

## Spis treści

<b>Irena Stanislava Bajorūniene, Ceslovas Christauskas:</b> Analysis of Financial Support from European Structural Funds for Development of Lithuanian Small- and Medium-Size Business .....	9
<b>Piotr Bednarek:</b> Rachunek rezultatów jako instrument controllingu zasobów ludzkich w urzędzie gminy .....	20
<b>Jacek Gad, Ewa Walińska:</b> System ekonomiczno-finansowy a system rachunkowości w zarządzaniu jednostką – teoria a praktyka .....	33
<b>Zdzisław Kes:</b> Wyznaczanie mierników perspektywy klienta z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego Excel .....	48
<b>Anna Knieper:</b> Koszty wprowadzenia waluty euro w przedsiębiorstwach niemieckich (analiza wyników ankiety) .....	67
<b>Robert Kurek:</b> Modele wewnętrzne w ocenie działalności zakładów ubezpieczeń .....	82
<b>Katarzyna Kuziak:</b> Zarządzanie ryzykiem prawnym w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Maria Nieplowicz:</b> Koncepcja zrównoważonej karty wyników dla Wrocławia .....	100
<b>Maria Niewiadoma:</b> Wybrane problemy oceny zmian w procedurach i mechanizmach kontroli wewnętrznej w bankach .....	113
<b>Bartłomiej Nita:</b> Szacowanie przepływów pieniężnych i stopy dyskontowej w dochodowym podejściu do wyceny przedsiębiorstwa .....	122
<b>Agnieszka Ostalecka:</b> Problem restrukturyzacji brazylijskiego systemu bankowego w połowie lat 90. ....	138
<b>Magdalena Swacha-Lech:</b> Potencjalne zagrożenia związane z prowadzeniem działalności bancassurance przez bank .....	146
<b>Fabian Zielonka:</b> Badanie rzetelności prognoz finansowych kredytobiorców .....	162

## Summaries

<b>Irena Stanislava Bajorūniene, Ceslovas Christauskas:</b> Analiza wpływu finansowej pomocy pochodzącej z europejskich funduszy strukturalnych na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości na Litwie .....	19
<b>Piotr Bednarek:</b> Activity Accounting as a Tool of Human Resources Controllershship in Local Government Office .....	32
<b>Jacek Gad, Ewa Walińska:</b> Entity Economic-financial System and Accounting System – Theory and Practice .....	47

<b>Zdzisław Kes:</b> Choosing Measures for the Customer Perspective Using Excel Sheet for Calculating .....	66
<b>Anna Knieper:</b> Costs of Introducing of the Euro in German Companies (Review of the Survey Results) .....	81
<b>Robert Kurek:</b> Internal Models in Evaluation of Activity of Insurance Companies .....	90
<b>Katarzyna Kuziak:</b> Managing Legal Risk in an Enterprise .....	99
<b>Maria Nieplowicz:</b> The Conception of the Balanced Scorecard for Wrocław	111
<b>Maria Niewiadoma:</b> Changes in Procedures and Mechanisms of Internal in Banks .....	121
<b>Bartłomiej Nita:</b> Cash Flow and Discount Rate Estimation under the Discounted Cash Flow Valuation Method .....	137
<b>Agnieszka Ostalecka:</b> Restructuring Processes as a Response to the Problems of the Banking System in Brazil in the Half of 1990s .....	145
<b>Magdalena Swacha-Lech:</b> Potential Threats Related to Bancassurance Activities of Banks .....	161
<b>Fabian Zielonka:</b> Examining the Accuracy of Financial Forecasts of Borrowers .....	176

**Jacek Gad, Ewa Walińska**

**SYSTEM EKONOMICZNO-FINANSOWY  
A SYSTEM RACHUNKOWOŚCI  
W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKĄ – TEORIA A PRAKTYKA**

**1. Wstęp**

Dynamiczne zmiany w otoczeniu i wewnątrz samych organizacji powodują, że posiadanie właściwych informacji i skuteczność ich wykorzystania mają decydujące znaczenie dla ich przetrwania i rozwoju [Sankowski]. Jednak samo posiadanie systemu informacyjnego dziś już nie wystarcza. Przedsiębiorstwo musi jeszcze zarządzać zasobami informacji, co w kontekście podstawowych funkcji zarządzania oznacza przede wszystkim [Sankowski]:

- planowanie potrzeb informacyjnych poszczególnych komórek organizacyjnych i przepływu informacji pomiędzy nimi,
- ustalony sposób gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania informacji – źródła ich pozyskania i cele, którym służą,
- organizację działań w postaci formalnych zasad przyjętych w firmie,
- ocenę efektywności ich realizacji.

Bardzo istotną kwestią w zarządzaniu informacją jest nie tylko terminowe jej sporządzenie i przekazanie, ale także forma, w jakiej będzie przekazana innym użytkownikom.

W praktyce polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które działają w formie połączonych jednostek, charakteryzujących się szerokim zakresem działalności oraz decentralizacją uprawnień decyzyjnych, coraz częściej odczuwalną potrzebą staje się posiadanie jasnych zasad funkcjonowania systemów informacyjnych, przyjmujących postać uporządkowanego zbioru regulacji wewnętrznych. Wydaje się, że takim zbiorem jest system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa, którego obszarem regulacji są szeroko rozumiane finanse przedsiębiorstwa, a jego podstawą – system rachunkowości (por. [Walińska, Śniezek]). Na bazie rozwiązań przyjmowanych w praktyce polskich przedsiębiorstw można stwierdzić, że system ekonomiczno-finansowy składa się co prawda z wielu podsystemów, ale szczególną uwagę poświęca się właśnie systemowi rachunkowości.

W niniejszym artykule na podstawie doświadczeń praktycznych podjęto próbę wskazania zakresu przedmiotowego systemu ekonomiczno-finansowego i systemu rachunkowości oraz relacji między nimi.

Rozważania na temat relacji pomiędzy systemem ekonomiczno-finansowym a systemem rachunkowości rozpoczęto od próby definicji podstawowych pojęć, głównie pojęcia systemu ekonomiczno-finansowego, prezentowanych w literaturze przedmiotu. Przedtem jednak zwrócono uwagę na różnorodność systemów informacyjnych wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Już samo określenie „system” ma bardzo szeroki zakres znaczeniowy i pomimo ścisłej definicji jego uszczegółowienie i ograniczenie do konkretnej dziedziny (funkcji, procesu) funkcjonowania przedsiębiorstwa powoduje w konsekwencji wyodrębnienie coraz to nowych systemów czy podsystemów.

