

## SEMESTR 2

Odpowiedz na poniższe pytania:

1. Wymień funkcje pieniądza
2. Od kiedy obowiązują karty bankomatowe
3. Ile / na co pobierane podatki / składki z uposażenia

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem niezwykle złożonym – wieloetapowym oraz wielopłaszczyznowym. Wymaga sporo wysiłku i podejmowania działań na różnych obszarach. Sprawne zarządzanie potrafi jednak przynieść liczne korzyści. Osiągnięcie zamierzonych celów zapewnia sukces firmie i przynosi zadowolenie jej pracownikom.

### ■ Czym jest zarządzanie?

Zarządzanie to ogół działań, które zmierzają do efektywnego wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego oraz dostępnych środków materialnych. Działania składające się na proces zarządzania nazywa się funkcjami zarządzania. Wyróżniamy wśród nich:

- planowanie i podejmowanie decyzji,
- organizowanie,
- przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi,
- kontrolowanie.

### ■ Planowanie

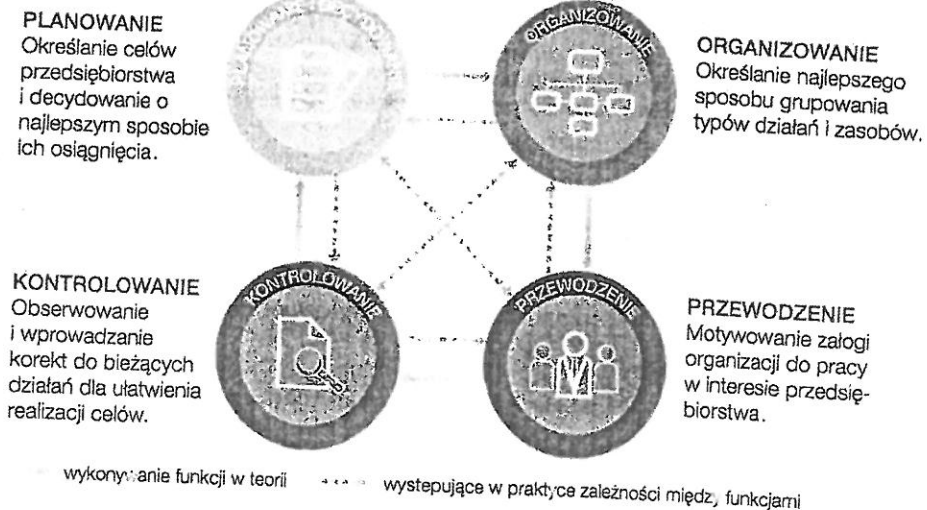
Planowanie to formułowanie celów przedsiębiorstwa, określanie sposobów ich osiągnięcia oraz uruchomienie niezbędnych do tego zasobów (ludzkich, rzeczowych i finansowych). W tej fazie zarządzania jest także ustalana kolejność realizacji planowanych działań. W efekcie powstaje plan działalności przedsiębiorstwa. Ze względu na okres, jaki obejmuje, wyróżnia się:

- plan długookresowy (strategiczny),
- plan średniookresowy (taktyczny),
- plan krótkookresowy (operacyjny).

### ■ Organizowanie

Plan działalności przedsiębiorstwa pomaga ukształtować strukturę organizacyjną, która zapewni realizację przyjętych zamierzeń. Jest on punktem wyjścia dla działań podejmowanych na etapie organizowania pracy.

## Przebieg procesu zarządzania



### Przewodzenie

Przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi, polega na podejmowaniu działań mających na celu sprawienie, by pracownicy współpracowali ze sobą w interesie przedsiębiorstwa. Najważniejszą rolę w tym procesie odgrywa kierownik (dyrektor, menadżer), powołany na stanowisko w wyniku awansu, bądź lider (z reguły wyłoniony przez zespół w sposób niesformalizowany). Równie ważny jest obrany przez niego styl kierowania:

- **autokratyczny** – kierownik podejmuje decyzje bez konsultacji z podwładnymi oraz nie wyjaśnia im celu działań,
- **demokratyczny (partycypacyjny)** – kierownik konsultuje decyzje z podwładnymi i daje im większą samodzielność w działaniu,
- **liberalny** – kierownik pozostawia podwładnym swobodę w podejmowaniu decyzji.

