

## Konflikty interesów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw – przesłanki i konsekwencje

Gabriela Łukasik\*

**Streszczenie** *Cel* – analiza i ocena, w jakim stopniu i zakresie konflikty interesów decydują o prawidłowym działaniu małych i średnich przedsiębiorstw, z uwzględnieniem możliwości ograniczenia negatywnych konsekwencji z tym związanych.

*Metodologia badania* – krytyczna analiza literatury uzupełniona obserwacjami rzeczywistości gospodarczej, metoda sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej.

*Wynik* – wskazanie na nowe elementy w podejściu do funkcjonowania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem nie tylko finansowego aspektu działania, ale i wymiaru społecznego oraz psychologicznego.

*Oryginalność* – wypełnienie luki poznawczej w zakresie obszarów i konsekwencji konfliktu interesów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, ze wskazaniem znaczenia społecznego i psychologicznego aspektu ich działania.

**Słowa kluczowe:** konflikty interesów, przedsiębiorczość, modele przedsiębiorstw, interesariusze, społeczna odpowiedzialność biznesu

**Kody klasyfikacji JEL:** D74, D81, D82

### Wprowadzenie

Prawidłowe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw wymagają uwzględnienia motywacji i preferencji różnych grup interesów i występujących między nimi konfliktów. Konflikty mogą się pojawić na każdym etapie działania przedsiębiorstwa, w różnych płaszczyznach, między odmiennymi grupami interesów. Dotyczy to nie tylko dużych, ale i małych oraz średnich podmiotów działających na zróżnicowanych rynkach o zasięgu lokalnym i globalnym.

Przesłanki i konsekwencje konfliktu interesów wymagają rozpatrywania w aspekcie założeń głównych modeli funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Najnowsze podejście do finansów przedsiębiorstw i modeli ich funkcjonowania odwołuje się do mechanizmów behawioralnych i teorii interesariuszy, z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Wskazuje to na dodatkowe obszary oceny działania przedsiębiorstw z wyróżnieniem indywidualnych systemów wartości zarządzających, właścicieli, pracowników i innych interesariuszy, co może powodować konflikty interesów. Jest to więc nowa płaszczyzna

---

\* prof. dr hab. Gabriela Łukasik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Finansów i Ubezpieczeń, Katedra Finansów Przedsiębiorstw i Ubezpieczeń Gospodarczych, 40-587 Katowice, ul. 1 Maja 50, e-mail: lukasikg@interia.pl

spojrzenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, gdzie elementy społeczne i psychologiczne są równie ważne jak wyniki finansowe.

## 1. Obszary konfliktu interesów w modelach funkcjonowania przedsiębiorstwa

Poszukiwanie istoty współczesnego przedsiębiorstwa działającego w zmieniającym się otoczeniu wymaga uwzględnienia różnego podejścia do podstawowego podmiotu gospodarczego i modelu jego funkcjonowania w zależności od akcentowania aspektów społecznych, finansowych, kulturowych, prawnych i organizacyjnych. Wynika to z przekonania, że tradycyjne podejście do przedsiębiorstwa przyjmuje jeden wspólny model racjonalności działania w warunkach doskonałego rynku i pełnej dostępności do informacji, z ograniczeniem roli indywidualnych potrzeb i zachowań podmiotów, ich zróżnicowanej wiedzy, aspiracji, doświadczeń i zróżnicowanych systemów wartości. Powoduje to pomijanie w rozważaniach indywidualnych cech i postaw, a tym samym konfliktu interesów różnych grup, zakładając pełną zbieżność ich celów i interesów.