## **2. System ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa – próba definicji**

Pojęcie systemu ekonomiczno-finansowego może być rozpatrywane z makro- lub mikroekonomicznego punktu widzenia.

System ekonomiczno-finansowy w skali makro to zbiór określonych prawem instrumentów, zasad i rozwiązań regulujących działalność podmiotów gospodarczych. Jego charakter uzależniony jest od systemu ekonomiczno-społecznego danego kraju, a w jego ramach – od branżowej specyfiki działalności podmiotów gospodarczych oraz od form ich własności<sup>1</sup>.

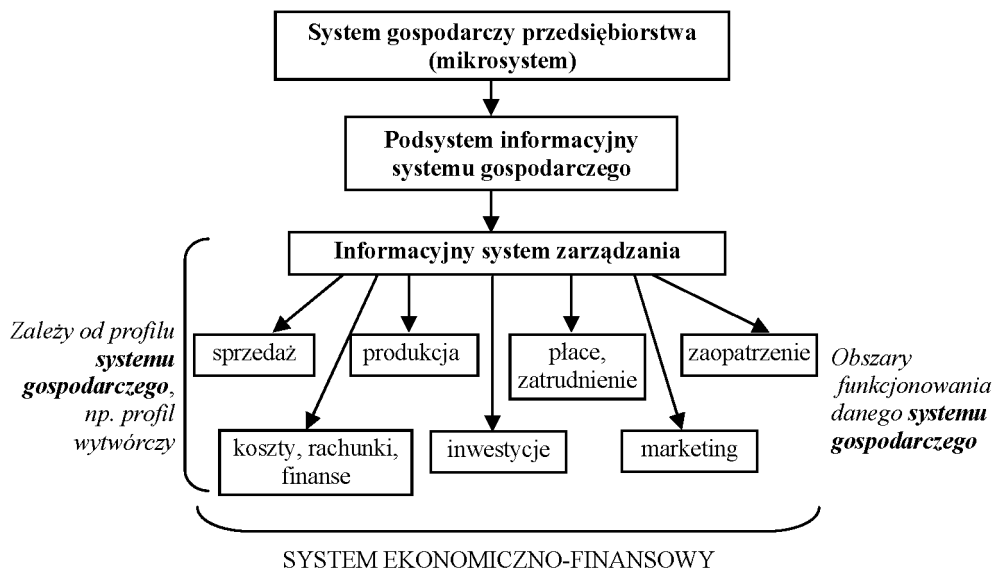
System ekonomiczno-finansowy obejmuje wiele aspektów działalności podmiotów gospodarczych. Na przykład we wszystkich systemach gospodarczych obligatoryjne normy dotyczą m.in. zasad prowadzenia rachunkowości i statystyki przedsiębiorstw, rozliczeń pieniężnych, stosunków umownych pomiędzy podmiotami gospodarczymi, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska (por. [Wielka internetowa...]).

W mikroekonomicznym rozumieniu system ekonomiczno-finansowy jest rozpatrywany jako element systemu informacyjnego, a szczególnie informacyjnego systemu zarządzania przedsiębiorstwa (por. rys. 1).

System gospodarczy to każdy otwarty, dynamiczny system społeczno-techniczny, realizujący określone cele gospodarcze. Otwartość oznacza powiązanie systemu gospodarczego z jego otoczeniem (bliższym), dynamizm zaś – istotny wpływ czynnika czasu na sposób jego funkcjonowania.

---

<sup>1</sup> W systemie gospodarki rynkowej ograniczenia swobody decyzyjnej, nakładane przez system ekonomiczno-finansowy na podmioty gospodarcze, są generalnie znacznie mniejsze niż w systemie gospodarki planowej. W obu systemach są one też mniejsze w odniesieniu do podmiotów będących własnością prywatną, a większe dla podmiotów stanowiących własność publiczną (por. [Wielka internetowa...]).



Rys. 1. System ekonomiczno-finansowy a informacyjny system zarządzania przedsiębiorstwem  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Flakiewicz 2002, s. 7].

System informacyjny przedsiębiorstwa stanowi wyodrębniony czasowo i przestrzennie układ przetwarzania informacji, będący zbiorem celowo ze sobą powiązanych elementów, którymi są: źródła danych, metody ich gromadzenia i przetwarzania, kanały przepływu informacji, środki materialne i ludzie realizujący to przetwarzanie oraz miejsce przeznaczenia informacji (por. [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2004, s. 147]).

Zadaniem systemów informacyjnych jest dostarczanie kierownikom właściwych informacji we właściwym czasie, czyli informacji użytecznych.

Zróznicowane cele i funkcje, jakie mogą być spełniane przez systemy informacyjne, oraz związana z nimi skala i zakres zastosowań informatyki w przedsiębiorstwie powodują, że możliwe jest klasyfikowanie systemów zależnie od przyjętych kryteriów. Przedsiębiorstwa potrzebują różnorodnych systemów, by skutecznie zarządzać posiadaną informacją.

W przedsiębiorstwach działają zatem funkcjonalne systemy informacyjne powiązane z techniką komputerową. Dotyczą takich obszarów, jak księgowość, kierowanie produkcją, badania i rozwój, sprzedaż, planowanie produkcji, kontrola jakości. W większości przedsiębiorstw początek takiemu podsystemowi dała księgowość i finanse<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Każdy z podsystemów funkcjonalnych szybko i sprawnie rozwiązuje problemy informacyjne w swym zakresie, jednak ich suma nie stanowi jeszcze zintegrowanego systemu. Zależy to od narzędzi informatycznych, telekomunikacji oraz przygotowania kadry kierowniczej do wykorzystania posiadanych informacji. Lata 90. to rozwój zintegrowanych systemów informacyjnych [Zarządzanie przedsiębiorstwem 2004, s. 149-150].

