

Halina Chłodnicka

Politechnika Rzeszowska
e-mail: hach@interia.pl

Powiązania między konsolidacją sprawozdań finansowych i budżetowaniem

Kody JEL: G17, G 30

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, budżetowanie, konsolidacja

Streszczenie. Zarządzanie jest procesem, który decyduje o efektywnym prowadzeniu działalności gospodarczej oraz o perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa. Budżetowanie to proces ciągły i wymagający nieustannego patrzenia w przyszłość oraz analizowania. Wraz ze wzrostem zależności finansowych w podmiotach powiązanych rośnie także stopień skomplikowania ich obsługi. Nawet w przypadku ściśle powiązanych podmiotów w grupach kapitałowych występują spore trudności związane z koordynacją budżetów jednostek. Rozpatrując proces budżetowania w grupach kapitałowych, najpierw należałoby udoskonalić przepływ informacji pomiędzy podmiotami w grupie.

Wprowadzenie

Zarządzanie jest procesem, który decyduje o efektywnym prowadzeniu działalności gospodarczej oraz o perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa. Obecnie kierownictwo jednostki gospodarczej często decyduje o łączeniu przedsiębiorstw lub o przyłączeniu przedsiębiorstwa do grupy kapitałowej. Jednostki gospodarcze funkcjonujące na rynkach krajowych i zagranicznych dążą do maksymalizacji wartości posiadanych aktywów, do osiągnięcia zysków z prowadzonej działalności gospodarczej, a także do dalszego rozwoju i konkurowania w zmieniającym się i coraz bardziej wymagającym otoczeniu. Zarządzanie grupą kapitałową wymaga niezbędnego doświadczenia i wysokich kwalifikacji. Nieodłącznym elementem dokumentacji grupy kapitałowej jest skonsolidowane sprawozdanie finansowe. Tworzenie dokumentacji skonsolidowanej jest trudne i czasochłonne, ale dostarcza wielu cennych informacji. Ponadto jest wiele przepisów, które

należy wiązać ze sobą, odpowiednio stosować i interpretować. Zarządzanie grupą kapitałową wiąże się również z budżetowaniem. Czy budżetowanie w grupie kapitałowej jest trudniejsze, jakie należy stworzyć kryteria takiego budżetowania, aby przynosiło efekty i było mniej czasochłonne, aby podmioty realizowały postawione cele w optymalny sposób. Dokonano analizy tych zagadnień, określając cel artykułu.

Cel artykułu: Zaprezentowanie możliwości tworzenia funkcjonalnych budżetów w grupach kapitałowych.

Metodologia badania: dokonano analizy literatury przedmiotu, przeanalizowano raporty, operaty szacunkowe, opinie, została przeprowadzona szczegółowa ocena stosowanych metod budżetowania.