Dotyczy to nie tylko dużych przedsiębiorstw, ale i małych oraz średnich (a nawet mikroprzedsiębiorstw) o różnej formie organizacyjno-prawnej, różnej spójności (lub rozdzielaniu) funkcji zarządzających i właścicielskich i różnym zakresie autonomii oraz swobody decyzyjnej. Przedsiębiorstwa mogą występować w formie spółek osobowych, gdzie właściciel jest równocześnie zarządzającym, z często prostą strukturą organizacyjną, i spółek kapitałowych z wyraźnym rozdzieleniem funkcji zarządzających i właścicielskim oraz rozbudowaną strukturą organizacyjną. Ważne jest podniesienie problemu przedsiębiorcy i związanej z tym przedsiębiorczości jako szczególnej formy aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji. Jest to problem szczególnie ważny dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie do funkcji przedsiębiorcy należy dostarczanie kapitału, kierowanie i kontrola działań, wprowadzanie innowacji i ponoszenie ryzyka. Wizja przedsiębiorcy jako innowatora jest zgodna z klasyczną koncepcją Schumpetera (1960, s. 99–101).

Problem przedsiębiorczości jest złożony, wskazujący na cechy osobowościowe przedsiębiorcy, zakres jego działania i odpowiedzialności oraz sposoby zachowania (Kraśnicka, 2002, s. 73–105).

W spółkach kapitałowych nie ma wyraźnie określonego przedsiębiorcy, występuje rozproszona struktura własnościowa z możliwością występowania właściciela dominującego, co wskazuje na odmienne postrzeganie tak zwanej przedsiębiorczości korporacyjnej decydującej nierzadko o rozproszeniu odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Wyróżnić należy również specyficzną formę własności – własność rodzinną i wynikającą z niej formę przedsiębiorstwa – tak zwana firma rodzinna, gdzie akcentuje się: ekonomiczne uzależnienie rodziny od przedsiębiorstwa, zaangażowanie członków rodziny, istotne znaczenie reputacji przedsiębiorstwa i jego wpływu na reputację rodziny. Przetrawanie i ustabilizowany rozwój są warunkiem wielopokoleniowej sukcesji, co wymaga szczególnej kontroli niezależnie od poziomu wypracowanego wyniku finansowego, co stwarza dodatkowe elementy konfliktu interesów (Stradomski, 2010). Nie bez znaczenia jest również problem tak zwanej dojrzałej przedsiębiorczości związanej z ak-

tywnością zawodową i prowadzeniem działalności gospodarczej przez osoby starsze. Stwarza to dodatkowy obszar konfliktu interesów pomiędzy cechami osobowości tej grupy a cechami młodych ludzi. Dotyczy to w dużym stopniu odmiennych doświadczeń, mądrości życiowej i różnej skłonności do ryzyka i szybkości działania (Rembisz, 2014; Wasilczuk, 2014).

Przedsiębiorstwo jest układem złożonym, działającym w warunkach ryzyka i niepewności, a na jego funkcjonowanie wpływają różne cele i motywacje działań uczestniczących w nim podmiotów, co różnicuje sposoby ich zachowań i wyboru. Nierzadko przedsiębiorstwo postrzega się jako koalicję uczestników o konfliktowych oczekiwaniach. Powoduje to rozróżnienie kilku modeli przedsiębiorstwa związanych z interdyscyplinarnym podejściem do teorii przedsiębiorstwa i wyróżnieniem (Łukasik, Błach, 2016, s. 17–20):

- a) modelu finansowego (menedżerskiego);
- b) modelu behawioralnego eksponującego indywidualną sytuację każdego przedsiębiorstwa;
- c) modelu społecznego, z uwzględnieniem wartości dla interesariuszy i dominacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Każdy z modeli eksponuje różne cechy działania przedsiębiorstwa i różny zakres możliwości i obszarów konfliktu interesów (tab. 1).