Współcześnie w odniesieniu do zasobów ludzkich (inaczej: HR – ang. *human resources*) stosuje się najczęściej zarządzanie oparte na przywództwie. Polega ono głównie na motywowaniu pracowników, opierającym się na zaufaniu i wierze w ich potencjał. W tym modelu kierowania kontrolę oraz stosowanie kar wobec pracowników ogranicza się do minimum. Zastępuje je samodyscyplina wykonawców – członków zespołu.

#### Warto zapamiętać

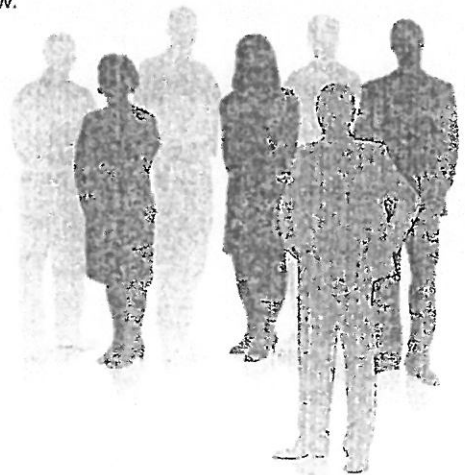
Styl kierowania – sposób postępowania kierownika w stosunku do podwładnych.

Motywowanie – oddziaływanie na ludzi, dzięki któremu wykonują oni pracę w określony sposób i osiągają efekty założone przez kierownika (lidera).

## Cechy dobrego kierownika (lidera) zespołu

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje osoby, która będzie kompetentnie kierowała zespołem. Zarządzanie ludźmi nie ogranicza się jednak do organizowania ich pracy. Oznacza również umiejętne motywowanie ich oraz inspirowanie do podejmowania kreatywnych działań. Jaki zatem powinien być idealny kierownik?

- Motywuje pracowników oraz samego siebie do działania.
- Konsekwentnie dąży do osiągnięcia wyznaczonych celów.
- Ufa ludziom i wierzy w nich.
- Postępuje uczciwie i sprawiedliwie.
- Szanuje podwładnych (członków zespołu).
- Łatwo nawiązuje kontakty z ludźmi.
- Chętnie pomaga innym.
- Jest pewny siebie.
- Jest wytrwały w pracy.
- Umiejętnie gospodaruje czasem.
- Jest otwarty na informację zwrotną, nawet jeśli przybiera ona formę krytyki.
- Jest optymistycznie nastawiony do pracy i do ludzi.
- Dąży do ciągłego zdobywania wiedzy i doskonalenia swoich umiejętności.
- Jasno formułuje myśli.

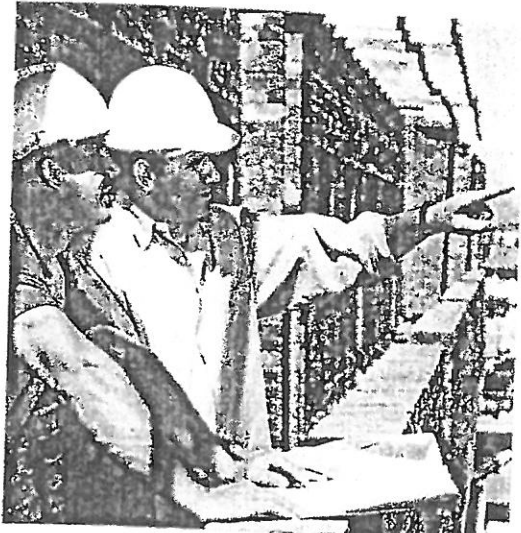


Praca zespołowa powinna opierać się również na zasadzie optymalnej liczby członków zespołu, czyli doborze do konkretnych zadań odpowiedniej ilości osób. Liczba ta nie powinna być ani zbyt duża (zakłóca to współpracę), ani zbyt mała (gdyż wtedy nie ma możliwości wywiązania się z zadań). Najefektywniejsze dla niezbyt skomplikowanych i czasochłonnych zadań jest stworzenie zespołów kilkusobowych.

### Cechy wykonawcy

W każdym zespole niezwykle ważną rolę odgrywa lider. Nie może on jednak działać sam, bez pozostałych członków grupy – wykonawców – którym zleca różne zadania szczegółowe. Wykonawca wdraża w życie koncepcje i plany opracowane przez grupę. Cechuje go systematyczność, nastawiona na efekty praca. Dobry wykonawca powinien:

- być obowiązkowy, pracowity i zdyscyplinowany,
- zachowywać się przewidywalnie,
- być stanowczy i opanowany,
- cechować się praktycyzmem i zdroworozsądkowym podejściem,
- mieć zdolności organizacyjne.