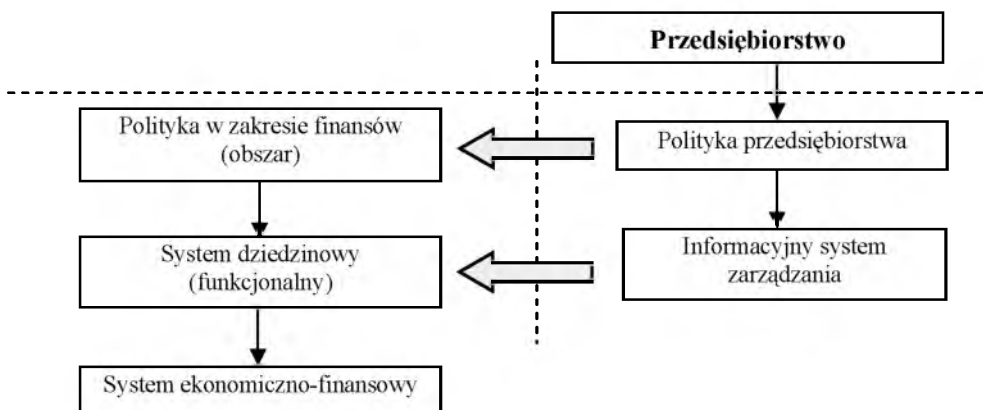
Dokonajmy przeglądu definicji systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa. W literaturze bardzo rzadko ma miejsce próba jednoznacznej definicji tego pojęcia. Mowa jest o systemach finansowych, systemach informacji ekonomicznej.

System finansowy podmiotu gospodarczego to określony przepisami zespół norm, zasad i form organizacyjnych, które określają proces gromadzenia i wykorzystywania na określone cele środków pieniężnych. System finansowy obejmuje także sposób rozliczeń: z odbiorcami i dostawcami, bankiem, budżetem państwa, a także podział wyniku finansowego [Sankowski].

System ekonomiczno-finansowy może być traktowany jako system informacji ekonomicznej pozwalający na uzyskanie pełnej informacji potrzebnej do podejmowania decyzji ekonomiczno-finansowych (por. [Ekonomika i kierowanie... 2003, s. 130]).

Spróbujmy zdefiniować system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa przez analogię do jego definicji w sensie makroekonomicznym.

**System ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa to zbiór określonych wewnętrznych regulacji instrumentów, zasad i rozwiązań regulujących działalność przedsiębiorstwa. Jego charakter uzależniony jest od regulacji zewnętrznych, w tym od branżowej specyfiki działalności przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, misji i polityki przedsiębiorstwa. Polityka przedsiębiorstwa ma szczególnie wpływ na ostateczny kształt systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa, ponieważ determinuje zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonych obszarach, co z kolei jest podstawą przyjęcia określonych rozwiązań w systemie ekonomiczno-finansowym przedsiębiorstwa ([Karmańska 2004, s. 335; Zarządzanie firmą... 2001, s. 17] (zob. rys. 2).**



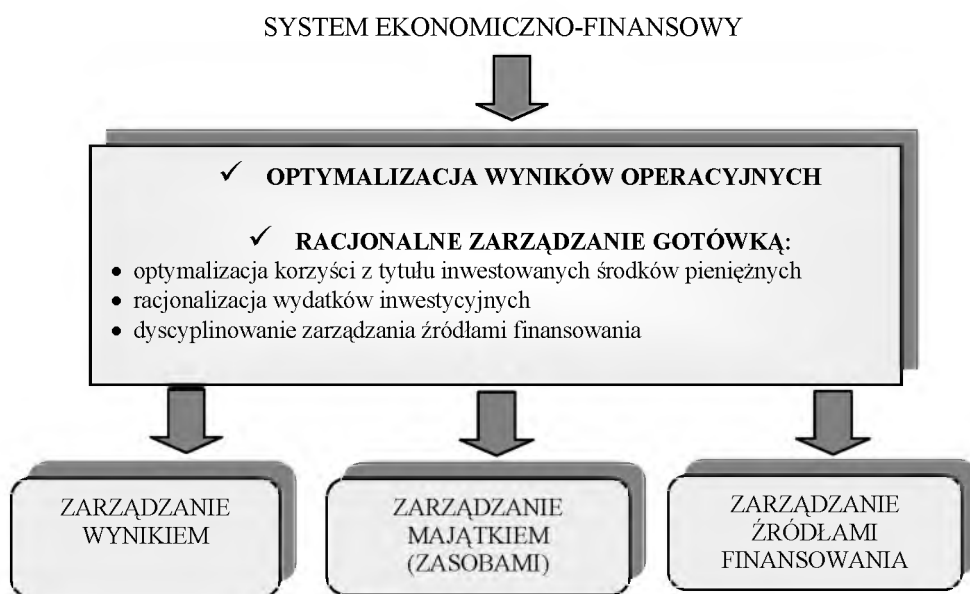
Rys. 2. System ekonomiczno-finansowy a polityka przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Cele i zakres systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa w praktyce gospodarczej

Cele i zakres systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa mogą być różne, gdyż są one kształtowane samodzielnie przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem. Ogólnie system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa jest zorientowany na oddziaływanie w następujących podstawowych kierunkach (por. rys. 3):

- optymalizacja wyników operacyjnych,
- racjonalizacja wydatków inwestycyjnych,
- efektywne zarządzanie środkami pieniężnymi,
- wzrost wartości przedsiębiorstwa.



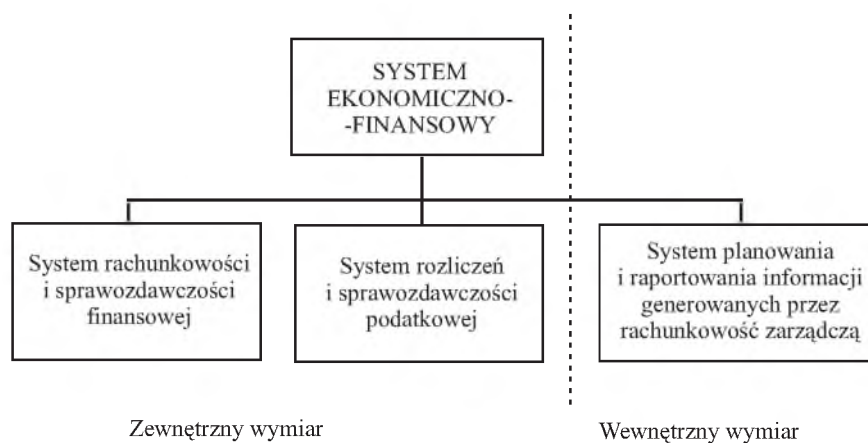
Rys. 3. Podstawowe kierunki oddziaływania systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne na podstawie rozwiązań praktycznych przyjętych w analizowanych przedsiębiorstwach.