**Tabela 1**

Cechy modeli przedsiębiorstw i związane z tym konflikty interesów

	Finansowe ujęcie przedsiębiorstw	Behawioralne ujęcie przedsiębiorstw	Społeczne ujęcie przedsiębiorstw
Cechy modeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dążenie do korzyści dla właścicieli,</li> <li>– dominacja kapitału finansowego i decyzji kapitałowych,</li> <li>– ocena na podstawie wartości ekonomicznej i rynkowej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podmiotowe (indywidualne) podejście do decydentów,</li> <li>– dominacja kapitału ludzkiego i wewnętrznej kultury,</li> <li>– subiektywne uwarunkowanie wyborów zgodnie z elementami psychologii,</li> <li>– odrębność celów i interesów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dążenie do wzrostu wartości różnych grup interesów (interesariuszy),</li> <li>– dominacja kapitału społecznego,</li> <li>– wyróżnienie społecznej odpowiedzialności biznesu.</li> </ul>
Obszary konfliktów interesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konflikty interesów między zarządem a właścicielami oraz właścicielami mniejszościowymi a większościami (różne uprawnienia decyzyjne właścicieli),</li> <li>– konflikty między właścicielami a wierzycielami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konflikty między podmiotami gospodarczymi a indywidualnymi decydentami,</li> <li>– konflikty między indywidualnym systemem wartości a systemem całego przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konflikty między różnymi grupami interesariuszy,</li> <li>– konflikty między wartościami dla interesariuszy a środowiskowym działaniem przedsiębiorstw.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy model dotyczy głównie grupy przedsiębiorstw związanych z oddzieleniem funkcji własności od funkcji zarządzania (spółki kapitałowe). Relacje zachodzące między właścicielem a menedżerami (agentami) określane są jako teoria agencji i związane z tym konflikty agencyjne. Decyzje menedżerów powinny służyć realizacji interesów właścicieli przedsiębiorstwa. Niespełnienie oczekiwań właścicieli jako kapitałodawców co do oczekiwanej stopy zwrotu może powodować wycofanie powierzonych środków (Fabozzi, Peterson, 2003, s. 17–23; Megginson, 2006, s. 29–30). Dominujący w wyborze i ocenie przedsiębiorstwa jest kapitał i sposób jego wykorzystania, z wyróżnieniem przepływów kapitałowych i związanych z tym decyzji kapitałowych. Nie bez znaczenia jest też struktura własnościowa z wyróżnieniem właścicieli mniejszościowych i większościowych, co może wpływać na konflikty interesów powodujące, że właściciel mniejszościowy może być w różnym stopniu odsunięty od procesów decyzyjnych.

Model behawioralny wskazuje na konieczność indywidualnego podejścia do różnych jednostek działających w przedsiębiorstwie, z wyróżnieniem autonomii wyboru, swobody gospodarczej i odrębności celów i interesów każdego przedsiębiorstwa wynikających z indywidualnych preferencji, emocji, różnej skłonności do ryzyka. W centrum uwagi pozostaje kapitał ludzki, wewnętrzna kultura przedsiębiorstwa, osobowość decydentów, subiektywne postrzeganie rzeczywistości, względna niezależność i ograniczone możliwości poznawcze, z indywidualnym systemem wartości stanowiącym podstawę budowy efektywnych relacji z otoczeniem.

Model behawioralny to aktualnie główny nurt rozwoju teorii przedsiębiorstw z uznaniem, że racjonalność rynkowa nie może być dominująca w wyborach i oczekiwaniach podmiotów. Ważne jest subiektywne postrzeganie konkretnych sytuacji, z uwzględnieniem wewnętrznej kultury przedsiębiorstwa i posiadanego kapitału intelektualnego. Podstawę konfliktu interesów mogą stanowić w tych warunkach również indywidualne cechy menedżerów, takich jak: nadmierny optymizm, nadmierna pewność siebie, utrwalone zasady postępowania czy też awersja do ryzyka (Komorowski, 2011, s. 15–35; Gajdka, 2013, s. 15–35). To podejście jest szczególnie ważne dla oceny konfliktów interesów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Społeczny model (kontekst) funkcjonowania przedsiębiorstwa uwzględnia jego związek z otoczeniem (środowiskiem), w którym działa, z zachowaniem wspólnoty interesów wszystkich podmiotów związanych z przedsiębiorstwem (interesariuszy). Uwzględnia się w tym modelu powiązania z dostawcami, klientami, pracownikami, społecznością lokalną. Im większy krąg interesariuszy, tym więcej oczekiwań wobec przedsiębiorstwa. Teoria interesariuszy stanowi koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej poprzez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, które mogą wpływać na działania organizacji i od których zależy nierzadko ich trwanie i rozwój (Fabozzi, Peterson, 2003, s. 22; Bender, Ward, 2009, s. 23–25). Tworzenie wartości dla interesariuszy można traktować jako podejście komplementarne wobec wartości dla właściciela. Społeczne spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa dotyczy całego sektora podmiotów małych i średnich niezależnie od ich formy organizacyjnej.