Sukces to zasługa nie tylko lidera zespołu. W równym stopniu na jego osiągnięcie wpływa praca wykonawcy.

### Kontrolowanie

Kontrola wykonanych działań to ostatnia faza zarządzania. Jej celem jest dopilnowanie tego, aby rzeczywiste działania były realizowane zgodnie z zaplanowanymi. Jeśli po porównaniu osiągniętego stanu ze stanem zakładanym okaże się, że znacząco się od siebie różnią, wtedy konieczne jest wprowadzenie korekt.

### Cwiczenia

1. Wymień cztery podstawowe elementy procesu zarządzania.
2. Wyjaśnij różnice między tradycyjnym kierowaniem ludźmi a przewodzeniem.
3. Korzystając z podręcznika oraz innych źródeł, uzupełnij tabelę, wpisując cechy poszczególnych stylów kierowania.

Cechy kierownika/lidera	Styl kierowania		
	autokratyczny	demokratyczny	liberalny
Priorytety	zadania do wykonania		
Sposób podejmowania decyzji		wspólnie z pracownikami	
Sposób współpracy z podwładnymi	wydawanie tylko poleceń		
Sposób motywowania innych			pochwały i nagrody

## Podstawowe składniki bilansu

Rzeczowe aktywa trwałe Środki trwałe, takie jak maszyny, urządzenia, grunty i środki transportu.	Kapitał podstawowy Środki wniesione przez właścicieli w momencie rozpoczynania działalności w formie pieniężnej lub rzeczowej (tzw. aport).
Wartości niematerialne i prawne Niematerialne składniki majątku, np. licencje, znaki towarowe i prawa autorskie.	Kapitał zapasowy (rezerwowy) Powstaje w wyniku podziału i zatrzymania części zysku (tzw. pozostały kapitał rezerwowy) oraz nadwyżki ceny emisyjnej nad wartością nominalną akcji. Tworzony jest w celu zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym m.in. pokrycia strat).
Należności długoterminowe Środki pieniężne, jakie inne podmioty są dłużne przedsiębiorstwu, o terminie spłaty przekraczającym rok, np. różnego rodzaju pożyczki i kredyty.	Zysk/strata z lat ubiegłych Wynik finansowy, czyli wyrażony w pieniądzu rezultat działalności gospodarczej, który nie został rozliczony w poprzednich latach.
Inwestycje długoterminowe Różnego rodzaju aktywa finansowe i rzeczowe, nabywane przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia ekonomicznych korzyści wynikających ze wzrostu ich wartości, np. akcje, obligacje, nieruchomości.	Zysk/strata netto Wynik finansowy osiągnięty przez przedsiębiorstwo w danym roku obrotowym (roku kalendarzowym lub innym 12-miesięcznym okresie rozliczeniowym).
Zapasy Materiały i surowce do produkcji, półprodukty, wyroby (wytworzone w firmie) i towary (kupione w celu dalszej odsprzedaży w stanie nieprzetworzonym).	Rezerwy na zobowiązania Prawdopodobne przyszłe wydatki przeznaczone na rozliczenie zobowiązań przedsiębiorstwa, np. odprawy emerytalne i nagrody jubileuszowe.
Należności krótkoterminowe Środki pieniężne, jakie inne podmioty są dłużne przedsiębiorstwu, o terminie spłaty do 12 miesięcy (najczęściej są to należności z tytułu dostaw i usług).	Zobowiązania długoterminowe Zobowiązania, które przedsiębiorstwo powinno uregulować w okresie dłuższym niż jeden rok, np. długoterminowe kredyty, pożyczki.
Inwestycje krótkoterminowe Inwestycje w krótkoterminowe papiery wartościowe, waluty, a także posiadana przez przedsiębiorstwo gotówka oraz środki zgromadzone na rachunku bankowym.	Zobowiązania krótkoterminowe Zobowiązania przedsiębiorstwa, z których powinno się ono wywiązać w ciągu roku, np. zobowiązania z tytułu dostaw i usług, podatków, wynagrodzeń.