Założeniem systemu ekonomiczno-finansowego przyjmowanym w praktyce jest ściśle zintegrowanie średniookresowego i bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, tj. powiązanie systemu planowania w zakresie: przychodów oraz kosztów, wpływów oraz wydatków z systemem kontroli i sprawozdawczości, a także z procedurą podejmowania decyzji i układem kompetencji na poszczególnych szczeblach organizacji.

System ekonomiczno-finansowy obejmuje ogólne zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze ekonomiczno-finansowym, tj. reguluje podstawowe zagad-

nienia dotyczące zarządzania majątkiem i źródłami finansowania, zarządzania przychodami i kosztami, gospodarki pieniężnej, rozliczeń podatkowych, a także planowania działalności przedsiębiorstwa. System ekonomiczno-finansowy stanowi punkt wyjścia do szczegółowych zasad funkcjonowania wybranych obszarów działania przedsiębiorstwa, szczególnie takich jak rozliczenia podatkowe, inwestowanie oraz finansowanie działalności przedsiębiorstwa.

Można wskazać aspekt zewnętrzny i wewnętrzny systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa. Pierwszy z nich dotyczy przede wszystkim informacji generowanych dla użytkowników zewnętrznych w postaci sprawozdań finansowych i deklaracji podatkowych. Drugi – informacji generowanych przez system rachunkowości zarządczej (por. rys. 4).



Rys. 4. Zewnętrzny i wewnętrzny wymiar systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne.

Przykładowy zakres systemu ekonomiczno-finansowego określony w jego dokumentacji obejmuje<sup>3</sup>:

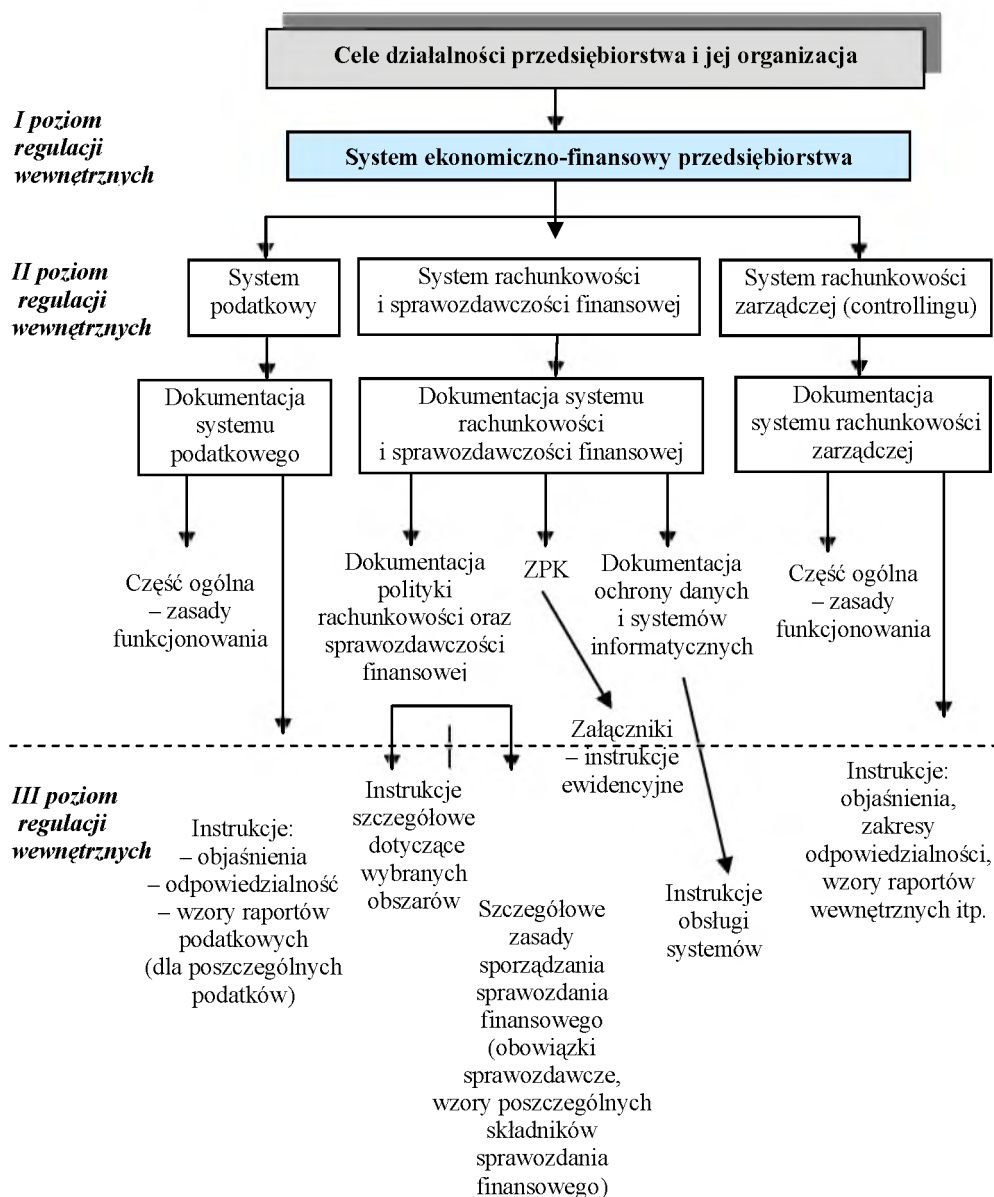
- 1) cele i zakres systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa,
- 2) aktywa trwale,
- 3) aktywa obrotowe,
- 4) źródła finansowania,
- 5) przychody,
- 6) koszty,
- 7) zysk,
- 8) rozliczenia wewnętrzne,
- 9) zarządzanie środkami pieniężnymi,

<sup>3</sup> Opracowano na bazie doświadczeń zdobytych w praktyce polskich przedsiębiorstw.



- 10) zasady i tryb rozliczeń podatkowych,  
11) system budżetowania (planowania).

Rozszerzenia postanowień zawartych w dokumentacji systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa mają miejsce w podsystemach dziedzinowych.



Rys. 5. Podstawowe systemy stanowiące rozwinięcie systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa i ich dokumentacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Walińska, Śnieżek].