W spółkach kapitałowych zależy głównie od wyborów zarządu (z możliwością konfliktu w stosunku do społecznej odpowiedzialności właścicieli), a w innych formach zależy od stopnia postrzegania społecznych potrzeb przez przedsiębiorców. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa związana jest z koncepcją zrównoważonego rozwoju zakładającą wykorzystanie wiedzy i innowacji, efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów oraz spójności polityki ekonomicznej i społecznej. Powinno to prowadzić do wspierania ochrony środowiska, wprowadzania przyjaznych dla środowiska technologii i promowania postaw odpowiedzialności ekonomicznej (Paliwoda-Matiolanska, 2014, s. 24 i n.). Warunkiem takiego działania jest identyfikacja celów indywidualnych przedsiębiorcy (właścicieli) z celami społecznymi, z pełną odpowiedzialnością społeczną i współdziałaniem wszystkich grup interesariuszy.

Należy zaznaczyć, że konflikty interesów są cechą współczesnych przedsiębiorstw niezależnie od sposobu podejścia w różnych jego modelach funkcjonowania. Ważne jest jednak minimalizowanie negatywnych ich konsekwencji.

## **2. Przyczyny i konsekwencje konfliktu interesów**

Główne płaszczyzny konfliktu interesów można rozważyć w kilku układach, w tym głównie:

- a) menedżerowie (zarząd) a właściciele (dla spółek kapitałowych);
- b) właściciele większościowi i mniejszościowi przy założeniu zróżnicowanej struktury własności;
- c) właściciele i kapitałodawcy (głównie wierzyciele) z różnym traktowaniem istotności informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa dla ich wyborów;
- d) przedsiębiorstwa a oczekiwania społeczności lokalnej;
- e) właściciele (menedżerowie) a pracownicy o własnych zróżnicowanych oczekiwaniach i systemach wartości, co wynika z odmiennych systemów motywacyjnych.

W małych przedsiębiorstwach dodatkowo należy wyróżnić konflikty między zachowaniem przedsiębiorcy (menedżera) wynikającym z jego osobowości a wymaganiami działań przedsiębiorczych (innowacyjność, kreatywne postawy, skłonność do ryzyka). Szczególną rolę w tym zakresie może odgrywać nadmierna pewność siebie menedżera związana z nieuzasadnioną, wysoką samooceną w stosunku do zachowawczych zachowań właścicieli lub pracowników. Ta cecha osobowości decydenta stanowi nierzadko źródło konfliktów interesów wpływających negatywnie na skutki decyzji finansowych w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na jego pozycję rynkową (Wrońska-Bukalska, 2016, s. 51–53). Może się to również łączyć z celowym ograniczeniem potencjału przedsiębiorczego poszczególnych pracowników. Słuszne jest więc stwierdzenie, że prawdziwy rozwój przedsiębiorstwa jest możliwy wówczas, kiedy występuje wysoki poziom identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa, a tym samym zbieżność aspiracji rozwojowych pracowników z zarządem (właścicielami) (Komorowski, 2011, s. 141).

