zasada publicznego prawa gospodarczego. *Studia Prawnicze KUL*, 1(3), 7–20.
6. Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C. H. Beck. Warszawa.
7. Bossidy, L., & Charan, R. (2010). *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*. MT Biznes. Warszawa
8. Cygler, J., Aluchna, M., Marciszewska, E., Witek-Hajduk, M. K., & Materna, G. (2013). *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Oficyna Wolters Kluwer Business. Warszawa.
9. Czerniachowicz, B. (2025). *Zarządzanie organizacją. Współczesne perspektywy badawcze*. CeDeWu. Warszawa.
10. Duliniec, A. (2011). *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
11. Elkin, P. M. (2020). *Planowanie i strategie biznesowe*. Wydawnictwo Wolters Kluwer. Warszawa.
12. Frey, R., Rogowska, B., & Szyszka, A. (2020). *Działalność gospodarcza wymiar krajowy i międzynarodowy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego. Kielce.
13. Garbarski, L. (2022). *Marketing: Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
14. Garbarski, L., & Krzyżanowska, M. (2023). *Marketing. Sztuka konkurencyjności i współpracy*. Poltext. Warszawa.
15. Gierszewska, G., Olszewska, B., & Skonieczny, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.





16. Glumińska-Pawlic, J., Bielecka, D., Derela, K., Grzybczyk, P., Hofman, A., Markowicz, J., Mikuła, M., Mrozińska, A., Oleś, A., Orpik, K., Sikorski, J., Zarzycki, Ł., & Glumińska-Pawlic, J. (2020). *Działalność gospodarcza w sektorze MŚP: Praktyczne aspekty tworzenia, funkcjonowania i likwidacji przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer. Warszawa.
17. Godziszewski, B., Haffer, M., Stankiewicz, M., & Sudoł, S. (2021). *Przedsiębiorstwo: Teoria i praktyka zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
18. Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
19. Grzegorzewska-Mischka, E., Wyrzykowski, W., & Banasik, P. (2017). *Leksykon przedsiębiorczości. Podstawowe pojęcia w obszarze przedsiębiorczości*. Politechnika Gdańska. Gdańsk.
20. Grzywacz, J., & Lipski, M. (2016). Kapitał własny jako źródło finansowania działalności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne*, XXIV, 115–124.
21. Kaczmarek, B. (2012). *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej [w:] Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu Adamik A. (red.)*. Difin. Warszawa.
22. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz. 483*.
23. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, W. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE. Warszawa.
24. Kotler, Ph., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. Wiley&Sons. Hoboken, New Jersey.
25. Koźmiński, A. K., & Piotrowski, W. (2022). *Zarządzanie—Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
26. Król, H., & Ludwiczynski, A. (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWN. Warszawa.
27. Latusek-Jurczak, D. (2014). *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne. [w:] A. Koźmiński A., D. Latusek-Jurczak (red.) Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer S.A. Warszawa.
28. Michalak, A. (2008). *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*. PWN. Warszawa.



29. Michalski, E. (2022). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
30. Mierzejewska, W., Romanowska, M., Gregorczyk, S., Sopińska, A., Tomaszewski, A., & Wachowiak, P. (2019). *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Wydawnictwo Wolters Kluwer. Warszawa.
31. Mleczek, J., Więcek, D., & Klimczak, K. (2023). *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw w warunkach Przemysłu 4.0*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
32. Moszkowicz, M. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
33. Mućko, P., & Sokół, A. (2009). *Jak założyć i prowadzić własną firmę? : Praktyczny poradnik z przykładami*. Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa.
34. Mućko, P., & Sokół, A. (2023). *Jak założyć działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*. Wydawnictwo CeDeWu. Warszawa.
35. Odzimek, T. (2025). *Prawo podatkowe w teorii i w biznesie*. Politechnika Częstochowska. Częstochowa.
36. Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa.
37. Romanowska, M. (2004). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE. Warszawa.
38. Sojak, S. (Ed.). (2009). *Założyć firmę i nie zbankrutować: Aspekty prawne*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin. Warszawa.
39. Stabryła, A. (2022). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
40. Szczepaniec, M., Kulawczuk, P., & Sierpińska, M. (2024). *Start i rozwój przedsiębiorstw: Jak rozpocząć własną działalność gospodarczą i osiągnąć sukces?* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk.
41. *Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. - Prawo przedsiębiorców Dz.U. 2018 poz. 646*.
42. Walicka, M., & Czemieli-Grzybowska, W. (2015). *Przedsiębiorczość dla inżynierów*. Wydawnictwo Difin. Warszawa.
43. Westhead, A., Wright, M., & Kurczewska, A. (2024). *Przedsiębiorczość*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź.
44. Wichowska, A. (2023). Uwarunkowania prowadzenia i wyboru formy prawnej działalności gospodarczej w Polsce. *Studia Prawnoustrojowe*, 1(59), 357–374.
45. Załucki, M. (2020). *Kodeks Cywilny. Komentarz*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



46. Żurek, J. (2007). *Przedsiębiorstwo: Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk.





## 12. Spis tabel

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Status prawny przedsiębiorcy .....          | 8  |
| Tabela 2. Porównanie podstawowych cech spółek .....   | 35 |
| Tabela 3. Porównanie prawnych form zatrudnienia ..... | 61 |
| Tabela 4. Elementy marketingu-mix (4P) .....          | 81 |