1. Istota i zakres działalności grup kapitałowych

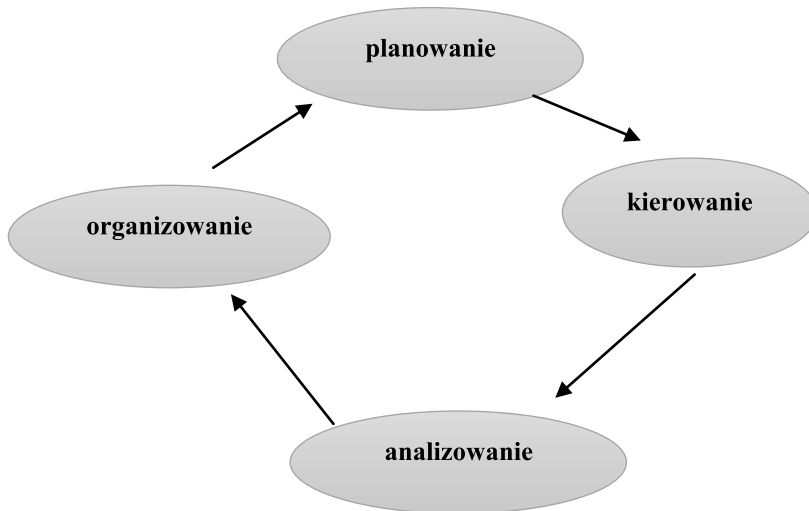
Działalność wielopodmiotowa pozwala osiągnąć korzystniejsze rezultaty poprzez wchodzenie w liczne i różnorodne, pośrednie i bezpośrednie związki z innymi podmiotami w ramach procesu integracji gospodarczej. Na drodze takich połączeń powstają grupy kapitałowe, które posiadają możliwość wspólnej realizacji celów. Kapitałowy charakter związku występujący w ramach funkcjonowania struktury kapitałowej powstaje w wyniku inwestowania kapitału przez jednostki dominujące w innych podmiotach (Remlein, 2008, s. 13; Gabrusewicz, Remlein, 2011, s. 232). Sprawozdawczość skonsolidowana ciągle budzi wśród przedsiębiorców obawy i wątpliwości, pomimo że temat ten jest często podejmowany w publikacjach (Chłodnicka, 2016, s. 59–61). Podstawowe powiązanie między podmiotami to podmioty tworzące grupy kapitałowe. Grupa kapitałowa została zdefiniowana w ustawie o rachunkowości jako jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi. Podobna definicja zawarta jest w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości – MSR 27 – jako jednostka dominująca oraz jej wszystkie jednostki zależne. Motywów powstawania grup kapitałowych jest wiele, ale każdy z nich jest bodźcem inspirującym do zwiększenia efektywności pojedynczego przedsiębiorstwa będącego w grupie kapitałowej, jak i całej grupy kapitałowej.

Procesy łączenia jednostek gospodarczych związane są z podejmowaniem złożonych decyzji finansowych i inwestycyjnych. Do najważniejszych cech obrazujących zarządzanie grupą kapitałową należą lokalizacja i zakres ośrodka kierowniczego, który znajduje się w spółce dominującej. Lokalizacja i zakres ośrodka kierowniczego mogą być również rozłożone na podmiot dominujący i innych członków struktury kapitałowej. Proces zarządzania dzieli się na czynności wzajemnie się uzupełniające:

- a) określenie ogólnych celów działania korporacji, a także umożliwiających osiągnięcie tych celów planów finansowych czy strategii;
- b) wydawanie wykonawczych decyzji, motywowanie zespołów pracowniczych;
- c) dokonywanie diagnoz, ocen i formułowanie wniosków dotyczących przyszłego funkcjonowania grupy;

d) projektowanie struktur organizacyjnych, przygotowywanie regulaminów, wdrażanie systemów analitycznych lub sprawozdawczych.

Procesy te wzajemnie się przenikają i uzupełniają (rys. 1).



Rysunek 1. Przebieg procesu zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z etapów w procesie zarządzania jest funkcja planowania. Jest ona realizowana w procesie budżetowania poprzez sporządzanie budżetów, które są planami wyrażonymi w kategoriach finansowych.

2. Tworzenie budżetu w grupach kapitałowych

Integralną częścią budżetowania, oprócz planowania, jest jego kontrola. W trakcie budżetowania następuje przełożenie rzeczowych planów działalności na plany wartościowe (Nowak, 2014, s. 89). Budżetowanie jest procesem, w trakcie którego następuje rozpisanie nadrzędnych planów przedsiębiorstwa między wewnętrzne jednostki organizacyjne tego podmiotu. Zmusza ono zarządzających do skonkretyzowania i sprecyzowania podstawowych celów, tak aby można je było przedstawić w wielkościach liczbowych (koszty, przychody, zyski), umożliwiając przekształcenie zamierzeń w konkretne działanie. Punktem wyjścia do opracowania procedury budżetowej jest określenie czynników zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa, które będą sprzyjać lub przeszkadzać w realizacji celu danego podmiotu. Tak dzieje się w pojedynczych podmiotach, a jak to powinno czy funkcjonuje w grupach kapitałowych? Rozpatrując procedurę procesową, można