Podsumowując, system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa stanowi ramy jego funkcjonowania pozwalające na uregulowanie działalności przedsiębiorstwa w zakresie poszczególnych obszarów i funkcji. Jest podstawą dla innych szczegółowych systemów informacyjnych niezbędnych do podejmowania decyzji przez zarząd przedsiębiorstwa. System ekonomiczno-finansowy i jego uszczegółowienia w formie różnego rodzaju systemów dziedzinowych wymagają dokumentacji, czyli sformalizowanej postaci stanowiącej zbiór zasad funkcjonowania. Dokumentacja taka, ze względu na różny poziom jej szczegółowości, może przybierać formę ogólnego dokumentu oraz szczegółowych instrukcji, wytycznych i objaśnień, opracowanych zgodnie z regulacjami prawa i potrzebami decyzyjnymi zarządu (por. rys. 5).

Systemem, który wymaga szczególnego udokumentowania, jest system rachunkowości i sprawozdawczości finansowej. Wynika to z obligatoryjnych aktów prawnych i w praktyce przedsiębiorstw funkcjonują określone dokumenty tego systemu.

Inaczej wygląda praktyka przedsiębiorstw w obszarze systemu podatkowego. Dokumentacja taka bardzo rzadko jest tworzona przez przedsiębiorstwo w formie sformalizowanych procedur, ponieważ taki obowiązek nie wynika z prawa podatkowego.

Jeszcze inaczej praktyka traktuje dokumentację systemu rachunkowości zarządczej. Jest ona tworzona w tych przedsiębiorstwach, które przyjęły zdecentralizowany model zarządzania i rozliczają różne poziomy kierownictwa z efektywności podejmowanych decyzji.

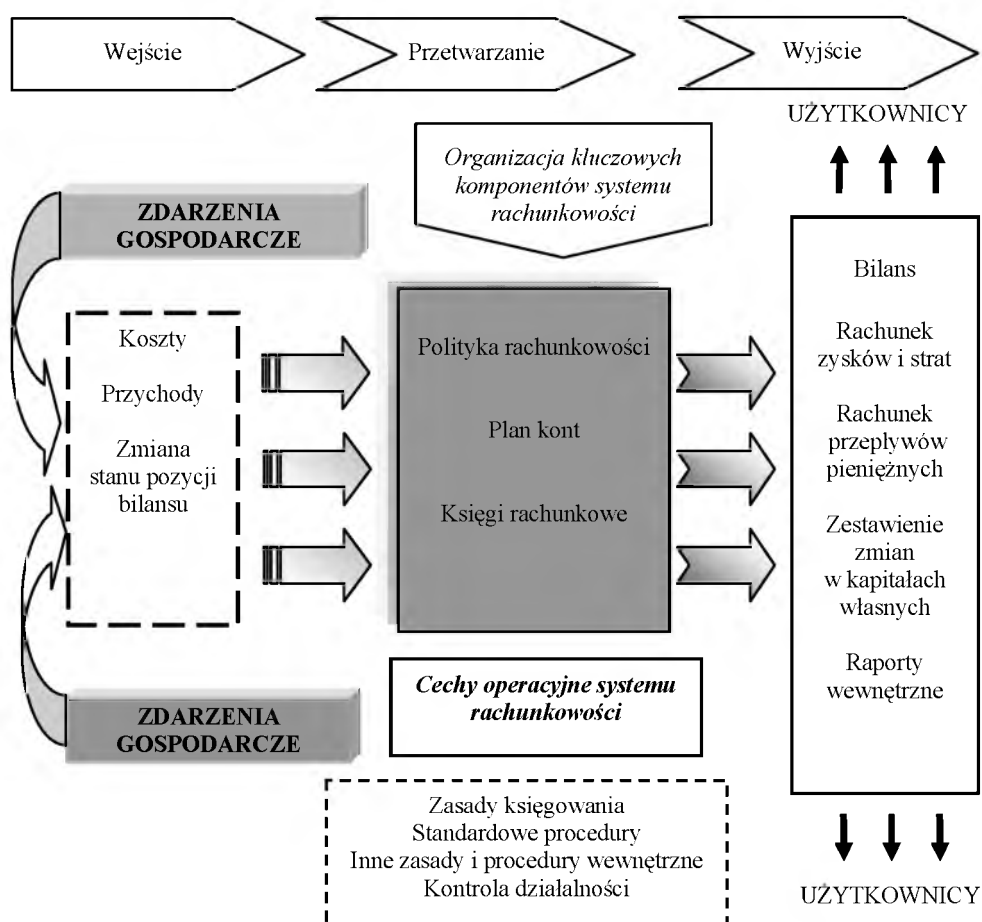
#### **4. Rachunkowość jako element systemu zarządzania**

Warunkiem niezbędnym dla właściwego rozwoju przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu jest posiadanie aktualnych i dokładnych informacji. Informacje te stanowią pewną infrastrukturę, dzięki której następuje określenie potrzeb informacyjnych w procesie zarządzania, źródeł i metod pozyskania tych informacji oraz sposobu ich przepływu wewnątrz jednostki organizacyjnej. Podstawowym źródłem informacji o charakterze ekonomicznym na temat działalności przedsiębiorstwa jest rachunkowość [<http://www.wsiz...> 2006].

Rachunkowość jako system informacyjny przedsiębiorstwa ma za zadanie dostarczyć informacji ukazujących zjawiska i procesy gospodarcze zachodzące w przedsiębiorstwie, umożliwiających jego ocenę, a także stwarzających podstawy do efektywnego zarządzania nimi [Kiziukiewicz 2001, s. 11]. System rachunkowości nie może ograniczyć się jedynie do dostarczania lub przekazywania informacji, ale musi zapewnić także koncepcyjną analizę oraz wykorzystanie informacji w działalności przedsiębiorstwa, w wyborze właściwego sposobu działania dostosowanego do nowych sytuacji. Aby przedsiębiorstwo mogło rozwijać się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, rachunkowość musi, oprócz podstawowej potrzeby rzetel-

nego prowadzenia ksiąg rachunkowych, zajmować się analizą finansową, wspomaganie procesu decyzyjnego i długofalowym planowaniem. **Rachunkowość została więc włączona na stałe w system zarządzania jednostką** [http://www.wsiz... 2006].