Do głównych przesłanek konfliktu interesów można zaliczyć:

- a) oddzielenie własności od funkcji zarządzania i związany z tym problem agencji i kosztów agencji;
- b) zróżnicowany dostęp do informacji na temat działań i sytuacji przedsiębiorstwa – związane jest to z asymetrią informacji, niedoskonałą informacją i kosztami pozyskiwania informacji z konsekwencją negatywnej selekcji i tak zwanej pokusy nadużycia (Leland, 1977 s. 371–387);
- c) różny poziom akceptowanego ryzyka przez różne grupy interesów (różna skłonność do ryzyka), co decyduje o realizacji ryzykownych przedsięwzięć, a tym samym o akceptacji ryzyka finansowego;
- d) różne systemy wartości i normy etyczne decydenta i interesariuszy, różne cechy osobowościowe przedsiębiorcy i pracowników, z różnym potencjałem przedsiębiorczości;
- e) różne podejście do celów rozwojowych, akceptację różnych strategii rozwojowych, różne podejścia do innowacji i związanego z tym ryzyka.

W warunkach małych i średnich przedsiębiorstw ważne jest zwrócenie uwagi na relacje z kapitałodawcami. Jest to ważny problem warunkujący trwanie i rozwój przedsiębiorstw. W dużym stopniu dotyczy to relacji z bankami jako głównymi pożyczkodawcami, różnego podejścia do struktury kapitału, poziomu dźwigni finansowej i podziału zysku (zysk zatrzymany i przeznaczony dla właścicieli). Główne obszary konfliktu interesów pomiędzy przedsiębiorstwem jako kapitałobiorcą a kapitałodawcą przedstawiono w tabeli 2. Uczestnicy rynku różnie mogą postrzegać konkretne sytuacje i występujące w nich szanse i zagrożenia. Kredytowanie przedsiębiorców indywidualnych jest szerszym problemem wymagającym rozważenia w kontekście współczesnej polityki banku i wynikających stąd ograniczeń systemowych. Doświadczenia wskazują, że banki nierzadko ograniczają dostęp do kredytu małym przedsiębiorstwom (głównie mikroprzedsiębiorstwom), uwzględniając przede wszystkim bariery informacyjne, predyspozycje właścicieli firm oraz ograniczenia w zabezpieczeniu ryzyka kredytowego (Czajkowska, 2013, s. 173–182). Ważny jest także poziom oprocentowania, organizacja spłaty kapitału (z odsetkami), wysokość potrzebnego kapitału w powiązaniu z interesami banku, nierzadko niezainteresowanego zawieraniem umów kredytowych o niskiej wartości z podmiotami o niestabilizowanej pozycji na rynku.

Konflikty interesów mogą decydować o:

- a) poziomie dźwigni finansowej niedostosowanej do ryzyka operacyjnego i faktycznej zdolności pożyczkowej przedsiębiorstwa;
- b) wyborze nieoptymalnej struktury kapitału;
- c) nieefektywnym podziale ryzyka pomiędzy różne podmioty decydującym o oczekiwanej stopie zwrotu;
- d) sposobie gospodarowania wolnymi przepływami pieniężnymi, z różnym udziałem w nich właścicieli, pracowników i innych grup interesariuszy;
- e) różnym podejściu do innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa oraz realizacji ryzykownych przedsięwzięć;

- f) nieefektywnych systemach motywacji, konfliktach personalnych, niewłaściwych stosunkach pracy i ograniczonej komunikacji finansowej z otoczeniem;  
g) rozbieżnościach między indywidualnym systemem wartości a działaniami na rzecz systemu wartości dla przedsiębiorstwa.