### Koszty

Każde przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą ponosi koszty. Dzieli się je na:

- koszty stałe** – niezależne od wielkości produkcji, np. koszty wynajęcia lokalu;
- koszty zmienne** – zmieniające się wraz ze zmianą rozmiarów produkcji i wielkości firmy, np. surowce.

W celu skalkulowania ceny produktu finalnego (gotowego wyrobu lub usługi) właściciel przedsiębiorstwa posługuje się sumą kosztów stałych oraz zmiennych, czyli **kosztem całkowitym**. Jeśli koszt całkowity podzielimy przez wielkość produkcji (liczbę wyrobów

gotowych), to otrzymamy **całkowity koszt jednostkowy**, który jest podstawą kalkulacji ceny sprzedaży. Podstawą ustalenia ceny może być też **jednostkowy koszt zmienny**, jeżeli do jej kalkulowania zastosujemy **stopę marży**. Obliczamy wtedy cenę ze wzoru:

$$\text{cena} = \frac{\text{jednostkowy koszt zmienny}}{1 - \text{stopa marży}}$$

Koszty można również sklasyfikować w **układzie rodzajowym** – umożliwiającym porównywanie kosztów przedsiębiorstw różnych branż. Ujmuje się je m.in. w amortyzacji, wynagrodzeniu czy zużyciu materiałów.

### Wskaźniki analizy finansowej

Bilans oraz rachunek zysków i strat pozwalają obliczyć różnego rodzaju wskaźniki przydatne przy ocenie działalności firmy. W ocenie efektów finansowych działalności przedsiębiorstwa często wykorzystuje się wskaźniki analizy finansowej, do których zalicza się wskaźniki rentowności (zyskowności).

#### Próg rentowności

W rachunku ekonomicznym przedsiębiorstwa ważny jest próg rentowności (nazywany też progiem opłacalności przedsięwzięcia). Określa on wartość sprzedaży przedsiębiorstwa, przy której następuje jej zrównanie z poniesionymi na ten cel kosztami (stałymi i zmiennymi). Próg rentowności dzieli wynik finansowy przedsiębiorstwa na stratę (sprzedaż poniżej progu rentowności) i zysk (sprzedaż powyżej progu rentowności). Można go wyrazić w sposób ilościowy i wartościowy.

### Wybrane wskaźniki rentowności

ROS – wskaźnik rentowności sprzedaży (marży zysku)	$ROS = \frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż netto}}$	Określa, ile zysku generuje firma z 1 zł przychodu netto.
ROA – wskaźnik rentowności aktywów (zyskowności majątku)	$ROA = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa}}$	Określa, ile zysku netto przyniosły aktywa o wartości 1 zł.

Rentowność – zdolność kapitału do wytworzenia dochodu. Jest ona mierzona różnymi wskaźnikami. Liczy się ją jako stosunek wyniku finansowego przedsiębiorstwa do ogółu kosztów uzyskania przychodu. Inne określenia rentowności to: dochodowość, opłacalność, zyskowność.

### Przykład

#### Określanie progu rentowności

1. Do określenia wielkości produkcji, przy której przychody ze sprzedaży zrównoważą się z kosztami, należy skorzystać z następującego wzoru:

$$Q = KS : (C - KZJ), \text{ gdzie:}$$

Q – wielkość progowa sprzedaży (próg rentowności),  
 KS – koszty stałe (łącznie),  
 C – cena produktu,  
 KZJ – koszt zmienny jednostkowy.

Załóżmy, że w przedsiębiorstwie ABC:

KS – 56 000 zł

C – 120 zł

KZJ – 80 zł

2. Do określenia wartości sprzedaży, przy której nastąpi jej zrównanie z kosztami, należy skorzystać z następującego wzoru:

$$Sp = KS : (C - KZJ) \cdot C, \text{ gdzie:}$$

Sp – sprzedaż w punkcie równowagi (próg rentowności),  
 KS – koszty stałe (łącznie),  
 C – cena produktu,  
 KZJ – koszt zmienny jednostkowy.

Obliczenia:

$$Q = 56\,000 \text{ zł} : (120 \text{ zł} - 80 \text{ zł}) = 1400 \text{ sztuk}$$

Otrzymany wynik oznacza, że przedsiębiorstwo musi wyprodukować i sprzedać 1400 sztuk danego towaru, aby pokryć koszty poniesione na jego produkcję.