Informacje generowane przez system rachunkowości powinny oprócz zrozumiałości i użyteczności charakteryzować się terminowością, wiarygodnością prognostyczną oraz przydatnością do sprzężenia zwrotnego. Informacja terminowa to taka, która nie utraciła swojej zdolności do wpływania na podejmowane decyzje. Wiarygodność prognostyczna oznacza zaś, iż na podstawie informacji generowanych przez rachunkowość można prognozować dane o przyszłych stanach badanego zjawiska. **W tym ujęciu uzyskiwane dane powinny być rodzajem nakładu**



Rys. 6. Mechanizm funkcjonowania systemu rachunkowości

Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji M.C. Knapp, *An Integrative Framework of Understanding Accounting*.

**na wejściu wykorzystywanym w różnego rodzaju modelach decyzyjnych.** Przydatność do sprzężenia zwrotnego to z kolei cecha umożliwiająca wzajemne korygowanie założeń przyjętych w procesie planowania, jeśli jedno z założeń nie zostanie zrealizowane [*Rachunkowość wobec...* 2004, s. 8].

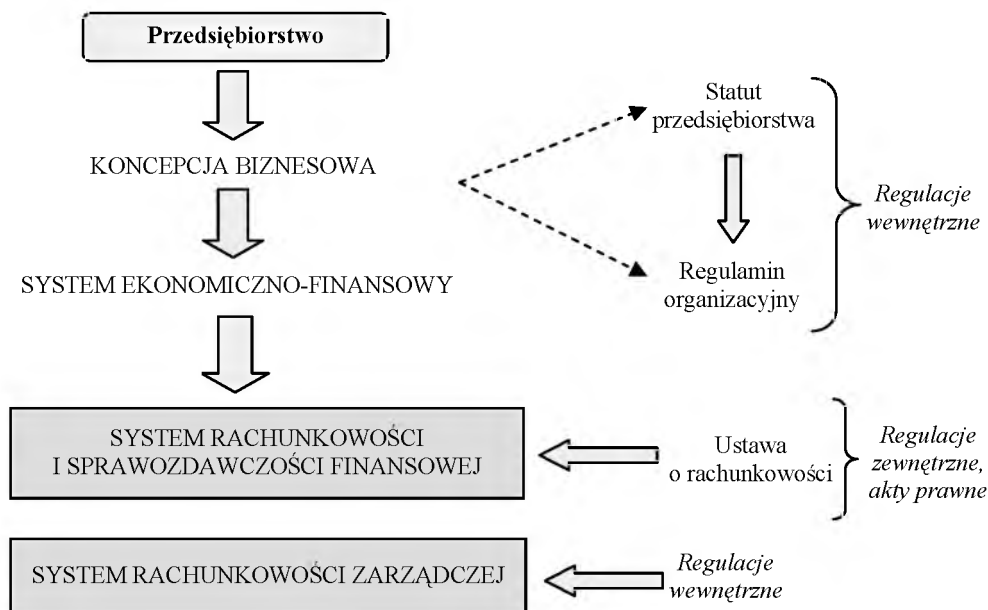
Podsumowując, prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania zależy od sprawnego systemu rachunkowości. Natomiast system rachunkowości funkcjonuje sprawnie wtedy, gdy jest dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa oraz gdy jego komponenty ściśle ze sobą współgrają.

System rachunkowości składa się z wyodrębnionych podsystemów, które są ze sobą wzajemnie powiązane. W związku z tym sprawne funkcjonowanie poszczególnych podsystemów jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania całego systemu rachunkowości. System ten ma wytyczony podstawowy cel, którym jest dostarczenie informacji ekonomicznych, a dodatkowo, tak jak wszystkie systemy, działa na zasadzie wejścia, przetwarzania i wyjścia (por. rys. 6).

Poszczególne zdarzenia gospodarcze (wejście) znajdują odzwierciedlenie we wzroście przychodów, kosztów bądź w zmianie stanu pozycji bilansowych. Są ewidencjonowane na odpowiednich kontach w księgach rachunkowych, które to w odpowiedni sposób zorganizowane tworzą komponenty systemu rachunkowości. Ewidencja zdarzeń gospodarczych musi uwzględniać pewne cechy operacyjne rachunkowości, na które składają się zasady księgowania, standardowe procedury itd. (etap przetwarzania). Produktem końcowym systemu rachunkowości są sprawozdania finansowe, tj. bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, zestawienie zmian w kapitałach własnych generowane na potrzeby rachunkowości finansowej oraz raporty wewnętrzne generowane na potrzeby rachunkowości zarządczej. Adresatami informacji generowanych w systemie rachunkowości są odpowiednio użytkownicy zewnętrzni i wewnętrzni (wyjście).

## **5. System rachunkowości jako podstawowe rozwinięcie systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa**

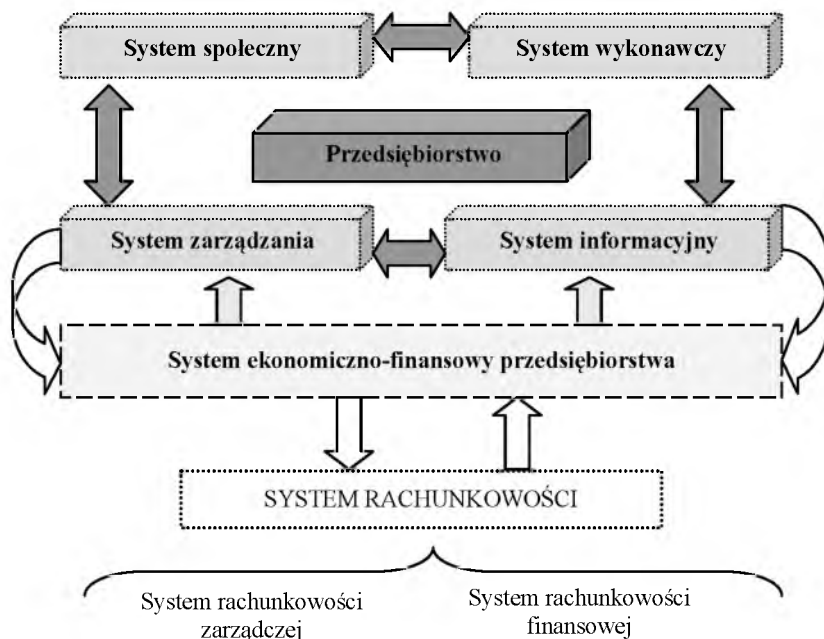
System rachunkowości to niewątpliwie najważniejszy element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, którego istota (pomimo wielu definicji) polega na **generowaniu informacji służących do podejmowania decyzji ekonomicznych.** Ostateczny kształt rachunkowości, jej funkcje i hierarchia celów zależą od użytkownika informacji i rodzaju podejmowanych przez niego decyzji. System rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa z jednej strony bazuje na postanowieniach systemu ekonomiczno-finansowego, z drugiej zaś ma wyznaczone ramy w polskim prawie bilansowym. Rachunkowość zarządcza jest efektem wewnętrznych regulacji przedsiębiorstwa, opartych na systemie ekonomiczno-finansowym (por. rys. 7).