**Tabela 2**

Plaszczyzny konfliktu interesów pożyczkodawcy i pożyczkobiorcy

Interesy pożyczkobiorcy		Interesy pożyczkodawcy
Zakres ujawnianych informacji do publicznej oceny	↔	Zakres wymaganych informacji do oceny efektywności decyzji inwestycyjnych
Zakres dopuszczalnego zabezpieczenia z punktu widzenia kosztów zabezpieczenia i ograniczenia niezależności ekonomicznej	↔	Zakres wymaganych zabezpieczeń z punktu widzenia dopuszczalnego ryzyka transakcji
Maksymalny akceptowany koszt kapitału z punktu widzenia zabezpieczenia efektywności podejmowanych przedsięwzięć i oczekiwań inflacyjnych	↔	Minimalna oczekiwana stopa zwrotu transakcji z uwzględnieniem spodziewanego poziomu inflacji, minimalnego akceptowanego ryzyka konkretnego przedsięwzięcia
Wymagany okres zaangażowania kapitału	↔	Przyjęty okres inwestowania, z uwzględnieniem stopnia preferencji płynności aktywów
Organizacja realizacji zobowiązań wobec kapitałodawcy (z punktu widzenia płynności finansowej i zmiennej wartości pieniądza w czasie)	↔	Oczekiwany wpływ kapitału (z poziomu widzenia płynności finansowej i zmiennej wartości pieniądza w czasie)
Dostosowanie wysokości pozyskiwanego kapitału do wielkości oczekiwanej zgodnie z indywidualną oceną potrzeb kapitałowych	↔	Angażowanie kapitału w wysokości dostosowanej do indywidualnej oceny sytuacji ekonomicznej kapitałobiorcy, jego perspektyw rozwojowych oraz analizy rynku finansowego
Dążenie do zachowania niezależności ekonomicznej	↔	Zapewnienie możliwości współdecydowania o działalności kapitałobiorcy

Źródło: opracowanie własne.

W celu oceny zakresu i powodów występowania konfliktu interesów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadzono badania ankietowe skierowane do szerokiej grupy przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego (180 podmiotów z równym podziałem na spółki osobowe i kapitałowe). Wyniki oceny zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3**

Obszary i przyczyny konfliktu interesów (wyniki badań)

Zakres pytania	Liczba wskazań	
	Spółki osobowe	Spółki kapitałowe
Które obszary działania są głównym obszarem konfliktu		
– menedżer–pracownik	80	40
– menedżer–bank	24	94
– menedżer–społeczność lokalna	14	32
– menedżer–klient	30	6
– między pracownikami	31	8
Co decyduje o konfliktach interesów		
– systemy motywacji	80	30
– atmosfera pracy i kultura wewnętrzna	53	45
– dostęp do informacji (wewnętrznej i zewnętrznej)	12	82
– ograniczona swoboda decyzyjna	23	5
– włączenie w społeczność lokalną (reklama, wspólne przedsięwzięcia, znajomość podziału)	12	18

Źródło: opracowanie własne (respondenci mogli wskazać najwyżej dwie odpowiedzi).

Badania wskazują na odmienne postrzeganie przyczyn i obszarów konfliktu interesów w zależności od formy organizacji przedsiębiorstwa. W spółkach osobowych dominują konflikty między zarządzającymi a pracownikami, w spółkach kapitałowych natomiast uznano za konfliktowe relacje przedsiębiorstwa z bankiem oraz ze społecznością lokalną. Takie postrzeganie obszarów konfliktu interesów wynika z oceny ich przyczyn; w spółkach osobowych dominują niewłaściwe systemy motywacyjne, a w spółkach kapitałowych ograniczony dostęp do informacji. Nie bez znaczenia jest także atmosfera pracy i kultura wewnętrzna.

## Uwagi końcowe

Podsumowując przeprowadzone rozważania, ważne jest postawienie pytania, jak ograniczyć konsekwencje konfliktu interesów, głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Dla spółek kapitałowych istnieją szersze możliwości formalnych regulacji w rozwiązaniach normatywnych, na przykład Kodeks spółek kapitałowych, czy w systemach rachunkowości. Czynnikiem ograniczającym konflikty interesów (głównie w spółkach kapitałowych) mogą być również faktyczne relacje w ramach nadzoru korporacyjnego pozwalające właściwie oceniać cele i wyniki działania spółek, a tym samym ograniczać możliwość występowania indywidualnych cech menedżerów sprzecznych z interesem właścicieli. Nie bez znaczenia są przejrzyste systemy rachunkowości i kontroli finansowej (skarbowej) pozwalające ocenić jakość informacji o działalności, systemy motywacji preferujące działania przedsiębiorcze



i aktywność pracowników oraz właściwa ocena środowiskowa propagująca działania prospołeczne.

Ważne jest także włączenie pracowników w rozwój przedsiębiorczości, łączenie rozwoju podmiotu z osobistym rozwojem pracowników, co pozwala wykorzystać ich indywidualną kreatywność i współodpowiedzialność. Konieczna jest integracja trzech wymiarów celów przedsiębiorstwa ograniczająca konflikt interesów, to jest:

- a) osobowego, odnoszącego się do kapitału ludzkiego;
- b) finansowego, gwarantującego wzrost korzyści pieniężnych dla właścicieli;
- c) społecznego, decydującego o prawidłowych relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, z uwzględnieniem orientacji wielopokoleniowej.

Integracja celów i oczekiwań różnych grup interesów gwarantuje faktyczny rozwój przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie.

## Literatura

- Bender, R., Ward, K. (2009). *Corporate Financial Strategy*. New York: Foutledge.
- Czajkowska, A. (2013). *Kredytowanie przedsiębiorstw indywidualnych – specyfika, procesy, polityka*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Fabozzi, F.J., Peterson, P.P. (2003). *Financial Management and Analysis*. Hoboken: Wiley.
- Gajdka, J. (2013). *Behawioralne finanse przedsiębiorstw*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Komorowski, J. (2011). *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Leland, H., Pyle, D. (1977). Informational Asymmetries Financial Structure and Financial Intermediation. *Journal of Finance*, 32, 371–387.
- Łukasik, G., Błach, J. (2016). *Strategie finansowe przedsiębiorstw*. Katowice: Wyd. UE w Katowicach.
- Meggison, W.J., Smart, S.B. (2006). *Introduction to Corporate Finance*. London, Mason: Thomson South-Western.
- Paliwoda-Matiolanska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rembisz, M. (2014) Dojrzała przedsiębiorczość – wybrane problemy. *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 111, 165–174.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Stradomski, M. (2010). Wokół paradygmatu celów działalności firmy rodzinnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 144, 116–119.
- Wasilczuk, J. (2014). Przedsiębiorcy 55+, czy wiek ma znaczenie? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 111, 196–206.
- Wrońska-Bukalska, E. (2016). *Decyzje finansowe w warunkach nadmiernej pewności siebie menedżerów*. Lublin: Wyd. UMCS.

**CONFLICTS OF INTEREST IN THE SECTOR OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES – PREMISES AND CONSEQUENCES**

**Abstract:** *Purpose* – Analyzing and assessing the extent to which conflicts of interest determine the proper functioning of small and medium enterprises, taking into account the possibility of reducing the negative consequences associated with them.

*Design/methodology/approach* – critical analysis of literature supplemented by observations of economic reality, method of diagnostic survey using the survey technique.

*Findings* – an indication of new elements in the approach to the functioning of an enterprise, taking into account not only the financial aspect of the action but also the social and psychological dimension.

*Originality/value* – filling the cognitive gap in the areas and consequences of conflicts of interest in the small and medium enterprise sector, with an indication of the social and psychological aspects of their operation.

**Keywords:** conflicts of interest, entrepreneurship, business models, stakeholders, social responsibility

**Cytowanie**

Łukasik, G. (2017). Konflikty interesów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw – przesłanki i konsekwencje. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/2), s. 45–54. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/2-21.