stwierdzić, że budżetowanie w grupie kapitałowej nie różni się co do zasady od budżetowania w niezależnej spółce. Jednak należy zwrócić uwagę, iż grupy kapitałowe różnią się między sobą znacząco pod względem wielkości, złożoności modelu operacyjnego, kultury organizacyjnej czy stopnia kontroli właścicielskiej ze strony spółki nadrzędnej. Stworzenie budżetu w większości grup kapitałowych może być trudniejsze niż w samodzielnej spółce. Oczywiście konkretne problemy mogą występować w poszczególnych przedsiębiorstwach z różnym natężeniem, w zależności od charakteru i wielkości grupy oraz relacji między uczestnikami procesu budżetowego. Poszukując uniwersalnego klucza do większości problemów, warto zwrócić uwagę na aspekty związane z występowaniem powiązań i zależności budżetów cząstkowych między poszczególnymi spółkami wchodzącymi w skład grupy. Kooperacja między poszczególnymi podmiotami musi być odwzorowana w modelu budżetowym zapewniającym odpowiednie mechanizmy kontroli i koordynacji. Negocjacje budżetowe są jednak znacznie trudniejsze. Podstawą opracowania planu operacyjnego jest zgromadzenie odpowiednich informacji dotyczących ubiegłych okresów sprawozdawczych. Po przedstawieniu zgromadzonych informacji przygotowuje się projekt założeń do planu roku następnego. Przygotowanie takie obejmuje kilka etapów (Śliwa, 2011, s. 76–77):

- a) określenie celów dla całej grupy kapitałowej;
- b) określenie czynników ograniczających, na przykład konkurencyjność, wysokie ceny, niedostateczny poziom kwalifikacji pracowników itp.;
- c) określenie mocnych i słabych stron dla grupy kapitałowej;
- d) opracowanie planu operacyjnego i finansowego.

International Integrated Reporting Council (IIRC) wskazał jako jeden z głównych tematów przyszłego ukierunkowania sprawozdawczości organizacji tak zwany model biznesowy. Jest on elementem treści raportowania zintegrowanego. Jako elementy składowe modelu biznesu wymieniono: prezentację firmy, strategię biznesową, łańcuch wartości, wyniki finansowe oraz kreowanie wartości (Bek-Gaik, Rymkiewicz, 2016, s. 34). Model biznesowy wykorzystuje różnorodne kapitały jako elementy na wejściu i poprzez działania biznesowe przekształca je w elementy na wyjściu (IIRC, 2013, s. 13).

Ponadto w określaniu swojej strategii należy uwzględnić metody zastosowania cen transferowych w transakcjach między podmiotami w grupie oraz wybrać odpowiednią metodę budżetowania.

Podstawową zasadą budżetowania jest jego celowość, ponieważ każdy plan powinien być tak sformułowany, aby zapewnił sprawną realizację postawionego celu. Metody budżetowania określają reguły postępowania, które są stosowane przy sporządzeniu budżetu. Każda metoda oparta jest na zespole ogólnych założeń, które zostały przyjęte dla określenia pozycji budżetu. Specyfika poszczególnych rodzajów działalności i makro-otoczenie wpływają w znacznym stopniu na wybór określonych metod budżetowania oraz form budżetów. W polskich przedsiębiorstwach powszechnie stosowanymi metodami są (Nowak, 2014, s. 276–280):

- budżetowanie przyrostowe,
- budżetowanie „od zera”,

- budżetowanie kroczące,
- budżetowanie stałe,
- budżetowanie zmienne,
- budżetowanie statyczne.

Charakterystykę poszczególnych metod zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka metod budżetowania

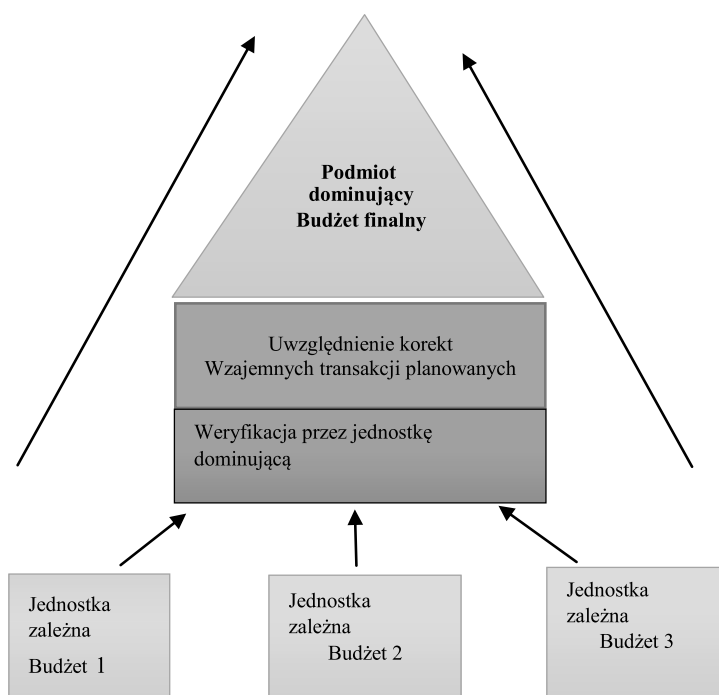
Metoda budżetowania	Opis metody
przyrostowa	praktycznie polega na powielaniu schematu z poprzedniego okresu, jednak dla podmiotów działających w ustabilizowanym otoczeniu
od zera	określa ośrodki decyzyjne (działy, wydziały, procesy, programy itp.) w jednostce gospodarczej i cele dla nich do osiągnięcia, jakby realizowane przez jednostkę; procesy i programy występowały po raz pierwszy; budżet dla danego podmiotu jest opracowywany jak dla całkiem nowej organizacji
ciągła	polega na podzieleniu rocznego budżetu na równe przedziały czasowe (miesiące, kwartały) i dokonywaniu ciągłej ich aktualizacji w trakcie realizacji; budżet dla danego okresu jest ustalony przy uwzględnieniu budżetów z poprzednich okresów
sztywna (stała)	budżet jest ustalany dla określonych planowanych wielkości, które nie mogą być zmienione w ciągu roku; oznacza to, że jeżeli budżet tworzony jest na okres jednego roku, to w tym roku nie jest możliwe przystosowanie budżetu do rzeczywistych wielkości
zmienna	oznacza, że wielkości ekonomiczne przyjęte w budżecie mogą być zmieniane w zależności od późniejszych wahań rzeczywistych wielkości
odgórną*	polega na przygotowaniu budżetu przez osobę odpowiedzialną, najczęściej księgowego, który następnie przekazuje go do zatwierdzenia przez zarząd, a dopiero później grupom odpowiedzialnym za wykonanie budżetu
oddolną*	w przypadku tej metody do sporządzenia budżetów zaangażowani zostają pracownicy niższych szczebli; następnie budżety przekazane są do zatwierdzenia; mają one większą siłę motywującą w odróżnieniu od budżetowania odgórnego, gdyż pracownicy dążą do osiągnięcia celów, które sami założyli podczas przygotowania budżetu

Źródło: opracowanie własne na podst. Nowak (2014) s. 276–280; *Michałowska (2014), s. 412.

Oczywiście zaprezentowane metody mają swoje zalety i wady. Mogą być wykorzystane w różnych warunkach gospodarowania dla mniejszych czy większych podmiotów działających w bardziej zmiennym czy stabilnym otoczeniu. Nie należy też zapominać, że cechą wyróżniającą współczesną gospodarkę rynkową jest duża dynamika zmian, tworzenie organizacji wielopodmiotowych. Wielu menedżerów jest zdania, że budżetowanie to proces ciągły i wymagający nieustannego patrzenia w przyszłość i analizowania. Wraz ze wzrostem zależności finansowych w podmiotach powiązanych rośnie także stopień skomplikowania ich obsługi. Nawet w przypadku ściśle powiązanych podmiotów w grupach kapitałowych występują spore trudności związane z koordynacją budżetów jednostek, a jeszcze trudniej będzie przy mniej formalnych połączeniach spółek. Rozpatrując proces

budżetowania w grupach kapitałowych, najpierw należałoby udoskonalić przepływ informacji pomiędzy podmiotami w grupie. Wskazane jest zbudowanie wspólnego szkieletu informacyjnego dla całej grupy, który zapewniłby szybki dostęp do danych całej grupy. Do tego dochodzą czasem różne wizje podmiotu dominującego i podmiotów zależnych należących do grupy, różne oczekiwania i potrzeby, dlatego informacja, a szczególnie jej przepływ, przy tworzeniu budżetów grupy jest kluczowa. W efekcie grupa nawet bardzo różnorodnych (pod względem rodzaju działalności czy sposobu funkcjonowania) spółek może być zarządzana jak jeden podmiot.

Inny problem w budżetowaniu grupy to wybór odpowiedniej metody budżetowania. Według autorki najefektywniejszą i najskuteczniejszą metodą jest metoda oddolna wraz z zastosowaniem metody zmiennej. Podmioty zależne należące do grupy samodzielnie tworzą budżet dla swojego przedsiębiorstwa. Następnie budżety powinny być przekazane do zatwierdzenia przez jednostkę dominującą. Podmioty zależne, tworząc samodzielnie budżety, mają większą siłę motywującą, ponieważ później dążą do osiągnięcia celów, które same założyły podczas przygotowania budżetu. Jednostka dominująca, scalając budżety jednostek podporządkowanych, miałaby nad nimi nadzór, jak też mogłaby je weryfikować pod swoje wymagania. Taki układ zaprezentowano na rysunku 2.

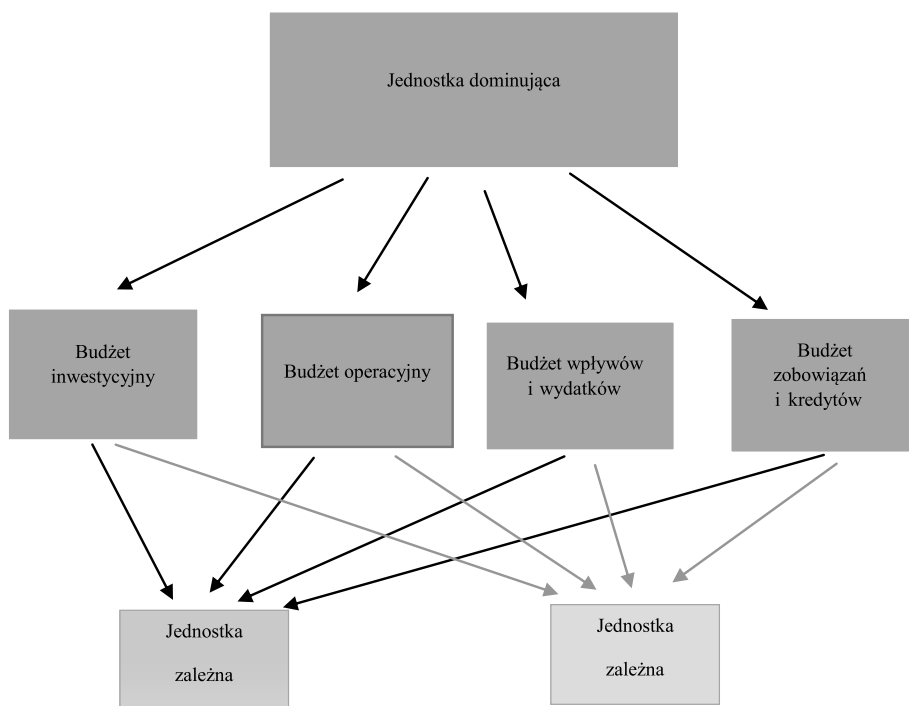


Rysunek 2. Układ oddolnej metody budżetowania

Źródło: opracowanie własne.

Jednostka dominująca powinna w planach budżetowych uwzględnić plan wzajemnych transakcji.

Jednak można rozważyć jeszcze inną możliwość w przypadku, kiedy grupa kapitałowa jest dość mocno zintegrowana w prowadzonej działalności. Wówczas budżetowanie może następować odgórnie, ale według poszczególnych pionów działalności, to znaczy ustala się budżet przychodów, kosztów, wpływów, wydatków, limity zobowiązań, kredytów, lub według poszczególnych działalności prowadzonych przez jednostki podporządkowane, czyli działalność handlowa, produkcyjna czy usługowa, ale taki układ nie mobilizuje jednostek podporządkowanych do realizacji budżetu. Cała odpowiedzialność właściwie spoczywa na jednostce dominującej (rys. 3).



Rysunek 3. Układ odgórnej metody budżetowania

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną kwestią w budżetowaniu grup kapitałowych jest pytanie, czy jest możliwa do zastosowania metoda „od zera”. Z badań wynika, że raczej rzadko, ponieważ nawet pozyskując nową jednostkę dla grupy, można wykorzystać budżet opracowany dla innej jednostki w grupie. Wyjątek będzie stanowił podmiot, który zdecydowanie w swojej działalności odbiega od grupy, ale tutaj preferencyjną metodą będzie metoda odgórna (według autorki tekstu).

Kolejne wyzwanie dla grupy to kwestia tego, którą z pozostałych metodę zastosować (ciągłą, przyrostową, stałą czy zmienną). W grupie kapitałowej jedyną realną metodą jest metoda elastyczna (zmienna). Budżet ten stwarza większą możliwość szczegółowej analizy odchyleń rzeczywiście osiągniętych rezultatów od wielkości ustalonych w budżecie (Nowak, 2014, s. 269). Przy różnorodnych powiązaniach tylko taka metoda pozwoli na bieżąco weryfikować założenia planu. W grupie trudno zapanować nad różnymi zdarzeniami, więc taka metoda pozwoli na ciągłą kontrolę całej grupy, a to będzie wymagało odpowiedniej integracji budżetów i ich raportowania.

3. Konsolidacja a wspólny budżet

Zależności, jakie występują w grupie jednostek powiązanych, stwarzają potrzebę konsolidowania sprawozdań finansowych odzwierciedlających relacje kapitałowe spółek.

Tabela 2. Wycinek sprawozdania łączenia budżetów.

Rodzaj budżetu	Jednostka zależna 1	Jednostka zależna n	Jednostka dominująca	Korekty	Budżet zintegrowany
Operacyjny sprzedaży – Handel zakupu towarów i płatności – Produkcja produkcyjny materiałów bezpośrednich robocizny bezpośredniej kosztów wydziałowych – Kosztów zarządu i sprzedaży					
Inwestycyjny					
Wpływów i wydatków					
Planowane transakcje wzajemne – przychody – koszty – należności – zobowiązania					

Źródło: opracowanie własne.

Grupa jednostek gospodarczych jest traktowana jako swoista całość gospodarcza, a własność innych podmiotów wykazana jest jako udział mniejszości (udziały niekontrolowane). Należy pamiętać, iż udziały (niekontrolujące) mniejszościowe swoją wartość będą zmieniały w zależności od wyniku jednostki podporządkowanej. Natomiast do grupy będzie należała tylko część wyniku jednostki podporządkowanej. Taka istota sporządzenia sprawozdania skonsolidowanego ma wpływ na podobne rozpatrywanie

budżetów podmiotów należących do grupy. Po sporządzeniu budżetów w poszczególnych podmiotach podporządkowanych należy je połączyć w jedno sprawozdanie budżetowe na poziomie jednostki dominującej niezależnie od metody sporządzania budżetów. Integrację poszczególnych budżetów zaprezentowano w tabeli 2.

Budżety poszczególnych jednostek podporządkowanych zgodnie z zasadami działającymi w korporacjach międzynarodowych/grupach kapitałowych powinny być połączone jako całość. Jednak jednostka dominująca może dokonać weryfikacji, znając swoją grupę, czyli może dokonać przesunięć w budżetach między jednostkami podporządkowanymi. Stąd w tabeli 2 jedną z potrzebnych kolumn jest kolumna: Korekty. Ponadto w grupie kapitałowej zachodzą transakcje wzajemne pomiędzy podmiotami wchodzącymi w jej skład.

4. Sprawozdawczość wspólnego budżetowania

Bardzo ważny jest przepływ informacji. Dobrze sporządzone sprawozdanie skonsolidowane ma duży wpływ na ocenę całej działającej grupy. Istotą w obiegu informacji jest dokumentacja dotycząca realizacji budżetów przez poszczególne podmioty w grupie. W celu weryfikacji budżetu finalnego na podstawie budżetów poszczególnych podmiotów najlepiej byłoby dokonywać raportowania w okresach miesięcznych. To ułatwiłoby weryfikację bieżącą w porównaniu do wykonania budżetu i zmianę w zależności od wartości rzeczywistych. Raporty miesięczne powinny być składane przez podmioty podporządkowane. Przykładowy ich wzór zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wzór raportu miesięcznego

Nazwa i adres jednostki sprawozdawczej	Sprawozdanie z wykonania planu budżetowego z okres od początku roku do 31 stycznia	Adresat: nazwa jednostki dominującej	
		Wykonanie (zł)	Plan po zmianach (zł)
Rodzaj budżetu	Plan (zł)		

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikując wykonanie początkowych założeń budżetowych, jednostka dominująca sama może podjąć decyzję o zmianach w konkretnych rodzajach budżetu oraz zdecydować o przesunięciach budżetowych między jednostkami w grupie.

Obok raportów miesięcznych raz na pół roku, a w szczególności na koniec roku obrotowego, powinny być tworzone tak zwane sprawozdania *pro forma*, a mianowicie: rachunek

zysków i strat, sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz bilans. Odzwierciedlać one będą planowane wyniki działalności dla całej grupy. Szczegółowość raportu półrocznego może być większa lub mniejsza. Natomiast raport roczny powinien odzwierciedlać wszystkie pozycje. Podsumowaniem planu rocznego będzie zestaw instrumentów finansowych wykazujących oczekiwane efekty, jakie grupa kapitałowa osiągnęła w planowanym czasie. W uproszczeniu części sprawozdania uwzględniające korekty transakcji wzajemnych zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Uproszczony wzór raportu rocznego poszczególnych części sprawozdania

Elementy sprawozdania	Jednostki zależne 1, 2, ..., n plan/wykonanie	Jednostka dominująca	Korekty transakcji wzajemnych		Elementy sprawozdania skonsolidowanego
			Dt	Ct	
Bilans			Dt	Ct	
Rachunek zysków i strat					
Sprawozdanie z przepływów pieniężnych					
Zestawienie zmian w kapitale własnym					
Wskaźniki płynności			x	x	
Wskaźniki zadłużenia			x	x	
Wskaźniki zyskowności			x	x	

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na fakt, iż jednostki dominujące sporządzają większość sprawozdań skonsolidowanych w arkuszach kalkulacyjnych, opracowane zestawienia robocze powinny być jak najbardziej rozbudowane, z możliwie jak największą liczbą opisów i komentarzy. W tabeli 4 zaprezentowano w bardzo dużym uproszczeniu części sprawozdania finansowego, ale oczywiście każda część powinna być sporządzona w oddzielnym arkuszu. Oddzielnie mogą być sporządzane również korekty wzajemnych transakcji, ale według autorki czytelnie będzie, jeżeli zostaną one obok ujętych wartości budżetowanych i zrealizowanych. Wartości budżetowane powinny być zaprezentowane w ujęciu początkowym i kolejno ich zmiany, a następnie wykonanie – roczne, półroczne w zależności od przyjętego czasu raportowania.

Podsumowanie

Duże znaczenie sprawozdawczości skonsolidowanej dla sprawnego funkcjonowania grupy kapitałowej oraz innych podmiotów nie budzi żadnych zastrzeżeń. W zależności

od liczby jednostek tworzących wspólną grupę tworzenie dokumentacji staje się bardziej skomplikowane. Im więcej jest powiązań wewnątrzgrupowych, tym bardziej czasochłonna jest praca księgowych. Istotnym problemem jest budżetowanie grup kapitałowych. Grupy kapitałowe często skupiają w swoich strukturach przedsiębiorstwa o zróżnicowanej działalności gospodarczej i to wymaga precyzyjnego tworzenia budżetu dla takiej grupy. Zarządzanie grupą kapitałową jest wymagającym zadaniem dla menedżerów jednostki dominującej. Realizując przyjęte cele, powinni oni uważnie obserwować działania konkurencji oraz starać się włączyć do struktury grupy kapitałowej jednostki gospodarcze z dobrymi perspektywami na rozwój. Brak właściwego zweryfikowania założenia o kontynuowaniu działalności gospodarczej znacząco zwiększa ryzyko podejmowanych decyzji finansowych i ekonomicznych w przedsiębiorstwie, co jednocześnie wpływa na ryzyko prowadzonej działalności. Bardzo istotnym zagadnieniem w tej dziedzinie jest na wstępie odpowiednie zaplanowanie budżetu dla całej grupy.

Budżetowanie w grupie należy bardzo dokładnie zaplanować, a przede wszystkim sformułować cele działalności. Grupa to wiele podmiotów, które muszą działać integracyjnie, aby osiągać należyte korzyści. Być może to właśnie budżetowanie jest najważniejsze w uzyskiwaniu zysków w grupie.

Bibliografia

- Bek-Gaik, B., Rymkiewicz, B. (2016). Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym. W: Wyzwania w zarządzaniu kosztami i dokonaniach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 442.
- Czerny, J., Chłodnicka, H., Niedźwiecki, A. (2016). *Interpretacje sprawozdań finansowych*. Warszawa: Texter.
- Gabrusewicz, W., Remlein, M. (2011). *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa. Jednostkowe i skonsolidowane*. Warszawa: PWE.
- Gierusz, A., Gierusz, M. (2010). *Konsolidacja Sprawozdań Finansowych według MSSF*. Gdańsk: ODDK.
- Helin, A. (2009). *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe*. Gdańsk: BDO Sp. z o.o.
- IIRC (2013). The International, <IR> Framework. Pobrane z: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-The-International,-IR-Framework-2-1.pdf> (20.11.2015).
- Michałowska, K. (2014). Proces budżetowania i jego wpływ na sytuację finansową podmiotów gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 803, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 66, 409–417.
- Międzynarodowe Standardy Rachunkowości* (2002). Warszawa: SKwP.
- Nowak, E. (2014). *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Remlein, M. (2008). *Inwestycje kapitałowe w polityce rachunkowości grupy kapitałowej*. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- Sikacz, H. (2011). *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*. Warszawa: Jak.

- Śliwa, J. (2011). *Zarządzanie finansami w grupach kapitałowych*. Warszawa: Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Zimon, G. (2015). *Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuacje i wyniki finansowe przedsiębiorstw*. W: Z. Luty (red.), *Rachunkowość, polityka makroekonomiczna, globalizacja* (s. 283–294). Wrocław.

LINK BETWEEN CONSOLIDATION OF FINANCIAL STATEMENTS AND BUDGETING

Keywords: capital group, budgeting, consolidation

Summary. Management is the process that determines the effective running of the business and the prospects for the development of the enterprise. Budgeting is a continuous process that requires constant looking into the future and analyzing. Here are considerable difficulties in the coordination of budgets of individuals. Considering the process of group budgeting, it would first be necessary to improve the flow of information between entities in the group.

Translated by Halina Chłodnicka

Cytowanie

Chłodnicka, H. (2017). Powiązania między konsolidacją sprawozdań finansowych i budżetowaniem. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2 (127), 63–74. DOI: 10.18276/epu.2017.127-06.