Rys. 7. System rachunkowości przedsiębiorstwa a jego system ekonomiczno-finansowy  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Walińska, Śniezek].

Jak już wcześniej wspomniano, system rachunkowości jest swoistym uszczegółowieniem systemu ekonomiczno-finansowego (można zlokalizować system rachunkowości jako podsystem systemu ekonomiczno-finansowego), a więc również w systemie rachunkowości, będącym odzwierciedleniem systemu ekonomicznego, możemy odnaleźć dwa wymiary – wewnętrzny i zewnętrzny. Dualizm systemu rachunkowości niesie ze sobą określone konsekwencje, a mianowicie rozbudowuje ten system przy jednoczesnym tworzeniu struktury powiązań dopasowanych do wymagań informacyjnych. Zróżnicowanie informacji generowanych przez system rachunkowości adresowanych do użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych jest jednym z kryteriów wyodrębnienia rachunkowości zarządczej i finansowej.

Rachunkowość zarządcza co prawda wyrosła z rachunkowości finansowej, ale z upływem czasu wypracowała własne metody i techniki [*Rachunkowość zarządcza – wybrane...* 2000, s. 20]. Dlatego teraz możemy mówić o dwóch systemach rachunkowości ściśle ze sobą powiązanych, ale funkcjonujących według własnych zasad, które nieodłącznie związane są z oczekiwaniami stawianymi wobec obu systemów. Różne wymagania informacyjne determinują budowę i wewnętrzne zależności elementów systemu rachunkowości. Niezwykle ważnym zagadnieniem, systematyzującym niejako pojęcie systemu rachunkowości, jest jego umiejscowienie w systemie zarządzania przedsiębiorstwa (por. rys. 8).



Rys. 8. Umiejscowienie systemu rachunkowości w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

Bez wątpienia samo przedsiębiorstwo traktować można jako system przetwarzania informacji płynących z otoczenia i wnętrza jednostki. Uwzględniając strukturalne ujęcie przedsiębiorstwa jako systemu, można wyróżnić w nim cztery podsystemy funkcjonalne [Nowicki 1999, s. 16]: społeczny, wykonawczy, zarządzania i informacyjny. Podstawowym systemem funkcjonującym w przedsiębiorstwie jest system zarządzania. W ramach systemu zarządzania (oraz w kooperacji z systemem informacyjnym) przedsiębiorstwa funkcjonuje system ekonomiczno-finansowy. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że system ekonomiczno-finansowy dzieli się na system ekonomiczny i finansowy; ten pierwszy dotyczy zależności między ludźmi a przedmiotami i środkami pracy oraz relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, a także reguluje racjonalne gospodarowanie w przedsiębiorstwie (por. [Duraj 2004, s. 28]). System finansowy zaś jest określany jako zbiór zasad oraz form organizacyjnych regulujących mechanizmy finansowe i zabezpieczających sprawność przepływów pieniężnych w przedsiębiorstwie: obejmuje nie tylko gospodarkę finansową, ale również organizację rachunkowości i zasady bilansowania.

Biorąc pod uwagę zaprezentowaną strukturę relacji systemowych w przedsiębiorstwie, można stwierdzić, że system ekonomiczno-finansowy wytycza ramy systemowi rachunkowości – zarówno finansowej, jak i zarządczej.

System rachunkowości finansowej zorientowany jest na użytkowników zewnętrznych, a informacje finansowe ujawniane w publikowanych sprawozdaniach finansowych nie są przeznaczone do jednoznacznego użytku. Mają generalny cel informacyjny i jeśli są wykorzystywane przez konkretnych użytkowników informacji do określonych celów, to od użytkowników wymaga się interpretowania informacji przy dokonywaniu takich osądów, jakie mogą być im potrzebne w konkretnym przypadku [<http://www.wsiz...> 2006].

System rachunkowości zarządczej jest ukierunkowany na dostarczenie informacji dwójakiego rodzaju [*Rachunkowość finansowa...* 2005, s. 557-558]:

- informacji ukazujących rezultaty działalności przedsiębiorstwa jako całości oraz poszczególnych wewnętrznych jednostek organizacyjnych,
- informacji o charakterze planistycznym, dotyczących przyszłych zamierzeń przedsiębiorstwa.

System informacyjny rachunkowości zarządczej obejmuje budżetowanie i kontrolę kosztów według miejsc ich powstawania (w obszarze produkcji, dystrybucji oraz ogólnego zarządzania) oraz ich odniesienia do produktów, usług i obsługi klientów. Dzięki takiemu systemowi kadra kierownicza uzyskuje bardziej przejrzysty obraz racjonalności swoich działań. Informacje dostarczane przez rachunkowość zarządczą umożliwiają podejmowanie decyzji, których rezultatem jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo takich samych wyników przy zużyciu mniejszej ilości zasobów, a więc przy niższych kosztach. Informacje te są najbardziej pożądane w procesie zarządzania operacyjnego i strategicznego w przedsiębiorstwie [Leszczyński 2001].

O stopniu korelacji obu podsystemów rachunkowości w wielu przedsiębiorstwach decyduje struktura planu kont. W postaci jednosystemowej rachunkowość finansowa i zarządcza tworzą zintegrowaną całość, w której rachunkowość zarządcza jest podporządkowana rachunkowości finansowej albo jest jej rozwinięciem jako system uzupełniający. W rozwiązaniu dualistycznym oba systemy mają odrębne kręgi ewidencyjne, które [*Zarządcze aspekty...* 2003, s. 35]:

- mogą być powiązane za pomocą kont łącznikowych,
- są izolowane, ale jest wydzielone specjalne konto zamknięcia z kręgu kosztowo-wynikowego, umożliwiające uzgodnienia na etapie sporządzania sprawozdań finansowych,
- mają sprzężenia na poziomie określonych grup kont rachunkowości finansowej i zarządczej.

