

RENATA ŚLIWA

Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków, Polska • Pedagogical University of Cracow, Poland

RENATA ŻABA-NIERODA

Zakłady Mechaniczne Tarnów S.A., Polska • Poland

## Rola i znaczenie planowania rzeczowo-finansowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym o szczególnym znaczeniu dla obronności

### The Role and Importance of Material and Financial Planning in a Manufacturing Company of Special Importance for Defense

**Streszczenie:** Proces stałego doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje na szeroki zakres działań, które należy podjąć, aby osiągnąć poziom konkurencyjności pozwalający zająć silną pozycję na rynku. Duża dynamika otoczenia firm oraz wzrost konkurencyjności na rynku zmuszają kierownictwo do stosowania takich instrumentów zarządzania, które wspomogają sprawny przebieg procesów gospodarczych i przyczyniają się do skutecznego osiągania założonych celów. Celem artykułu jest przedstawienie roli planowania rzeczowo-finansowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym o szczególnym znaczeniu dla obronności. Plan rzeczowo-finansowy jest dokumentem planistycznym przygotowanym w układzie miesięcznym, umożliwiającym planowanie działań w danym roku. Opracowane w ramach dokumentu działania oraz plany, zarówno strategiczne, jak i operacyjne, korespondują z obowiązującą strategią. Celem tego dokumentu jest przygotowanie kompleksowego planu działania na rok budżetowy. Określone zostają w nim cele operacyjne w poszczególnych obszarach, z uwzględnieniem posiadanych zasobów i kompetencji wpisujących się w ogólną strategię spółki. Dokument w formie budżetu w prosty sposób pozwala na właściwe planowanie i kontrolowanie postępów jego wykonania w danym okresie.

**Abstract:** The process of continuous improvement of enterprise management system indicates a wide range of activities to be undertaken to achieve the level of competitiveness that allows you to take a strong position on the market. High dynamic business environment and increased competitiveness in the market are forcing executives to the use of such instruments management that assist the smooth running of business processes and contribute to the successful achievement of its objectives. The purpose of this article is to present the role of material and financial planning in a manufacturing company of special importance for the defense. Material and financial plan is a planning document, prepared on a monthly basis, enabling the planning of activities in a given year. Developed within a document activities and plans, both strategic and operational, correspond with the current strategy. The purpose of the document – material and financial plan is to prepare a comprehensive action plan for the financial year. It is laid down in the operational objectives in specific areas (sales plan, a plan of research and development- implementation plan of investments and renovations, financing plans), taking into account existing resources and expertise enrolling in the overall strategy of the company. A document in the form of the budget in a simple way allows for proper planning and monitoring the progress of its implementation in a given period.

**Słowa kluczowe:** budżet; controlling; koszty; obronność; planowanie finansowe; przedsiębiorstwo produkcyjne; przychody

**Keywords:** budget; company revenues; controlling costs; defense; financial planning; manufacturing

**Otrzymano:** 15 stycznia 2016

**Received:** 15 January 2016

**Zaakceptowano:** 28 marca 2016

**Accepted:** 28 March 2016

**Sugerowana cytacja / Suggested citation:**

Śliwa, R., Żaba-Nieroda, R. (2016). Rola i znaczenie planowania rzeczowo-finansowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym o szczególnym znaczeniu dla obronności. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 30(1), 92–108.

## WSTĘP

Proces stałego doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje na szeroki zakres działań, które należy podjąć, aby osiągnąć poziom konkurencyjności, pozwalający zająć silną pozycję na rynku. Duża dynamika otoczenia firm oraz wzrost konkurencyjności na rynku zmuszają kierownictwo do stosowania takich instrumentów zarządzania, które wspomagają sprawny przebieg procesów gospodarczych i przyczyniają się do skutecznego osiągnięcia założonych celów.

W literaturze przedmiotu i analizach badań empirycznych zaznacza się, że jedną z ważnych metod zarządzania przedsiębiorstwem jest budżetowanie. Obejmuje ono zespół różnych czynności wykonywanych zgodnie z zasadami i metodami właściwymi temu procesowi. Czynności te oznaczają również kwantyfikację opisowych zamierzeń i środków ich realizacji. Istotne jest twierdzenie, że planowanie i kontrola działalności przedsiębiorstwa na podstawie budżetów jest koniecznością oraz jednym z podstawowych elementów prawidłowego zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie roli planowania rzeczowo-finansowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym o szczególnym znaczeniu dla obronności. Plan rzeczowo-finansowy jest dokumentem planistycznym, przygotowanym w układzie miesięcznym, umożliwiającym planowanie działań w danym roku. Opracowane w jego ramach działania i plany, zarówno strategiczne, jak i operacyjne, korespondują z obowiązującą strategią. Celem tego dokumentu jest przygotowanie kompleksowego planu działania na rok budżetowy. Określone zostają w nim cele operacyjne w poszczególnych obszarach (plan sprzedaży, plan prac badawczo-rozwojowo-wdrożeniowych, plan inwestycji i remontów, plany finansowe) z uwzględnieniem posiadanych zasobów i kompetencji wpisujących się w ogólną strategię spółki.

Plan rzeczowo-finansowy prezentowany w formie budżetu pozwala w prosty sposób właściwie planować i kontrolować postępy jego wykonania w danym okresie. Ujednoczony schemat budżetu pozwala na łatwe porównanie sytuacji przedsiębiorstwa do innych funkcjonujących w omawianej grupie kapitałowej, szczególnie w tak trudnym okresie, jak etap jej restrukturyzacji.

Metodą badawczą wykorzystaną do potwierdzenia tezy postawionej w artykule jest analiza wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa o charakterze finansowym, jego sprawozdań finansowych, a także porównania firmy do innych z tej samej grupy kapitałowej.

## ROLA I ZNACZENIE PLANOWANIA FINANSOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zarządzanie współczesną firmą jest procesem złożonym, wymaga wiedzy z różnych dziedzin życia gospodarczego. Na gruncie ekonomii nie udało się badaczom rozwinąć jednoznacznej definicji przedsiębiorstwa. Trudności wynikają z faktu, iż pojęcie to odzwierciedla złożone, wieloznaczne i wielopostaciowe zjawiska, które zmieniają swoją naturę wraz z dynamiką stosunków społeczno-gospodarczych, regulacji prawnych, a także wraz z poziomem techniki (Lichtarski, 2007).

Niejednorodność i niejednolitość interpretacji tego pojęcia uwarunkowana jest również jego odrębnym rozumieniem przez różne dyscypliny naukowe, odmiennym ustrojem polityczno-gospodarczym kraju oraz niezwykle intensywnymi zmianami zachodzącymi wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Godziszewski, 2011). Przedsiębiorstwo można więc rozumieć jako jednostkę, która prowadzi działalność gospodarczą i dąży do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego dzięki wytwarzaniu produktów lub świadczeniu usług, przy założeniu, że działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właścicieli. W ramach innego podejścia przedsiębiorstwem jest organizacja działająca pod jednym zarządem, prowadząca na własny rachunek działalność produkcyjną, usługową lub handlową w celu osiągnięcia określonych korzyści, wyodrębniona pod względem ekonomicznym, techniczno-organizacyjnym i prawno-organizacyjnym (Kardas, Wójcik-Augustyniak, 2008).

Wyznaczenie celu działania przedsiębiorstwa ma bardzo duże znaczenie w przygotowywaniu jego funkcjonowania, gdyż ukierunkowuje jego aktywność. Można uważać za cel firmy jej przetrwanie. Istnieją zwolennicy poglądu, że celem przedsiębiorstwa powinien być jego rozwój jakościowy i ilościowy. Inni mówią o tym, iż firma istnieje po to, aby generować zysk w wyniku uzyskania nadwyżki przychodów nad kosztami. Ten wypracowany zysk stanowi podstawę trwałego rozwoju gospodarczego. Za podstawowy i najważniejszy cel istnienia przedsiębiorstwa coraz częściej uważa się maksymalizację jego wartości rynkowej. Istnieją też poglądy, że współczesne przedsiębiorstwa nie są nastawione wyłącznie na realizację subiektywnych interesów, ale także na służenie społeczeństwu. Alternatywnym celem firmy może być też minimalizacja kosztów.

Obecność firmy na rynku zmusza ją do ciągłej analizy swojego położenia i nieprzerwanego wyznaczania strategii rozwoju. Przedsiębiorstwo może być definiowane i rozpatrywane w wielu kontekstach i na szereg sposobów, zależnie od tego, które jego elementy, aspekty czy cechy mają być bardziej wyeksponowane w odniesieniu do omawianej gałęzi nauki i jak dokładne ma to być przedstawienie. Przedsiębiorstwo jest organizacją nastawioną na osiągnięcie zysku i zadowolenia klienta, warto jednak pamiętać, że każda firma buduje swoją odrębność ekonomiczną, techniczno-organizacyjną i prawno-organizacyjną.

W zależności od tego, co przedsiębiorstwo ma w planach osiągnąć, należy jasno określić jego cele. Głównym i nadrzędnym celem prowadzenia działalności gospodarczej jest zysk, jednak w strategii firmy należy uwzględniać warunki długoterminowego funkcjonowania na rynku. Dlatego też, jeśli mowa o jej celach i zadaniach, zupełnie naturalnie należy tutaj upatrywać działań zmierzających do osiągnięcia określonego udziału w rynku, płynności finansowej, ciągłego rozwoju oferowanego produktu czy ochrony środowiska.

Narzędzia rachunkowości zarządczej są stosowane przez menedżerów oraz zarząd, aby osiągnąć korzyści ekonomiczne w postaci wyższego zysku. Poza rachunkiem kosztów, często stosowanym i docenianym narzędziem jest budżetowanie, które wspomaga podejmowanie decyzji w różnych podmiotach gospodarczych. Budżetowanie to proces polegający na przygotowaniu, zatwierdzeniu, realizacji i kontroli budżetu (Szczypa, 2008). Budżet jest zestawieniem dwustronnym. Jednak liczby występujące w nim po stronie dochodów i po stronie wydatków, czyli ustalone w budżecie kwoty, mają charakter jedynie orientacyjny, są zestawieniem wielkości przewidywanych (Walczak, Kowalczyk, 2010). Inna definicja budżetowania opisuje je jako metodę wewnętrznego, oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego realizacji strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów (Komorowski, 1997).

Budżet w działalności przedsiębiorstwa jest to wyrażenie wpływów i wydatków w ujęciu wartościowym, na podstawie planu finansowego oraz przyjętych celów. W przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych tworzy się szereg tzw. budżetów cząstkowych, operacyjnych. Zestawienie ich wszystkich w jeden budżet oraz wykonywanie ich to proces budżetowania. W każdym podmiocie gospodarczym budżetowanie będzie związane z innymi celami. Dzięki budżetom można koordynować działania w różnych obszarach przedsiębiorstwa oraz podkreślić rolę i wpływ każdego z nich na podstawowy budżet finansowy.

Budżet jest zatem narzędziem motywującym do realizacji budżetów operacyjnych i wykonania założonych planów. W dużych jednostkach gospodarczych budżetowanie pomaga kadrze kierowniczej różnych szczebli w kontrolowaniu poszczególnych działów i zarządzaniu nimi. Wpływa także na poprawę organizacji i zwiększa świadomość pracowników, gdyż pokazuje, w jakim kierunku przedsiębiorstwo zmierza i jakie cele może zrealizować. W związku z różnym okresem decyzyjnym na różnych szczeblach zarządzania można podzielić cele budżetów na długo-, średnio- i krótkookresowe.

Przez pojęcie „produkcja” rozumie się zespół skoordynowanych procesów pracy, w których świadoma i celowa działalność ludzka, czyli praca, przekształca przedmioty pracy w produkty (wyroby i usługi), używając do tego środków pracy (Pasternak, 2005). Uzyskanie sprawnego przepływu produkcji, choć nie jest łatwe, to jednak jest możliwe do zrealizowania, ponieważ jest dużo różnych sposobów osiągania takiego przepływu. Sprawny przepływ produkcji można uzyskać poprzez umiejętne zarządzanie procesami produkcyjnymi, tj. planowanie, organizowanie i sterowanie procesami (Szatkowski, 2014). Procesy produkcyjne w przedsiębiorstwach podlegają nieustannej ewolucji.

Rachunkowość przedsiębiorstw produkcyjnych opiera się zarówno na przepisach prawa bilansowego, jak i na szczególnych rozwiązaniach, uwzględniających specyfikę działalności i informacyjne potrzeby zarządzania jednostek gospodarczych. Podstawową częścią tej

rachunkowości jest rachunek kosztów normalnej działalności operacyjnej, którą prowadzi firma. W praktyce przydatność rachunku kosztów zależy od wielu czynników i różnych sytuacji, spośród których warto wymienić: sposób pomiaru i wyceny zużycia czynników produkcji, warianty ewidencji kosztów działalności produkcyjnej, metody rozliczania kosztów pośrednich i kalkulacji kosztów wytworzenia produktu (Kiziukiewicz, 2014). Projektując lub doskonaląc rachunkowość w przedsiębiorstwach produkcyjnych, należy wziąć pod uwagę różne czynniki, charakterystyczne zwłaszcza dla normalnej działalności operacyjnej tych jednostek.

Specyficzną działalność przedsiębiorstw produkcyjnych odzwierciedla przede wszystkim rachunek kosztów jako podstawowa część rachunkowości tych podmiotów. Stanowi on całościowy, uporządkowany układ metod, zasad i reguł postrzegania rzeczywistości (Jarugowa, Malec, Sawicki, 1990). Współczesny rachunek kosztów powinien spełniać wiele funkcji.

W zależności od przyjętych przez jednostkę zasad w zakładowym planie kont koszty normalnej działalności operacyjnej mogą być ewidencjonowane i (lub) rozliczane w różny sposób. W sytuacji rosnącej konkurencji, szybkiego postępu technologicznego oraz wzrostu i indywidualizacji wymagań klientów przedsiębiorstwa produkcyjne muszą szukać kolejnych sposobów na utrzymanie swojej pozycji na rynku. Działaniami takimi mogą być przewidywanie przyszłych trendów, redukcja kosztów oraz dokładne monitorowanie otoczenia w poszukiwaniu nowych możliwości zwiększenia przewagi konkurencyjnej (Sierpińska, 2004).

Controlling produkcji to element systemu controllingu przedsiębiorstwa, który wykorzystując różne instrumenty, wspiera działania kierownictwa w zakresie planowania, realizacji i kontroli procesu produkcji, pozwalając na sprawne realizowanie przyjętych celów. W firmach produkcyjnych wzrasta rola controllingu operacyjnego w zarządzaniu kosztami i finansami przedsiębiorstwa. Odgrywa on strategiczną rolę w procesie budżetowania, kontroli kosztów, planowania i monitorowania zmian w poziomie kapitału pracującego, płynności firmy oraz jej aktywów i pasywów.

Implementacja wymienionych budżetów do praktyki gospodarczej przedsiębiorstw odbywa się przez kontrolę ich wykonania w ujęciu faz produkcyjnych, podmiotów wewnętrznych oraz funkcji ogólnoprodukcyjnych i nieprodukcyjnych zarządzania. Najważniejszą rolę w procesie kontroli wykonania budżetów operacyjnych i finansowych odgrywa dział controllingu w połączeniu z kontrolerami kosztów w centrach kosztów. Podstawowym zadaniem komórki rachunkowości zarządczej, kierowanej przez głównego kontrolera kosztów, jest koordynowanie i konsolidowanie budżetów kosztów tworzonych w centrach kosztów produkcji podstawowej, pomocniczej oraz wydzielonych centrach kosztów nieprodukcyjnych.

Proces budżetowania kosztów w podmiotach wewnętrznych koordynuje planista kosztów w komórce rachunkowości zarządczej w porozumieniu z kierownikami centrów kosztów. W przedsiębiorstwach dużych, o skomplikowanym procesie produkcyjnym, w centrach kosztów powoływani są tzw. inżynierowie kosztów, pełniący funkcje kontrolerów kosztów na poziomie zakładu, wydziału, oddziału. W centrach kosztów produkcji podstawowej i pomocniczej tworzone są następujące budżety: kosztów materiałów bezpośrednich, kosztów płac bezpośrednich, kosztów wydziałowych.

W komórce rachunkowości zarządczej planista kosztów, na bazie budżetów, tworzy operacyjne budżety kosztów podmiotów wewnętrznych produkcji podstawowej i pomocniczej oraz całościowy budżet kosztów produkcyjnych i nieprodukcyjnych. Budżety kosztów nieprodukcyjnych (zarządu, sprzedaży, marketingu, reklamy, badań i rozwoju, zaopatrzenia, kontroli jakości) przygotowywane są w miejscach ich powstania (centra kosztów).

Ocenę wykonania budżetów kosztów produkcyjnych i nieprodukcyjnych przeprowadza się co miesiąc. Ostateczne rozliczenie następuje co kwartał (narastająco), po jego zakończeniu. Ocenę tę przeprowadza się, badając dla kosztów odchylenia między budżetowymi kosztami centrów kosztów a zarachowanymi kosztami rzeczywistymi. Różnica między kosztami rzeczywistymi w miejscu ich powstania a budżetami przeliczonymi ich kosztów stanowi odchylenie od kosztów budżetowych. Wprowadzenie odchyleń nie jest istotą kontroli kosztów. Zbadane przyczyny ich powstania dają podstawę do właściwej oceny i podjęcia odpowiednich działań. Przy analizie odchyleń od budżetu kosztów stałych (produkcyjnych, nieprodukcyjnych) nie stosuje się bardziej skomplikowanych metod. Chodzi głównie o ujmowanie pierwotnych przyczyn odchyleń i ocenę poszczególnych różnic w celu podziału na odchylenia nieistotne, niewymagające reakcji lub wymagające podjęcia kroków zaradczych ze strony kierownika centrum kosztów.

Na potrzeby zarządzania kosztami można by ograniczyć się do sporządzania budżetów i kontroli ich wykonania według miejsca ich powstawania (podmiotowe ujęcie kosztów). Budżety kosztów pośrednich (produkcyjnych, nieprodukcyjnych) są podstawą do ustalania budżetowanych narzutów (procentowe) lub normatywnych stawek (kosztów) pośrednich. Za pomocą tych narzutów lub stawek oblicza się w kalkulacjach planowanych kosztów jednostkowych produktów budżetowane koszty pośrednie. Wynikiem pracy planisty kosztów jest przygotowanie wyceny produktów w ujęciu *ex ante* w następującej strukturze informacyjnej: zmienny jednostkowy koszt wytwarzania, pełny jednostkowy koszt wytwarzania, rentowność produktów (zysk, miara brutto, stopa marży, stopa zysku). Po upływie okresu sprawozdawczego analityk kosztów dokonuje analizy odchyleń rzeczywistego jednostkowego kosztu produktu od kosztu postulowanego produktu.

W ostatniej fazie procesu budżetowania kosztów komórka rachunkowości zarządczej, w oparciu o przygotowany budżet kosztów, budżetowy koszt jednostkowy produktu oraz plan sprzedaży, prognozuje wynik finansowy firmy na bazie rachunku kosztów zmiennych i pełnych oraz szacuje próg rentowności. Bez wykorzystania obu systemów rachunku kosztów nie jest możliwe ustalenie wyniku finansowego na potrzeby sprawozdawczości zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Prognozowany wieloblokowy rachunek wyników dostarcza odpowiednio przetworzonych i wiarygodnych informacji do podejmowania długo- i krótkookresowych decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania.

Analityk kosztów, dysponując planowanym i rzeczywistym wynikiem finansowym, może dokonać przyczynowej analizy odchyleń wyniku rzeczywistego od planowanego. Celem tego rodzaju analizy jest określenie wagi i wyjaśnienie przyczyn powstania różnego rodzaju odchyleń, a ponadto kontrola i ocena działania menedżerów odpowiedzialnych za funkcjonowanie firmy. Zakres i stopień szczegółowości analizy zależy od potrzeb informacyjnych zarządzających przedsiębiorstwem, ale jest w znacznej mierze ograniczony



systemem rachunku kosztów, którym posługuje się dana jednostka. W zależności od przyjętego systemu (rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych standardowych) zakres i możliwości analizy będą różne. Zazwyczaj są to informacje dotyczące odchyłań: zysku netto, zysku brutto, marży na pokrycie kosztów zmiennych, kosztów stałych – produkcyjnych i nieprodukcyjnych. Informacje te raportowane są z działu controllingu do wszystkich dyrektorów funkcyjnych oraz zarządu.

Planowanie i analiza progno rentowności, realizowane w komórce rachunkowości zarządczej, dostarczają informacji niezbędnych przy podejmowaniu decyzji o wielkości i strukturze produkcji, sprzedaży, a także danych do prognozowania wyników działalności przedsiębiorstwa w krótszym i dłuższym okresie. Próg rentowności może być również wykorzystywany przy podejmowaniu decyzji związanych z rozmiarami planowanych inwestycji, czyli w wyznaczaniu minimalnej skali produkcji i sprzedaży gwarantującej pokrycie wszystkich poniesionych nakładów inwestycyjnych. Planowanie i analiza progno rentowności w krótkim okresie powinny obejmować planowanie przeciętnego, minimalnego i maksymalnego progno rentowności, dźwigni operacyjnej, finansowej i łącznej, analizę wrażliwości progno rentowności na zmiany warunków rynkowych oraz kosztów i dochodów przedsiębiorstwa.

Całość planów kosztowych i finansowych firmy jest podsumowywana w formie planowanego sprawozdania z przepływu środków pieniężnych oraz planowego bilansu. Planowanie takiego sprawozdania z podziałem na okresy miesięczne, a nawet krótsze, będzie przydatne do określania płynności przedsiębiorstwa. Tego rodzaju sprawozdanie dostarczy obrazu planowanych sald pieniężnych, a w konsekwencji umożliwi interwencję firmy w razie wykrycia niedoborów czy nadwyżek. Stopień szczegółowości planów i długość okresów budżetowych zależy głównie od stopnia zmienności otoczenia, ryzyka operacyjnego i finansowego (Kustra, 2004).

Ostatnim elementem systemu sprawozdań pro forma jest bilans pro forma. Punktem wyjścia do jego sporządzenia będzie bilans rzeczywisty na początek okresu, budżety kosztów, planowany wynik finansowy, planowane sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych oraz dane dodatkowe, dotyczące np. polityki inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Plan bilansu na dzień kończący prognozę nie będzie miał takiego znaczenia, jak planowany rachunek wyników czy plan przepływu środków pieniężnych. Stanowić będzie raczej swego rodzaju sprawozdanie, czy przyjęte w całym procesie planowania założenia zostały uwzględnione w sposób kompleksowy i merytorycznie poprawny.

Analitik finansowy analizuje i monitoruje zmiany w poziomie rzeczywistego kapitału pracującego oraz wpływ poszczególnych elementów kapitału przyjętego na płynność finansową firmy. Analiza podstawowych wskaźników finansowych stanowi ostatni, najbardziej ogólny instrument kontroli w przedsiębiorstwie. Szerokie stosowanie tej formy analizy jest spowodowane jej prostotą i możliwością pokazania wielu skomplikowanych zależności w formie jednej liczby. Do celów kontroli operacyjnej dział kontrolera finansowego powinien opracować własny, oryginalny system wskaźników, które pozwolą najpełniej kontrolować i analizować rezultaty działalności. System raportowania wewnętrznego w przedsiębiorstwie jest z jednej strony ściśle związany z funkcjami działu controllingu, z drugiej zaś – z potrzebami informacyjnymi kadry zarządzającej.

Tab. 1. Struktura rocznego planu rzeczowo-finansowego obowiązującego w badanej grupie kapitałowej

|  |  |
|--|--|
| 1. Wstęp   |  |
| 2. Dane ogólne o spółce  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Nazwa i siedziba spółki</li> <li>2.2. Struktura kapitału zakładowego</li> <li>2.3. Przedmiot działalności spółki</li> <li>2.4. Struktura organizacyjna</li> <li>2.5. Organy spółki</li> </ul>  |
| 3. Założenia realizacji planu rzeczowo-finansowego na rok obrotowy | <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Czynniki warunkujące realizację planu na rok obrotowy <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1. Czynniki zewnętrzne</li> <li>3.1.2. Czynniki wewnętrzne</li> </ul> </li> <li>3.2 Podstawowe założenia przyjęte przy konstruowaniu planu</li> </ul>  |
| 4. Plan marketingowy   | <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Ocena aktualnej sytuacji marketingowej <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1.1. Otoczenie marketingowe firmy</li> <li>4.1.2. Oferowane produkty i usługi</li> <li>4.1.3. Rynek docelowy</li> <li>4.1.4. Analiza konkurencji</li> <li>4.1.5. Analiza możliwości i zagrożeń</li> </ul> </li> <li>4.2. Cele marketingowe <ul style="list-style-type: none"> <li>4.2.1. Cele perspektywiczne (długoterminowe)</li> <li>4.2.2. Cele krótkoterminowe (na rok obrotowy)</li> </ul> </li> <li>4.3. Strategie marketingowe i programy działań <ul style="list-style-type: none"> <li>4.3.1. Ogólna strategia działania</li> <li>4.3.2. Strategia produktu</li> <li>4.3.3. Strategie cenowe</li> <li>4.3.4. Strategia sprzedaży</li> <li>4.3.5. Strategia promocji</li> <li>4.3.6. Harmonogram działań</li> </ul> </li> <li>4.4. Budżet marketingowy <ul style="list-style-type: none"> <li>4.4.1. Prognoza dochodów i wydatków</li> <li>4.4.2. Plan sprzedaży</li> </ul> </li> <li>4.5. Kontrola wyników <ul style="list-style-type: none"> <li>4.5.1. Wdrażanie i monitorowanie rezultatów</li> </ul> </li> </ul> |
| 5. Plan techniczny   | <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Opis produktów i przedsięwzięć</li> <li>5.2. Poziom technologii i organizacji</li> <li>5.3. Program produkcji</li> <li>5.4. Majątek produkcyjny</li> <li>5.5. Poziom zapasów wyrobów gotowych, materiałów, surowców, produkcji w toku i towarów</li> <li>5.6. Zdolności produkcyjne i plan produkcji</li> <li>5.7. Koszty produkcji</li> <li>5.8. Zarządzanie procesami logistycznymi</li> <li>5.9. Działalność badawczo-rozwojowa</li> </ul>  |
| 6. Przedsięwzięcia w zakresie zarządzania spółką                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Przedsięwzięcia organizacyjne (zmiany w organizacji przedsiębiorstwa)</li> <li>6.2. Polityka kadrowo-płacowa <ul style="list-style-type: none"> <li>6.2.1. Kierunki polityki kadrowej</li> <li>6.2.2. Plan zatrudnienia</li> <li>6.2.3. Plan wynagrodzeń</li> <li>6.2.4. Plan szkoleń</li> </ul> </li> </ul>   |



|  |  |
|--|--|
| 6. Przedsięwzięcia w zakresie zarządzania spółką (cd.) | 6.3. Zarządzanie majątkiem spółki<br>6.3.1. Działalność inwestycyjna<br>6.3.2. Modernizacje i remonty<br>6.3.3. Gospodarka nieruchomościami<br>6.3.4. Zarządzanie majątkiem obrotowym<br>6.4. Organizacja kontroli wewnętrznej w spółce<br>6.5. Zarządzanie finansami spółki<br>6.6. Controlling finansowy                           |
| 7. Plan finansowy                                      | 7.1. Prognoza rachunku zysków i strat<br>7.2. Prognoza bilansu<br>7.3. Prognoza rachunku z przepływu środków pieniężnych<br>7.4. Prognoza nakładów inwestycyjnych<br>7.5. Przewidywane zmiany w strukturze kapitałów własnych<br>7.6. Podstawowe wskaźniki ekonomiczne (zgodnie z wzorem w tab. 4)<br>7.7. Analiza wrażliwości zysku |
| 8. Zagrożenia realizacji planu                         |  |
| 9. Podsumowanie  |  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych badanego przedsiębiorstwa

## ZASADY OPACOWYWANIA PLANÓW RZECZOWO-FINANSOWYCH W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

Zasady nadzoru korporacyjnego w spółkach badanej grupy kapitałowej stanowią zbiór wytycznych i oczekiwań właścicielskich kierowanych do spółek wchodzących w jej skład. Dla realizacji wskazanych celów nadzoru korporacyjnego istotne znaczenie ma właściwe funkcjonowanie kodeksowych organów spółek prawa handlowego: zgromadzenia wspólników, walnego zgromadzenia, rady nadzorczej oraz zarządu. Zasady nadzoru korporacyjnego nad spółkami grupy są traktowane jako dokument wzorcowy, stanowiący podstawę do rozwiązań w spółkach z udziałem właściciela oraz w spółkach od nich zależnych. W wytycznych dotyczących kontroli spółka nadrzędna określa także obowiązki jednostki ds. controllingu, do których należą: wyznaczanie propozycji celów strategicznych względem spółek, z uwzględnieniem przewidywanych okresów inwestycji, gromadzenie i analiza informacji dotyczących bieżącej działalności i sytuacji finansowej, przygotowywanie raportów, analiz i rekomendacji dla zarządu, rocznej analizy realizacji planów rzeczowo-finansowych przez spółki zależne.

Istotne jest inicjowanie i monitorowanie działań na rzecz wzrostu wartości spółek, w tym wypracowywanie koncepcji prac restrukturyzacyjnych oraz monitorowanie ich realizacji, a także opracowanie, wdrożenie i prowadzenie bieżącego monitoringu wyników działalności, w tym: wykorzystania majątku, efektywności kapitału własnego, wartości akcji. Należy analizować projekty inwestycyjne dotyczące obejmowania akcji w spółkach, a także analizować i oceniać realizowane projekty inwestycyjne. W ramach nadzoru prezentowane są także wytyczne do opracowywania rocznych planów rzeczowo-finansowych oraz analiz ich wykonania. Takie plany wraz z analizami powinny być przygotowywane według

określonych wytycznych, a przedstawiciele właściciela w radach nadzorczych tych spółek są zobowiązani do ich stosowania.

Struktura rocznego planu rzeczowo-finansowego jest wyraźnie określona (por. tab. 1). Stosowanie tych wytycznych ma zapewnić jednolitość systemu planowania celów gospodarczej działalności właściciela poprzez wyznaczanie przez radę nadzorczą każdej spółce, w sposób uporządkowany, wymiernych celów cząstkowych, spójnych z przyjętymi celami strategicznymi, a także stworzenie systemu planowania rocznych celów gospodarczej działalności każdej spółki oraz ustanowienie elementu systemu monitorowania i kontroli, obowiązującego w spółkach zależnych. Plan rzeczowo-finansowy powinien zawierać wszystkie działania, które mają zostać wykonane w celu wprowadzenia w życie przyjętej strategii działania spółki. Analiza rocznego planu rzeczowo-finansowego powinna określać warunki realizacji i ocenę wykonania planu za poprzedni rok obrotowy.

#### PREZENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA I GRUPY KAPITAŁOWEJ W PLANIE RZECZOWO-FINANSOWYM

Dysponowanie przez kraj potencjałem umożliwiającym produkcję określonych systemów uzbrojenia i sprzętu wojskowego stanowi jeden z wyznaczników suwerenności państwa oraz gotowości mobilizacyjnej jego struktur. Przemysł pozostaje kluczowym źródłem zaopatrzenia sił zbrojnych w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, a polskie placówki naukowo-badawcze są ważnym dostawcą technologii i myśli technicznej w zakresie technologii obronnych. Za utrzymaniem i wspieraniem przemysłowego potencjału obronnego przemawia interes polskiej gospodarki (postęp technologiczny, miejsca pracy, wymiana handlowa z partnerami zagranicznymi, zasilanie budżetu państwa w przychody z tytułu podatków i opłat) (*Program wspierania rozwoju...*, 2012). Istotny wpływ na pozycję rynkową polskiego przemysłowego potencjału obronnego ma proces przekształceń strukturalnych sektora<sup>1</sup>.

Ważną rolę wśród czynników wspierających rozwój przemysłowego potencjału obronnego odgrywają instrumenty wspomagające działalność produkcyjną i eksportową tego sektora. Powinny one stworzyć warunki do zwiększenia poziomu konkurencyjności i innowacyjności przemysłowego potencjału obronnego w stopniu zapewniającym realizację potrzeb sfery bezpieczeństwa państwa, jak również umożliwiającym wzmocnienie pozycji krajowych dostawców uzbrojenia i sprzętu wojskowego na globalnym rynku broni, w tym także pozwalającym na liczącą się ich obecność na tworzącym się europejskim rynku produktów obronnych. W kontekście rozwoju przemysłowego potencjału obronnego istotnym zagadnieniem jest transfer innowacyjnych technologii między sektorem wojskowym a cywilnym. Konieczne jest większe wykorzystanie potencjału rozwojowego tkwiącego w tym przepływie, a zwłaszcza podjęcie działań stymulujących przepływ wiedzy oraz zasobów ludzkich i sprzętowych z sektora wojskowego do cywilnego.

---

<sup>1</sup> Kierunek przekształceń własnościowych spółek przemysłowego potencjału obronnego określił dokument rządowy Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007–2012. Jego następcą będzie Program wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2013–2020.

Efektywne wspieranie rozwoju sektora przemysłu obronnego jest prowadzone poprzez utworzenie skonsolidowanej struktury krajowego przemysłowego potencjału obronnego oraz wzmocnienie wspomagających ją mechanizmów i instrumentów finansowych. Konsolidacja tego sektora pozwoli na lepsze wykorzystanie potencjału polskich zakładów zbrojeniowych oraz wzmocni ich konkurencyjność w stosunku do wielkich koncernów zagranicznych na międzynarodowym rynku. Konsolidacja uporządkuje sytuację na krajowym rynku zbrojeniowym. Skupione w Polskiej Grupie Zbrojeniowej SA (PGZ) spółki będą mogły wspólnie realizować zamówienia Ministerstwa Obrony Narodowej, mają się wspierać, razem budować marketing i wymieniać się technologiami. Skonsolidowana grupa będzie posiadała kapitał o wartości 6 ml zł i zatrudniać będzie bezpośrednio 14 tys. pracowników. Łączne przychody grupy mają sięgać 5 mld zł rocznie. Nakłady na polską armię są w ostatnich latach duże w porównaniu z innymi krajami Europy. Wojsko ma plany modernizacyjne, na które w kolejnej dekadzie przeznaczone ma zostać 130 mld zł.

Do PGZ zostaną wniesione akcje następujących spółek: Mesko, Przemysłowe Centrum Optyki (w tym badane przedsiębiorstwo – Zakłady Mechaniczne Tarnów SA), PIT-Radwar, Zakłady Mechaniczne Bumar-Łabędy, Stomil Poznań oraz udziały spółek Cenzin, Cenrex i OBRUM. PGZ SA skonsoliduje docelowo ponad 30 spółek. 8 września 2014 roku Sąd Rejonowy w Warszawie wydał pozytywną decyzję o podwyższeniu kapitału zakładowego PGZ, tym samym zamknięty został pierwszy etap konsolidacji. Ma ona zapewnić zwiększenie nakładów na prace badawczo-rozwojowe związane z bezpieczeństwem i obronnością państwa, skonsolidowanie zaplecza B+R oraz efektywniejsze wsparcie i promocję sektora. W celu zintensyfikowania działalności badawczo-rozwojowej na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa, a także dla zapewnienia ścisłej współpracy producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego z instytucjami badawczymi, utworzone zostanie zaplecze badawczo-rozwojowe. Równocześnie podjęte zostaną działania zmierzające do zwiększenia nakładów na badania naukowe i prace rozwojowe w priorytetowych obszarach techniki wojskowej.

Zakłady Mechaniczne Tarnów SA to przedsiębiorstwo o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym<sup>2</sup>, w którym w latach 2008–2012 miała miejsce restrukturyzacja: organizacyjna, finansowa, w obszarze infrastruktury, produktowa, koncentracja działalności na produkcji specjalnej, sprzedaż części cywilnej zakładu. Grupy wyrobów oraz usług świadczonych przez ZM Tarnów SA to m.in.: badania naukowe i prace rozwojowe, projektowanie specjalistyczne, produkcja karabinów maszynowych i modułowych, mobilne kontenerowe systemy ochronno-obronne, modułowe kontenerowe systemy szkolenia strzeleckiego, obróbka cieplna, galwaniczna i plastyczna, odsprzedaż energii elektrycznej. Analizowane przedsiębiorstwo działa na podstawie: Kodeksu spółek handlowych, ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, statutu spółki. Kapitał zakładowy spółki Zakłady Mechaniczne Tarnów SA przedstawiono w tab. 2, a strukturę własności – w tab. 3.

---

<sup>2</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 października 2010 r. w sprawie wykazu przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym.

Tab. 2. Stan kapitału własnego na 31 grudnia 2014 roku

| Wyszczególnienie                        | Wartość (tys. zł) |
|---|-------------------|
| Kapitał podstawowy                      | 24 766,1          |
| Kapitał zapasowy                        | 4 348,2           |
| Kapitał z aktualizacji wyceny           | 11 372,2          |
| Pozostałe kapitały (fundusze rezerwowe) | 23 122,6          |
| Zysk (strata) z lat ubiegłych           | -0,3              |
| Zysk (strata) netto roku bieżącego      | 727,6             |
| Razem kapitał własny                    | 64 336,6          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych badanego przedsiębiorstwa

W badanym okresie wartość kapitału zakładowego wzrosła o 946 190 zł w wyniku emisji w 2014 roku (94 619 akcji serii G o wartości nominalnej jednej akcji 10 zł objętych w całości przez PHO Sp. z o.o.). W grudniu 2014 roku przeprowadzono kolejną emisję akcji w liczbie 638 750 (seria H) o wartości nominalnej jednej akcji równej 10 zł objęte w całości przez PHO Sp. z o.o. poprzez konwersję zobowiązań.

Tab. 3. Struktura własności spółki (dane z 31 grudnia 2014 roku)

| Nazwa udziałowca                  | Liczba akcji (szt.) | Wartość akcji (zł) | Udział w kapitale (%) |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| PCO S.A.                          | 1 965 651           | 10                 | 63,10                 |
| Polski Holding Obronny Sp. z o.o. | 915 854             | 10                 | 29,40                 |
| Akcjonariat pracowniczy           | 230 284             | 10                 | 7,39                  |
| Skarb Państwa                     | 3 572               | 10                 | 0,11                  |
| Razem                             | 3 115 361           | –                  | 100,00                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych badanego przedsiębiorstwa

Jak wynika z tab. 3, dominującym właścicielem jest Przemysłowe Centrum Optyki SA, posiadające 63% akcji przedsiębiorstwa. Spółka ma szeroki i zróżnicowany portfel produktów i usług. Głównym segmentem rynku są: Ministerstwo Obrony Narodowej, Policja, Służba Więziennictwa, Straż Graniczna, reprezentowane w procesie zakupów przez instytucje i jednostki pośredniczące: Inspektorat Uzbrojenia, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, regionalne bazy logistyczne, wojskowe oddziały gospodarcze. Szansą rozwoju dla przedsiębiorstwa są prognozy mówiące o tym, iż w 2015 roku zostanie wydanych 40 mld zł na polską armię<sup>3</sup>. To trzy razy więcej niż 15 lat temu. Cztery razy więcej wydają Niemcy i Francuzi, a prawie sześć – Brytyjczycy. Ta kwota pozycjonuje Polskę w czołowiec krajów członkowskich NATO. Więcej wydają tylko USA, Wielka Brytania, Francja i Niemcy. Na podobnym poziomie kształtują się wydatki Hiszpanii, Włoch, Kanady i Turcji. Od 2016 roku wydatki na armię rosną o 0,05% PKB do 2%PKB, co oznacza 800 mln zł więcej na ten cel.

Podniesienie udziału wydatków obronnych w PKB to wypełnienie zobowiązań ze szczytu NATO w Newport. Polska zwiększa wydatki na obronność, pozostałe kraje paktu szukają

<sup>3</sup> Raport opublikowany przez NATO w 2015 roku.

zaś w tym sektorze oszczędności. W porównaniu do 2014 roku dziewięć krajów zmniejszyło nakłady na ten cel. Mniej planują wydać Albańczycy, Bułgarzy, Niemcy, Francuzi i Amerykanie. Wydatki w 2015 roku w Polsce były o ponad 20% wyższe niż w roku poprzednim. Intensywniej nakłady zwiększają tylko dwa kraje sojuszu: Litwa i Luksemburg. Każdy Polak w 2015 roku sfinansował modernizację armii kwotą 313 dol. (jest to poniżej średniej dla całego NATO, która wynosi 445 dol.). Amerykanie wydają na cele obronne ponad 1,8 tys. dol. rocznie, a mieszkańcy Norwegii – prawie 1,4 tys. dol. w przeliczeniu na osobę. Jedna trzecia wydatków przeznaczana jest na sprzęt i infrastrukturę. Największą część stanowią koszty personalne, przede wszystkim wynagrodzenia wynoszące ponad 40% wszystkich środków (w Słowenii i we Włoszech pensje stanowią ponad 80% wszystkich wydatków na armię).

Według programu wieloletniego Priorytetowe zadania modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP do 2022 roku na obronę narodową państwo ma wydać ponad 90 mld zł. Najwięcej środków przeznaczonych zostanie na obronę powietrzną i morską, najmniej na samoloty transportowe i pociski przeciwpancerne. W tab. 4 przedstawiono wydatki na modernizację polskiej armii.

Tab. 4. Planowane wydatki na modernizację polskiej armii do 2022 roku (mld zł)

| Rodzaj systemu                         | Kwota wydatków (mld zł) |
|--|-------------------------|
| System obrony powietrznej              | 26,4                    |
| Zwalczanie zagrożeń na morzu           | 13,7                    |
| Śmigłowce bojowe, VIP                  | 11,5                    |
| Modernizacja wojsk pancernych          | 8,6                     |
| Transportery ROSOMAK                   | 7,8                     |
| Modernizacja wojsk raketowych          | 6,9                     |
| Systemy wsparcia dowodzenia            | 5,7                     |
| Uzbrojenie żołnierza przyszłości TYTAN | 3,1                     |
| Rozpoznanie obrazowe i satelitarne     | 2,5                     |
| Rozpoznanie patrolowe                  | 1,5                     |
| Samolot szkolno-treningowy AJT         | 1,4                     |
| Symulatory i trenażery                 | 1,0                     |
| Samoloty transportowe                  | 0,4                     |
| Przeciwpancerne pociski SPIKE          | 0,4                     |
| Łącznie                                | 90,9                    |

Źródło: Money.pl na podstawie programu wieloletniego Priorytetowe zadania modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w ramach programów operacyjnych

Badana spółka charakteryzuje się stabilnym poziomem sprzedaży, od 2016 roku planowany jest jego znaczny wzrost – o ponad 70% w odniesieniu do 2015 roku, ze względu na wejście w etap realizacji programów modernizacyjnych Sił Zbrojnych RP w latach 2013–2022. Spółka jest liderem projektu PSRA PILICA (przeciwlotniczego systemu raketowo-artyleryjskiego Pilica), a do większości pozostałych programów może oferować uzbrojenie i sprzęt wojskowy.

## PLAN PRODUKCJI I SPRZEDAŻY BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Każde przedsięwzięcie z zakresu przygotowania produkcji jest zadaniem zasadniczo odmiennym, jest ono jedyne w swoim rodzaju. Planowanie jest pierwszym i jednocześnie najważniejszym składnikiem każdego procesu zarządzania. Od sposobu zaplanowania działań zależy w dużej mierze sposób ich realizacji i to, czy zakończą się one powodzeniem. Planowanie jest procesem systematycznego poszukiwania i ustalania celów oraz przygotowywaniem działań zmierzających do ich osiągnięcia. Główne założenia planu rzeczowo-finansowego badanego przedsiębiorstwa na 2015 rok to:

- wielkość sprzedaży wyrobów i usług określono na podstawie zawartych umów oraz prawdopodobnych zamówień na poziomie 75 953,9 tys. zł,
- wartość działań inwestycyjnych wyniosła 37 723 tys. zł., w tym: nakłady na prace B+R+W na poziomie 23 685 tys. zł,
- średnie zatrudnienie na poziomie 560 etatów.

W badanym zakładzie do zarządzania firmą wykorzystuje się informatyczny system wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP o nazwie INFOR LN, obejmujący wszystkie obszary funkcjonalne działalności organizacji. Strategia marketingowa wynika z misji przedsiębiorstwa: „Tworzymy nowoczesne produkty dla obronności”, określonej w *Strategii rozwoju Zakładów Mechanicznych TARNÓW S.A. na lata 2013–2018*. Misja jest spójna z charakterem rynku docelowego, regulowanego uwarunkowaniami politycznymi i administracyjnymi oraz przepisami o obrocie uzbrojeniem i sprzętem wojskowym.

Techniczna strona produktu i jej zgodność z wymaganiami użytkowników odgrywają kluczową rolę. Wielkość rynku rośnie stopniowo wraz ze wzrostem budżetu państwa oraz rozwojem sytuacji geopolitycznej na świecie. Przychody ze sprzedaży netto badanego przedsiębiorstwa kształtowały się w 2014 roku na poziomie 45 603 tys. zł. Pozostałe przychody operacyjne osiągnęły poziom 4007 tys. zł i były wyższe od uzyskanych w 2013 roku o 1670 tys. zł (dynamika 71%). Pozostałe koszty operacyjne ukształtowały się w 2014 roku na poziomie z roku poprzedniego. Wynik dla pozostałej działalności operacyjnej wyniósł 2657,1 tys. zł. Przychody finansowe uzyskane osiągnęły w 2014 roku wartość 398 tys. zł (spadek w stosunku do ubiegłego roku o 596 tys. zł). Koszty finansowe wyniosły w 2014 roku 2072 tys. zł, koszty działalności operacyjnej w 2014 roku są w porównaniu z rokiem poprzednim niższe o 651,3 tys. zł. Na 2015 rok zaplanowano osiągnięcie przychodów ze sprzedaży i zrównanych z nimi na poziomie 92 831,3 tys. zł, co oznacza dynamikę w stosunku do wykonania 2014 roku na poziomie 46,1%. Zysk ze sprzedaży był planowany na poziomie 4832,2 tys. zł, a zysk netto – 3556,9 tys. zł. W 2014 roku zanotowano zysk ze sprzedaży netto na poziomie 599 tys. zł.

Pomimo spadku przychodów w stosunku do 2014 roku, utrzymano dodatnią rentowność produkcji uzbrojenia. Rentowność sprzedaży osiągnęła w 2014 roku poziom 1,33%. Wyniki finansowe ukształtowały się następująco: ze sprzedaży – 599 tys. zł, operacyjny – 3256 tys. zł, brutto – 1580 tys. zł, netto – 728 tys. zł. Suma aktywów i pasywów na 31 grudnia 2014 roku wynosiła 125 398,8 tys. zł. Aktywa trwałe osiągnęły poziom 56 644 tys. zł netto. Dynamika pokazuje wzrost majątku trwałego na poziomie 134,6%. Łączna odnotowana wartość netto aktywów obrotowych wyniosła 68 754,7 tys. zł. W 2014 roku aktywa wzrosły o 24 957,6 tys.

zł względem 2013 roku, realizując 108% skorygowanego planu rocznego. W grupie środków trwałych nastąpił wzrost o 14 556,9 tys. zł (101% skorygowanego planu). Zmiany wynikają z poczynienia licznych inwestycji, głównie podyktowanych realizacją projektu inwestycyjnego budowy centrum badawczo-rozwojowego. Wartość bilansowa majątku spółki w 2013 roku wynosiła 100 319,3 tys. zł, w kolejnym roku wzrosła o 25 mln zł do poziomu 125 398,8 tys. zł. Plan na 2015 rok przewidywał wzrost tej wartości do poziomu 147 951,3 tys. zł.

Ostatnim etapem budżetowania jest reakcja podmiotu na wyniki realizacji budżetu. W tej fazie kierownicy decydują, co należy zmienić w przedsiębiorstwie i kolejnych budżetach, aby wyniki przyszłych okresów były zadowalające. Podejmują także działania korekcyjne w obszarach, w których powstały odchylenia stanu rzeczywistego w stosunku do stanu postulowanego. Jednym z najważniejszych etapów jest weryfikacja budżetów oraz ich kontrola. W tej fazie budżetowania spełnione zostają podstawowe zadania, do których zaliczyć należy: ujawnienie odchyłeń wielkości rzeczywistych lub przewidywanych od wielkości założonych w budżecie, identyfikacja miejsc powstawania odchyłeń, rozpoznanie przyczyn odchyłeń, ustalenie osób odpowiedzialnych za powstanie odchyłeń w trybie *ex post*, badanie skutków powstawania odchyłeń w różnych obszarach działalności firmy, wskazywanie działań korygujących zaistniałe odchylenia, postulowanie czynności zaradczych eliminujących powstawanie odchyłeń w przyszłości, proponowanie zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wnioskowanie konkretnych usprawnień w samym procesie budżetowania.

Na 2015 rok zaplanowano wskaźnik rentowności obrotu przychodów na poziomie 3,7%, rentowność majątku na poziomie 2,6%, rentowność kapitałów własnych – na poziomie 5,5%.

## ZAKOŃCZENIE

Narzędzia rachunkowości zarządczej są stosowane przez menedżerów oraz zarząd w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych w postaci większego zysku. Obok rachunku kosztów często stosowanym i docenianym narzędziem jest budżetowanie, które wspomaga podejmowanie decyzji w różnych podmiotach gospodarczych. Budżetowanie to proces polegający na przygotowaniu, zatwierdzeniu, realizacji i kontroli budżetu. Budżet jest zestawieniem dwustronnym. Jednak liczby występujące w nim po stronie dochodów i po stronie wydatków, a więc ustalone w budżecie kwoty, mają jedynie charakter orientacyjny, są zestawieniem wielkości przewidywanych. Badane przedsiębiorstwo na 2015 rok zaplanowało wzrost sprzedaży wyrobów i usług do poziomu 75 953,9 tys. zł. Zaplanowana wielkość sprzedaży pozwoli wygenerować dodatnie wyniki finansowe na wszystkich poziomach sporządzanego rachunku wyników.

Planowanie rzeczowo-finansowe w przedsiębiorstwie produkcyjnym odgrywa bardzo istotną rolę, pozwala na weryfikację założeń, na bieżącą analizę sytuacji przedsiębiorstwa, a także jego pozycji na tle całej grupy kapitałowej. Jako dokument planistyczny, przygotowany w układzie miesięcznym, umożliwia planowanie działań w danym roku. Jak pokazuje analiza wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa, opracowane w ramach dokumentu działania oraz plany, zarówno strategiczne, jak i operacyjne, korespondują z obowiązującą



strategią. Określone cele operacyjne w poszczególnych obszarach (plan sprzedaży, plan prac badawczo-rozwojowo-wdrożeniowych, plan inwestycji i remontów, plany finansowe), z uwzględnieniem posiadanych zasobów i kompetencji, wpisujących się w ogólną strategię spółki, mogą zostać zweryfikowane po zakończeniu analizowanego okresu, na który były zakładane. Wykorzystana w przedsiębiorstwie forma budżetu pozwala w prosty sposób na systematyczne kontrolowanie postępów wykonania w danym okresie. Zastosowany w całej grupie kapitałowej schemat budżetu pozwala na łatwe porównanie sytuacji firmy do innych funkcjonujących w omawianej grupie kapitałowej.

## Literatura References

- Godziszewski, B. (2011). *Przedsiębiorstwo: teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Jarugowa, A., Malec, W., Sawicki, K. (1990). *Rachunek kosztów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Kardas, J., Wójcik-Augustyniak, M. (2008). *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby*. Warszawa: Difin.
- Kiziuikiewicz, T. (red.) (2014). *Rachunkowość przedsiębiorstw wybranych sektorów gospodarki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Komorowski, J. (1997). *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Kustra, A. (2004). Budżetowanie w controllingu, marketingu i sprzedaży. W: W. Krawczyk (red.). *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*. Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Lichtarski, J. (red.) (2007). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Pasternak, K. (2005). *Zarys zarządzania produkcją*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Priorytetowe zadania modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w ramach programów operacyjnych, załącznik do uchwały nr 164 Rady Ministrów z 17 września 2013 r. (M.P. z 2013 r. poz. 796).
- Program wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2013–2020, projekt (2012, 3 grudnia). Ministerstwo Gospodarki.
- Raport opublikowany przez NATO (2015).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 4 października 2010 r. w sprawie wykazu przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym (Dz.U. nr 214, poz. 157).
- Sierpińska, M. (red.) (2004). *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 129.
- Strategia rozwoju Zakładów Mechanicznych Tarnów S.A. na lata 2013–2018*.
- Szatkowski, K. (red.) (2014). *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*. Warszawa: PWN.
- Szczypa, P. (2008). *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa: CeDeWu.
- Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- Ustawa z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. nr 118, poz. 561 z późn. zm.
- Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).
- Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 73, poz. 1807 z późn. zm.).
- Walczak, W., Kowalczyk, K. (2010). *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*. Warszawa: Difin.
- Zasady nadzoru korporacyjnego w grupie PCO przyjęte uchwałą zarządu PCO S.A. nr 6/04/2015 z dnia 17 kwietnia 2015 r. Dokument wewnętrzny przedsiębiorstwa. Leszek

**Renata Śliwa**, dr, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Wydział Humanistyczny, Instytut Politologii. Zainteresowania naukowo-badawcze: przedsiębiorstwo w regulacji procesów gospodarczych (w ładzie regulacyjnym), specyfika regulacji sektorów infrastrukturalnych, systemowe uwarunkowania podejmowania decyzji.

**Renata Śliwa**, Ph.D., Pedagogical University of Cracow, Faculty of Humanities, Institute of Political Science. Fields of research: enterprise in the regulatory regime, the specificity of the regulation of infrastructure sectors, system-determined decision process.

**Adres/address:**

Uniwersytet Pedagogiczny  
Wydział Humanistyczny  
Instytut Politologii  
ul. Podchorążych 2/234, 30-084 Kraków, Polska  
e-mail: renata.zaba-nieroda@zmt.tarnow.pl

**Renata Żaba-Nieroda**, dr. Zainteresowania naukowo-badawcze: finanse, rachunkowość, analiza finansowa, instrumenty finansowe, zarządzanie strategiczne: teoria i praktyka budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

**Renata Żaba-Nieroda**, Ph.D. Fields of research: finance, accounting, financial analysis, financial instruments, strategic management: theory and practice of the development of competitive advantage of an enterprise.

**Adres/address:**

ul. Kochanowskiego 30, 33-100  
Tarnów, Polska  
e-mail: renatasliwa@gmail.com