Obliczenia:

$$Sp = 56\,000 \text{ zł} : (120 \text{ zł} - 80 \text{ zł}) \cdot 120 \text{ zł} = 168\,000 \text{ zł}$$

Otrzymany wynik oznacza, że przedsiębiorstwo musi uzyskać przychód w wysokości 168 000 zł, aby pokryć koszty poniesione na produkcję.

Każde przedsiębiorstwo musi na bieżąco dokumentować wszelką swoją działalność, zwłaszcza finansową. Zadaniem tym zajmuje się w firmie dział księgowości. Dokumentacja jest nie tylko ważnym źródłem informacji o funkcjonowaniu firmy, lecz także umożliwia kontrolę działalności gospodarczej przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim.

### ■ Rachunkowość firmy

Rachunkowość w firmie polega na ewidencjonowaniu zdarzeń gospodarczych w sposób chronologiczny i systematyczny. Ma ona na celu rzetelną i wiarygodną rejestrację sytuacji majątkowej i finansowej podmiotu gospodarczego. Rachunkowość obejmuje:

- prowadzenie ksiąg rachunkowych,
- inwentaryzację stanu aktywów i pasywów oraz ich wycenę,
- ustalanie wyniku finansowego,
- sporządzanie sprawozdań finansowych,
- gromadzenie oraz przechowywanie dokumentacji.

### ■ Funkcje rachunkowości

W przedsiębiorstwie rachunkowość pełni następujące funkcje:

- **informacyjną** – dostarcza informacji potrzebnych do zarządzania finansami firmy;
- **kontrolną** – umożliwia wykrycie niedoborów w majątku firmy powstałych na skutek np. kradzieży lub złego zarządzania;
- **analityczną** – pozwala na weryfikację wyników finansowych firmy (poprzez analizy ekonomiczne).

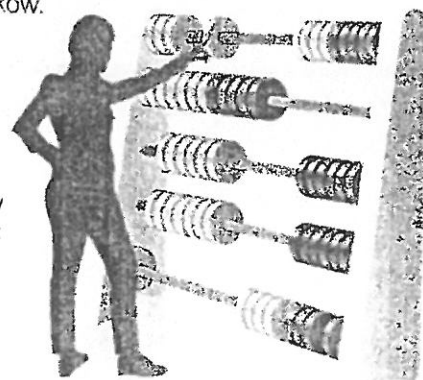
### ■ Księgowość

Głównym działem rachunkowości jest księgowość. Obejmuje ona ewidencję wszystkich operacji gospodarczych, które powodują zmiany w stanie majątku i kapitału firmy. Pozwala więc na ustalenie wyników finansowych przedsiębiorstwa. Przede wszystkim jednak prowadzenie księgowości to praktyka wymagana przez przepisy o rachunkowości, a także przepisy podatkowe, służące prawidłowemu rozliczeniu podatków.

## Podstawowe zasady księgowości

Księgowość jest niezbędna m.in. do oceny stanu finansów przedsiębiorstwa oraz do rozliczania różnego rodzaju podatków. Prowadzenie księgowości wymaga przestrzegania kilku zasad. Wśród nich najważniejsze są:

- rzetelne prowadzenie ewidencji księgowej;
- chronologiczne zapisywanie wszelkich operacji gospodarczych;
- sprawdzanie prawidłowości zapisów księgowych, które powinny być oparte na poprawnie wystawionych dowodach księgowych;
- dokonywanie w wyznaczonych terminach odpowiednich zapisów w księgach i uzgadnianie ksiąg ze sobą



**Księgowość (rachunkowość) pełna**  
Jest najbardziej skomplikowaną i sformalizowaną formą ewidencji księgowej. Wymaga prowadzenia ksiąg rachunkowych. Do jej prowadzenia są zobowiązane następujące podmioty gospodarcze:

- spółki kapitałowe oraz inne osoby prawne, z wyjątkiem Skarbu Państwa i NBP;
- jednoosobowe firmy osób fizycznych, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, których przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość (w PLN) kwoty 1,2 mln euro.

#### ■ Księgowość uproszczona

Jest ona podstawową formą księgowości. Jej celem jest przede wszystkim ustalenie podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym. Mogą ją prowadzić jednoosobowe firmy osób fizycznych, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, pod warunkiem, że wysokość osiągniętych przez nie przychodów za poprzedni rok obrotowy nie przekroczy równowartości (w PLN) kwoty 1,2 mln euro.

Do form uproszczonej księgowości zalicza się:  
kartę podatkową,  
ryczałt ewidencjonowany,  
podatkową księgę przychodów i rozchodów.

#### ■ PKPiR

**Podatkowa księga przychodów i rozchodów (PKPiR)** jest dowodem księgowym pozwalającym na określenie zobowiązań podatkowych firmy. Główną zaletą prowadzenia PKPiR jest możliwość odliczenia faktycznie poniesionych kosztów uzyskania przychodu (podatek jest płacony od przychodu pomniejszonego o koszty). Do prowadzenia tej księgi są zobligowani przedsiębiorcy rozliczający się z podatku dochodowego od osób fizycznych na tzw. zasadach ogólnych (według skali podatkowej lub liniowo).

#### Akty prawne



- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. Nr 184, poz. 1539).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (Dz.U. Nr 282, poz. 2807).

#### Wady i zalety prowadzenia księgowości (rachunkowości) pełnej oraz uproszczonej

Księgowość (rachunkowość) pełna	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwia bieżącą analizę wszystkich zaistniałych zdarzeń gospodarczych</li> <li>• umożliwia kontrolę sytuacji finansowej w firmie</li> <li>• umożliwia dokonywanie analiz finansowych (przydatnych przy podejmowaniu decyzji)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duży stopień skomplikowania i sformalizowania</li> <li>• wysokie koszty związane z prowadzeniem ksiąg (konieczność zatrudnienia księgowego lub zlecenie tego zadania do biura rachunkowego)</li> </ul>
Księgowość uproszczona	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>• niskie koszty</li> <li>• możliwość samodzielnego prowadzenia księgowości przez przedsiębiorcę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wymaga od przedsiębiorcy aktualnej wiedzy o przepisach podatkowych (w przypadku samodzielnego prowadzenia księgowości)</li> <li>• nie przedstawia pełnego obrazu stanu finansowego firmy</li> </ul>



## Kreatywna księgowość

Terminem „kreatywna księgowość” określa się działania polegające głównie na ukrywaniu strat przedsiębiorstwa i przedstawianiu w pozytywnym świetle jego wyników finansowych. Działanie to ma na celu wprowadzenie w błąd akcjonariuszy i przyciągnięcie inwestorów. Można w ten sposób określić również wszelkie wypadki księgowania operacji finansowych przedsiębiorstwa, które są sprzeczne z zasadami księgowania lub ze stanem faktycznym. Praktyki te są niezgodne z zasadami etycznymi oraz sprzeczne z prawem.

### Kreatywna księgowość w USA...

Jednym z bardziej spektakularnych przykładów prowadzenia kreatywnej księgowości była działalność koncernu energetycznego Enron z USA. Celem dokonywanych w nim oszustw, polegających na fałszowaniu wyników finansowych (zawyżano zyski), było utrzymanie giełdowych cen akcji na wysokim poziomie, co wiązało się z osobistymi interesami kierownictwa firmy.

### ...i w Polsce

Kreatywną księgowość stosują również polskie przedsiębiorstwa. Jednym z pierwszych opisanych przypadków był BĪG Bank Gdański, który w 2002 r. zawyżył swój wynik finansowy (wykazał 44,7 mln zysku, podczas gdy powinien ujawnić 820 mln strat).

### Warto zajrzeć!

[www.globeconomy.pl/content/view/full/1629/28/](http://www.globeconomy.pl/content/view/full/1629/28/)



Bankructwo Enronu w 2001 r. spowodowało, że ponad 20 tys. pracowników firmy zostało pozbawionych pracy, a straty finansowe osiągnęły miliardy dolarów.

## Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, dlaczego księgowość jest niezbędnym elementem funkcjonowania firmy.
2. Wymień podstawowe zasady księgowości.
3. Podaj różnice między księgowością (rachunkowością) pełną a księgowością uproszczoną.
4. Wyjaśnij, czym jest, do czego służy i co powinien zawierać dowód księgowy.
5. Omów zalety i wady poszczególnych form opodatkowania przedsiębiorstw podatkiem dochodowym.
6. Wyjaśnij, dlaczego kreatywna księgowość jest działaniem niezgodnym z zasadami etycznymi. Czy określenie *kreatywny* powinno być stosowane w odniesieniu do księgowości?