W świetle obecnych zmian gospodarczych będących efektem globalizacji można postawić pytanie o relacje między rachunkowością i sprawozdawczością finansową a rachunkowością zarządczą. Wydaje się, iż w dobie ich integracji relacje te ulegają fundamentalnym zmianom. Rachunkowość zarządcza przestaje być podsystemem podporządkowanym rachunkowości finansowej czy też jej uzupełnieniem. Wręcz przeciwnie, determinuje w coraz większym stopniu produkt finalny rachunkowości finansowej, jakim są sprawozdania finansowe. Tak jak trudno jest rozdzielić w systemie ekonomiczno-finansowym część ekonomiczną i część finan-

sową, tak samo trudno jednoznacznie określić relacje między rachunkowością finansową i zarządczą. Jedno, co można stwierdzić, to fakt, iż rachunkowość jest uszczegółowieniem systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa, który dając jej podbudowę, przyczynia się do wzrostu jej wartości.

## 6. Zakończenie

Przedstawiony w artykule temat, niezwykle interesujący i aktualny dla praktyki, nie cieszy się większym zainteresowaniem w literaturze przedmiotu. Niejednoznaczność i różnorodność znaczenia pojęcia „system ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa” powoduje, iż coraz częściej praktycy wypracowują i wdrażają w życie własne koncepcje w tym zakresie, jednocześnie zapisując je w dokumentacji wewnętrznej.

Z pewnością rację mają ci, którzy twierdzą, iż w ten sposób ograniczana jest swoboda decyzyjna przedsiębiorstwa, a sformalizowane rozwiązania w tej kwestii doprowadzają do wzrostu biurokracji. Niewątpliwie jest to prawda, ale jak zawsze jest jeszcze druga strona medalu. Zbyt duża swoboda decyzyjna, brak dokumentacji to dwie podstawowe przesłanki potencjalnych nieprawidłowości, braku (lub niejednoznaczności) odpowiedzialności i w rezultacie braku możliwości efektywnego podejmowania decyzji.

Rozważając problem tworzenia dokumentacji systemu ekonomiczno-finansowego oraz systemu rachunkowości, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo ma dużą swobodę decyzyjną, ponieważ systemy te, a szczególnie system ekonomiczno-finansowy, są jego wewnętrzną sprawą. Wydaje się jednak, iż korzyści płynące z posiadania uporządkowanych procedur i reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa są bardzo wymierne – pozwalają usprawnić proces decyzyjny i wskazać osoby odpowiedzialne za jego efekty.

## Literatura

- Buk H., *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, red. J. Żurek, Frug, Gdańsk 2003.
- Filip P., *Zastosowanie analizy finansowej do oceny źródeł finansowania rozwoju działalności gospodarczej*, [w:] E. Nowak, A. Kaszuba-Perz, *Rachunkowość a zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem*, WSIiZ, Rzeszów 2004.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- <http://www.wsiz.rzeszow.pl/publikacje/rachjakosi.pdf>, B. Stanisław, *Rachunkowość jako system informacyjny. Rachunkowość twórcza*.
- Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, E. Wyslocka, Zakamycze, Kraków 2003.
- Karnańska A., *Relacje pomiędzy polityką bilansową a systemem informacyjnym rachunkowości*, [w:] *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, red. J. Turyna, W. Szczęsny, Difin, Warszawa 2004.



- Kiziukiewicz T., *Rachunkowość. Zasady prowadzenia po nowelizacji ustawy o rachunkowości*, Ekspert, Wrocław 2001.
- Leszczyński Z., „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001 nr 6, FRRwP.
- Machala R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, Warszawa 2001.
- Nowak E., *Rachunek kosztów*, Ekspert – Wydawnictwo i doradztwo, Warszawa 1999.
- Nowicki A., *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1999.
- Pluta W., *Sprawozdanie finansowe pro forma (sporządzane metodami statystycznymi)*, „Rachunkowość” 1996 nr 7.
- Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami. Tom I*, red. L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, AJG, Bydgoszcz 2003.
- Rachunkowość finansowa i podatkowa*, red. T. Cebrowska, PWN, Warszawa 2005.
- Rachunkowość wobec nowych potrzeb informacyjnych*, red. T. Kiziukiewicz, A. Bachorz, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, PPH ZAPOL, Szczecin 2004.
- Rachunkowość zarządcza – wybrane zagadnienia testy i zadania*, red. E. Walińska, P. Urbanek, FRRwP, Łódź 2000.
- Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania. Wydanie II*, red. A. Jarugowa, W. Nowak, A. Szychta, SWSPiZ, Łódź 2001.
- Sankowski P., *Przedsiębiorstwo i jego system finansowy*, www.twoja-firma.pl.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 2002 nr 76, poz. 694 ze zm.
- Walińska E., *Rachunkowość finansowa w świetle podatku dochodowego*, FRRwP, Warszawa 1997.
- Walińska E., Śnieżek E., *Dokumentacja systemu rachunkowości i sprawozdawczości finansowej jednostki – wybrane aspekty praktyczne w zakresie przepływów pieniężnych*, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, UŁ.
- Wielka internetowa encyklopedia multimedialna*, www.onet.pl.
- Zarządcze aspekty rachunkowości*, red. T. Kiziukiewicz, PWE, Warszawa 2003.
- Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Strategor, PWE, Warszawa 2001.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004.

## ENTITY ECONOMIC-FINANCIAL SYSTEM AND ACCOUNTING SYSTEM – THEORY AND PRACTICE

### Summary

Economic-financial system is the specific term not defined precisely in the literature. The article deals with individual entity accounting system and its relation to entity economic-financial system. The main purpose of this article is to present some solutions existing in current practice of some Polish companies, especially in the documentation issue. It is very interesting from the research point of view whether internal regulations in this area are useful and if the overall framework in this matter should be prepared for use and practice. As usually we can indicate two opposite results of each approach. On one side, introduction of any regulations in companies is treated as limitation of management freedom, but on the other, decision making process is easier and more effective.

---

**Jacek Gad** – mgr, doktorant w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego.

**Ewa Walińska** – prof. nadzw., dr hab., adiunkt w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego.