

FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA

nr 4/2018 (94), cz. 1

(Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego,  
Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia)

# RACHUNKOWOŚĆ W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKAMI GOSPODARCZYMI

CZĘŚĆ 1

SZCZECIN 2018

#### **Rada naukowa**

prof. dr hab. Aldona Kamela-Sowińska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
prof. dr hab. Zbigniew Luty – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
prof. dr hab. Sławomir Sojak – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
prof. Vasyl Stolyarov – Bukovinian University in Chernivtsi (Ukraina)  
prof. Rodica Zaharia – Academy of Economic Studies in Bucharest (Rumunia)  
dr hab. Krystyna Żołądkiewicz prof. UG – Uniwersytet Gdański

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej czasopisma:  
[www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu)

**Redaktor naczelny** | prof. dr hab. Waldemar Gos

**Redaktorzy naukowci i tematyczni** | prof. dr hab. Teresa Kiziukiewicz, dr Przemysław Mućko

**Redaktor statystyczny** | dr Anna Gdakowicz

**Redakcja językowa** | Medium Art

**Korekta** | Ewelina Piotrowska

**Skład komputerowy** | Marcin Kaczyński

**Projekt okładki** | Joanna Dubois-Mosora

WSPÓŁORGANIZATOR I PARTNER BIZNESOWY KONFERENCJI



**PORT SZCZECIN-ŚWINOUJŚCIE**



Wersja papierowa jest wersją pierwotną

Wszystkie numery czasopisma dostępne są w internecie  
[www.wneiz.pl/frfu/numery](http://www.wneiz.pl/frfu/numery)

Czasopismo jest indeksowane w: BazEkon ([www.kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://www.kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php))  
BazHum, The Central and Eastern European Online Library (CEEOL)

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018

**ISSN 2450-7741**

(ISSN 1640-6818; 1733-2842)

---

**WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO**

Wydanie I. Ark. wyd. 23,0. Ark. druk. 23,5. Format B5. Nakład 89 egz.

---

## Spis treści

---

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
---------------------------	---

### RACHUNKOWOŚĆ FINANSOWA I PODATKI

<b>Grzegorz Bucior, Karolina Gościński</b> – Zdarzenia po dacie bilansowej – przykład umorzenia udziałów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością .....	11
<b>Michał Hendryk</b> – Rachunkowość kreatywna – dobra czy zła? .....	23
<b>Stanisław Hońko, Tomasz Kufel</b> – Relacja między wynikiem z utrzymania i eksploatacji nieruchomości spółdzielni mieszkaniowych a dochodem (stratą) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi .....	37
<b>Jolanta Iwin-Garzyńska</b> – Depreciation in the Polish income tax system .....	51
<b>Lucyna Poniatońska, Małgorzata Rówińska</b> – Dochód całkowity jako kategoria rachunkowości – artykuł dyskusyjny .....	61
<b>Michał Poszwa</b> – Wybrane zagadnienia harmonizacji podstawy opodatkowania w podatku dochodowym od osób prawnych .....	71

### SPRAWOZDAWCZOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I ANALIZA FINANSOWA

<b>Adam Adamczyk, Dawid Dawidowicz</b> – Wykorzystanie wskaźników oceny sytuacji finansowej do wyceny wartości przedsiębiorstwa .....	81
<b>Joanna Błażyńska</b> – Integrated reporting – changes in company reporting .....	91

<b>Magdalena Janowicz</b> – The quality of information about business combinations under common control (BCUCC) disclosed under International Financial Reporting Standards (IFRS) .....	99
<b>Agnieszka Judkowiak</b> – Raportowanie informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach z działalności spółek giełdowych .....	109
<b>Marcin Kaczmarek</b> – Informacyjna funkcja rachunkowości w jednostkach sektora finansów publicznych .....	121
<b>Andrzej Kuciński</b> – Analiza i ocena płynności strukturalnej przedsiębiorstwa na przykładzie spółek z branży obuwniczej notowanych na GPW w Warszawie w latach 2015–2016 .....	131
<b>Piotr Oleksyk</b> – Istotne czynniki wspomagające decyzję o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego .....	143
<b>Tomasz Zygmąński</b> – Sprawozdanie z działalności jednostki jako źródło informacji o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa .....	151

#### RACHUNEK KOSZTÓW I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDZA

<b>Magdalena Barańska</b> – Budżetowanie w wybranych przedsiębiorstwach – prezentacja wyników badań empirycznych .....	167
<b>Wojciech Fliegner</b> – Model dojrzałości zarządzania ryzykiem i jego aspekty procesowe oraz informatyczne .....	185
<b>Elżbieta Jaworska, Teresa Kiziukiewicz</b> – Behawioralne implikacje wdrożenia i stosowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie .....	197
<b>Robert Kowalak</b> – Obszary zastosowań benchmarkingu w zakładzie gospodarowania odpadami .....	209
<b>Marcin Kowalewski, Marcin Czyczerski</b> – Kokpity menedżerskie i Business Intelligence w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa .....	221
<b>Iwona Majchrzak</b> – Wykorzystanie instrumentów rachunkowości na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska .....	231
<b>Bożena Nadolna</b> – Wykorzystanie psychologicznych koncepcji człowieka w badaniach rachunkowości zarządczej .....	243
<b>Maria Nieplowicz</b> – Czy zasadne jest tworzenie perspektywy ryzyka w zrównoważonej karcie wyników? .....	257
<b>Edward Nowak</b> – Measuring problems and performance assessing in the capital group .....	267

---

<b>Marzena Remlein, Valentyna Ksendzuk</b> – Rachunkowość w procesie zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwach w Polsce i na Ukrainie .....	275
--	-----

#### ZAWÓD KSIĘGOWEGO I ORGANIZACJA RACHUNKOWOŚCI

<b>Anna Chojnacka-Komorowska</b> – Organizacja pracy w biurze rachunkowym .....	289
<b>Stanisław Hońko</b> – Czy zawód księgowego jest prestiżowy? Portrety księgowych w Polsce i w Rumunii .....	299
<b>Monika Kaczurak-Kozak</b> – The scope of the use of shared services centre in Polish communes .....	311
<b>Joanna Koczar</b> – Ewolucja zakresu odpowiedzialności księgowych w Rosji .....	319
<b>Marzena Rydzewska-Włodarczyk</b> – Prawne i organizacyjne aspekty wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych – analiza rozwiązań organizacyjnych .....	327

#### FINANSE I AUDYT

<b>Sylwia Frydrych</b> – Potencjalne korzyści oraz negatywne konsekwencje emisji obligacji podporządkowanych .....	345
<b>Dariusz Kowalski</b> – Udział i rola banków komercyjnych w realizacji programów rozwoju gospodarczego państwa .....	353
<b>Kazimiera Winiarska</b> – Legal regulations of internal audit in Poland .....	367



---

## WPROWADZENIE

---

Niniejszy zeszyt obejmuje głównie artykuły nadesłane na XXVI Ogólnopolską Konferencję Naukową z cyklu „Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi”. Opracowania dotyczą problematyki rachunkowości i sprawozdawczości przedsiębiorstw z uwzględnieniem krajowych i międzynarodowych regulacji rachunkowości, poruszają także zagadnienia z zakresu finansów.

Autorzy artykułów prezentowanych podczas sesji skoncentrowali się na zagadnieniach dotyczących:

- wybranych aspektów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej,
- rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej,
- zawodu księgowego.

Oprócz opracowań prezentowanych podczas konferencji, na jej dorobek złożyły się również artykuły zamieszczone w niniejszym numerze czasopisma *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. Artykuły są usystematyzowane w następujących blokach tematycznych:

1. Rachunkowość finansowa i podatki.
2. Sprawozdawczość przedsiębiorstw (w tym finansowa i niefinansowa) i analiza finansowa.
3. Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza.
4. Zawód księgowego i organizacja rachunkowości.
5. Finanse i audyt.

Treści zawarte w artykułach wyrażają indywidualne poglądy ich Autorów.

*redaktor naukowy*  
*prof. zw. dr hab. Teresa Kiziukiewicz*





---

# **RACHUNKOWOŚĆ FINANSOWA I PODATKI**

---



## Zdarzenia po dacie bilansowej – przykład umorzenia udziałów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością

Grzegorz Bucior, Karolina Gościński\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie zakresu i sposobu ujmowania zdarzeń gospodarczych, które występują po dniu bilansowym, a mają wpływ na wartości prezentowane w bilansie i w rachunku zysków i strat.

*Metodologia badania* – Przegląd piśmiennictwa, zogniskowany wywiad grupowy, badanie dokumentów źródłowych.

*Wynik* – Przedstawiony w artykule przykład sposobu ujęcia w bilansie spółki skutków procedury umorzenia jej udziałów w drodze zmniejszenia kapitału zakładowego za wynagrodzeniem wskazuje na potencjalne problemy z właściwą prezentacją zdarzeń związanych z tą procedurą w sytuacji, gdy zdarzenia te występują po momencie bilansowym.

**Słowa kluczowe:** zdarzenia po dacie bilansowej, memoriał, współmierność, umorzenie udziałów w spółce

### Wprowadzenie

Obowiązkiem spółki kapitałowej<sup>1</sup> jest sporządzenie, zatwierdzenie i opublikowanie sprawozdania finansowego za każdy rok obrotowy. Sprawozdanie finansowe jest zbiorem raportów, w tym:

- bilansu przedsiębiorstwa, będącego statycznym zestawieniem aktywów i pasywów, które prezentowane są według określonej struktury w wartości według stanu na koniec ostatniego dnia roku obrotowego (dzień lub moment bilansowy),
- rachunku zysków i strat, pokazującego wyniki częściowe i wynik ostateczny (przychody i koszty), osiągnięte za dany rok obrotowy.

Bilans oraz rachunek zysków i strat sporządza się na podstawie zapisów operacji gospodarczych w księgach rachunkowych. Wycena operacji gospodarczych i moment ich ujęcia w księgach rachunkowych są oparte na zasadach, wśród których najistotniejsze znaczenie mają:

---

\* dr Grzegorz Bucior, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania Katedra Rachunkowości, e-mail: grzegorz@bucior.pl; dr Karolina Gościński, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania Katedra Rachunkowości, e-mail: karo\_gb@poczta.onet.pl.

<sup>1</sup> Spółki kapitałowe to spółki mające osobowość prawną, których funkcjonowanie reguluje ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (dalej: KSH); zalicza się do nich spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) i spółki akcyjne. W pracy ograniczono się do rozważań na temat sp. z o.o.

- zasada memoriału, polegająca na ujęciu w księgach rachunkowych i w sprawozdaniu finansowym operacji gospodarczych dotyczących danego okresu, niezależnie od związanego z tymi operacjami przepływu środków pieniężnych (Hellin, 2017, s. 76),
- zasada współmierności, nakazująca odnosić do tego samego okresu przychody i koszty ich osiągnięcia,
- zasada ostrożnej wyceny, oznaczająca rozwagę przy stosowaniu subiektywnych ocen potrzebnych do dokonania wyceny składników bilansowych (Hońko, 2008, s. 46–47),
- zasada istotności, według której informacje wykazywane w sprawozdaniu finansowym należy uznać za istotne, gdy ich pominięcie lub zniekształcenie może wpływać na decyzje podejmowane na ich podstawie przez użytkowników tych sprawozdań, przy czym nie można uznać poszczególnych zdarzeń za nieistotne, jeżeli wszystkie nieistotne zdarzenia o podobnym charakterze łącznie uznaje się za istotne (Kuźbińska, 2018, s. 12).

Stosowanie wymienionych zasad rachunkowości ma zapewnić interesariuszy, że prezentowane w sprawozdaniu finansowym informacje są rzetelne, czyli odpowiadają rzeczywistości w momencie jej opisania, to jest:

- na dzień bilansowy w przypadku bilansu,
- za roczny okres – w rachunku zysków i strat.

Wartości wykazane w sprawozdaniu powinny przy tym uwzględniać wszystkie zdarzenia – zarówno korzystne, jak i niekorzystne – które wystąpiły w kolejnym roku obrotowym, lecz wskazują na istnienie określonego stanu już na dzień sprawozdawczy lub powodują, że założenie kontynuowania działalności nie jest uzasadnione (Piotrowska, 2007; Kumor, 2012, s. 60). Ujęcie zdarzeń po dacie bilansu pozwala określić stan faktyczny na dzień sprawozdawczy i wynika wprost z zasad wiernego i rzetelnego obrazu oraz kompletności (Tkacz-Wolny, 2016). Kluczowe znaczenie dla ewentualnych korekt ma przy tym moment uzyskania informacji o zdarzeniu oraz jego istotność dla odbiorców sprawozdania.

Celem artykułu jest przedstawienie zakresu i sposobu ujmowania zdarzeń gospodarczych, które występują po dniu bilansowym, a wywierają wpływ na wartości prezentowane w bilansie oraz rachunku zysków i strat. Autorzy odnieśli się w artykule do szczególnego zdarzenia występującego w działalności spółek kapitałowych, jakim jest umorzenie kapitału zakładowego. Metodami badawczymi zastosowanymi w pracy są: przegląd literatury przedmiotu, analiza dokumentów źródłowych badanego przedsiębiorstwa oraz zogniskowany wywiad grupowy.

## **1. Zdarzenia po dacie bilansowej w prawie bilansowym**

Uregulowania krajowe (ustawa o rachunkowości, KSR nr 7 „Zmiany zasad (polityki) rachunkowości, wartości szacunkowych, poprawianie błędów, zdarzenia po dacie bilansu – ujęcie i prezentacja”) i międzynarodowe (MSR 10 „Zdarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego”), dotyczące zdarzeń po dacie bilansu, są zbieżne. Różnica dotyczy głównie

ram czasowych, szerzej określonych w ustawie o rachunkowości i w KSR nr 7 niż w MSR 10. Zgodnie z polskim prawem bilansowym (Ustawa, 1994, art. 54; KSR nr 7, pkt 6.1) do zdarzenia po dniu bilansowym należą wszystkie dotyczące jednostki zdarzenia, które wystąpiły w okresie od dnia bilansowego do momentu zatwierdzenia sprawozdania finansowego przez uprawniony organ. MSR 10 (par. 3) mówi natomiast o dacie akceptacji sprawozdania przez kierownictwo jednostki do udostępnienia, a więc zwykle dacie wcześniejszej niż ostateczne zatwierdzenie przez akcjonariuszy/udziałowców. Standard ten wskazuje dodatkowo, że dotyczy to także zdarzeń, które wystąpiły po publicznym ogłoszeniu wybranych informacji finansowych, na przykład o wyniku finansowym. Datą graniczną według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) jest publikacja sprawozdania finansowego. Zdarzenia ujmowane po tym terminie są klasyfikowane jako korekta błędów zgodnie z MSR 8 (Gierusz, 2017, s. 246). Innymi istotnymi – z punktu widzenia zdarzeń po dacie bilansu – różnicami są:

- odmienne podejście do możliwości korekty już zatwierdzonego sprawozdania finansowego – MSR 10 nie zakazuje takich korekt, zaś ustawa czyni to wprost (Hołda, 2013, s. 275),
- konieczność ujawnienia, w myśl przepisów międzynarodowych, informacji o prawie właścicieli do wprowadzenia korekt w już zatwierdzonym do udostępnienia sprawozdaniu (MSR 10, par. 17) – regulacje krajowe nie odnoszą się do tej kwestii.

Biorąc pod uwagę wpływ na sprawozdanie finansowe, zdarzenia występujące po dniu bilansowym można podzielić na:

- dostarczające dowodów o warunkach, jakie istniały na koniec okresu sprawozdawczego,
- wskazujące na stan zaistniały po zakończeniu okresu sprawozdawczego.

Zdarzenia dostarczające dowodów na istnienie określonego stanu na dzień bilansowy wymagają ujęcia w sprawozdaniu finansowym lub korekty już sporządzonego raportu. Można je podzielić na dwie grupy:

- informacje wpływające na ujmowane w sprawozdaniu wartości liczbowe; powodują konieczność jednoczesnego dokonania odpowiednich zapisów w księgach rachunkowych roku, którego to sprawozdanie dotyczy,
- informacje wpływające na ujawnienia w sprawozdaniu, lecz nieoddziałujące na wykazane w nim wartości liczbowe; wymagają aktualizacji ujawnień dotyczących tych uwarunkowań w informacji dodatkowej; przykładem jest uzyskanie przez jednostkę dowodów na istnienie na dzień bilansowy zobowiązania warunkowego (Bonham i in., 2003, s. 206).

Zdarzenia, które wskazują na stan zaistniały po dniu sprawozdawczym, nie powodują konieczności ich ujęcia liczbowego w sprawozdaniu finansowym. Jeśli jednak są istotne, należy je ujawnić w dodatkowych informacjach do sprawozdania finansowego, wskazując ich charakter, a jeśli to możliwe, także przewidywane skutki finansowe. Jednostka, której roczny raport podlega badaniu przez biegłego rewidenta, zobowiązana jest poinformować audytora zewnętrznego o wszystkich zdarzeniach po dniu bilansowym istotnie wpływających na badane sprawozdanie finansowe, także w sytuacji, gdy przedstawił on już sprawozdanie

z badania. Szczegółowy sposób księgowego rozliczenia oraz ujawnienia w raporcie finansowym zdarzeń po dacie sprawozdania zależy przy tym od momentu uzyskania informacji oraz istotności ich wpływu na obraz sytuacji majątkowej, finansowej i wyniku finansowego jednostki za rok obrotowy (Michalak, 2017, s. 149; Świderska, Karwowski, 2016, s. 598–599).

Następstwem niektórych zdarzeń po dniu bilansowym może być sytuacja, w której kontynuacja działalności nie jest zasadna. Przesłankami zagrożenia dla kontynuacji działalności mogą być: brak płynności, wypowiedzenie umów kredytowych, odejście kluczowego personelu kierowniczego, utrata podstawowego rynku czy kluczowego dostawcy (Kumor, 2016, s. 452). Jeśli w wyniku tych zdarzeń po dniu bilansowym, a przed zatwierdzeniem sprawozdania finansowego, kierownictwo jednostki podjęło decyzję o likwidacji podmiotu lub zaprzestaniu prowadzenia działalności handlowej, niezbędna jest fundamentalna zmiana zasad stanowiących podstawę sporządzenia raportu rocznego, a nie tylko wprowadzenie korekt kwot ujętych pierwotnie (MSR 10, par. 15). W takiej sytuacji sprawozdanie finansowe powinno określać bieżącą wartość majątku oraz wysokość zobowiązań i rezerw, w tym także wynikających z zaniechania działalności (Głębocka, 2016, s. 74).

## **2. Umorzenie kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością – aspekt prawny i księgowy**

Konstrukcja spółek z o.o. zakłada podział kapitału zakładowego na udziały przynależne wspólnikom. Tak dzielony kapitał zakładowy spełnia cztery funkcje:

- prawną, która polega na tym, że kapitał jest warunkiem uczestnictwa w spółce, ponieważ stanowi określoną wielkość odpowiadającą sumie nominalnej wartości udziałów przyznawanych wszystkim wspólnikom w zamian za wkłady (Mróz, 2002, s. 20),
- gospodarczą (ekonomiczną lub kapitałową), oznaczającą, że kapitał zakładowy jest podstawowym elementem konstrukcyjnym spółki z o.o., będącej wyodrębnionym zespołem majątkowym służącym realizacji funkcji gospodarczych, związanych przede wszystkim z prowadzeniem działalności gospodarczej (Nowakowska, 2011, s. 123),
- ewidencyjną, związaną z obowiązkami z obszaru rachunkowości – kapitał zakładowy to zapis księgowy po stronie pasywów, któremu po stronie aktywów odpowiadają składniki majątkowe powstałe z wkładów wspólników,
- gwarancyjną, związaną z koniecznością posiadania przez spółkę zasobów o równowartości co najmniej na poziomie kapitału zakładowego; tym samym kapitał zakładowy można traktować jako fundusz potencjalnego zaspokojenia wierzycieli (Kidyba, 2017, s. 17).

Waga funkcji kapitału zakładowego powoduje, że zmiany zarówno jego wartości, jak i sposobu podziału na udziały objęte są ograniczeniami. W szczególności dotyczy to zmniejszania, wynikającego z umorzenia udziałów, kapitału zakładowego.

KSH nie definiuje pojęcia umorzenia, a jego regulacje odnoszą się do warunków, trybu oraz sposobu, w jaki może nastąpić umorzenie udziałów (Bieniak i in., 2017, s. 498). Przepisy rozróżniają trzy rodzaje umorzenia:

- dobrowolne – za zgodą udziałowca,
- przymusowe – bez zgody udziałowca, na podstawie uchwały wspólników, zgodnie z przesłankami i trybem określonym w umowie spółki,
- automatyczne (warunkowe), które zachodzi bez powzięcia uchwały zgromadzenia wspólników w razie ziszczenia się zdarzeń określonych w umowie spółki.

Przepisy dotyczące umorzenia udziałów w sp. z o.o. stanowią, że:

- udział może być umorzony jedynie po wpisie spółki do rejestru i tylko w przypadku, gdy umowa spółki tak stanowi,
- umorzenie udziału wymaga uchwały zgromadzenia wspólników, która powinna określać w szczególności prawną podstawę umorzenia, wysokość wynagrodzenia przysługującego wspólnikowi za umorzony udział, a w przypadku przymusowego umorzenia powinna zawierać również uzasadnienie,
- w razie przymusowego umorzenia wynagrodzenie nie może być niższe od wartości przypadających na udział aktywów netto, wykazanych w sprawozdaniu finansowym za ostatni rok obrotowy, po ich pomniejszeniu o kwotę przeznaczoną do podziału między wspólników,
- umorzenie udziału może nastąpić bez wynagrodzenia jedynie za zgodą wspólnika.

Zasadą jest, że umorzenie udziałów wiąże się z koniecznością obniżenia kapitału zakładowego. Spółka jednak nie będzie miała niższego kapitału zakładowego, jeśli umorzenie udziałów nastąpi z zysku. Pozwala to na uniknięcie szczególnej procedury związanej z tzw. postępowaniem konwokacyjnym, które polega na ogłoszeniu przez spółkę informacji o uchwalonym obniżeniu kapitału zakładowego wraz z wezwaniem wierzycieli spółki do wniesienia sprzeciwów w stosunku do zamiaru dokonania takiego obniżenia. Wierzyciele mogą sprzeciwić się obniżeniu kapitału w ciągu trzech miesięcy, co spowoduje konieczność ich zaspokojenia. Celem tego postępowania jest ochrona interesów wierzycieli spółki, a w przypadku, gdy spółka umarza udziały z jednoczesnym obniżeniem kapitału, umorzenie konstytuuje się dopiero z chwilą obniżenia kapitału zakładowego. Oznacza to, że z prawnego punktu widzenia umorzenie udziałów zachodzi z chwilą wydania na wniosek spółki postanowienia sądu o wpisaniu obniżonego kapitału do rejestru.

Zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości (Ustawa, 1994, art. 36a ust. 2 i 3) udziały nabyte od wspólnika w celu ich umorzenia zalicza się do aktywów krótkoterminowych. W przypadku umorzenia udziałów własnych, w drodze obniżenia kapitału zakładowego, dodatnią różnicę między ich wartością nominalną a ceną nabycia przenosi się na kapitał zapasowy. Ujemną różnicę należy ująć jako zmniejszenie kapitału zapasowego, a pozostałą część ujemnej różnicy, przewyższającą kapitał zapasowy, jako stratę z lat ubiegłych i opisać w informacji dodatkowej za rok, w którym nastąpiło obniżenie kapitału zakładowego.

Wycenę i ewidencję operacji gospodarczych związanych w procedurą umorzenia udziałów przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Ujęcie operacji związanych z umorzeniem udziałów w spółce z o.o. w jej księdze głównej

Opis operacji/dokumentu	Poziom wyceny	Dekretacja w księdze głównej
Nabycie udziałów własnych / umowa sprzedaży	cena nabycia	Wn 140, Ma 260
Uregulowanie zapłaty na rzecz wspólnika / WB	wartość nominalna przelewu	Wn 260, Ma 131
Umorzenie udziałów/postanowienie sądu	wartość nominalna udziałów	Wn 803, Ma 140
Różnica między ceną nabycia a wartością nominalną udziałów własnych / PK	nadwyżka wartości nominalnej	Wn 140, Ma 804
Różnica między ceną nabycia a wartością nominalną udziałów własnych / PK	nadwyżka ceny nabycia – do wysokości kapitału zapasowego	Wn 804, Ma 140
Różnica między ceną nabycia a wartością nominalną udziałów własnych / PK	nadwyżka ceny nabycia – różnica przewyższająca kapitał zapasowy	Wn 820, Ma 140
Umorzenie udziałów własnych z zysku / uchwała Zgromadzenia Wspólników	wartość nominalna udziałów	Wn konto 820, Ma 140

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gierusz, Koleśnik (2018), s. 101–120; Kowalska, Mentel-Wyrzychowska, Siwkowska (2012), s. 12.

Przepisy ustawy o rachunkowości nakazują prezentować saldo konta 140 w odrębnej grupie aktywów – D. Udziały/akcje własne. Jednostki mikro nie wyodrębniają tej kategorii w bilansie, ale są zobowiązane do podania wartości udziałów własnych w informacjach dodatkowych i uzupełniających do bilansu.

### 3. Umorzenie kapitału zakładowego jako zdarzenie po dacie bilansowej – badanie w spółce z o.o.

Badaniem objęto dokumenty źródłowe spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, której charakterystykę zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

Charakterystyka badanej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Pozycja	2015	2016
1	2	3
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł)	3759	4039
Zysk netto (tys. zł)	285	387
Suma bilansowa (tys. zł)	1355	1486
Średnioroczne zatrudnienie (osoby)	24	27
Kapitał zakładowy (tys. zł)	750	bz.



1	2	3
Struktura kapitału zakładowego	1500 udziałów dla jedyne go wspólnika, osoby prawnej	bz.
Kapitał własny (tys. zł)	1035	1 137
Organy	jednoosobowy zarząd, rada nadzorcza, zgromadzenie wspólników	bz.
Podstawowy przedmiot działalności	PKD 55.10.Z – Hotele i podobne obiekty zakwaterowania	bz.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów źródłowych spółki.

Wywiad grupowy przeprowadzono w dniach 18–19 lutego 2018 roku. Udział w nim wzięli: członek zarządu spółki, główna księgowa oraz pełnomocnik jedyne go wspólnika. Podstawowe informacje uzyskane w trakcie wywiadu dotyczące badanej materii zawarto w tabeli 3.

**Tabela 3**

Informacje uzyskane w trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego

Treść	Źródło*
Spółka prowadzi działalność gospodarczą polegającą na prowadzeniu hotelu i restauracji w wynajmowanym budynku na podstawie umowy najmu, która wygasa w 2018 r. i nie będzie przedłużona	CZ
Ponieważ umowa najmu budynku hotelu kończy się w 2018 r., jedyny wspólnik zamierza zakończyć działalność operacyjną spółki i wycofać wkład właścicielski	W
Z różnych metod wycofania wkładu właścicielskiego wybrano procedurę umorzenia udziałów za wynagrodzeniem jako najbardziej korzystną podatkowo i względnie prostą proceduralnie	CRN, GK
W lipcu 2017 r. podjęto uchwałę o umorzeniu udziałów za wynagrodzeniem na poziomie wartości nominalnej, tj. w kwocie 745 000 zł. Iloraz aktywów netto i ilości udziałów na dzień podjęcia uchwały stanowił ok. 150% wartości nominalnej udziału wg stanu na koniec 2016 r.	W, GK
W sierpniu 2017 r. zawarto umowę sprzedaży udziałów między wspólnikiem spółki a spółką, w której cena sprzedaży została określona na poziomie wartości nominalnej	CZ
W konsekwencji uchwały o umorzeniu udziałów rozpoczęto procedurę, w ramach której: – opublikowano treść uchwały w MSiG i wezwano wierzycieli do wyrażenia ewentualnego sprzeciwu, – złożono wniosek do sądu rejestrowego o zmianę wpisu w KRS w przedmiocie obniżonego kapitału zakładowego	CZ
W listopadzie 2017 r. sąd zwrócił wniosek o zmianę wpisu w KRS za względu na błąd formalny, polegający na braku załączenia do wniosku formularza zmiany przedmiotu działalności spółki. Wniosek po uzupełnieniu został złożony ponownie	CZ, GK
Po przeprowadzeniu procedury konwokacyjnej, w grudniu 2017 r. wypłacono wspólnikowi wynagrodzenie należne za umorzone udziały	CZ, W
W styczniu 2018 r. sąd wydał postanowienie o wpisie w KRS zmniejszającym kapitał zakładowy spółki do kwoty 5000 zł	CZ
Spółka miała wątpliwości, czy i jak należy ujawnić w sprawozdaniu zmniejszenie kapitału zakładowego związanego z umorzonymi udziałami	GK

\* CZ – członek zarządu; GK – główna księgowa; W – wspólnik; CRN – członek Rady Nadzorczej.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza dotyczyła dokumentów związanych z procesem umorzenia udziałów w spółce. Sam proces umorzenia udziałów – opisany w tabeli 3 – ma odzwierciedlenie w przeanalizowanej dokumentacji. Listę dokumentów objętych badaniem, wraz z ewentualną wyceną oraz opisem sposobu ujęcia w księgach, przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4**

Dokumenty objęte badaniem

Symbol dokumentu	Opis dokumentu	Okres	Wycena, ujęcie w księdze głównej
D1	uchwały Zgromadzenia Wspólników o umorzeniu udziałów za wynagrodzeniem, obniżeniu kapitału i zmianie umowy spółki w tym zakresie	lipiec 2017	
D2	umowa sprzedaży udziałów za cenę stanowiącą wynagrodzenie określone w D1 – sprzedający wspólnik, kupująca spółka	lipiec 2017	cena sprzedaży udziałów; Wn 140, Ma 260
D3	wniosek do MSiG o publikację wezwania do wierzycieli	lipiec 2017	
D4	wniosek do sądu rejestrowego o zmianę wpisu w rubryce 7 „Dane wspólników” oraz rubryce 8 „Kapitał spółki”	lipiec 2017	
D5	MSiG z treścią ogłoszenia, zgodnie z wnioskiem D3	lipiec 2017	
D6	zarządzenie sądu rejestrowego o zwrocie wniosku D4	listopad 2017	
D7	ponowny uzupełniony wniosek do sądu rejestrowego	listopad 2017	
D8	wyciąg bankowy – transfer pieniędzy za cenę udziałów zgodnie z D2 na rachunek bankowy wspólnika	grudzień 2017	wartość przelewu; Wn 260, Ma 131
D9	postanowienie o wpisie zgodnie z wnioskami D4 i D7	styczeń 2018	wartość nominalna umorzonych udziałów; Wn 803, Ma 140
D10	bilans pro forma na dzień 31.12.2017		

Źródło: opracowanie własne.

Analiza dokumentów źródłowych stwarza podstawę do sformułowania następujących wniosków:

1. Wynagrodzenie za umarzone udziały zostało określone w dokumentach D1 i D2 na poziomie ich wartości nominalnej, czyli poniżej ich wartości ustalonej w proporcji do wartości aktywów netto, co było działaniem dopuszczalnym, ponieważ KSH nakazuje wypłatę wynagrodzeń w wysokości co najmniej wartości aktywów netto przypadających na udział jedynie w wypadku umorzenia przymusowego.
2. Spółka prawidłowo przeprowadziła konwokację zanim nastąpiła wypłata wynagrodzenia za umorzone udziały.

3. Spółka w uproszczony sposób, choć prowadzący do odpowiednich skutków, wyceniła i ujęła w księdze głównej dokumenty D2, D8, D9.
4. Powodem zwrotu wniosku z sądu rejestrowego (D6) było nieuwzględnienie obowiązku załączenia formularza zmiany opisu przedmiotu działalności spółki – zgodnie z dokonaną w 2015 roku nowelizacją przepisów ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, spółki powinny skorygować wpis w rejestrze w rubryce 1 „Przedmiot działalności” przy okazji pierwszego wniosku składanego do sądu rejestrowego; taki błąd nie dyskwalifikuje wniosku, umożliwiając wnioskodawcy uzupełnienie braków i ponowne wniesienie wniosku w ciągu 7 dni od otrzymania zarządzenia; spółka z tej możliwości skutecznie skorzystała.
5. W bilansie pro forma (przed formalnym sporządzeniem) ujęto zapis dokumentu D9, czyli w pozycji A.I bilansu ujęto kapitał zakładowy w wartości już po jego obniżeniu, tj. w kwocie 5000 zł.

W analizie prawidłowości ujęcia postanowienia o zmianie wpisu w przedmiocie niższego kapitału zakładowego kluczowe znaczenie ma rozstrzygnięcie dylematu co do prymatu podejścia formalnego nad podejściem osadzonym na ekonomicznym znaczeniu procedury umorzenia udziałów. Legalistyczne podejście nakazywałoby wstrzymanie się z ujawnieniem zmniejszenia kapitału zakładowego w bilansie do momentu wydania postanowienia sądowego w tej kwestii. Jednakże za przyjęciem drugiego wariantu – ujawnienie niższego kapitału mimo przyszlórocznej daty postanowienia – przemawiają istotne argumenty, takie jak:

- w wymiarze majątkowym umorzenie udziałów dokonało się wraz z przelewem wynagrodzenia wspólnikowi,
- zwłoka w wydaniu postanowienia przez sąd wynikała z braków formalnych, a nie z przesłanek merytorycznych,
- wraz z transferem środków do wspólnika fundusz gwarancyjny został faktycznie uszczuplony o wartość umorzonych udziałów i tym samym prezentacja kapitału zakładowego w dotychczasowej wysokości wprowadzałaby interesariuszy w błąd.

## **Uwagi końcowe**

Przedstawiony w artykule przykład ujęcia w bilansie spółki skutków procedury umorzenia jej udziałów w drodze zmniejszenia kapitału zakładowego za wynagrodzeniem wskazuje na potencjalne problemy z właściwą prezentacją zdarzeń związanych z tą procedurą w sytuacji, jeśli zdarzenia te występują po momencie bilansowym. Badanie dotyczyło szczególnej procedury prawno-ekonomicznej, przeprowadzonej w celowo dobranym podmiocie. Jednak podobne problemy mogą być udziałem większej liczby operacji występujących w szerokim zbiorze podmiotów – przedsiębiorstwa mogą mieć na przykład trudności z właściwą oceną wpływu występujących po dacie bilansowej zdarzeń związanych z roszczeniami dochodzonymi w procesach sądowych czy arbitrażowych. Wydaje się zatem zasadne przeprowadzenie w opisywanym obszarze dalszych, szerszych badań, co mogłoby – na przykład – pomóc

we wskazaniu kierunku pożądanych zmian w przepisach regulujących kwestię zdarzeń zachodzących po dacie bilansowej.

## Literatura

- Bieniak, J., Bieniak, M., Nita-Jagielski, G., Oplustil, K., Pabis, R., Rachwał, A., Spyra, M., Suliński, G., Tofel, M., Zawłocki, R. (2017). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bonham, M., Curtis, M., Davies, M., Dekker, P., Denton, T., Moore, R., Richards, H., Wilkinson-Riddle, G., Wilson, A. (2003). *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w interpretacjach i przykładach*. T. 9: *Pozostałe zagadnienia sprawozdawczości finansowej*. Warszawa: LexisNexis, Ernst & Young.
- Gierusz, M. (2017). Międzynarodowy Standard Rachunkowości 8 „Zasady (polityka) rachunkowości, zmiany wartości szacunkowych i korygowanie błędów” (MSR 8). W: *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w teorii i praktyce*, red. J. Gierusz, M. Gierusz (s. 235–254). Gdańsk: ODDK.
- Gierusz, J., Koleśnik, K. (2018). *Plan kont z komentarzem*. Gdańsk: ODDK.
- Głębocka, M. (2016). Przesłanki braku kontynuacji działalności a sprawozdawczość finansowa jednostki – wybrane problemy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 287, 68–76.
- Gos, W. (2013). Polityka rachunkowości, wartości szacunkowe oraz błędy z lat ubiegłych w świetle regulacji bilansowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 61, 19–32.
- Hellin, A. (2017). *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Hołda, A. (2013). *MSR/MSSF w polskiej praktyce gospodarczej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Hońko, S. (2008). *Koncepcja ostrożnej wyceny w rachunkowości*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kidyba, A. (2017). *Kodeks spółek handlowych*. T. 1. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kiziukiewicz, T. (2017). *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kostyk-Siekierska, K. (2015). Polityka rachunkowości, wartości szacunkowe oraz błędy z lat ubiegłych w świetle proponowanych i wprowadzonych zmian w KSR nr 7. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 388, 263–375.
- Kowalska, E., Mentel-Wyrzychowska, E., Siwkowska, B. (2012). Umorzenie udziałów w spółce z o.o. *Gazeta Podatkowa*, 89 (921), 8–9.
- KSR nr 7. Krajowy Standard Rachunkowości nr 7 „Zmiany zasad (polityki) rachunkowości, wartości szacunkowych, poprawianie błędów, zdarzenia następujące po dniu bilansowym – ujęcie i prezentacja”.
- Kumor, I. (2016). Identyfikacja i klasyfikacja zjawisk zagrażających kontynuacji działalności i ich ujęcie sprawozdawcze. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2 (80/2), 449–456.
- Kuzbińska, M. (2018). Zdarzenia po dacie bilansu (cz. 1). *Gazeta Podatkowa*, 23, 9–10.
- Michalak, M. (2017). Międzynarodowy Standard Rachunkowości 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych” (MSR 1). W: *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w teorii i praktyce*, red. J. Gierusz, M. Gierusz (s. 131–201). Gdańsk: ODDK.
- Mról, T., (2002). Przedmiot wkładu a funkcje kapitału zakładowego. *Monitor Prawniczy*, 5, 12.
- Nowakowska, A. (2011). Funkcja informacyjna kapitału zakładowego spółki z o.o. w świetle projektowanej nowelizacji. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 49, 122–133.
- Piotrowska, B. (2007). Zdarzenia po dacie bilansu. *Doradca Podatnika*, 23–24, 14–15.
- Świderska, G.K., Karwowski, M. (2016). Zdarzenia warunkowe, zdarzenia po dniu bilansowym, błędy, zmiany zasad (polityki) rachunkowości, zmiany szacunków. W: *Sprawozdanie finansowe według polskich i międzynarodowych standardów rachunkowości*, red. G.K. Świderska, W. Więclaw (s. 587–614). Warszawa: Difin.
- Tkocz-Wolny, K. (2016). Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa jako forma prezentacji informacji ekonomicznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 287, 111–122.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2018, poz. 395.

---

**POST-BALANCE SHEET EVENTS – AN EXAMPLE OF THE REDEMPTION OF SHARES IN LIMITED COMPANY**

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of the article is to present the scope and method of accounting for economic events that occur after the balance sheet date and have an impact on the values presented in the balance sheet and profit and loss account.

*Design/methodology/approach* – Critical analysis of the literature review, focused group interview, the study of source documents.

*Findings* – The example presented in the article how to include in the balance of the company the effects of the redemption procedure for its shares by reducing the share capital for remuneration indicates potential problems with the proper presentation of events related to this procedure in a situation where these events occur after the balance sheet date.

**Keywords:** post-balance sheet events, accrual principle, matching principle, redemption of shares

**Cytowanie**

Bucior, G., Gościński, K. (2018). Zdarzenia po dacie bilansowej – przykład umorzenia udziałów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 11–21. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-01.



## Rachunkowość kreatywna – dobra czy zła?

Michał Hendryk\*

**Streszczenie:** *Cel* – Określenie i sprecyzowanie istoty pojęcia rachunkowości kreatywnej.

*Metodologia badania* – Artykuł składa się z dwóch podstawowych części. W pierwszej syntetycznie przedstawiono definicje rachunkowości kreatywnej oraz pojęć bliskoznacznych. Druga część zawiera propozycję interpretacji pojęcia rachunkowości kreatywnej i terminów bliskoznacznych w kontekście zasady *true and fair view* oraz katalog czynności księgowych niebędących przejawem stosowania rachunkowości kreatywnej. Proces porządkowania treści niniejszego artykułu wymagał zastosowania metody analizy i krytyki piśmiennictwa.

*Wynik* – Określenie zakresu rachunkowości kreatywnej okazuje się zagadnieniem problematycznym – zdecydowanie łatwiej jest wyodrębnić zabiegi księgowych wykraczające poza prawo, a więc czynności utożsamiane z pojęciem rachunkowości agresywnej, czyli z oszustwem.

*Oryginalność/wartość* – Pomimo tego, że pojęcie rachunkowości kreatywnej funkcjonuje w literaturze od blisko czterech dekad, do dnia dzisiejszego autorzy spierają się o jej charakter. W artykule podjęto próbę uporządkowania pojęć bliskoznacznych do przedmiotowego terminu oraz zaproponowano proces interpretacyjny określający jego naturę. Otwiera to drogę do dalszych badań w zakresie oszustw księgowych i kreatywności w rachunkowości.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość kreatywna, rachunkowość agresywna, manipulacje księgowe, *true and fair view* (wierny i rzetelny obraz)

### Wprowadzenie

Zachowaniem ludzi można manipulować, wykorzystując nie tylko czynniki psychologiczne, ale także umiejętnie operując językiem w procesie przekazywania informacji. Często umożliwia to przekonanie adresata do pewnych opinii, sądów, a nawet skłonienie go do pożądanego przez nadawcę działania (Forlicz, 2008, s. 142). Sprawozdanie finansowe, rozumiane jako pewien ciąg narracyjny – specyficzna forma opowiadania o przedsiębiorstwie, może być przez właścicieli w różny sposób „upiększane”. Jako że współczesne mechanizmy finansowe są z natury zależne od zaufania (Akerloff, Shiller, 2010, s. 30–32), to właśnie zaufanie do informacji księgowych można uznawać za podstawowy warunek rozwoju rynków kapitałowych. Oznacza to, że kluczowym zadaniem systemu rachunkowości powinno być przede wszystkim komunikowanie zrozumiałych informacji i zapewnienie ich rzetelności w sposób umożliwiający podejmowanie decyzji przez różne grupy odbiorców. Każdorazowy spadek zaufania dawców kapitału do informacji płynących ze sprawozdań finansowych, wywołany

---

\* mgr Michał Hendryk, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, e-mail: [michal.hendryk@usz.edu.pl](mailto:michal.hendryk@usz.edu.pl).

na przykład zastosowanymi sztuczkami księgowymi, może skutkować zmniejszeniem obrotów na zorganizowanych rynkach. Sprawne wykrywanie zabiegów księgowych wykraczających poza prawo – szczególnie w podmiotach zainteresowania publicznego – powinno być zatem jednym z najważniejszych zadań nauki i praktyki rachunkowości.

Celem artykułu jest próba określenia cech rachunkowości kreatywnej. W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy manipulacje księgowe są pojęciem wyłącznie o wydźwięku pejoratywnym?
2. Jak rachunkowość kreatywna jest definiowana w literaturze?
3. Czy stosowanie kreatywnych rozwiązań księgowych stoi w sprzeczności z komunikowaniem rzeczywistego obrazu przedsiębiorstwa?
4. Czy zastosowanie narzędzi „rachunkowości kreatywnej” wynika z przyjęcia przez kierownictwo lub/i księgowość określonego celu jednostki?
5. Czy sprecyzowanie zakresu rachunkowości kreatywnej jest możliwe?

Artykuł składa się z dwóch podstawowych części. W pierwszej syntetycznie przedstawiono definicje rachunkowości kreatywnej oraz pojęcia bliskoznaczne. W części drugiej zawarto propozycję odmiennej interpretacji pojęcia rachunkowości kreatywnej i terminów bliskoznacznych. Proces myślowy przeprowadzony na potrzeby niniejszego artykułu został oparty na metodzie analizy i krytyki piśmiennictwa.

## **1. Manipulacja księgowa a rachunkowość kreatywna i rachunkowość agresywna**

W literaturze funkcjonuje wiele pojęć bezpośrednio powiązanych z pojęciem manipulacji księgowych. Należą do nich między innymi: rachunkowość kreatywna (*creative accounting*), rachunkowość agresywna (*aggressive accounting*), wygładzanie zysków (*income smoothing*) czy zarządzanie zyskami (*earnings management*). Mnogość pojęć bezpośrednio lub pośrednio powiązanych z zagadnieniem manipulacji księgowych stanowi znaczące wyzwanie interpretacyjne dla współczesnych badaczy. Przedmiotowe pojęcia są ponadto bardzo często stosowane zamiennie, co utrudnia wnioskowanie. Z uwagi na to, że rachunkowość kreatywna oraz rachunkowość agresywna są pojęciami znacznie szerszymi niż wygładzanie lub zarządzanie zyskiem, ponieważ dotyczą one rachunkowości jako systemu, a nie konkretnych jej obszarów, analizę ograniczono do badania „kreatywnej” i „agresywnej” sfery rachunkowości.

Wychodząc od definicji przedstawionych w *Słowniku języka polskiego PWN*, przez manipulację rozumie się „kierowanie kimś bez jego wiedzy, naginanie lub przeinaczanie faktów w celu wpłynięcia na cudze poglądy i zachowania dla osiągnięcia własnych celów” (Szymczak, 1981). Warto zauważyć, że co do zasady słownikowa definicja nie wartościuje wprost pojęcia „manipulacja”. Należy jednak dodać, że „kierowanie kimś bez jego wiedzy” czy „naginanie/przeinaczanie faktów” to zabiegi powszechnie uznawane za negatywne. Można więc stwierdzić, że w zasadzie stosowanie manipulacji już z definicji jest czynnością



o nacechowaniu pejoratywnym. Pojęcie „kreowania” natomiast wydaje się mieć nieco bardziej pozytywny wydźwięk, gdyż utożsamia się je z „tworzeniem, stwarzaniem, ustanawianiem, wprowadzaniem” (Szymczak, 1981). Takie podejście świadczy o tym, że kreowanie cechuje się pewnym pierwiastkiem innowacyjności. W szerszym ujęciu pojęcie „kreowanie” może być także traktowane jako proces budowania nowych rozwiązań w celu optymalizacji pewnych zagadnień. Już na etapie analizowania definicji słownikowych można zatem wyciągnąć wniosek, że negatywnie nacechowane pojęcie manipulacji księgowej nie powinno być w żaden sposób utożsamiane z raczej pozytywnie nacechowanym pojęciem kreacji. Powstaje więc pytanie, czy w istocie kreatywność może być narzędziem manipulacji? Jeżeli tak, to w pewnym sensie także i kreatywność nabiera wówczas negatywnego zabarwienia.

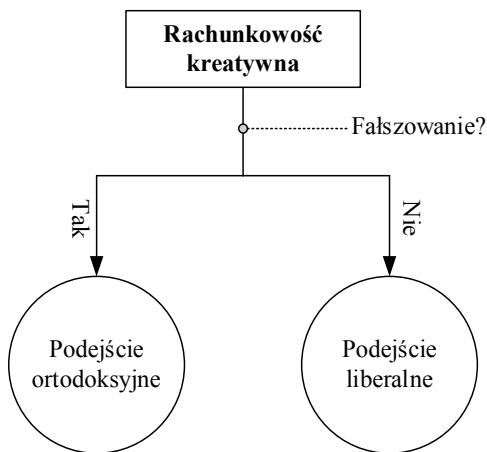
Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że od lat zagadnienie rachunkowości kreatywnej jest tematem bardzo popularnym i szeroko komentowanym. Niestety konsensus co do interpretacji istoty przedmiotowego pojęcia do dziś nie został osiągnięty. Można nawet uznać, że w literaturze panuje pewien bałagan interpretacyjny. Wobec tego wywód w niniejszej części artykułu celowo ukierunkowano na określenie definicji rachunkowości kreatywnej i jej charakteru.

C.W. Mulford i E.E. Comiskey (2005, s. 15) definiują rachunkowość kreatywną jako ogół manipulacji księgowych, włączając w to agresywny dobór i agresywne zastosowanie zasad rachunkowości, fałszowanie sprawozdań finansowych, a także zarządzanie zyskami i ich wygładzanie. O rachunkowości kreatywnej w kontekście manipulowania danymi w sprawozdaniu finansowym piszą między innymi także O. Amat, J. Blake i J. Dowds (1999, s. 3). K. Schipper (1989, s. 91–102) uważa zaś, że pojęcie rachunkowości może być utożsamiane z procesem celowego zarządzania zakresem ujawnień w sprawozdaniu finansowym. Według R. Parkera (1995, s. 197) stosowanie rachunkowości kreatywnej jest po prostu wprowadzaniem dezinformacji do sprawozdania finansowego. W. Wąsowski (2006, s. 13–15) stawia rachunkowość kreatywną na równi z pojęciami takimi, jak fałszowanie, manipulacja czy oszustwo, i zaznacza, że w rachunkowości kreatywnej nie jest zupełnie potrzebna. W podobnym tonie o rachunkowości kreatywnej pisze również A. Piaszczyk (2011, s. 61). Co więcej, wyniki badania przeprowadzonego przez A. Hołdę (2016, s. 49) prawie jednoznacznie wskazują, że w opinii publicznej Polaków rachunkowość kreatywna jest traktowana jako zjawisko negatywne.

Nieco łagodniejsze spojrzenie na pojęcie rachunkowości kreatywnej ma E. Mączyńska. Określa ją jako „prowadzenie rejestracji, ewidencji, przetwarzanie i prezentację zdarzeń gospodarczych przy zastosowaniu obowiązujących przepisów i właściwie interpretowanych zasad rachunkowości w sposób, który nie jest bezpośrednio w tych przepisach wskazany, a który jest wynikiem twórczego i niestandardowego zastosowania tych przepisów i zasad” (Mączyńska, 2007, s. 4). Podobnie twierdzi E. Maćkowiak (2015, s. 144–145), uznając, że kreacja w rachunkowości, a więc stosowanie rachunkowości kreatywnej, jest zjawiskiem pozytywnym, gdyż odnosi się do stosowania reguł zapisanych w przepisach i wykorzystywania „luk prawnych”, które nie zabraniają pewnych praktyk księgowych. Pozytywny aspekt rachunkowości kreatywnej dostrzegają też między innymi S. Surdykowska (2006) czy

W. Moczydłowska (2002), podkreślając potrzebę stosowania kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań przez współczesnych księgowych.

Na podstawie przywołanych definicji można – co do zasady – wyróżnić dwa podejścia przyjęte w procesie interpretowania pojęcia rachunkowości kreatywnej, co przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Nurty interpretacyjne pojęcia rachunkowości kreatywnej

Źródło: opracowanie własne.

Rachunkowość kreatywna w podejściu ortodoksyjnym może być traktowana jako zjawisko równoznaczne z oszustwem, polegającym w szczególności na falszowaniu dokumentów czy ksiąg rachunkowych, na celowych zmianach zasad (polityki) rachunkowości jednostki lub na manipulacjach w sprawozdaniu finansowym. W liberalnym podejściu dostrzega natomiast pozytywne aspekty „kreatywności” i określa rachunkowość kreatywną jako praktykę księgową stosowaną w obrębie obowiązującego prawa i regulacji. Analizując różne perspektywy przyjmowane przez autorów, należy mieć na uwadze pytanie, czy rachunkowość kreatywna jest faktycznie narzędziem manipulacji, czy może koniecznością wobec niejednoznacznych przepisów i złożoności zjawisk ekonomicznych, które należy zarejestrować. Kluczowe w tym aspekcie jest przeprowadzenie procesu interpretacyjnego w nawiązaniu do koncepcji *true and fair view*.

## 2. Rachunkowość kreatywna a koncepcja *true and fair view*

Nie można rozpatrywać istoty rachunkowości kreatywnej w oderwaniu od koncepcji *true and fair view*. Szczególnie ważne jest określenie kontekstu znaczeniowego terminów „prawdziwy” i „rzetelny”, które w języku polskim niestety traktowane są jako synonimy,

co utrudnia przeprowadzenie procesu interpretacyjnego (Szymczak, 1981). Dodatkowym problemem może być przeświadczenie, że nadrzędny fundament rachunkowości – zasada *true and fair view* – nie został dokładnie zdefiniowany, a istniejące badania i orzeczenia sądowe dotyczące przedmiotowej koncepcji nie są do końca zgodne co do jej istoty. Konieczność uporządkowania interpretacji dotyczących zasady *true and fair view* potwierdza najnowsze stanowisko Komitetu Standardów Rachunkowości z 9 stycznia 2018 roku. Co prawda nie definiuje ono wprost istoty wiernego i rzetelnego obrazu, ale w pewien sposób wskazuje na kluczowe cechy, które tę zasadę charakteryzują. Stanowisko Komitetu Standardów Rachunkowości mówi przede wszystkim o wymogu wobec sprawozdawczości finansowej, polegającym według różnych źródeł na przedstawieniu: rzetelnego i jasnego obrazu, prawdziwego i rzetelnego obrazu, prawdziwego i wiernego obrazu, wiernego i rzetelnego obrazu (Komunikat..., 2018, zał. nr 2, pkt I.4). Brytyjska Accounting Standards Board również nie podejmuje próby zdefiniowania znaczenia określenia „prawdziwy i rzetelny obraz”, ale uznaje, że jest to koncepcja o znaczeniu fundamentalnym dla sprawozdawczości finansowej, a jej realizacja wiąże się z zapewnieniem właściwego zakresu i jakości informacji finansowej (Statement of Principles for Financial Reporting, za: Komunikat..., 2018, zał. nr 2, pkt I.9).

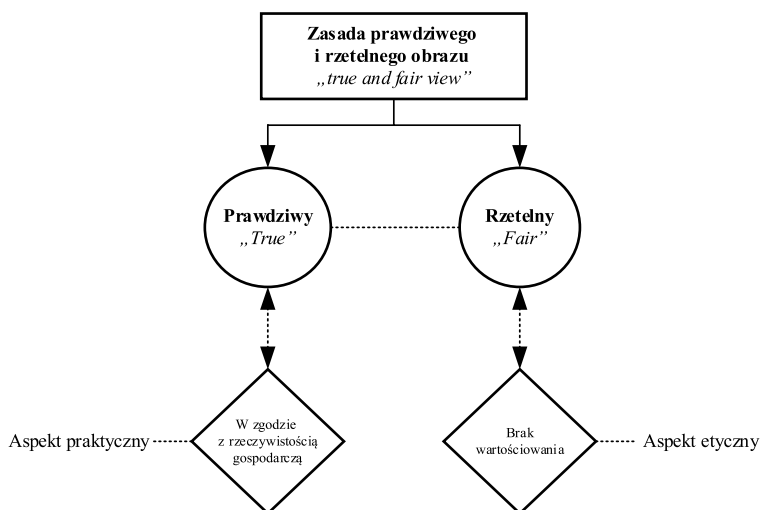
W syntetycznym ujęciu realizacja koncepcji *true and fair view* sprowadza się do przedstawienia w sprawozdaniu finansowym informacji posiadających cechy jakościowe określone w Założeniach koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej MSR/MSSF. Praktycznym skutkiem tej koncepcji jest konieczność zamieszczania w informacji dodatkowej wszelkich objaśnień uzupełniających liczbową część sprawozdania finansowego (UoR, art. 4 ust. 1a). O randze rzetelnego i wiernego obrazu świadczy kolejny artykuł (UoR, art. 4 ust. 1b), zgodnie z którym w wyjątkowych przypadkach jednostka ma prawo do odstąpienia od określonego przepisu ustawy o rachunkowości, jeżeli zastosowanie się do niego nie pozwoliłoby na zapewnienie rzetelnego i wiernego przedstawienia jej sytuacji. Szczególnie istotnym aspektem jest przy tym zapewnienie użyteczności informacji, za które odpowiedzialność ponosi przede wszystkim kierownik jednostki. Każde działanie niekonwencjonalne, a więc odstępujące od postanowień wynikających z prawa, powinno zostać przez niego wyjaśnione w formie odpowiedniego oświadczenia (Komunikat..., 2018). Takie stanowisko Komitetu Standardów Rachunkowości w pewien sposób jest odpowiedzią na problem niedostosowania obowiązujących przepisów z zakresu rachunkowości do zróżnicowania modeli biznesowych przedsiębiorstw, będącego następstwem między innymi intensywnego rozwoju technologicznego<sup>1</sup>.

Interesującym procesem myślowym jest podjęcie próby dekompozycji przedmiotowej zasady. *True*, a więc „prawdziwy”, jest nośnikiem znaczenia, że informacje pochodzące z rachunkowości powinny komunikować prawdziwą treść zjawisk ekonomicznych. Komitet Standardów Rachunkowości wyjaśnia, że pojęcie to oznacza także „faktyczny, rzeczywisty, wierny lub

---

<sup>1</sup> Oczwistym stwierdzeniem jest to, że uregulowania prawne dotyczące wymogów informacyjnych w sprawozdaniach finansowych określają wyłącznie ich minimalny zakres. Dynamicznie postępujący rozwój innowacyjnych rozwiązań może jednak generować sytuacje, w których literalne stosowanie pewnych reguł wynikających bezpośrednio z obowiązującego prawa może zaciemniać charakterystykę przedsiębiorstwa i, tym samym, naruszać cechy jakościowe informacji przekazywanych w sprawozdaniach finansowych.

nawet sprawiedliwy”. *Fair*, a więc „rzetelny”, ma z kolei oznaczać, że informacje zostały obliczone i zaprezentowane w sposób obiektywny, uczciwy, z dochowaniem należytej staranności, w tym odnoszącej się do respektowania przepisów i zasad rachunkowości (Kabalski, 2015, s. 8). Określenie *fair* można również tłumaczyć jako „jasny”, co oznacza sporządzenie sprawozdania finansowego bez upiększania i zaciemniania. Jak stwierdza się w cytowanym stanowisku KSR, określenie *fair* oznacza również: sprawiedliwy, uczciwy, godziwy czy przepisowy. Spojrzenie to, choć nie oddaje w pełni istoty koncepcji prawdziwego i rzetelnego obrazu, wskazuje na jej dwoistą naturę. Takie podejście przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Dekompozycja zasady prawdziwego i rzetelnego obrazu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kabalski (2015).

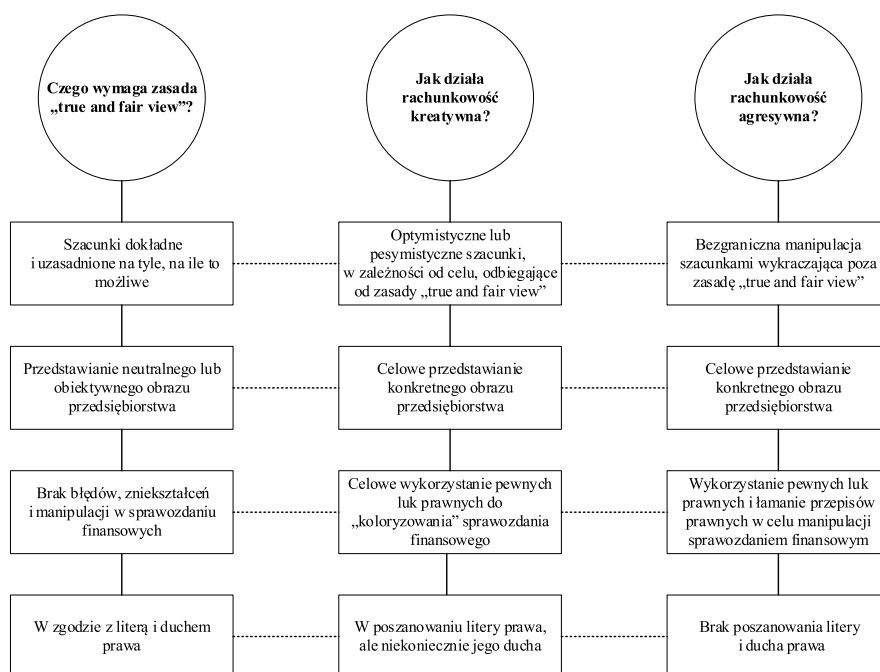
Dekompozycja koncepcji *true and fair view* pozwala zaproponować rozwiązanie interpretacyjne dotyczące pojęcia rachunkowości kreatywnej i tym samym ujednoczyć nieco terminologię stosowaną w różnych opracowaniach. Nawiązując do informacji przedstawionych na rysunku 2, można zadać następujące pytania:

1. Czy stosowanie kreatywnych rozwiązań księgowych pozwala na przedstawienie obrazu przedsiębiorstwa zgodnie z rzeczywistością? (Czy rzeczywistość gospodarcza przedstawiana przez kreatywnych księgowych jest *true*?)
2. Czy zastosowanie rachunkowości kreatywnej wynika z przyjęcia przez kierownictwo lub/i księgowość określonego celu jednostki? (Czy obraz przedstawiany przez kreatywnych księgowych jest *fair*?)

Jeżeli kwestia odpowiedzi na pierwsze pytanie może być nieco kontrowersyjna, to odpowiedź na drugie pytanie jest raczej oczywista. Geneza zjawiska rachunkowości kreatywnej sięga nawet lat 70. XX wieku i już wtedy niejednokrotnie podkreślano celowość jej stosowania, co z góry przesądza, że rachunkowość kreatywna oznacza wartościujące podejście do

sprawozdawczości finansowej (Hołda, 2016, s. 43–54)<sup>2</sup>. Tym samym każda celowa praktyka księgową ukierunkowana na zmianę finansowego obrazu przedsiębiorstwa – nawet w obrębie obowiązującego prawa i regulacji – może być uznawana za naruszenie sfery etycznej wynikającej bezpośrednio z zasady prawdziwego i rzetelnego obrazu. Z drugiej strony należy jednak pamiętać, że sprawozdania finansowe są w znaczącej części wynikiem interpretacji faktów i zjawisk przez ludzi, którzy w pewnych granicach mogą tę rzeczywistość odmiennie postrzegać, co powinno jednak być odpowiednio uzasadnione.

W nawiązaniu do poszczególnych komponentów zasady prawdziwego i rzetelnego obrazu oraz przedstawionych wcześniej rozważań można finalnie dokonać rozgraniczenia pojęć rachunkowości kreatywnej i rachunkowości agresywnej. Zestawienie różnic między tymi dwoma terminami przedstawiono na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Rachunkowość kreatywna a rachunkowość agresywna w kontekście koncepcji *true and fair view*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Moldovan, Achim, Bota-Avram (2010).

Zgodnie z informacjami przedstawionymi na rysunku 3, rozgraniczenie rachunkowości kreatywnej i rachunkowości agresywnej jest możliwe i uzasadnione. Co do zasady podstawowo-

<sup>2</sup> W tym miejscu należy również podkreślić podobieństwo pojęcia rachunkowości kreatywnej do terminu polityki bilansowej, definiowanej jako ogół czynności dokonywanych w trakcie roku obrotowego oraz podczas sporządzania zamknięcia rocznego, mających na celu skłonienie adresata bilansu do pożądanых zachowań. Zob. np. Weber, Cebrowska, Kufel (1993), s. 182.

wa różnica między istotą tych dwóch terminów tkwi w podejściu do kwestii prawa – rachunkowość kreatywna działa w jego obrębie, natomiast rachunkowość agresywna wykracza poza nie, co automatycznie należy traktować także jako brak poszanowania obowiązujących zasad etycznych. Kwestia etyki w kontekście stosowania rachunkowości kreatywnej również wydaje się być klarowna – stosowanie rozwiązań zniekształcających obraz jednostki gospodarczej, nawet w obrębie obowiązującego prawa, jest niezgodne z etyką zawodu (Maruszczyńska, 2014, s. 51). Warto jednak dodać, że istnieją przypadki, gdy kreatywność jest niezbędna, aby osiągnąć wierny i rzetelny obraz. Dotyczy to w szczególności sytuacji, które wymykają się z istniejących ram prawa, zmuszając kierownictwo i księgowych do poszukiwania i kreowania indywidualnych rozwiązań. Ponadto zarówno ustawa o rachunkowości, jak i MSR/MSSF zakładają nadrzędność wiernego i rzetelnego obrazu nad szczegółowymi rozwiązaniami prawnymi, które w określonych okolicznościach mogłyby prowadzić do naruszenia tej zasady.

Określenie zakresu rachunkowości kreatywnej stanowi znaczące wyzwanie dla współczesnych badaczy. Wynika to głównie z faktu, że to, co nieetyczne, zazwyczaj jest również niezgodne z prawem. Można jednak wskazać pewne obszary rachunkowości, które, wskutek uzależnienia od subiektywizmu, generują w zasadzie możliwość stosowania kreatywnych (w klasycznym rozumieniu – nieetycznych) działań i pośrednio są dozwolone przez prawo. Do tych obszarów należy zaliczyć przede wszystkim szacowanie ściśle powiązane z pojęciem dyskontowania i określanie prawdopodobieństwa. Te dwa problemy dotyczą wielu kategorii księgowych prezentowanych w sprawozdaniu finansowym (Gos, 2013, s. 23; Hońko, Kowalczyk, s. 81–83). Z uwagi na to, że zarówno szacowanie i dyskontowanie, jak i określanie prawdopodobieństwa są czynnościami uwarunkowanymi głównie przez subiektywizm, należy dostrzegać nierozzerwalność przedmiotowych działań z możliwością stosowania rachunkowości kreatywnej rozumianej jako działanie w obrębie prawa, ale nie w obrębie obowiązujących norm etycznych. Wszelkie zabiegi księgowe wymagające dokonania szacunków lub określenia prawdopodobieństwa można zatem uznawać za szczególnie narażone na „kreatywność” z nagięciem zasad etycznych. Do takich zabiegów można zaliczyć na przykład manipulowanie stopą dyskontową lub celowe, błędne określanie prawdopodobieństwa (choćby w celu nietworzenia rezerwy lub jej utworzenia, gdy nie wystąpiły przesłanki pozwalające na jej utworzenie). Warto także dodać, że rachunkowość kreatywna nie powinna być utożsamiana wyłącznie z zabiegami liczbowych charakterystyk w sprawozdaniu finansowym. Sprawozdanie finansowe jest przecież swego rodzaju narracją, co wskazuje jednoznacznie, że pominięcie lub zatajenie istotnych informacji, a także szerokie, niezrozumiałe opisywanie zdarzeń gospodarczych w celu ukrycia pewnych kwestii także może być przejawem „kreatywności” księgowych.

Zdecydowanie łatwiej jest jednak określić, które działania powszechnie utożsamiane z pojęciem „kreatywnej” rachunkowości nie spełniają podstawowego warunku interpretacyjnego – nie znajdują się w obrębie obowiązującego prawa. W związku z tym, w celu uzupełnienia dotychczasowych rozważań, w tabeli 1 dokonano zestawienia nieprawidłowości i nadużyć księgowych, których zastosowanie co do zasady wybiega poza obowiązujące ramy prawne. Zgodnie z przeprowadzonym we wcześniejszej części artykułu procesem interpretacyjnym nie powinno się ich więc uznawać za przejawy rachunkowości kreatywnej.

Tabela 1

Katalog nieprawidłowości lub nadużyć księgowych niebędących wynikiem stosowania rachunkowości kreatywnej

Środki trwałe i środki trwałe w budowie	Należności	Zobowiązania
– niedokonywanie odpisów aktualizujących wartość środków trwałych	– brak odpisów aktualizujących na należności o małym prawdopodobieństwie zapłaty	– zaliczanie zobowiązań wykazywanych w bilansie jako zobowiązań warunkowych
– brak testów na utratę wartości	– wykazywanie jako należności krótkoterminowych należności długoterminowych dla uzyskania korzystnych wskaźników rotacji	– brak przekwalifikowania zobowiązania warunkowego do zobowiązań (i w drugą stronę)
– przeprowadzenie testów na utratę wartości ukierunkowane na poprawę wyniku	– przemieszczanie pomiędzy należnościami z tytułu dostaw i usług i pozostałymi zobowiązaniami	– wykazywanie zobowiązań przeterminowanych w kwocie nominalnej, tj. bez naliczonych odsetek za zwłokę
– dokonywanie przeszacowań niezgodnych z rzetelnością	– kompensowanie należności zobowiązaniami mimo braku podstaw prawnych	– wykazywanie w bilansie zobowiązań przeterminowanych
– agresywne manipulowanie stopą dyskontową ukierunkowane na poprawę wyniku	– utrzymywanie należności nieściągalnych, umorzonych, przedawnionych i wykazywanie ich w aktywach	– wyśięgowywanie zobowiązań przed końcem kwartału i ponowne księgowanie w kolejnym kwartale
– nieuwzględnienie w wartości środka trwałego kosztów rektywacji	– rozwiązywanie odpisów aktualizujących na należności, których nie ma szansy windykować	– kompensowanie zobowiązań należnościami mimo braku podstaw prawnych
– błędna kwalifikacja skutków przeszacowań kosztów kwalifikacja kosztów remontów i modernizacji	– niepełne rozwiązanie odpisów aktualizujących należność lub pełne w przypadku braku wystąpienia przesłanek	– przemieszczanie pomiędzy zobowiązaniami z tytułu dostaw i usług i pozostałymi zobowiązaniami
– zaliczanie do środków trwałych nabytych aktywów posiadanych z zamiarem sprzedaży lub wynajmowanych nieruchomości	– podpisywanie porozumień wydłużających okres spłaty należności mimo wiedzy, że taka należność nie wpłynie do jednostki	– przemieszczanie pomiędzy zobowiązaniami z tytułu dostaw i usług i pozostałymi zobowiązaniami
– uznawanie za odrębne środki trwałe urządzeń, które nie spełniają samodzielnych funkcji użytkowych, a są elementami środka trwałego	– wyycena należności wyrażonych w walucie obcej po nieodpowiednim kursie	– klasyfikacja umów leasingowych ukierunkowane na poprawę wyniku
– ustalanie amortyzacji (stawek lub okresu użytkowania) ukierunkowane na poprawę wyniku	– tworzenie fałszywych należności	– agresywne manipulowanie stopą dyskontową ukierunkowane na poprawę wyniku
– amortyzowanie środków trwałych trwałe nieczynnych, które powinny być jednorazowo umorzone w postaci nieplanowanej amortyzacji	– agresywne manipulowanie stopą dyskontową ukierunkowane na poprawę wyniku	– agresywne dyskutowanie zobowiązań ukierunkowane na poprawę wyniku
– amortyzowanie obcych środków trwałych	– agresywne dyskutowanie należności ukierunkowane na poprawę wyniku	
– przeznaczonych do sprzedaży		
– brak likwidacji środków trwałych dotyczących zaniechanej działalności		
– błędne aktywowanie kosztów finansowania zewnętrznego		
– zaliczanie do wartości środków trwałych w budowie kosztów niebezpośrednich		

Wartości niematerialne i prawne	Zapasy	Przychody i koszty
– kwalifikacja prac badawczych i rozwojowych uktierunkowana na poprawę wyniku	– niedokonywanie odpisów aktualizujących do wartości rynkowej	– zaliczanie do przychodu niewykonanych usług lub niesprzedanych wyrobów gotowych
– przemieszczanie nakładów pomiędzy pracami badawczymi a rozwojowymi	– dokonywanie niepełnych odpisów aktualizujących	– brak korekt sprzedaży mimo zaistnienia obowiązku
– zaliczanie do wartości niematerialnych i prawnych usług oraz oprogramowania systemowego, które powinno stanowić część wartości środka trwałego	– dokonywanie odpisów aktualizujących pomimo braku wystąpienia przesłanek	– wystawianie faktur (najczęściej zawyżonych) na produkty i usługi, których cenę rynkową trudno zweryfikować
– wykazywanie jako aktywów oprogramowania komputerowego, którego wykorzystania zaprzestano lub na które licencja wygasła	– nieujęcie w polityce rachunkowości metody wyceny rozchodu i dowolne sterowanie jego wartością	– nieksięgowanie kosztów poprzez ukrywanie faktur lub odsyłanie ich do wystawiającego pod białym pretekstem nieujmowanie w ewidencji kar umownych
– zaliczanie do wartości niematerialnych i prawnych programów komputerowych wytworzonych we własnym zakresie	– wytworzenia kosztów stałych, w tym kosztów ogólnych i kosztów sprzedaży, przemieszczanie kosztów między kosztami pośrednimi i bezpośrednimi, niewłaściwa wycena produkcji w toku	– ujmowanie kar umownych, które nie zaistniały
– ustalanie amortyzacji (stawek lub okresu użytkowania) uktierunkowane na poprawę wyniku	– ustalenie niewłaściwej wysokości kosztów	– ujmowanie przychodów z tytułu umowy długoterminowej jako przychodów roku bieżącego
– niedokonywanie odpisów aktualizujących	– wytworzenia produkcji na własne potrzeby	– nieuwzględnianie strat na transakcjach w toku pomimo pewności, że nie da się ich uniknąć
– brak testów na utratę wartości	– utrzymywanie w produkcji w toku zleceń zamierzanych, produkcji nietrafionej czy nieudanej	– ujmowanie wynagrodzeń dotyczących roku ubiegłego w księgach roku bieżącego (w szczególności premii i nagród)
– przeprowadzenie testów na utratę wartości uktierunkowane na poprawę wyniku	– nieodpisywanie zapasów nieprzydatnych, w tym wyrobów gotowych, które straciły wartość użytkową czy handlową	– celowe stosowanie sprzedaży z klauzulą odkupu
– dokonywanie przeszacowań niezgodnych z rzeczywistością	– niepoprawne księgowanie odchyleń od cen ewidencyjnych	– zaliczanie do przychodów sprzedaży warunkowej
– kwalifikacja skutków przeszacowań uktierunkowane na poprawę wyniku		– usuwanie kosztów z cyklu operacyjnego poprzez ich aktywowanie
– agresywne manipulowanie stopą dyskontową uktierunkowane na poprawę wyniku		
– zaliczanie do wartości niematerialnych i prawnych nabytych aktywów posiadanych z zamiarem sprzedaży lub wynajmowanych nieruchomości		



Rezerwy	Rozliczenia międzyokresowe	Nieruchomości inwestycyjne
– nietworzenie rezerw pomimo zaistnienia obowiązku	– ujmowanie rozliczeń międzyokresowych w rachunku zysków i strat w celu poprawy wyniku	– wycena według wartości godziwej w sposób nieuzasadniony sytuacją rynkową
– nierozwiązanie rezerw pomimo zaistnienia obowiązku	– wykazywanie jako rozliczeń międzyokresowych faktycznych zobowiązań	– nieprawidłowa klasyfikacja skutków przeszacowania nieruchomości inwestycyjnej
– tworzenie rezerw pomimo braku przesłanek	– rozliczanie w czasie remontów środków trwałych	– amortyzowanie nieruchomości inwestycyjnych
– tworzenie rezerw w celu przesunięcia kosztów w czasie	– nieodpowiednie rozliczanie dotacji w stosunku do amortyzacji	– pomimo stosowania modelu wartości godziwej
– tworzenie rezerw na przyszłe zobowiązania	– niepoprawne rozliczanie kapitału z aktualizacji	– nieprawidłowe ujęcie skutków reklasyfikacji
– celowe przeszacowanie lub niedoszacowanie rezerw	– wyceny pozostałego w wyniku sprzedaży środków trwałych lub nieruchomości inwestycyjnych	
– agresywne manipulowanie stopą dyskontową		
– ukierunkowane na poprawę wyniku		
– w przypadku zaistnienia zobowiązania, którego dotyczy rezerwa, zaliczenie go w ciężar zobowiązań, a nie utworzonej rezerwy		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wąsowski (2010), s. 109–156; Kuterka i in. (2006), s. 64–146.

## Uwagi końcowe

Przegląd literatury i analiza wybranych definicji ukazuje, że kwestia rozumienia rachunkowości kreatywnej wciąż nie jest jasna. W interpretacjach pojęcia rachunkowości kreatywnej spotyka się dwa podejścia – podejście ortodoksyjne, definiujące ją w sposób negatywny, czyli utożsamiając ją z takimi pojęciami, jak fałszowanie sprawozdań czy oszustwo księgowo, oraz podejście liberalne, wskazujące na pozytywne aspekty przedmiotowego pojęcia. Proces analityczny przeprowadzony w odniesieniu do zasady *true and fair view* wykazał, że:

- rachunkowość kreatywna nie powinna być utożsamiana z szerokim spektrum zabiegów księgowych wykraczających poza obowiązujące ramy prawne (nazywanych inaczej rachunkowością agresywną),
- stosowanie rachunkowości kreatywnej w klasycznym ujęciu jest działaniem celowym (podejściem wartościującym), co w pewien sposób narusza komponent zasady *true and fair view*, mówiący o konieczności przedstawiania rzeczywistości gospodarczej w sposób rzetelny albo – inaczej – etyczny,
- określenie zakresu rachunkowości kreatywnej jest znaczącym wyzwaniem dla współczesnych badaczy, ponieważ dotyczy w szczególności innowacyjnego zastosowania dozwolonych przez prawo metod księgowych.

Na podstawie przeprowadzonego procesu myślowego można zaproponować współczesną (alternatywną) definicję kreatywnej rachunkowości. Odnosząc się do kwestii innowacyjności i abstrahując od kwestii etyki, rachunkowością kreatywną powinno nazywać się takie zastosowanie narzędzi księgowych, które – w obrębie obowiązujących przepisów (lub w odpowiednio uzasadniony sposób poza nie wykraczając) – optymalizuje zakres informacji przekazywanych w sprawozdaniu w taki sposób, by umożliwić odbiorcom informacji zrozumienie istoty funkcjonowania jednostki i jej szeroko pojętego modelu biznesowego<sup>3</sup>. Tym samym przy takim rozumieniu tego pojęcia należy skupiać się wyłącznie na pozytywnych aspektach wynikających z jej stosowania – w szczególności zapewnienia poprawy (zwiększenia) przejrzystości i użyteczności informacji przedstawianych w sprawozdaniu finansowym.

Rachunkowość, niezależnie od dodanego do niej przymiotnika, nie powinna być postrzegana negatywnie. Za jednoznacznie negatywne zjawiska należy natomiast uznawać wszelkie oszustwa prowadzące do zmniejszenia zaufania do rachunkowości. Z tego względu tak istotna jest edukacja w zakresie etyki zawodowej księgowych i audytorów.

## Literatura

Akerloff, G.A., Shiller, R.J. (2010). *Zwierzęce Instynkty*. Warszawa: Studio Emka.

Artienicz, N. (2017). Rzetelny i jasny obraz – ideał czy mrzonka. *Rachunkowość*, 2, 10–13.

---

<sup>3</sup> Z pojęciem rachunkowości kreatywnej w alternatywnym rozumieniu można więc w pewien sposób utożsamiać umiejętność poprawnego zastosowania zapisu art. 4 ust. 1b UoR.

- Amat, O., Blake, J., Dowds, J. (1999). The Ethics of Creative Accounting. *Economic Working Paper*, 349.
- Forlicz, S. (2008). *Informacja w biznesie*. Warszawa: PWE.
- Gos, W. (2013). Polityka rachunkowości, wartości szacunkowe oraz błędy z lat ubiegłych w świetle regulacji bilansowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 61, 19–32.
- Hołda, A. (2016). Percepcja pojęcia „rachunkowość kreatywna” przez opinię publiczną i środowisko profesjonalnych księgowych w Polsce. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 143, 43–54.
- Hońko, S., Kowalczyk, J. (2014). Rachunek dyskontowy jako instrument prospektywnej wyceny w rachunkowości według MSR/MSSF. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 69, 79–87.
- Kabalski, P. (2015). Uwagi wstępne. W: M. Frenzel, R. Ignatowski, P. Kabalski, N. Krzyżanowska, *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej a ustawa o rachunkowości*. Warszawa: Rachunkowość.
- Komunikat Ministra Finansów z dnia 24 stycznia 2018 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia Stanowiska Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie zasady rzetelnego i jasnego obrazu w realizacji przepisów art. 4 ust. 1 oraz ust. 1a i 1b ustawy o rachunkowości. Pobrano z: [https://www.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e4d40b5a-301d-484d-a20e-4ad6c3b-f2256&groupId=764034](https://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=e4d40b5a-301d-484d-a20e-4ad6c3b-f2256&groupId=764034).
- Kutera i in. (2006). *Oszustwa księgowo. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Maćkowiak, E. (2015). Rachunkowość kreatywna a rachunkowość agresywna – próba poprawy wyniku finansowego jednostki gospodarczej. *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 74, 143–151.
- Maruszewska, E.W. (2014). *Etyka we współczesnej rachunkowości a wiarygodność informacji w niej tworzonej*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Mączyńska, E. (2007). Białe plamy i pułapki dzisiejszej rachunkowości. *Rachunkowość*, 9, 4–6.
- Moczydłowska, W. (2002). Kreatywna tak, agresywna nie. *Gazeta Prawna*, 229.
- Moldovan, R.L., Achim, S.A., Bota-Avram, C. (2010). Fighting the Enemy of Fair View Principle – Getting to Know Creative Accounting. *Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza” University of Iasi*, Special Issue, 52–61.
- Mulford, C.W., Comiskey, E.E. (2005). *The Financial Numbers Game*. New York: John Wiley & Sons.
- Parker, R. (1995). *Financial Reporting in the United Kingdom and Australia*. London: Prentice Hall.
- Piaszczyk, A. (2011). *System kontroli przedsiębiorstwa w gospodarce pokryzyskowej na przykładzie jednostek zainteresowania publicznego*. Warszawa: C.H. Beck.
- Schipper, K. (1989). Commentary on Creative Accounting. *Accounting Horizons*, 4, 91–102.
- Surdykowska, S. (2006). Przesłanki wykorzystywania negatywnych praktyk księgowych przez menedżerów. W: S. Surdykowski, *Oszustwa księgowo – teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Szymczak, M. (red.) (1981). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. z 2018, poz. 398.
- Wąsowski, W. (2010). *Kreatywna rachunkowość. Falszowanie sprawozdań finansowych*. Warszawa: Difin.
- Weber, J., Cebrowska, T., Kufel, M. (1993). *Wprowadzenie do rachunkowości spółek. Bilansowanie majątku i kapitałów*. Bielsko-Biała.

## CREATIVE ACCOUNTING – GOOD OR BAD?

**Abstract:** *Purpose* – Defining and clarifying the nature of creative accounting and similar concepts.

*Design/methodology/approach* – The article includes two basic parts. The first part contains a synthetic presentation of the definition of creative accounting and similar concepts. The second part proposes the interpretation of the concept of creative accounting with the context of the “true and fair view” principle. Second part contains also a catalog of accounting operations could not be equated with creative accounting. The thought process carried out for the purpose of this article was based on the use of critical literature review method.

*Findings* – The concept of “creative accounting” is understood in the literature in various ways. For some authors it is an expression of negative accounting activities, while others notice its positive aspects. The analysis of the essence of creative accounting in the context of the “true and fair view” principle has shown that the use of creative accounting should not be equated with breaking the existing law, but only with a possible violation

of ethical principles. Determining the scope of creative accounting is a problematic issue – it is much easier to distinguish the operations of accountants that go beyond the law – activities identified with the concept of aggressive accounting.

*Originality/value* – despite the fact that the concept of creative accounting has been present in the literature for almost four decades, the authors argue to the present day about the nature of creative accounting. The paper attempts to organize terms similar to creative accounting and to suggest an interpretative process defining the nature of creative accounting.

**Keywords:** creative accounting, aggressive accounting, accounting manipulations, true and fair view principle.

**Cytowanie**

Hendryk, M. (2018). Rachunkowość kreatywna – dobra czy zła? *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 23–36. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-02.

# Relacja między wynikiem z utrzymania i eksploatacji nieruchomości spółdzielni mieszkaniowych a dochodem (stratą) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi

Stanisław Hońko, Tomasz Kufel\*

**Streszczenie:** *Cel* – Porównanie zasad ustalania wyniku finansowego z utrzymania i eksploatacji nieruchomości, określonych w ustawie o spółdzielniach mieszkaniowych, oraz dochodu (straty) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi, wynikającego z przepisów podatkowych. Rozbieżność tych przepisów nie tylko utrudnia prowadzenie bieżącej ewidencji księgowej przez spółdzielnie mieszkaniowe, ale również negatywnie wpływa na przejrzystość rachunku zysków i strat.

*Metodologia badania* – Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej zawarto interpretację przepisów dotyczących wyników spółdzielni mieszkaniowych i posłużono się metodą analizy źródeł, głównie aktów prawnych i wewnętrznych dokumentów spółdzielni mieszkaniowych. W części drugiej zaprezentowano konsekwencje odmiennego definiowania kosztów/przychodów z eksploatacji i utrzymania nieruchomości i dochodu/straty z gospodarki zasobami mieszkaniowymi. Zastosowano w niej metodę scenariuszową, w celu lepszego zobrazowania opisywanego zagadnienia.

*Wynik* – Propozycja uproszczenia sposobu prezentacji wyniku finansowego spółdzielni.

*Oryginalność/wartość* – Artykuł odnosi się do rzadko podejmowanego w literaturze zagadnienia. Wyniki rozważań mogą zostać wykorzystane w praktyce spółdzielni mieszkaniowych.

**Słowa kluczowe:** spółdzielnie mieszkaniowe, rachunek zysków i strat

## Wprowadzenie

Spółdzielczość mieszkaniowa, jako największa branża spółdzielcza w Polsce, liczy obecnie około 3600 spółdzielni, które zrzeszają ponad cztery miliony członków. Jest to ogromna społeczność, zorganizowana na zasadzie dobrowolności, równości oraz samorządności (Spółdzielczość Mieszkaniowa). Wkład spółdzielni mieszkaniowych w rozwój społeczno-gospodarczy na wszystkich poziomach (lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym) wynika z faktu, że ta forma działalności stanowi naturalne połączenie kryteriów ekonomicznych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (Kata, 2016, s. 67).

---

\* dr hab. Stanisław Hońko prof. US, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości, e-mail: honko@wneiz.pl; dr Tomasz Kufel, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości, e-mail: tomasz@wneiz.pl.

Spółdzielnie mieszkaniowe są osobami prawnymi, które podlegają ustawie o rachunkowości (Ustawa, 1994, art. 3. ust. 1. pkt 1, dalej: uor). Przepisy uor nie uwzględniają specyficznych cech rachunkowości spółdzielni mieszkaniowych, takich jak: dostosowanie systemu raportowania do potrzeb i możliwości członków spółdzielni, konieczność wydzielenia operacji gospodarczych związanych z utrzymaniem i eksploatacją nieruchomości, rozliczanie w czasie nadwyżki lub niedoboru z tych operacji, a także możliwości przekazania osiągniętej nadwyżki na zwiększenie funduszu udziałowego. Część obowiązków spółdzielni mieszkaniowych w zakresie rachunkowości wynika z ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych (Ustawa, 2000, art. 4 ust. 4<sup>1</sup>, dalej: uosm). Jak stwierdza Komitet Standardów Rachunkowości, na styku obu ustaw pojawia się wiele wątpliwości, ponieważ uosm w odniesieniu do rachunkowości spółdzielni mieszkaniowych (Komunikat, 2015) jest niezwykle lakoniczna, wprowadza własną terminologię i nakazuje – odmiennie niż, na przykład, w spółkach kapitałowych – prezentowanie wyniku finansowego z eksploatacji i utrzymania nieruchomości, a także wyniku finansowego z własnej działalności gospodarczej spółdzielni mieszkaniowych.

Ważnym czynnikiem decydującym o sposobie ewidencji kosztów i przychodów spółdzielni mieszkaniowej jest zwolnienie dochodu z gospodarki zasobami mieszkaniowymi na mocy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (Ustawa, 1992, art. 17 ust. 1 pkt 44, dalej: uopdop). Dochód spółdzielni podlega opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych, lecz dochód uzyskany z gospodarki zasobami mieszkaniowymi jest wolny od podatku, pod warunkiem przeznaczenia go na cele związane z utrzymaniem tych zasobów (Kufel, 2015, s. 124). Można zatem przyjąć, że rachunkowość spółdzielni mieszkaniowych wymaga uwzględnienia triady głównych przepisów, czyli ustawy o rachunkowości, ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych i ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Nadrzędnym celem rachunkowości, zgodnie z uor, jest wierne i rzetelne informowanie o sytuacji finansowej i okresowych dokonaniach różnych jednostek, w tym spółdzielni mieszkaniowych. Wobec ustawy o rachunkowości uosm jest natomiast przepisem szczególnym. Chociaż nie określa on celu prowadzenia rachunkowości, to biorąc pod uwagę specyfikę działalności spółdzielni mieszkaniowych, można przyjąć, że zadaniem rachunkowości, zgodnie z uosm, jest dodatkowo:

- ustalenie opłat członków spółdzielni na pokrycie kosztów eksploatacji i utrzymania ich lokali,
- rozliczenie władz spółdzielni mieszkaniowej.

Rachunkowość spółdzielni mieszkaniowych, poza dostarczaniem informacji, powinna umożliwiać ustalenie podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym. Prawidłowo zorganizowana rachunkowość spółdzielni mieszkaniowych powinna zapewniać realizację wszystkich wymienionych celów. Powstaje zatem pytanie, czy pozwalają na to nieskorelowane ze sobą przepisy dotyczące spółdzielni mieszkaniowych.

Celem niniejszego artykułu jest porównanie określonych w uosm zasad ustalania wyniku finansowego z utrzymania i eksploatacji nieruchomości spółdzielni mieszkaniowych z wynikającym z przepisów podatkowych dochodem (stratą) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi. W pierwszej części artykułu dokonano syntezy uregulowań prawnych

oraz związanych z nimi interpretacji dotyczących tych kategorii. W drugiej części, na przykładzie liczbowym, zaprezentowano dwa scenariusze ustalania wyniku finansowego i dochodu (straty), przyjmując odpowiednio, że:

- zasady ustalania wyniku z utrzymania i eksploatacji są takie same, jak dochodu (straty) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi,
- do kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości zalicza się pozostałe koszty operacyjne, pozostałe przychody operacyjne, koszty finansowe i przychody finansowe związane z tymi nieruchomościami.

W artykule posłużono się metodą analizy źródeł, głównie aktów prawnych i wewnętrznych dokumentów spółdzielni mieszkaniowych, a ponadto metodą scenariuszową w celu lepszego zobrazowania opisywanego zagadnienia.

## 1. Koszty utrzymania i eksploatacji nieruchomości

Jednym z obowiązków spółdzielni jest zarządzanie nieruchomościami stanowiącymi jej mienie lub nabyte od spółdzielni mienie jej członków. Wiąże się to z prowadzeniem działalności operacyjnej, do której należy eksploatacja i utrzymanie nieruchomości.

Ustalona wysokość opłat wnoszonych do spółdzielni powinna zapewniać pokrycie kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości. Wynik działalności operacyjnej jest uwarunkowany specyfiką działalności spółdzielni związanej z jej niezarobkowym, bezzwycynowym charakterem (Truszkowska-Kurstak, 2015, s. 609).

Pojawia się przy tym pytanie, co należy rozumieć przez „eksploatację i utrzymanie nieruchomości?”. Pojęcie eksploatacji nieruchomości obejmuje zespół wszystkich działań technicznych i organizacyjnych, mających na celu umożliwienie spółdzielni wypełniania jej funkcji (Olearczyk, Frydrych), natomiast utrzymanie oznacza działania mające na celu zachowanie nieruchomości w stanie niezmienionym, należytym, nie pogorszonym (*Nowy słownik języka polskiego*, 2002, s. 1099). Obowiązki wnoszenia opłat na pokrycie kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości są określone ustawowo (Ustawa, 2000, art. 4 ust. 1, 1<sup>1</sup>, 2, i 4) i dotyczą:

- członków spółdzielni, którym przysługują spółdzielcze prawa do lokali,
- osób niebędących członkami spółdzielni, którym przysługują spółdzielcze własnościowe prawa do lokali,
- członków spółdzielni będących właścicielami lokali,
- właścicieli lokali niebędących członkami spółdzielni.

Zarząd spółdzielni ma obowiązek prowadzenia odrębnej ewidencji i rozliczania przychodów oraz kosztów eksploatacji i utrzymania każdej nieruchomości (Ustawa, 2000, art. 4 ust. 4<sup>1</sup>). Różnica między przychodami z opłat (niedobór lub nadwyżka) a kosztami eksploatacji i utrzymania danej nieruchomości zwiększa odpowiednio przychody albo koszty eksploatacji i utrzymania danej nieruchomości w roku następnym (Ustawa, 2000, art. 6 ust. 1). Wydzielanie przychodów i kosztów dotyczących eksploatacji i utrzymania danej nieruchomości umożliwia zróżnicowanie opłat w ramach spółdzielni. Temu celowi służy również

przenoszenie na kolejne lata nadwyżki lub niedoboru. Z założenia mieszkańcy nieruchomości generujących niższe koszty powinni wносить niższe opłaty.

Problemem jest to, że zarówno uosm, jak i inne akty prawne nie precyzują pojęcia „kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości”. Zbliżony termin został zdefiniowany w ustawie o ochronie praw lokatorów (Ustawa, 2001, art. 2 ust. 1 pkt 8a), gdzie jest mowa o „wydatkach związanych z utrzymaniem lokalu”. Są to wydatki obciążające właściciela lokalu, ustalane proporcjonalnie do powierzchni użytkowej lokalu w stosunku do powierzchni użytkowej wszystkich lokali w danym budynku. Obejmują one opłatę za użytkowanie wieczyste gruntu, podatek od nieruchomości oraz koszty:

- konserwacji, utrzymania należytego stanu technicznego nieruchomości oraz przeprowadzonych remontów,
- zarządzania nieruchomością,
- utrzymania pomieszczeń wspólnego użytkowania, windy, anteny zbiorczej, domofonu oraz zieleni,
- ubezpieczenia nieruchomości,
- inne, jeżeli wynikają z umowy.

Należy podkreślić, że pojęcie „wydatków związanych z utrzymaniem lokalu” nie jest tożsame z „kosztami eksploatacji i utrzymania nieruchomości”. Można jednak wnioskować, że wymienione w ustawie o ochronie praw lokatorów koszty zostaną zaliczone także do kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości.

Sąd Apelacyjny w Szczecinie w wyroku z 18.06.2015 roku (sygn. akt I ACa 206/15) wskazał, że chociaż „ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych nie definiuje pojęć «koszty eksploatacji» czy «kosztów utrzymania nieruchomości», ani też ich szczegółowo nie rozróżnia, jest oczywiste, że chodzi o koszty związane bezpośrednio z nieruchomością i szeroko pojętym jej utrzymaniem, czy konserwacją. (...) w skład ww. rodzajów kosztów wchodzi zarówno wszystkie koszty usług dostarczanych do nieruchomości (tj. dostawy wody, energii, gazu, odbiór ścieków, oczyszczania itp.), jak i koszty bieżącej konserwacji, napraw i remontów (wraz z kosztami prowadzenia stosownej dokumentacji i kosztami administracyjnymi, podatkami czy opłatami) oraz koszty utrzymania i konserwacji urządzeń technicznych położonych w obrębie nieruchomości, zieleni i urządzeń małej architektury, konserwacji i oczyszczania dróg, placów, chodników itp., a także podatek od nieruchomości i za wieczyste użytkowanie oraz koszty zarządzania nieruchomością”.

Kosztami eksploatacji i utrzymania nieruchomości powinny być zatem koszty pozostające w bezpośrednim związku z daną nieruchomością, takie jak (Hrebin, 2015, s. 21):

- wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń pracowników zajmujących się obsługą eksploatacyjną i utrzymaniem nieruchomości (konserwatorzy, sprzątaczk),
- usługi ochrony nieruchomości,
- konserwacje i bieżące naprawy dźwigów i innych urządzeń, niepodlegające sfinansowaniu z funduszu remontowego,
- usługi kominiarskie, sanitarne itp.,
- utrzymanie instalacji domofonowej oraz przeciwpożarowej,



- utrzymanie zieleni i zagospodarowania terenu,
- ubezpieczenie mienia, w tym budynków,
- utrzymanie czystości i porządku,
- wspólne centralne ogrzewanie, wspólna energia elektryczna, wspólna woda,
- podatek od nieruchomości i opłaty za wieczyste użytkowanie,
- administracja budynków i ogólna (w tym wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń członków zarządu i pozostałych osób zatrudnionych w biurze spółdzielni, a także innych osób pośrednio związanych z obsługą),
- opłaty za media (woda, ścieki, odpady komunalne),
- odpis na fundusz remontowy.

W związku z tym, że koszty eksploatacji i utrzymania nieruchomości są pokrywane wyłącznie przychodami z opłat lokatorów, zakłada się, że w tej działalności występują jedynie przychody i koszty działalności operacyjnej, a więc nie zalicza się do nich pozostałych przychodów i kosztów pozaoperacyjnych oraz przychodów i kosztów finansowych, nawet jeśli wykazują one związek z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości (Hrebin, 2017, s. 408). Przykładem są należne i naliczone odsetki za zwłokę w regulowaniu opłat. Egzemplifikacją pozostałych kosztów operacyjnych związanych z utrzymaniem nieruchomości są odpisane należności czy odpisy aktualizujące ich wartość.

Ograniczenie eksploatacji i utrzymania nieruchomości do przychodów/kosztów z działalności operacyjnej jest rozwiązaniem niekonsekwentnym, opartym na wydzieleniu tych pozycji jedynie w górnym segmencie rachunku zysków i strat. Trudno również o merytoryczne uzasadnienie tego ograniczenia. W literaturze, jako argument, przywołuje się art. 42 ust. 3 (Ustawa, 1994), z którego wynika, że należne odsetki są przychodami finansowymi, a naliczone – kosztami finansowymi, a więc elementem działalności gospodarczej, dlatego nie można ich kwalifikować do przychodów czy kosztów nieruchomości (Hrebin, 2016, s. 20). Takie uzasadnienie ma charakter techniczny, świadcząc o sztywnym podejściu do struktury rachunku zysków i strat. Specyfika działalności spółdzielni mieszkaniowych i potrzeby informacyjne członków tych spółdzielni legitymizują bardziej fundamentalne zmiany sposobu prezentacji dokonanych tych jednostek, włącznie z istotną modyfikacją ich rachunku zysków i strat.

## 2. Gospodarka zasobami mieszkaniowymi

Jak już wspomniano, księgi rachunkowe spółdzielni mieszkaniowej służą, między innymi, do określenia jej dochodu (straty), podstawy opodatkowania oraz wysokości podatku. Spółdzielnie mieszkaniowe zobowiązane są do ustalenia dochodu (straty) z następujących obszarów:

- gospodarki zasobami mieszkaniowymi (gzm),
- pozostałej działalności spółdzielni.

Dochody z gzm, zgodnie z treścią art. 17 ust. 1 pkt 44 (Ustawa, 2017), są zwolnione z podatku, pod warunkiem że zostaną przeznaczone na utrzymanie zasobów mieszkanio-

wych. Niestety przepisy nie precyzują ani terminu, w którym przeznaczenie dochodów z gzm na utrzymanie zasobów mieszkaniowych musi nastąpić, ani możliwości przeznaczenia dochodów na utrzymanie nieruchomości bądź na ich eksploatację.

Pojęcie „zasoby mieszkaniowe” jest dość szeroko interpretowane. Zgodnie z pismem Ministerstwa Finansów z 22 grudnia 2006 roku (BMI-020/5-6/06) do zasobów mieszkaniowych należą nie tylko lokale mieszkalne, ale również garaże, strychy, piwnice, budynki administracyjne czy warsztaty konserwacyjne. Oznacza to, że zasoby mieszkaniowe w rozumieniu uodp obejmują nieruchomości, ich wyposażenie i wszelkie inne zasoby, jeżeli ich istnienie jest niezbędne do prawidłowego korzystania z mieszkań przez lokatorów, jak również zasoby ułatwiające dostęp do budynku mieszkalnego oraz zapewniające sprawne jego funkcjonowanie i administrowanie nim. Można zatem dojść do wniosku, że ze zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych może skorzystać spółdzielnia mieszkaniowa, która przeznaczyła dochody z gzm na nabycie komputera wykorzystywanego przez członka zarządu. Rozszerzając tę interpretację, można uznać, że przekazanie dochodu z gzm nie musi odnosić się wprost do zasobów mieszkaniowych, ale również do osób zarządzających tymi zasobami. W wypadku takiej interpretacji zwolnione z podatku będą również dochody z gzm, przeznaczone na pokrycie kosztów funkcjonowania komisji rewizyjnej.

Do opodatkowanych na zasadach ogólnych dochodów z pozostałej działalności zalicza się przychody i koszty podatkowe związane z inną działalnością niż eksploatacja i utrzymanie nieruchomości (Hrebin, 2017, s. 424). Przykładem mogą być dochody z najmu lokali użytkowych, powierzchni reklamowych lub miejsc na anteny telefonii komórkowej. Przykłady przychodów i kosztów zaliczanych na potrzeby ustalania podatku dochodowego do gzm przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.**

Koszty i przychody spółdzielni mieszkaniowych dotyczące gzm i pozostałej działalności spółdzielni

Poziom rachunku zysków i strat	Przykłady	gzm	Pozostała działalność
1	2	3	4
Przychody/ koszty z działalności operacyjnej	opłaty za lokale mieszkalne i za media dostarczane do tych lokali	tak	nie
	opłaty za garaże i miejsca parkingowe użytkowane przez osoby zamieszkujące w budynkach mieszkalnych spółdzielni (niezależnie od tego, czy są one członkami spółdzielni)	tak	nie
	opłaty za garaże i miejsca parkingowe użytkowane przez inne osoby niż zamieszkujące w budynkach mieszkalnych spółdzielni (dotyczy to również sytuacji, gdy spółdzielnia nie jest w stanie określić, czy użytkownik garażu zamieszkuje w jej zasobach mieszkaniowych)	nie	tak
	opłaty za lokale użytkowe (np. sklepy, punkty usługowe, biura) oraz media dostarczane do tych lokali	nie	tak
	ogół kosztów bezpośrednio lub pośrednio związanych z zasobami mieszkaniowymi	tak	nie*

1	2	3	4
Pozostałe przychody/ koszty operacyjne	sprzedaż lokali mieszkalnych	tak	nie
	sprzedaż gruntów lub prawa wieczystego użytkowania zabudowanych budynkami mieszkalnymi lub infrastrukturą służącą funkcjom mieszkaniowym	tak	nie
	sprzedaż gruntów lub prawa wieczystego użytkowania, jeżeli te nieruchomości nie są zabudowane lub/i nie są wykorzystywane na cele mieszkaniowe	nie	tak
	przychody z wynajmu pomieszczeń nieprzynależnych do mieszkań (np. strychy, wózkownie)	tak	nie
	opłaty za reklamę na budynkach	nie	tak
	opłaty za wynajem gruntu (np. sprzedaż choinek)	nie	tak
	zwrot kosztów sądowych i egzekucyjnych (postępowanie dotyczące lokali mieszkaniowych)	tak	nie
	zwrot kosztów sądowych i egzekucyjnych (postępowanie dotyczące lokali użytkowych)	nie	tak
	otrzymane kary umowne (jeżeli umowa dotyczy istniejących zasobów mieszkaniowych)	tak	nie
	otrzymane kary umowne (jeżeli umowa dotyczy budowanych zasobów mieszkaniowych lub lokali użytkowych)	nie	tak
	wartość nieściągalnych należności lub odpisy aktualizujące ich wartość (należności od użytkowników lokali mieszkalnych)	tak	nie
wartość nieściągalnych należności lub odpisy aktualizujące ich wartość (należności od użytkowników lokali użytkowych)	nie	tak	
Przychody/ koszty finansowe	odsetki od środków na rachunkach bankowych spółdzielni oraz odsetki od lokat (środki pochodzą z gzm i są gromadzone na wyodrębnionym rachunku)	tak	nie
	odsetki od środków na rachunkach bankowych spółdzielni oraz odsetki od lokat (środki nie pochodzą z gzm lub/i nie są gromadzone na wyodrębnionym rachunku)	nie	tak
	otrzymane odsetki za nieterminowe wpłaty lokatorów zajmujących lokale mieszkalne	tak	nie
	otrzymane odsetki za nieterminowe wpłaty dotyczące lokali użytkowych	tak	nie
	zapłacone odsetki od kredytów zaciągniętych w związku z budową, rozbudową, modernizacją, eksploatacją i utrzymaniem zasobów mieszkaniowych	tak	nie
	zapłacone odsetki od kredytów dotyczących lokali użytkowych	nie	tak
	odsetki naliczone za nieterminowe wnoszenie opłat za lokale mieszkalne	tak	nie
	odsetki naliczone za nieterminowe wnoszenie opłat za lokale użytkowe	nie	tak

\* Koszty niezaliczane do gzm często wydziela się na podstawie proporcjonalnego udziału przychodów z pozostałej działalności do przychodów ogółem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hrebin (2017), s. 412, 417–419.

Przedstawione w tabeli 1 przykłady pozwalają na sformułowanie dwóch wniosków. Po pierwsze, z gzm są wyłączone przychody i koszty dotyczące lokali użytkowych oraz nie związane z zasobami mieszkaniowym spółdzielni. Po drugie, przy kwalifikacji do gzm nie ma znaczenia, czy przychody i koszty dotyczą działalności operacyjnej spółdzielni, czy też mieszczą się w innym segmencie rachunku zysków i strat. Prowadzi to do wniosku, że pojęcia nadwyżki/niedoboru z eksploatacji i utrzymania nieruchomości oraz dochodów (strat) z gzm nie są tożsame. Przykładem rozbieżności mogą być odpisy aktualizujące należności od lokatorów zajmujących lokale mieszkalne. Na potrzeby ustalania podatku dochodowego są one uznawane za gzm, natomiast nie mają wpływu na poziom opłat wnoszonych przez lokatorów, ustalanych na podstawie ewidencji kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości. Podobna rozbieżność dotyczy odsetek za nieterminową płatność. W obu przypadkach istnieje związek między lokalem mieszkalnym a ponoszonymi pozostałymi kosztami operacyjnymi czy kosztami finansowymi. Potwierdza to interpretacja Ministra Finansów z 14 lipca 2008 roku (DD6/8213/217/SOH/08/PK-600/08), w której stwierdza się, że „naliczanie odsetek za zwłokę przez spółdzielnię oraz kierowanie do sądu spraw lokatorów zalegających z czynszami ma na celu zdyscyplinowanie lokatorów do terminowego uiszczania czynszów, a tym samym działania w tym zakresie związane są z prawidłowym gospodarowaniem tych zasobów i ich utrzymaniem”. Wyłączenie pozostałych kosztów operacyjnych i kosztów finansowych z ewidencji kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości, przy jednoczesnym zaliczeniu części z nich do gzm, nie sprzyja przejrzystości informacji o wynikach działalności spółdzielni mieszkaniowej. Niewątpliwie przyczynia się to również do komplikowania i większej pracochłonności ewidencji księgowej. Odnosi się to ponadto do przychodów i kosztów dotyczących lokali użytkowych, które, mimo wyłączenia z gzm, kwalifikowane są jako koszty eksploatacji i utrzymania nieruchomości, co oznacza, że mają wpływ na poziom opłat za te nieruchomości, a w razie wystąpienia nadwyżek/niedoborów podlegają rozliczeniu na kolejne lata obrotowe.

Jako podsumowanie tej części artykułu przedstawiono rozbieżności między wynikiem z eksploatacji i utrzymania nieruchomości oraz dochodem z gospodarki zasobami mieszkaniowymi (rys. 1).

Poziom rachunku zysków i strat	Koszty/przychody zaliczane do:			
	eksploatacji i utrzymania nieruchomości (uosm)		gospodarki zasobami mieszkaniowymi (uopdop)	
	Lokale mieszkalne	Lokale użytkowe	Lokale mieszkalne	Lokale użytkowe
Przychody/koszty z działalności operacyjnej	<b>tak</b>	<b>tak</b>	<b>tak</b>	nie
Pozostałe przychody/koszty operacyjne	nie	nie	<b>tak</b>	nie
Przychody/koszty finansowe	nie	nie	<b>tak</b>	nie

**Rysunek 1.** Koszty i przychody związane z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości a operacje kształtujące dochód (stratę) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Studium przypadku

Na potrzeby niniejszego artykułu posłużono się przykładem, w którym wynik z eksploatacji i utrzymania nieruchomości oraz wynik z pozostałej działalności został ustalony w dwóch wariantach. W pierwszym do kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości zakwalifikowano jedynie koszty operacyjne. W drugim wyodrębniono i powiązано pozostałe przychody/koszty operacyjne oraz przychody/koszty finansowe z działalnością eksploatacyjną i utrzymaniem nieruchomości.

#### Studium przypadku

Spółdzielnia Mieszkaniowa „Majowe wzgórza” w 2018 roku osiągnęła następujące przychody i poniosła odpowiednio koszty:

- przychody operacyjne 1 100 000 zł, w tym: przychody z opłat za eksploatację i utrzymanie nieruchomości:
  - a) lokale mieszkalne: 880 000 zł,
  - b) lokale użytkowe: 120 000 zł;
- przychody z tytułu odsetek:
  - a) od należności czynszowych (lokalne mieszkalne, odsetki zostały wpłacone): 10 000 zł,
  - b) od środków pieniężnych na rachunku bankowym (rachunek niewyodrębniony): 15 000 zł;
- koszty działalności operacyjnej: 1 070 000 zł, w tym: koszty eksploatacji i utrzymania nieruchomości: 1 020 000 zł;
- koszty z tytułu umorzenia należności dotyczących:
  - a) lokali mieszkalnych: 15 000 zł,
  - b) lokali użytkowych: 5 000 zł.

Podatek:

- a) od lokali użytkowych 1 000 zł,
- b) z pozostałej działalności 2 000 zł.

#### Wariant 1. Rachunek zysków i strat Spółdzielni Mieszkaniowej „Majowe wzgórza” za okres 1.01.2018 – 31.12.2018 r.

Pozycja	Rok sprawozdawczy (w zł)
1	2
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	1 100 000
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów, w tym:	1 100 000
a) przychody z opłat za eksploatację i utrzymanie nieruchomości	1 000 000

1	2
B. Koszty działalności operacyjnej poz. I–VIII kosztów rodzajowych jak w załączniku do uor	1 070 000
B. 1. z poz. B przypada na koszty eksploatacji i utrzymania nieruchomości	1 020 000
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)	30 000
C. 1. Wynik (nadwyżka/niedobór) z eksploatacji i utrzymania nieruchomości (A. I. a – B. 1)	–20 000
C. 2. Wynik z działalności pozostałej (C – C1)	50 000
D. Pozostałe przychody operacyjne	0
E. Pozostałe koszty operacyjne	20 000
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C2 + D – E)	30 000
G. Przychody finansowe	25 000
H. Koszty finansowe	0
I. Zysk (strata) brutto (F + G – H)	55 000
J. Podatek dochodowy, w tym:	3 000
a) podatek dochodowy od lokali użytkowych	1 000
b) podatek dochodowy z pozostałej działalności	2 000
K. Wynik (nadwyżka/niedobór) z eksploatacji i utrzymania nieruchomości przechodzący na rok następny (C.1 – J. a)	–21 000
L. Zysk/strata netto (I – J. b)	53 000

**Wariant 2. Rachunek zysków i strat Spółdzielni Mieszkaniowej „Majowe wzgórze” za okres 1.01.2018 – 31.12.2018 r.**

Pozycja	Rok sprawozdawczy (w zł)
1	2
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	1 100 000
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów, w tym:	1 110 000
a) przychody z opłat za eksploatację i utrzymanie nieruchomości	1 000 000
B. Koszty działalności operacyjnej poz. I–VIII kosztów rodzajowych jak w załączniku do uor	1 070 000
B. 1. z poz. B przypada na koszty eksploatacji i utrzymania nieruchomości	1 020 000
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)	30 000
C. 1. Wynik (nadwyżka/niedobór) z eksploatacji i utrzymania nieruchomości (A. I. a – B. 1)	–20 000
C. 2. Wynik z działalności własnej (C – C1)	50 000
D. Pozostałe przychody operacyjne, w tym:	0
a) dotyczące eksploatacji i utrzymania nieruchomości	0
E. Pozostałe koszty operacyjne, w tym:	20 000
a) dotyczące eksploatacji i utrzymania nieruchomości	20 000

1	2
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D – E)	10 000
F. 1. Wynik operacyjny z eksploatacji i utrzymania nieruchomości (C. 1 + D. a – E. a)	–40 000
F. 2. Wynik operacyjny z działalności własnej (F – F. 1)	50 000
G. Przychody finansowe, w tym:	25 000
a) dotyczące eksploatacji i utrzymania nieruchomości	10 000
H. Koszty finansowe, w tym:	0
a) dotyczące eksploatacji i utrzymania nieruchomości	0
I. Zysk (strata) brutto (F + G – H)	35 000
I. 1. Wynik brutto z eksploatacji i utrzymania nieruchomości (F. 1 + G. a – H. a)	–30 000
I. 2. Wynik brutto z działalności własnej (I. – I. 1)	65 000
J. Podatek dochodowy, w tym:	3 000
a) podatek dochodowy od lokali użytkowych	1 000
b) podatek dochodowy z pozostałej działalności	2 000
K. Wynik (nadwyżka/niedobór) z eksploatacji i utrzymania nieruchomości przechodzący na rok następný (I.1 – J. a)	–31 000
L. Zysk/strata netto (I. 2 – J. b)	63 000

W wyniku odmiennego kwalifikowania przychodów i kosztów uzyskano wyniki z eksploatacji i utrzymania nieruchomości oraz z pozostałej działalności różniące się o takie same wartości w obu wariantach (10 000 zł). Konsekwencją tego jest przeniesienie w drugim wariantcie na kolejny rok obrotowy większej o 10 000 zł nadwyżki kosztów w postaci rozliczeń międzyokresowych, zatem zysk z działalności gospodarczej pozostający do dyspozycji walnego zgromadzenia jest większy o 10 000 zł.

## Uwagi końcowe

Polskie przepisy są niejednoznaczne i dość często sprzeczne. Dowodem na słuszność tego stwierdzenia są regulacje mające wpływ na rachunkowość spółdzielni mieszkaniowych. Z przepisami tymi muszą sobie na co dzień radzić księgowi, zastanawiając się, w jaki sposób zgodnie z prawem dostarczyć rzetelne informacje oraz prawidłowo rozliczyć spółdzielnię mieszkaniową z jej zobowiązań publiczno-prawnych. Ich zadania nie ułatwia rozbieżność między wynikiem z eksploatacji i utrzymania nieruchomości a dochodem/stratą z gospodarki zasobami mieszkaniowymi. W praktyce dość często nie zwraca się uwagi na rozbieżności między tymi pojęciami. Świadczy o tym wiele sprawozdań finansowych spółdzielni mieszkaniowych, które w rachunku zysków i strat posługują się pojęciem gospodarki zasobami mieszkaniowymi. Przykładem mogą być np. sprawozdania finansowe za 2016 rok, publikowane na stronie Warszawskiej Spółdzielni Mieszkaniowej czy Sosnowieckiej

Spółdzielni Mieszkaniowej, gdzie stosuje się pojęcie „GZM”, myląc je z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości (Sprawozdania finansowe Sosnowieckiej i Warszawskiej Spółdzielni Mieszkaniowej za 2016 r.). Nie ma wątpliwości, że występowanie obu tych kategorii wynikowych spółdzielni mieszkaniowych utrudnia prowadzenie ewidencji kosztów i przychodów oraz zmniejsza zrozumiałość informacji o dokonaniach spółdzielni. Jakże w związku z tym można zaproponować uproszczenia?

Po pierwsze, biorąc pod uwagę zasadę istotności, można zaakceptować istniejącą praktykę, w której niedobór/nadwyżkę z eksploatacji i utrzymania nieruchomości zastępuje się podatkową kategorią gospodarki zasobami mieszkaniowymi. W takiej sytuacji konieczne jest wyodrębnienie w rachunku zysków i strat przychodów i kosztów związanych z lokalami użytkowymi i innych kosztów wyłączonych z gzm. Powstaje pytanie, czy opłaty za lokale użytkowe powinny być ustalane na podstawie kosztów ich eksploatacji i utrzymania, czy też na podstawie cen rynkowych. Zdaniem autorów nie powinno mieć znaczenia, czy wynajmującym takie lokale jest spółdzielnia mieszkaniowa czy inny podmiot, natomiast relacje między stronami umowy powinny być kształtowane przez uwarunkowania rynkowe.

Po drugie, przyjmując, że rozbieżności między kosztami eksploatacji i utrzymania nieruchomości a dochodem/stratą z gzm są istotne, można we wszystkich segmentach rachunku zysków i strat wyodrębnić elementy kształtujące kwoty do rozliczenia w czasie. Podsumowując, warto podkreślić, że sposób prezentacji finansowych dokonań spółdzielni mieszkaniowych wymaga zmian. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do badań i propozycji w tym zakresie.

## Literatura

- Hrebin, E. (2015). Przychody i koszty oraz rachunek zysków i strat spółdzielni mieszkaniowych. *Rachunkowość*, 2, 17–35.
- Hrebin, E. (2016). Roczne sprawozdanie finansowe spółdzielni mieszkaniowej. *Rachunkowość*, 3, 13–23.
- Hrebin, E. (2017). Roczne sprawozdanie finansowe spółdzielni mieszkaniowej. *Rachunkowość. Zamknięcie roku 2017*, 387–427.
- Kata, R. (2016). Spółdzielczość w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej – stan i współczesne wyzwania. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, nr 9, 67–86.
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 20 listopada 2015 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie wykazywania przez spółdzielnie mieszkaniowe w sprawozdaniu finansowym funduszy własnych oraz ustalania wyniku finansowego. Dz. Urz. MF z 1 grudnia 2015 r., poz. 81.
- Kufel, T. (2015). Specyficzne cechy rachunku zysków i strat w spółdzielniach mieszkaniowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 78, 123–131.
- Nowy słownik języka polskiego PWN* (2002). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Olearczuk, E., Frydrych, A. (opr.). *Słownik*. Polskie Naukowo-Techniczne Towarzystwo Eksploatacyjne. Pobrano z: <https://pntte.wordpress.com/szkolenia/slownik/> (3.05.2018).
- Rozliczenie nadwyżki bilansowej w spółdzielni mieszkaniowej*. Pobrane z: [http://www.vademecumksiegowego.pl/artukul\\_narzedziowa,644,0,8837,rozliczenie-nadwyzki-bilansowej-w-spoldzielni-mieszkaniowej.html](http://www.vademecumksiegowego.pl/artukul_narzedziowa,644,0,8837,rozliczenie-nadwyzki-bilansowej-w-spoldzielni-mieszkaniowej.html) (18.05.2018).



- Sitarz, J. (2005). Model finansowania spółdzielni mieszkaniowych a ewidencja kosztów. *Studia Ekonomiczne*, 33, 303–324. Pobrano z: [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user\\_upload/wydawnictwo/SE\\_Archiwalne/SE\\_33/19.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_33/19.pdf).
- Spółdzielczość Mieszkaniowa. Pobrano z: <https://www.krs.org.pl/index.php/ruch-spodzielczy-sp-1235027509/brane-spodzielcze/spdzielczo-mieszkaniowa> (3.05.2018).
- Sprawozdanie finansowe Sosnowieckiej Spółdzielni Mieszkaniowej za 2016 r. Pobrano z: <http://www.ssm.smsnet.pl/pdf/sprfin.pdf> (18.05.2018).
- Sprawozdanie finansowe Warszawskiej Spółdzielni Mieszkaniowej za 2016 r. Pobrano z: [http://wsm.pl/attachments/article/837/Sprawozdanie\\_Finansowe\\_2016.pdf](http://wsm.pl/attachments/article/837/Sprawozdanie_Finansowe_2016.pdf) (18.05.2018).
- Truszkowska-Kurstak, M. (2015) Sprawozdanie finansowe spółdzielni mieszkaniowej w świetle zasady wiernego i rzetelnego obrazu – kierunki zmian. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 77, 605–614.
- Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz.U. 2018, poz. 1036.
- Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2018, poz. 395 z późn. zm.
- Ustawa z 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych. Dz.U. z 2018 r. poz. 845, z późn. zm.
- Ustawa z 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego. Dz.U. 2016, poz. 1610 z późn. zm.

#### THE RELATIONSHIP BETWEEN THE FINANCIAL OUTCOME FROM MAINTENANCE AND EXPLOITATION OF PROPERTY BELONGING TO THE HOUSING COOPERATIVE, AND INCOME (LOSS) FROM THE MANAGEMENT OF HOUSING RESOURCES

**Abstract:** *Purpose* – To compare the rules of deciding the financial outcome from maintenance and exploitation of property, specified in the act regarding housing cooperatives, and income (loss) from the management of housing resources, resulting from tax regulations. The discrepancy between these policies not only makes it difficult to keep current accounting records of housing cooperatives, but also negatively affects the transparency of the profit and loss account.

*Design/methodology/approach* – The article covers two main parts. The first contains an interpretation of the policies regarding the results of housing cooperatives. This part uses a method of analysing sources, mainly legal acts and internal documents of housing cooperatives. The second part presents the consequences of a different definition of costs/revenues from exploitation and maintenance of property and income/loss from the management of housing resources. In this part, a scenario analysis was used to determine a better illustration of the issue described.

*Findings* – A proposal to simplify the presentation of the financial result of a housing cooperative.

*Originality/value* – The study refers to the issue rarely addressed in the literature. Moreover, its results can be effectively implemented in the practice of housing cooperatives.

**Keywords:** housing cooperative, profit and loss account

#### Cytowanie

Hońko, S., Kufel, T. (2018). Relacja między wynikiem z utrzymania i eksploatacji nieruchomości spółdzielni mieszkaniowych a dochodem (stratą) z gospodarki zasobami mieszkaniowymi. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 37–49. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-03.



## Depreciation in the Polish income tax system

Jolanta Iwin-Garzyńska\*

**Abstract:** *Purpose* – The paper discusses the depreciation tax system and summarizes the provisions of Polish law on corporate income tax.

*Design/methodology/approach* – Methods of literature analysis and critical analysis of tax law, corporate income tax.

*Findings* – The paper present the essence of tax depreciation in the Polish income tax system.

*Originality/value* – Original presentation of the tax aspect of depreciation in the context of the corporate finance.

**Keywords:** finance, corporate finance, corporate income tax, depreciation tax system

### Introduction

The provisions of the Corporate Income Tax Act (hereinafter referred to as: the Act) provide for a special way to take into account tax deductible expenditures on goods that wear and tear over a longer period, i.e. fixed assets and intangible assets. The essence of these regulations is that expenses for their acquisition are not included in the tax deductible costs directly, but indirectly, through depreciation expenses made by a company.

The purpose of the article is to discuss the importance of the tax system of depreciation in the corporate finance with the consideration of the Polish law, i.e. the Corporate Income Tax Act. Main hypothesis publications: preferential tax depreciation may be important for a corporate.

### 1. Depreciation in the Polish tax system

The concept of tangible assets is defined in article 16a paragraph 1 of the Act, which provides that, subject to article 16c, depreciation shall include owned or jointly owned by the taxpayer, purchased or produced, complete and fit for use on admission to use structures, buildings and premises; machinery, equipment and transportation means, and other items with an estimated life longer than one year, used by the taxpayer for the purpose of business activities or put into use on the basis of rental, lease or other agreement of similar nature.

---

\* prof. dr hab. Jolanta Iwin-Garzyńska, Department of Corporate Finance and Taxation, Faculty of Economics and Management, University of Szczecin, Szczecin Poland, e-mail: jiw@wneiz.pl.

Fixed assets were also mentioned in paragraph 2 of the same article. The provision provides an exhaustive list of grounds that must be met to include the items referred to in paragraph 1 of this provision into fixed assets which are subject to tax depreciation<sup>1</sup>.

In determining the deductible under the provisions of the income tax, exceptional position is granted to costs not considered by legislator as deductibles (Act, 1992, art. 16 par. 1). The Corporate Income Tax Act determines that deductible expenses do not include expenses, e.g., paid for:

- acquisition of land or the right of perpetual usufruct of land, with the exception of fees for perpetual use of land;
- purchase or production of tangible fixed assets and intangible assets, including those belonging to the acquired company or its organized parts;
- improvements of fixed assets which increase the value of these assets that forms the basis for calculating depreciation – however, these expenditure after updating, minus net amortization charges, are deductible in determining the income from the sale of property and property rights, regardless of the time they are incurred.

Deductible depreciation expenses are made in accordance with the principles derived from article 16a–16m of the Corporate Income Tax Act. It should also be noted that deductible costs shall not include depreciation expenses made of fixed assets (intangible assets) acquired in the form of an in-kind contribution from that part of their value which was not communicated to the creation or increase of the share capital of a capital company. They are particularly interesting because they stipulate that expenditure on the acquisition or construction of the asset are not deductible from income because these costs can be recognized only gradually through depreciation charges (Act, 1992, art. 16 par. 1 item 63d).

Increasing deductible costs with depreciation are not the only way to take account of the expenditure on the acquisition of fixed assets and intangible assets in deductibles. These expenditures will increase expenses upon paid disposal (less the sum of charge-offs and amortization). In this way, they will also include expenditure on acquisition of fixed assets not subject to depreciation (e.g. land) (Kubacki, 2012, p. 248).

For expenditure to be recognized as tax deductible cost, there should be causal link between revenue and the cost of their acquisition. With regard to fixed assets, the causal relationship alone is not sufficient for the costs incurred by the company on their use to be recognized as deductibles by the income tax system. The company makes investments in fixed assets for the purpose of obtaining income, then it operates to give a specific revenue. The causal link between the revenue and the costs of obtaining it is very clear. With regard to fixed assets, deductibles incurred by the company must, however, be sanctioned by law, because otherwise they cannot be classified as those costs. Failure to include certain costs associated with the operation of the asset in deductibles (i.e. limiting the size of depreciation) affects the scope of the depreciation tax shield.

Tax depreciation is determined by a depreciation system featuring fiscal stringency which means that it has been created primarily for tax purposes. The cost of the asset incurred in

---

<sup>1</sup> See: e.g. Ruling of the Supreme Administrative Court of 21.06.2006.

the form of depreciation during its use should be sanctioned by the norms of financial law shaping the system. Tax costs of depreciation must also satisfy the condition concerning the causal link between the cost of depreciation of the fixed asset and the proceeds from its operations. This was confirmed by the Supreme Administrative Court which pointed out that the structure taking into account the cost in the form of depreciation of an asset corresponds to the general rule under which there must be a causal link between the cost in the form of depreciation of an asset and the revenue obtained from the use of that asset in business<sup>2</sup>.

While assessing the solutions of the financial system in terms of the relationship between deductible costs under tax law norms and the value of depreciation tax shield, one shall not forget about possible use of different depreciation methods as instruments for stimulating the amount of deductible costs. In the literature we can distinguish various methods of depreciation of fixed assets and intangible assets.

In the Act on Corporate Income Tax in the part concerning depreciation, the legislator provided for the possibility of the use by the company of three methods of depreciation included in deductibles. These methods are as follows: one-time, linear and degressive (Głuchowski, Handor, Patyk, Szymańska, 2002, p. 193). The company makes depreciation and amortization of depreciable assets from the initial value starting from the first month following the month in which the asset was entered into the records. The company itself selects one of the methods of amortization before starting depreciation and applies selected method to fully accommodate a given asset<sup>3</sup>. Any adjustment to depreciation is possible only in exceptional cases, e.g. when the company incorrectly determined the amount of depreciation, incorrectly identified the initial value of property, has used wrong rate, but only when using the linear method and the rates set forth in the annex to the act<sup>4</sup>. During the depreciation of an asset, the depreciation method regarding such asset cannot be changed<sup>5</sup>. The Corporate Income Tax Act does not define the term “amortization method”. The Accounting Act also does not contain such a definition. However, the provisions of the Act on Income Tax state that entrepreneurs have a choice between three depreciation methods:

- linear depreciation using standard, elevated or reduced depreciation rates specified on the list annexed to the Act (1992, art. 16i par. 1, 2 and 5),
- linear depreciation using individual depreciation rates (Act, 1992, art. 16j par. 1),
- degressive depreciation (Act, 1992, art. 16k).

In accordance with the provisions of the Act, one-time method does not apply as a way of making depreciation. This may be due to the fact that using one-time write-off in the company causes that there will be no regular depreciation. However, for the purpose of analysing the possibility of a depreciation tax shield one-time charge is important.

---

<sup>2</sup> See: Ruling of the Supreme Administrative Court of 27 March 2003.

<sup>3</sup> According to the provisions of the Act on Corporate Income Tax, taxpayers have to apply their method of choice until the asset has been fully depreciated. See: Act (1992), art. 16h par. 2.

<sup>4</sup> See: Ruling of the Supreme Administrative Court of 17 April 2008.

<sup>5</sup> See: Ruling of the Supreme Administrative Court of 6 June 2006.

The **one-time method** relies on a single completion of deductible costs of the acquired asset. The Act provides that taxpayers may not make depreciation and amortization of assets whose initial value do not exceed PLN 3,500 (from 2018 – PLN 10,000), and expenses for their purchase are a tax deductible in a month of their use. It is the right of a company, not an obligation. This provision is optional. It should be added that taxpayers are required to enter such an asset to the records maintained in accordance with the provisions of the Accounting Act (1994, art. 17 par. 1 item 1), no later than in a month of their entry into use.

The possibility of a single inclusion of the value of fixed asset in deductible costs is related to the provision of the Act which provides for such possibility for fixed assets with an initial value in excess of PLN 3,500, if due to the period of expected use equal to or less than a year it will not be included into the company fixed assets.

In accordance with the provisions of the Act, if the taxpayers purchase or produce in-house assets with initial value in excess of PLN 3,500 (from 2018 – PLN 10,000), and due to their expected period of use being equal to or less than a year they do not recognize them as fixed assets, and the actual period of their use exceeds a year, the taxpayers are obliged, in the first month following the month in which the year has passed:

- to include these components into fixed assets or intangible assets at the purchase price or cost of production,
- to reduce the tax deductible expenses by a difference between a purchase price or production cost and the amount of depreciation attributable to the period of their current use, calculated for fixed assets using the depreciation rates set out in a schedule on annual depreciation rates constituting Annex 1 to the Act,
- to apply the depreciation rates referred to in paragraph 2, throughout the period of depreciation,
- to deposit, before the 20th day of the month, to the tax office the amount of interest accrued from the date of crediting deductible costs of expenditure for the acquisition or construction of their own assets until the date on which the period of their use reached one year, and the accrued amount of interest shown in statement referred to in article 27, paragraph 1; interest on a difference referred to in paragraph 2 shall accrue at the rate of interest for late payment of tax arrears in force on credit asset to fixed assets (see: Act, 1992, art. 16e).

The **linear method** is based on making write-offs in equal monthly or quarterly instalments or once at the end of the fiscal year; this is the basic method of amortization. This method consists in the fact that depreciation takes place from the first month following the month in which the asset was entered into the records. In relation to this method, the legislator has provided for the possibility of use by entrepreneurs of increased and individual rates of depreciation.

The possibility of increasing depreciation rates may be applied to buildings and structures used in degraded or bad conditions, assets subject to rapid technological advances, used more intensively in relation to average conditions or requiring special technical efficiency.

In accordance with the provisions of the Act, taxpayers may increase the rates subject to the list of depreciation rates:

- 1) for buildings and structures used in the following conditions:
  - a) degraded – using coefficients not higher than 1.2,
  - b) bad – using coefficients not higher than 1.4,
- 2) for machines, equipment and means of transport, except sea stock, used more intensively in relation to average conditions or requiring special technical efficiency when used in this period, using coefficients not higher than 1.4,
- 3) for plant and equipment included in groups: 4–6 and 8 in the Fixed Assets Classification issued on the basis of separate provisions and subject to rapid technological advances, using coefficients not higher than 2.0.

In the event of termination or conditions that justify an increase in the rates referred to in paragraph 2 points 1 and 2 of the Corporate Income Tax Act, these rates are increased or decreased from the month following the month in which the circumstances justifying these changes occurred.

A company is also able to reduce the depreciation rate specified in the Annex to the Act<sup>6</sup>. Such a possibility is not dependent on the occurrence of any circumstances. This underlines the fiscal nature of provisions concerning the principles of depreciation of fixed assets. By lowering the rate, the company can be guided by the principle of adequacy of depreciation cost for the productivity of the asset. As a result of rate reduction, the income tax base is increased, tax payments increase, the tax shield is reduced, and consequently the value of capital is adversely affected.

Lowering depreciation rates is made from the month in which the assets were introduced into the records or from the first month of each subsequent fiscal year. The Act does not ban the reduction in the rate of depreciation of the fixed asset even several times. The taxpayer may then change the rates, i.e. reduce or increase the previously reduced rate, starting from the first month of each next fiscal year. In this situation, it has the possibility of applying different depreciation rates for fixed assets for each fiscal year, with the only proviso that the rates were not higher than the rates specified in the Schedule of depreciation rates (see: Interpretation, 2013).

On the one hand, the possibility of increasing and decreasing depreciation rates reflects the spirit of flexibility of tax solutions. This principle is one of the fundamental rules in designing a common consolidated tax base, the concept of income tax harmonization in the European Union. On the other hand, the concept seeks solutions favoring standardization and objectification of determining the taxable income, and thus easier comparisons of tax burdens (Supera-Markowska, 2010, p. 205).

The present system of depreciation of assets provides companies with the possibility of using individual depreciation rates for improved or used fixed assets. The rates for these assets are determined by the company itself, although the depreciation period resulting from the rate applied cannot be less than the one specified in the Act for individual groups of assets (Litwińczuk, 1996, p. 184). However, as for the possibility of increasing depreciation rates, the possibility to use individual rates is very limited. These limits are designed to prevent fraud on the part of companies, but also the circle of those who may benefit from the preferential possibility of depreciation of fixed assets has been narrowed down.

---

<sup>6</sup> According to article 16i paragraph 5 of the Act, taxpayers can reduce the depreciation rates specified in the Schedule for individual fixed assets.

Increased depreciation rates within the limits set by the tax law are calculated using the linear method of depreciation. In addition to this method, Polish tax law allows for the use of degressive depreciation, i.e. accelerated depreciation. It is considered a form of tax preference, as increased write-offs result in decreasing the taxable income of the company and consequently the income tax.

Accelerated depreciation is used in many countries, including the United States, Germany and Japan (Tax Guide for Small Business 1993, pp. 55–59). The modified MACRS system for the recovery of costs that was introduced in the United States is of particular interest. The two methods of depreciation it uses are based on the degressive method. Japan, on the other hand, applies an accelerated method of depreciation for computers, numerically controlled machine tools, some branches of electronics, nuclear energy, etc. (Ozaki, 1988, pp. 86–92). The European Union tax directives also state that the taxpayer should have the choice between accelerated depreciation on a degressive basis and linear depreciation. Also in the works on the CCCTB concept, leaving the entrepreneurs the opportunity to choose between linear and the degressive depreciation method would allow them to adjust to the asset the method that best reflects its consumption<sup>7</sup>.

Accelerated depreciation (see: Act, 1992, art. 16k) of a degressive nature may be used for machinery and equipment classified in accordance with the classification of types of CSO fixed assets groups 3–6 and 8 and means of transport, with the exception of passenger cars. In accordance with the provisions of the Act, in the first year of using a fixed asset the company uses depreciation rates included in the list increased by a factor not higher than 2, and in subsequent fiscal years it makes tax write-downs from the initial value decreased by amortization write-downs accumulated so far, established at the beginning of consecutive years of use. It follows that the basis for depreciation is the net value of the asset. Starting with tax year in which the annual depreciation amount determined in this way would be lower than the annual amount of depreciation calculated using the linear method, the company makes further write-offs using the linear method. The coefficient of increase in the depreciation rate when using the degressive method may not exceed 3, but only if you use assets that can be depreciated using this method, in a facility located in the municipality of specific risk or high structural unemployment, or in the municipality at risk of recession and social degradation<sup>8</sup>.

The regulations on the degressive method also contain provisions favorable to entrepreneurs who have started a business as well as for “small taxpayers”<sup>9</sup>. These entrepreneurs can

---

<sup>7</sup> See: *An Overview of the Main Issues that Emerged at the First Meeting of the Subgroup on tax Depreciation of Assets*, CCCTB/WP/007/doc.en, Brussels, 23.02.2005, p. 3; *Summary Record of the Meeting of the Common Consolidated Corporate Tax Base Working Group*, CCCTB/WP/013, Brussels, 8.07.2005, p. 5.

<sup>8</sup> A list of these municipalities is determined by the Council of Ministers. Currently there is no list of municipalities at risk of high structural unemployment or municipalities threatened by recession and social degradation. This provision is not in practical use.

<sup>9</sup> In accordance with the provisions of the Act, a “small taxpayer” is one whose value of sales revenues (together with the amount of value added tax) did not exceed the equivalent of EUR 1,200,000 in the previous fiscal year, expressed in the Polish currency (zloty). The amount is converted into zlotys at the average euro exchange rate published by the NBP on the first working day of October of the year preceding the fiscal year, rounded to PLN 1,000. In 2018, a small taxpayer can be considered an individual whose proceeds from sale, together with VAT for 2017 did not exceed PLN 5,176,000.



take advantage of a one-off depreciation including amortization write-off up to 100% of the initial value of the asset in the first tax year (article 16k of the Act). This applies to fixed assets of groups 3–8 in the fixed assets classification, including machinery, equipment and means of transport, with the exception of passenger cars. The total amount of write-offs made using this method of depreciation of fixed assets entered into the register in the given year may not exceed the equivalent of 50,000 euros<sup>10</sup>. The preferential method of depreciation write-offs provides for the minimal aid to the extent and under the terms of the acts of EU law<sup>11</sup>.

Amortisation also covers acquired property rights such as licenses, copyrights, industrial property rights and know-how, as well as goodwill, development costs, or **intangible assets**. With the amortisation of these values the principle shall be applied that the depreciation period may not be less than the statutorily specified number of months, e.g. for a license (sub-license) for computer software and copyrights – 24 months.

## 2. Depreciation tax system in empirical research

In the reports of the Ministry of Finance, only preferential rules for entrepreneurs who have started a business and for “small taxpayers” have been recognized as tax preferences<sup>12</sup>. One may assume that taking into account only the “depreciation allowances” the Ministry does not see the issue of financial burden of other depreciation solutions.

The aim of this study was to analyse the depreciation system. By reference to the depreciation method, it may be emphasized that Polish companies have the opportunity to shape depreciation, reducing the size of the tax outflows, and ultimately influence the size of the income taxes paid. It is, therefore, important that Polish companies use the possibility “given” to them by the legislature. Exploring the propensity to use depreciation allowances as a part of deductible expenses is important from the possibility of harmonizing tax depreciation system within the European Union. The first study in terms of the propensity of Polish enterprises was carried out in 2002<sup>13</sup>. The corresponding data are shown in Table 1.

<sup>10</sup> In 2018, the limit of one-off depreciation in accordance with the above Act was PLN 216,000.

<sup>11</sup> The *de minimis* principle within the Community is indicated in Commission Regulation (EC) No 1998/2006 on the application of article 87 and 88 of the Treaty on *de minimis* aid. *De minimis* aid is the aid granted to the same economic entity during the current financial year and the two previous fiscal years, which does not exceed the equivalent of EUR 200,000. See: Official Journal of the European Union L379/5 of 28.12.2006.

<sup>12</sup> See: *Tax Preferences in Poland* (2010). Report of the Ministry of Finance. *Annex B: The Value of Tax Preferences*, Warsaw, p. 12.

<sup>13</sup> The research was conducted within the framework of the research project KBN titled *Depreciation tax shield and the value of property investment in companies* (No. 2 H02C 09822), head of the project – J. Iwin-Garzyńska. The study group consisted of about 250 companies, dominated by limited liability companies and joint-stock companies

**Table 1**

The importance of accelerated depreciation methods for companies (0 – unimportant, 5 – important) (in %)

	0	1	2	3	4	5	Total
Degrassive	79	2	3	7	3	7	100
Raising rates	67	0	5	8	13	7	100
Individual depreciation	72	3	3	7	5	10	100
No matter – liner depreciation	25	3	7	3	5	57	100

Source: author's own calculation based on surveys.

Data in Table 1 show that for the majority of the companies surveyed, accelerated depreciation method was not important. As many as 79% of the surveyed companies showed that the declining balance method is irrelevant for the formation of the size of depreciation as a source of investment financing. The reason for this state of affairs may be the reluctance to increase operating costs, simplicity of setting a linear write-downs and poor perception of amortization of financial assets by the financial and accounting companies (Iwin-Garzyńska, 2005, pp. 154–155).

The second study was also carried out in 2010–2012 under the project funded by the Ministry of Higher Education. The corresponding data are included in Table 2.

**Table 2**

The importance of accelerated depreciation methods for companies (0 – unimportant, 5 – important) (in %)

	0	1	2	3	4	5	No answer	Total
Degrassive	21.8	5.5	1.8	0	0	1.8	69.1	100
Raising rates	14.3	3.6	5.4	7.1	1.8	0	67.8	100
Individual depreciation	19.6	1.8	0	1.8	5.4	1.8	69.6	100
One-off deduction	8.9	3.7	0	8.9	0	8.9	69.6	100
No matter – liner depreciation	14.3	0	3.6	3.6	0	8.9	69.6	100

Source: author's own calculation based on surveys.

Data in Table 2 show that the tax depreciation methods are immaterial for companies, since a vast group of surveyed companies did not reply to the question, and among those which responded a dominated answer pointed out for the irrelevance of depreciation methods. This can prove two hypotheses. Firstly, Polish companies truly consider provisions for accelerated depreciation methods to be irrelevant. Secondly, in practice, they use the solutions, but to a limited extent or with no knowledge of doing so. The proof to this hypothesis may be the

low score of one-time deductions. In practice, however, one-time deductions of fixed assets of initial value up to PLN 3,500 (in 2018 up to PLN 10,000) are almost universal.

The opinion of the Polish companies is similar to the standpoint of the Ministry of Finance, for whom the records of the tax depreciation system are irrelevant because the only preference is a one-off depreciation.

## Conclusions

In the system of tax depreciation, both in the Polish law – the Corporate Income Tax Act and the draft directive of the CCCTB, the **theory of fiscal illusion** is revealed which consists of hidden taxation, the amount of actual tax burdens, diversity of the tax burden. These illusions can be triggered by, among others, making an impression that the taxes paid by the company are preferred because they result in extraordinary benefits (Owsiak, 2005, pp. 228–229)<sup>14</sup>. The introduction of many tax depreciation methods in the Act promotes the formation of the illusion that the burden for the taxpayer is smaller than in the case of one method. Depreciation provisions are explained in a such way that the company may obtain advantages since as a result of tax savings it has additional capital to fund operations and development. However, this is only an illusion because – as the research shows – companies fail to see the relevance of diversity in tax depreciation methods.

## References

- Accounting Act of 29 September 1994. Journal of Laws of 2018, item 395.
- Act of 15 February 1992 on Corporate Income Tax. Journal of Laws of 2000, No. 54, item 654, as amended.
- Głuchowski, J., Handor, D., Patyk, J., Szymańska, J. (2002). *Formy zmniejszania wysokości podatków w Polsce*. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
- Interpretation of the director of the Tax Chamber in Poznań of 26 August 2013. No. ILPB4/423-182/13-2/DS.
- Iwin-Garżyńska, J. (2005). *Kapitał amortyzacyjny w zarządzaniu finansami*. Warsaw: PWE.
- Iwin-Garżyńska, J. (2016). Common Consolidated Corporate Tax Base (Ccctb) in the Theory of Corporate Finance. *International Journal of Accounting and Taxation*, 1 (4), 17–51.
- Kubacki, R. (2012). *Koszty uzyskania przychodów w podatkach dochodowych*. Wrocław: Unimex.
- Litwińczuk, H. (1996). *Prawo podatkowe podmiotów gospodarczych*. Warsaw: KiK.
- Owsiak, S. (2005). *Public Finances. Theory and Practice*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ozaki, N. (1998). *An Outline of Japanese Taxes*. Tokyo: Tax Bureau Ministry of Finance.
- Ruling of the Supreme Administrative Court of 17 April 2008. II FSK 282/07. Retrieved from: <http://orzeczenia.nsa.gov.pl>.
- Ruling of the Supreme Administrative Court of 21 June 2006. II FSK 921/05. Legalis.
- Ruling of the Supreme Administrative Court of 27 March 2003. SA/Bd 482/03 unpublished.
- Ruling of the Supreme Administrative Court of 6 June 2006. II FSK 909/05. Published MP 2006/12/44.

<sup>14</sup> S. Owsiak presents more activities which produce tax illusion. Here we point out the most important ones from the point of view of the subject study. See: Owsiak (2005), pp. 228–229.

Supera-Markowska, M. (2010). Wspólna skonsolidowana podstawa opodatkowania jako koncepcja harmonizacji opodatkowania korporacyjnego w UE. Warsaw: C.H. Beck.

Tax Guide for Small Business (1993). Internal Revenue Service. Washington D.C.

### **AMORTYZACJA W POLSKIM SYSTEMIE PODATKU DOCHODOWEGO**

**Streszczenie:** *Cel* – W artykule przedstawiono istotę system amortyzacji podatkowej z ukazaniem zapisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych w tym zakresie.

*Metodologia badania* – Zastosowano metody analizy literatury oraz krytycznej analizy prawa podatkowego, szczególnie podatku dochodowego od osób prawnych.

*Wynik* – Zaprezentowano istotę amortyzacji podatkowej w polskim systemie podatku dochodowego.

*Oryginalność/wartość* – oryginalne zaprezentowanie podatkowego aspektu amortyzacji w kontekście finansów przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** finanse, finanse przedsiębiorstwa, podatek dochodowy od osób prawnych, system podatkowy amortyzacji

#### **Citation**

Iwin-Garzyńska, J. (2018). Depreciation in the Polish Income Tax System. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 51–60. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-04.

## Dochód całkowity jako kategoria rachunkowości – artykuł dyskusyjny

Lucyna Poniatowska, Małgorzata Rówińska\*

**Streszczenie:** *Cel* – Zwrócenie uwagi na nieodpowiednie definiowanie pojęć wykorzystywanych w rachunkowości do opisywania wyniku działalności jednostek gospodarczych sporządzających sprawozdanie według regulacji MSSF, jak również elementów kształtujących ten wynik.

*Metodologia badania* – Krytyczna analiza regulacji rachunkowości (w szczególności regulacji MSSF), uzupełniona o analizę literatury, metoda dedukcji i syntezy oraz studium przypadku.

*Oryginalność/wartość* – Wskazanie propozycji rozwiązań w zakresie struktury sprawozdania z całkowitych dochodów, w którym zaprezentowano jednoznacznie brzmiące elementy kształtujące całościowy wynik, co przyczyni się do poprawy jakości tego elementu sprawozdania.

**Słowa kluczowe:** dochód, przychód, wynik całościowy

### Wprowadzenie

Koncepcja całkowitego dochodu, wprowadzona do rachunkowości regulacjami MSSF, zapoczątkowała obowiązek raportowania m.in. efektów działalności finansowej jednostek w postaci sprawozdania z całkowitych dochodów. Do systemu rachunkowości (w ujęciu MSSF) wprowadzono wówczas pojęcie dochodu, które zastąpiło dotychczasową kategorię przychodów. Zmiana definicji nie spowodowała jednak wyeliminowania pojęcia „przychód”. Zarówno regulacje MSSF, jak i jednostki gospodarcze posługują się niezdefiniowaną formalnie kategorią przychodów, wykorzystując równocześnie kategorię dochodu i wyniku.

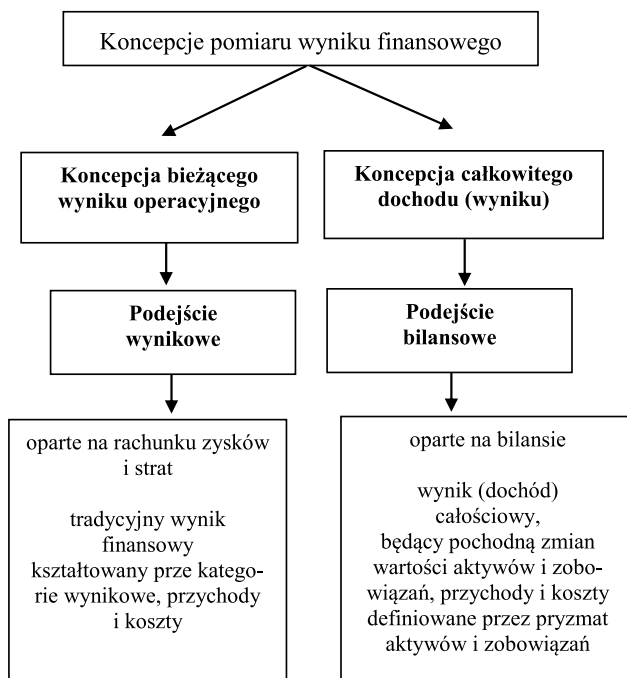
Celem artykułu jest krytyczna analiza nieładu pojęciowego w zakresie kategorii opisujących wynik w rachunkowości. Na tle zidentyfikowanych nieprawidłowości przedstawiono propozycje rozwiązań, które – w zamiarze autorek – poprawią przejrzystość informacji prezentowanych w sprawozdaniu finansowym. Do realizacji wskazanego celu wykorzystano metodę analizy regulacji rachunkowości, analizę literatury, a także metodę dedukcji i syntezy.

---

\* dr Lucyna Poniatowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Rachunkowości, e-mail: lucyna.poniatowska@ue.katowice.pl; dr hab. Małgorzata Rówińska prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Rachunkowości, e-mail: malgorzata.rowinska@ue.katowice.pl.

## 1. Koncepcje pomiaru wyniku finansowego w rachunkowości

W teorii rachunkowości rozwinęły się dwie podstawowe koncepcje pomiaru wyniku finansowego. Jedna, oparta na podejściu wynikowym, transakcyjnym (tzw. koncepcja bieżącego wyniku operacyjnego) oraz druga, oparta na podejściu bilansowym – koncepcja całkowitego dochodu (wyniku całościowego). Koncepcje pomiaru wyniku finansowego w rachunkowości przedstawiono na rysunku 1.



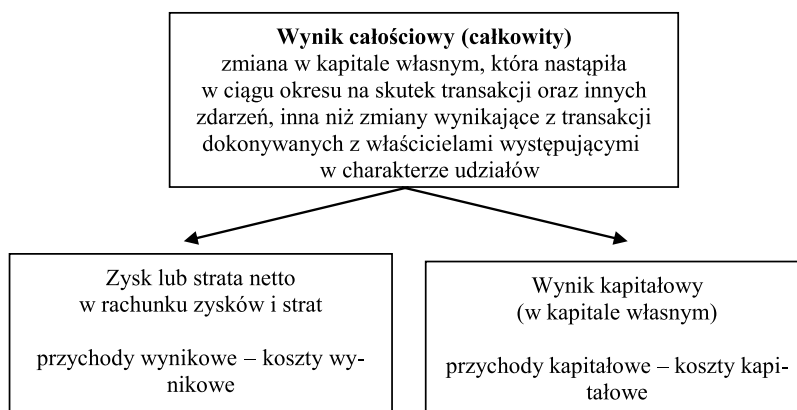
**Rysunek 1.** Koncepcje pomiaru wyniku finansowego w rachunkowości

Źródło: opracowanie własne.

W koncepcji pomiaru wyniku finansowego (bieżącego wyniku operacyjnego), opartej na podejściu wynikowym, określanym także jako przychodowo-kosztowe (tzw. *revenue-expense view*), eksponowana jest rola rachunku zysków i strat oraz kategorii tworzących wynik finansowy, tj. przychodów i kosztów. Pomiar wyniku finansowego dokonuje się z perspektywy tego elementu sprawozdania finansowego. Zasadnicze znaczenie w tym podejściu pomiaru wyniku ma prawidłowe określenie oraz pomiar przychodów i kosztów, jako pierwotnych kategorii kształtujących wynik finansowy, który jest ustalany na poziomie operacyjnym według podejścia transakcyjnego. Aktywa i zobowiązania są natomiast kategoriami pochodnymi w stosunku do przychodów i kosztów (Poniatowska, 2013, s. 121). Zgodnie z tą koncepcją wynik finansowy netto (zysk/strata okresu) jest ustalany w sposób

ostrożny, uwzględniający wyłącznie koszty z tytułu utraty wartości aktywów bądź wzrostu zobowiązań (Bareja, 2011, s. 41) oraz, zgodnie z zasadą współmierności, przychodów i kosztów. Koncepcja pomiaru wyniku finansowego według podejścia wynikowego jest tradycyjnym sposobem jego pomiaru w rachunkowości.

We współczesnej rachunkowości w podejściu do sprawozdawczości finansowej efektem zmian, związanych przede wszystkim z wprowadzaniem modelu wyceny według wartości godziwej, jest inny sposób pomiaru i definiowania wyniku finansowego oparty na podejściu bilansowym (koncepcja wyniku całościowego). Według tego podejścia pomiar wyniku finansowego odbywa się z perspektywy bilansu i kategorii bilansowych. Wynik finansowy przyjmuje postać wyniku całościowego, nazywanego w literaturze przedmiotu także dochodem, wynikiem (zyskiem) całkowitym (np. Szychta, 2011; Walińska, 2009; Gad, 2014). Wynik całościowy wyraża zmianę w kapitale własnym (aktywach netto) podmiotu gospodarczego w ciągu okresu, która nastąpiła na skutek transakcji oraz innych zdarzeń niezwiązanych z właścicielami jednostki. Wynik w tym ujęciu jest pochodną wyceny aktywów i pasywów. Istotę wyniku całościowego przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Istota wyniku całkowitego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Poniatowska (2013), s. 188.

Wynik całościowy, który może być zarówno zyskiem całościowym, jak i stratą całościową jest sumą dwóch wyników – tradycyjnego wyniku finansowego netto za okres, ustalonego według podejścia wynikowego, oraz wyniku kapitałowego ujętego w kapitale własnym poza wynikiem netto okresu, tworzonego przez przychody i koszty kapitałowe. Kategoriami tworzącymi wynik całościowy są przychody i koszty definiowane szeroko, jako zmiany wartości aktywów i zobowiązań. Obejmują one zarówno przychody i koszty wynikowe, jak i przychody i koszty kapitałowe.

## 2. Pojęcie całkowitego dochodu i kategorii go kształtujących

Pojęcie całkowitego dochodu (*comprehensive income*), a w ślad za tym dochodu, zostało wprowadzone do polskiej rachunkowości i sprawozdawczości w 2009 roku jako rezultat implementacji zmodyfikowanego MSR 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych”. Zgodnie z regulacjami tego standardu, jednostki stosujące MSSF zostały zobligowane do sporządzania sprawozdania z całkowitych dochodów, prezentującego informacje o całkowitym dochodzie i kategoriach go tworzących. Zmiany w regulacjach MSSF były konsekwencją zmiany podejścia do pomiaru wyniku finansowego – z wynikowego na bilansowe – i wprowadzenia koncepcji całkowitego dochodu. Dochód całkowity stał się nową miarą oceny dokonań jednostki w okresie sprawozdawczym, zastępując tradycyjny wynik finansowy netto, kształtowany przez przychody i koszty wynikowe, a problematyka jego raportowania stała się przedmiotem wielu naukowych dyskusji i badań zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury przedmiotu (np. Szychta, 2010, s. 117–141; Walińska, 2009, s. 335–348; Grabiński, 2013, s. 87–98; Bek-Gaik, 2013; Gierusz, Gawrońska, 2012, s. 29–46; Bareja, 2011, s. 44–51; Mechelli, Cimini, 2014).

Kategoria całkowitego dochodu została określona w MSR 1 przez kilka innych pozycji, które się na nią składają. Z całkowitym dochodem związane są następujące kategorie:

- suma całkowitych dochodów,
- wynik,
- inne całkowite dochody.

Według MSR 1 suma całkowitych dochodów oznacza zmianę w kapitale własnym w trakcie okresu na skutek transakcji oraz pozostałych zdarzeń, innych niż zmiany wynikające z transakcji dokonywanych z właścicielami występującymi w roli udziałowców. Pozycja ta obejmuje wszystkie składniki „wyniku” oraz „pozostałych dochodów” (MSR 1, par. 7). Standard ten określa wynik jako różnicę między dochodami a kosztami, z wyłączeniem składników pozostałych całkowitych dochodów, natomiast pozostałe całkowite dochody obejmują dochody i koszty, w tym korekty wynikające z przeklasyfikowania, które nie zostały ujęte w wyniku zgodnie z tym, jak wymagają lub zezwalają inne MSSF (MSR 1, par 7). Zgodnie z MSR 1, całkowity dochód jest więc kształtowany przez dwie kategorie: dochody i koszty.

Dochód został zdefiniowany przez MSSF jako wzrost korzyści ekonomicznych w danym okresie sprawozdawczym w postaci wpływu aktywów lub zwiększenia ich wartości lub zmniejszenia wartości zobowiązań, które doprowadzą do przyrostu kapitału własnego w inny sposób niż wniesienie wkładu przez udziałowców lub właścicieli (MSSF 15, zał. A). Definicja dochodów obejmuje dwie kategorie, a mianowicie przychody i zyski. W myśl MSSF przychody są dochodami uzyskanymi w ramach zwykłej działalności jednostki (MSSF 15, zał. A).

Koszty natomiast wynikają ze zmniejszenia korzyści ekonomicznych w danym okresie sprawozdawczym w formie rozchodu lub zmniejszenia aktywów albo powstania zobowiązań powodujących zmniejszenie kapitału własnego w inny sposób niż przez zmniejszenie zwią-



zane z podziałem kapitału własnego na rzecz właścicieli (MSSF, Założenia koncepcyjne, par. 4.25b). Definicja kosztów obejmuje zarówno koszty, jak i straty.

Analizując sposób definiowania kategorii tworzący całkowity dochód, tj. dochodów i kosztów, można zauważyć duży zamęt terminologiczny oraz niepoprawność metodologiczną, np. przychody są określane jako dochody, a koszty to zarówno koszty, jak i straty. Również wprowadzenie niestosowanego wcześniej w rachunkowości, a używanego powszechnie w prawie podatkowym, pojęcia „dochód” jest powodem wielu niejasności. Dochód stanowi bowiem różnicę między osiągniętymi przychodami a poniesionymi kosztami i powstaje wówczas, kiedy przychody (np. podatkowe) są wyższe niż koszty (np. podatkowe). Dochód oznacza dodatni wynik, czyli zysk, ponieważ w praktyce trudno mówić o ujemnych dochodach.

### **3. Krytyczne spojrzenie na sprawozdawcze odzwierciedlenie całkowitych dochodów**

Celem sprawozdania z całkowitych dochodów jest prezentacja elementów kształtujących dochód całkowity jednostki gospodarczej. Elementami tymi są kategorie wskazane w regulacjach MSSF, spełniające definicje dochodów lub kosztów. Z koncepcji całkowitego dochodu wynika, że na dochód całkowity wpływają zarówno dochody i koszty kształtujące wynik finansowy okresu, jak również dochody i koszty, które są uznane i rozliczane przez kapitał własny, a określane mianem innych całkowitych dochodów (Rówińska, 2013, s. 143–144). W związku z tym MSR 1, wskazując wymogi co do struktury sprawozdania z całkowitych dochodów, podaje dwie jego części<sup>1</sup>:

- elementy tradycyjnego rachunku zysków i strat kształtujące bezpośrednio wynik finansowy netto,
- elementy innych całkowitych dochodów.

W dalszej części, na przykładzie sprawozdania finansowego spółki Orlen, przedstawiono krytyczne uwagi, dotyczące nazw stosowanych przy prezentacji wyników działalności jednostki.

Orlen SA sporządza sprawozdanie finansowe według regulacji MSSF, w związku z czym obowiązkowo opracowuje sprawozdanie z całkowitych dochodów. W sprawozdaniu tym za rok 2016 spółka prezentowała, zgodnie z wymogami MSR 1, elementy wyniku finansowego (przychody i koszty, obciążenia wyniku finansowego) oraz inne całkowite dochody. Syntetyczne zestawienie struktury całkowitych dochodów spółki za rok 2016 przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> MSR 1 dopuszcza także sporządzanie dwóch sprawozdań: (1) sprawozdanie z zysków i strat oraz (2) sprawozdanie z całkowitych dochodów (MSR 1, par. 10A).

**Tabela 1**

Elementy całkowitych dochodów Orlen SA za 2016 r.

Wyszczególnienie	Wartość (tys. zł)
Zysk netto	5 740
Inne całkowite dochody, w tym:	217
– niepodlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat	(4)
– podlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat	221
<b>Całkowite dochody netto</b>	<b>5 957</b>

Źródło: opracowanie na podstawie skonsolidowanego sprawozdania finansowego Orlen SA za 2016 r., <https://raportzintegrowany2016.ornen.pl/pl-skonsolidowane-sprawozdania>.

Pozycje kształtujące wynik finansowy spółki, w szczególności ich treść i nazwa, nie budzą wątpliwości definicyjnych w przeciwieństwie do innych całkowitych dochodów. Z tego powodu dalsze rozważania będą dotyczyły tej właśnie grupy całkowitych dochodów. Spółka Orlen w ramach innych całkowitych dochodów ujęła:

- 1) inne całkowite dochody niepodlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat, w tym:
  - wycena nieruchomości inwestycyjnej do wartości godziwej na moment przeklasyfikowania (6000 zł),
  - zyski i straty aktuarialne (–10 000 zł),
- 2) inne całkowite dochody podlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat, które obejmują:
  - instrumenty zabezpieczające (–396 000 zł),
  - różnice kursowe z przeliczenia jednostek działających za granicą (542 000 zł),
  - podatek odroczoney (75 000 zł).

Pod nazwą „dochody” spółka ujmuje zarówno wartości dodatnie, jak i ujemne. Powstaje przy tym pytanie, czy strata aktuarialna oraz strata z wyceny instrumentów zabezpieczających odpowiadają istocie i definicji dochodu.

Po pierwsze, dochód wyraża dodatni efekt finansowy działalności. W odniesieniu do analizowanej spółki Orlen można więc powiedzieć, że ujawniała ona inny całkowity dochód w wysokości 217 000 zł. Należy jednak się zastanowić, jak byłoby w wypadku, gdyby łączna wartość innych całkowitych dochodów była wartością ujemną. Czy występuje ujemny dochód? Zdaniem autorek, określanie straty mianem ujemnego dochodu jest metodologicznie niepoprawne.

Po drugie, dochód oznacza nadwyżkę przychodów nad kosztami. Zatem elementy, które tworzą wartość innych całkowitych dochodów i mogą przyjmować zarówno wartości dodatnie, jak i ujemne, są przychodami/zyskami lub kosztami/stratami przez analogię do elementów rachunku zysków i strat. Jednak są to potencjalne przychody albo koszty, które – zgodnie z regulacjami prawnymi – nie zostają odzwierciedlone w wyniku finansowym.

Zauważony brak konsekwencji w nazwach pozycji sprawozdania z całkowitych dochodów przyczynił się do podjęcia przez autorki niniejszego artykułu próby uporządkowania

pojęć w zakresie wskazanego elementu sprawozdania finansowego. Nasza propozycja odnosi się do części objętej obecnie nazwą „inne całkowite dochody” (tab. 2).

**Tabela 2**

Propozycja prezentowania elementów niekształtujących wyniku finansowego netto w sprawozdaniu z całkowitych dochodów/strat

Lp.	Sprawozdanie z całkowitych dochodów/strat
1.	Przychody (...)
2.	Koszty (...)
3.	Obciążenia wyniku finansowego
4.	Zysk/Strata netto (1 – 2 ± 3)
5.	Inne całkowite dochody/ <b>straty</b> , w tym: (6 + 7)
6.	<b>Zidentyfikowane przychody/koszty</b> niepodlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat (...)
7.	<b>Zidentyfikowane przychody/koszty</b> podlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat (...)
8.	<b>Całkowity dochód/strata</b> netto (4 + 5)

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona w tabeli struktura sprawozdania jest zaprezentowana w sposób bardzo syntetyczny. Punkty 1, 2, 6 i 7 wymagają rozszerzenia z podaniem konkretnych tytułów przychodów/kosztów.

#### 4. Sprawozdawcze odzwierciedlenie całkowitych dochodów

Całkowity dochód, będący rezultatem dokonań finansowych jednostki za dany okres, jest także określany mianem *wyniku całościowego*, a koncepcja całkowitego dochodu – koncepcją wyniku całościowego. Zdaniem autorek przyjęcie takiego nazewnictwa w formalnym tłumaczeniu MSR1, wynikającym z tłumaczenia angielskiego *comprehensive income* na język polski, pozwoliłoby zachować porządek kategorii odnoszących się do wyniku w rachunkowości. Wprowadzenie od 2009 roku do porządku prawnego (MSR 1) pojęcia dochodu i koncepcji całkowitego dochodu zaburzyło stosowany dotychczas porządek definicji pojęć: przychód, dochód, wynik. Koncepcja ta wprowadziła wyłącznie zmianę w zakresie pomiarowania ostatecznych efektów działalności jednostki – w miejsce wyniku finansowego netto wprowadzono bowiem tzw. wynik całościowy, co spowodowało zamęt pojęciowy w sprawozdawczości finansowej.

Zdaniem autorek, tłumaczenie *comprehensive income* jako wynik całościowy, zamiast jako dochód całkowity, rozwiązuje wszystkie dylematy przedstawione w niniejszym artykule. Wynik całościowy oznacza zysk lub stratę, zaś dochód całkowity – wyłącznie zysk. Sprawozdanie, w którym jednostki prezentują rezultat swojej działalności finansowej,

powinno przyjąć nazwę uniwersalną, ponieważ charakter wyniku działalności może być dwojaki. Poprawna nazwa analizowanego sprawozdania powinna brzmieć: sprawozdanie z wyniku całościowego. Niektóre jednostki stosują tę właśnie nazwę, co nie jest sprzeczne z MSR 1. Jednak formalnie w regulacjach występuje krytykowana przez autorki nazwa „sprawozdanie z całkowitych dochodów”.

Wprowadzenie koncepcji wyniku całościowego nie spowodowało zmian w strukturze rachunku zysków i strat oraz kategoriach w nim prezentowanych, czyli przychodach i kosztach. Doprowadziło jednak do konieczności wzbogacenia elementów kształtujących wynik finansowy netto o inne elementy i prezentowanie ostatecznego wyniku całościowego. Rzeczony „inne elementy” obejmują przychody, koszty, które nie kształtują wyniku finansowego netto za dany rok obrotowy, ale wpływają na wynik całościowy. Ewidencyjnie są często odnoszone na kapitał z aktualizacji wyceny. Biorąc pod uwagę przedstawione rozważania i zachowując wynikającą z MSR 1 strukturę sprawozdania, w tabeli 3 przedstawiono propozycję nazw pozycji prezentowanych w sprawozdaniu z wyniku całościowego.

**Tabela 3**

Propozycja w zakresie nazewnictwa elementów sprawozdania z wyniku całościowego

Lp.	Sprawozdanie z wyniku całościowego
1.	Przychody wynikowe (...)
2.	Koszty wynikowe (...)
3.	Obciążenia wyniku finansowego
4.	<b>Wynik finansowy netto (1 – 2 ± 3)</b>
5.	Inne elementy całkowitego wyniku, w tym: (6 +7)
6.	Przychody/koszty niepodlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat (...)
7.	Przychody/koszty podlegające przeklasyfikowaniu do rachunku zysków i strat (...)
8.	<b>Wynik całościowy netto (4 + 5)</b>

Źródło: opracowanie własne.

## Uwagi końcowe

Przeprowadzona analiza i ocena pojęć stosowanych w regulacjach MSSF w kontekście wyniku (rezultatu działalności finansowej) jednostki gospodarczej pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. W obowiązujących obecnie w Polsce regulacjach MSSF zauważalny jest brak konsekwencji w nazewnictwie kategorii wynikowych i samego wyniku; nieład pojęciowy w tym zakresie prowadzi do problemów z interpretacją niektórych kategorii wynikowych.
2. Dochód, jako kategoria ekonomiczna, nie powinien przyjmować wartości ujemnych, co ma miejsce w obecnym systemie regulacji rachunkowości (MSR 1).

3. Dla zapewnienia przejrzystości informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych wydaje się konieczne posługiwanie się w rachunkowości kategorią wyniku, a nie dochodu.
4. Sprawozdanie z wyniku całościowego, obejmujące elementy rachunku zysków i strat oraz inne (niewynikowe) elementy wyniku całościowego, zapewni jednoznaczną interpretację ostatecznego wyniku działalności jednostki, jak również jego elementów.

## Literatura

- Bareja, K. (2011). Wpływ zasad wyceny aktywów na wynik finansowy. W: *Rachunkowość: sztuka pomiaru i komunikowania*, red. pracownicy Katedry Rachunkowości (s. 37–54). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bek-Gaik, B. (2013). *Sprawozdawczy wymiar rachunku wyników w warunkach globalnego rynku*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gad, J. (2014). Prezentacja składników wyniku całościowego w kapitale własnym – praktyka sprawozdawcza spółek giełdowych w Polsce i w Niemczech. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 66, 319–329.
- Gierusz, J., Gawrońska, J. (2012). Ewolucja pojęcia wyniku finansowego a pomiar jego jakości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 66 (122), 29–46.
- Grabiński, K. (2013). Wycena księgową a wybór koncepcji wyniku finansowego. W: *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Problemy kwantyfikacji wartości*, red. B. Micherda, M. Andrzejewski (s. 87–98). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mechelli, A., Cimini, R. (2014). Is Comprehensive Income Value Relevant and Does Location Matter? A European Study. *Accounting in Europe*, 1 (11), 59–87.
- MSSF. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (2016). Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Poniatowska, L. (2013). Pomiar i prezentacja wyniku finansowego w sprawozdaniu finansowym. W: *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Problemy kwantyfikacji wartości*, red. B. Micherda, M. Andrzejewski (s. 182–192). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Poniatowska, L. (2013). Wpływ wyceny bilansowej na definiowanie i pomiar wyniku finansowego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 130, 113–130.
- Rówińska, M. (2013). Raportowanie całkowitego dochodu – zmiany w regulacjach MSR 1. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 314, 143–148.
- Szychta, A. (2010). Pomiar i prezentowanie wyniku całościowego spółki kapitałowej w sprawozdaniu finansowym. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 59 (115), 117–141.
- Szychta, A. (2011). Wynik całościowy w sprawozdaniach finansowych spółek publicznych. W: *Rachunkowość, audyt i kontrola w zarządzaniu*, red. I. Sobańska, M. Turzyński (s. 81–90). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Walińska, E. (2009). Koncepcja zysku całościowego a wartość bilansowa przedsiębiorstw. W: *Zasoby i procesy w rachunkowości jednostek gospodarczych*, red. T. Kiziukiewicz (s. 335–348). Warszawa: Difin.

**THE COMPREHENSIVE INCOME AS A CATEGORY IN ACCOUNTING – DISCUSSION ARTICLE**

**Abstract:** *Purpose* – The aim of article is to focus on incorrect defining terms which are used in accounting to describe the financial result of entities preparing financial statements under IFRS, as well as the elements that shape this result.

*Design/methodology/approach* – The critical analysis of the accounting regulations and literature, method of deduction and synthesis and case study.

*Originality/value* – Indication of solutions proposed in the structure of the statement of comprehensive income, in which clearly sounding elements shaping the comprehensive income will be presented, which will improve the quality of this element of the financial statements.

**Keywords:** income, revenue, comprehensive income

**Cytowanie**

Poniatowska, J., Rówińska, M. (2018). Dochód całkowity jako kategoria rachunkowości – artykuł dyskusyjny. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 61–70. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-05.

## Wybrane zagadnienia harmonizacji podstawy opodatkowania w podatku dochodowym od osób prawnych

Michał Poszwa\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie i ocena unijnych regulacji dotyczących zasad ustalania podstawy opodatkowania w podatku dochodowym od osób prawnych. Ujednoczenie ogólnych zasad ustalania niektórych elementów wyniku podatkowego wypływa z dyrektywy przeciwko unikaniu opodatkowania. Ponadto w planie jest ustalenie jednolitych zasad obliczania podstawy opodatkowania.

*Metodologia badania* – Prezentowane badania dotyczą już wydanych dyrektyw Rady (UE) oraz treści wniosku Komisji Europejskiej w sprawie projektu dyrektywy co do wspólnej podstawy opodatkowania dochodów osób prawnych. Przeprowadzono również badania literatury, komentarzy i opinii uczestników debaty publicznej.

*Wynik* – Harmonizacja podstawy opodatkowania dochodów osób prawnych związana jest z dążeniem do ograniczenia unikania opodatkowania. Jednakowe podejście do podstawy opodatkowania oznacza nie tylko zniesienie części barier dla działalności na wspólnym rynku, ale również ograniczenie tzw. erozji bazy podatkowej i opodatkowanie zysku w miejscu jego powstawania.

*Oryginalność/wartość* – Wejście w życie regulacji dotyczących ustalania wyniku podatkowego na poziomie Unii Europejskiej będzie miało niewątpliwie konsekwencje dla podatników, w szczególności w zakresie rozliczeń oraz warunków prowadzenia działalności.

**Słowa kluczowe:** podatek dochodowy od osób prawnych, wspólna podstawa opodatkowania

### Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą podatku dochodowego od osób prawnych jest zróżnicowanie jego konstrukcji w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Różnice dotyczą w szczególności takich elementów, jak zakres i sposób ustalania podatkowych przychodów i kosztów, skali odliczeń od dochodu i od podatku oraz wysokości stawki podatkowej. Wymienione elementy konstrukcji podatku wpływają ostatecznie na efektywne obciążenie wyniku działalności. Czynnikiem istotnym dla oceny ciężaru podatkowego jest ponadto sposób stosowania regulacji podatkowych, w tym zakres uznaniowości i restrykcyjności przy określaniu przychodów podatkowych, a zwłaszcza kosztów uzyskania przychodów.

---

\* dr Michał Poszwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Instytut Rachunkowości, Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, e-mail: [michal.poszwa@ue.wroc.pl](mailto:michal.poszwa@ue.wroc.pl).

Duża autonomia podatków bezpośrednich (Jamróży, 2016, s. 82), w tym podatku dochodowego od wyników z działalności gospodarczej, jest konsekwencją co najmniej trzech okoliczności. Po pierwsze, podatek dochodowy jest stosowany jako narzędzie polityki gospodarczej w rękach poszczególnych państw – między innymi za pomocą regulacji dotyczących kosztów podatkowych i odliczeń oddziałuje się na inwestycje oraz innowacje. Po drugie, obowiązujące konstrukcje podatku dochodowego są rezultatem wieloletniej ewolucji w kierunku uwzględniania specyfiki danego kraju. Wyjątkowość regulacji krajowych jest determinowana, między innymi, kulturą ekonomiczną i prawną, rozwojem ewidencji, zaufaniem do instytucji tworzących i stosujących prawo podatkowe, modelem systemu społeczno-gospodarczego. Po trzecie, wpływy z tytułu podatku dochodowego zasilają budżety państwowe i samorządowe. Zrozumiałe jest zatem dążenie do ochrony tego źródła pokrycia wydatków publicznych. Jego konsekwencją jest zjawisko podwójnego opodatkowania. Wymienione przyczyny „osobliwości” podatku dochodowego od osób prawnych powodują, z jednej strony, niechęć władz poszczególnych państw do harmonizacji, z drugiej – stanowią obiektywną przeszkodę na drodze do ewentualnego ujednoczenia reguł opodatkowania.

W warunkach funkcjonowania wspólnego rynku oraz szerzej – globalizacji – zróżnicowanie konstrukcji podatku dochodowego staje się istotną okolicznością w działalności przedsiębiorstw. Podatnicy funkcjonujący jednocześnie w kilku krajach, starają się dostosować miejsce i moment uzyskiwania przychodów, ponoszenia kosztów, a przez to wykazywania dochodów do regulacji dla nich najkorzystniejszych. Podmioty działające lokalnie poszukują zaś miejsc, w których można utworzyć jednostki powiązane w celu zdyskontowania korzyści podatkowych. W tych warunkach podatnicy działający wyłącznie lokalnie narażeni są na utratę konkurencyjności wobec silniejszych podmiotów, uzyskujących korzyści podatkowe, dla słabszych podmiotów niedostępne. Oznacza to również „demoralizację” podatników pozbawionych możliwości zmniejszenia podatku przez korzystanie z regulacji w innym kraju. Cały proces jest wzmagany przez kraje, które za pomocą zachęt podatkowych, w tym niskich stawek podatku dochodowego od osób prawnych, starają się zachęcić przedsiębiorstwa do lokalizacji u nich nie tylko faktycznej, ale również formalnej siedziby na potrzeby opodatkowania dochodów. Szczególnym przykładem wykorzystania zachęt podatkowych i trudności z ustanowieniem „sprawiedliwych” reguł opodatkowania dochodów są przedsiębiorstwa tzw. gospodarki cyfrowej. Konsekwencje różnych reguł opodatkowania dochodów wynikają również ze specyfiki prowadzonej działalności.

Istnienie autonomicznych systemów opodatkowania dochodów osób prawnych powoduje zakłócenia w funkcjonowaniu wewnętrznego rynku Unii Europejskiej. Przeszkody te mogą być ograniczone przez harmonizację zasad opodatkowania wyników przedsiębiorstw. Celem artykułu jest przedstawienie i ocena unijnych, wdrożonych i projektowanych wybranych regulacji, które dotyczą ustalania podstawy opodatkowania. Przedmiotem harmonizacji są elementy podstawy, takie jak przychody, koszty i inne elementy podlegające odliczeniu.



## **1. Zakres harmonizacji podatku dochodowego od osób prawnych**

Formalną przesłanką harmonizacji podatku dochodowego od osób prawnych jest art. 115 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Zgodnie z tym ogólnym przepisem ujednoliceniu podlegają te regulacje, które wpływają na funkcjonowanie wspólnego rynku. Harmonizacja podatku dochodowego realizowana jest zatem tak, aby wyeliminować ograniczenia co do swobodnego przepływu dochodów i kapitałów na terenie Wspólnoty (Litwińczuk, 2017, s. 39). Cele te są realizowane według zapisów w dyrektywach Rady. Ponadto Komisja Europejska podejmuje działania zmierzające do ograniczenia konsekwencji szkodliwej konkurencji podatkowej. Jej działania dotyczą w szczególności agresywnego planowania podatkowego, co znalazło odzwierciedlenie w tzw. dyrektywie ATA z 12 lipca 2016 roku (Dyrektywa Rady). Działania Komisji Europejskiej są ponadto związane z egzekwowaniem zakazu udzielania pomocy publicznej z wykorzystaniem podatku dochodowego (Jamroży, 2016, s. 83).

Przejawem harmonizacji podatku dochodowego od osób prawnych są orzeczenia Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Orzeczenia te dotyczą, między innymi, zgodności z prawem wspólnotowym tych krajowych przepisów podatkowych, które nie podlegają harmonizacji. Przedmiotem badania TSUE jest przestrzeganie zasady zakazu dyskryminacji oraz zasady eliminacji przeszkód w swobodnym dostępie do rynku (Litwińczuk, 2017, s. 91–92). Z przyjętych linii orzeczniczych wynika, że różne traktowanie podatników, w zależności od ich przynależności do danego kraju, ogranicza swobodę przedsiębiorczości.

Harmonizacja podatku dochodowego od osób prawnych odbywa się poprzez dyrektywy. Dwie z nich dotyczą przepływu dywidend, odsetek i należności licencyjnych między podmiotami powiązаныmi, działającymi w różnych państwach Unii Europejskiej. Dyrektywa Rady 2003/49/WE z 3 czerwca 2003 roku w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego do odsetek oraz należności licencyjnych między powiązаныmi spółkami różnych Państw Członkowskich (Dz. Urz. UE L 157, s. 49, ze zm.) reguluje miejsce ich opodatkowania. Jeżeli spółki powiązane wypłacają odsetki i należności licencyjne, to są zwolnione z opodatkowania w miejscu ich powstania. Opodatkowanie ma bowiem miejsce w państwie odbiorcy. Zwolnienie to oznacza korzyści w porównaniu z zasadami wynikającymi z umów o unikaniu podwójnego opodatkowania. Dyrektywa Rady 2011/96/UE z 30 listopada 2011 roku w sprawie wspólnego systemu opodatkowania mającego zastosowanie do spółek dominujących i spółek zależnych różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 345, s. 8, ze zm.), zmieniona dyrektywami Rady w latach 2014 i 2015, reguluje zasady eliminowania podwójnego opodatkowania dywidend. Skutkiem stosowania tej dyrektywy przez podmioty uprawnione jest niższe opodatkowanie, niż wynikające ze stosowania umów o unikaniu podwójnego opodatkowania.

Kolejną regulacją jest dyrektywa Rady 2009/133/WE z 19 października 2009 roku w sprawie wspólnego systemu opodatkowania mającego zastosowanie w przypadku łączenia, podziałów, podziałów przez wydzielenie, wnoszenia aktywów i wymiany udziałów dotyczących spółek różnych państw członkowskich oraz przeniesienia statutowej siedziby

SE lub SCE z jednego państwa członkowskiego do innego państwa członkowskiego (Dz. Urz. UE L 310, s. 34, ze zm.). Celem tej dyrektywy jest zapobieganie dyskryminacji podatkowej w przypadku przekształceń spółek różnych państw członkowskich w porównaniu z sytuacją, gdy przekształceniu podlegają spółki z jednego państwa. Skutkiem stosowania tej dyrektywy jest podatkowa neutralność przekształceń oraz odroczenie zapłaty podatku od nadwyżek wartości na moment zbycia składników majątku lub udziałów (Litwińczuk, 2017, s. 88–89).

Najnowsza dyrektywa Rady ma na celu wprowadzenie „sprawiedliwego i skutecznego systemu opodatkowania przedsiębiorstw w Unii Europejskiej” oraz „podniesienie przeciętnego zakresu ochrony przez agresywnym planowaniem podatkowym na rynku wewnętrznym”. Cele te zostały sformułowane w dyrektywie Rady 2016/1164 z 12 lipca 2016 roku, ustanawiającej przepisy mające na celu przeciwdziałanie praktykom unikania opodatkowania, które wywierają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie rynku wewnętrznego (Dz. Urz. UE L 193, s. 1). W dyrektywie tej wprowadzono przepisy przeciwdziałające erozji baz podatkowych na terenie Wspólnoty oraz przenoszeniu zysków poza obszar wspólnego rynku. Przepisy te dotyczą:

- ograniczenia możliwości odliczania kosztów odsetek w rachunku podatkowym,
- opodatkowania niezrealizowanych zysków kapitałowych w sytuacji przeniesienia aktywów, rezydencji podatkowej lub stałego zakładu,
- zasad funkcjonowania kontrolowanych spółek zagranicznych,
- zasad kwalifikowania (unikania rozbieżności) tzw. struktur hybrydowych,
- przepisów ogólnych przeciw unikaniu opodatkowania.

Istotna część przepisów dyrektywy dotyczy zasad odliczania kosztów finansowania zewnętrznego. Przepisy te mają na celu wyeliminowanie tzw. niedostatecznej kapitalizacji, oznaczającej relatywnie wysokie zaangażowanie kapitału obcego, którego wyłącznym celem jest uzyskanie korzyści podatkowych. Dyrektywa obliguje kraje członkowskie do implementacji tych przepisów, co oznacza wprowadzenie jednolitych – w ramach dyrektywy – przepisów ustalania części podstawy opodatkowania.

## **2. Implementacja dyrektywy Rady (UE) 2016/1164 w zakresie ograniczenia możliwości odliczania odsetek**

Przykładem harmonizacji podstawy opodatkowania są obowiązujące od 1 stycznia 2018 roku przepisy ograniczające uznawanie kosztów finansowania zewnętrznego. Ma to umożliwić płacenie podatku tam, gdzie są generowane zyski i jest wytwarzana wartość. Wynikające z dyrektywy Rady (UE) 2016/1164 ograniczenia opisane w preambule (punkty 6–9) oraz uregulowane w art. 4 zostały uwzględnione w treści art. 15c polskiej ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (Ustawa, 1992). Z treści dyrektywy wynika bowiem konieczność wprowadzenia w przepisach krajowych ograniczeń polegających na wyłączeniu z kosztów podatkowych tzw. nadwyżki kosztów finansowania zewnętrznego ponad ustalony

limit. Limit ten wynosi 30% wyniku finansowego podatnika przed uwzględnieniem odsetek, opodatkowania, deprecjacji i amortyzacji (EBITDA). Zgodnie z dyrektywą dopuszczalne jest pełne odliczenie kosztów finansowania w kwocie do 3 mln euro, a także w przypadku podatnika niepowiązanego z podmiotem finansującym. Ograniczenie to nie dotyczy przedsiębiorstw finansowych oraz sfinansowania długoterminowego projektu z zakresu infrastruktury publicznej.

Należy stwierdzić, że w polskiej ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych przyjęto relatywnie restrykcyjną wersję ograniczeń odliczania odsetek. Podejście takie jest zgodne z treścią projektu dyrektywy dotyczącej wspólnej podstawy opodatkowania, który został poparty przez Parlament Europejski w rezolucji z 15 marca 2018 roku. Z treści polskiej ustawy wynika obowiązek wyłączenia z kosztów uzyskania przychodów osoby prawnej kosztów finansowania zewnętrznego w części przekraczającej 3 mln złotych. Wyłączenie dotyczy tej części kwoty kosztów finansowania ponad 3 mln złotych, która przekracza równowartość 30% wyniku podatkowego EBITDA.

Dla prawidłowego określenia kwoty ewentualnych kosztów finansowania, wyłączonych z kosztów uzyskania przychodów, należy ustalić wynik podatkowy stanowiący bazę do ustalenia limitu 30% oraz tzw. nadwyżkę kosztów finansowania. Wynik podatkowy EBITDA jest ustalany jako nadwyżka sumy przychodów ze wszystkich źródeł pomniejszonych o przychody odsetkowe ponad koszty uzyskania przychodów, z pominięciem podatkowych odpisów amortyzacyjnych i kosztów finansowania dłużnego (Maruchin, 2018, s. 16). Istotne jest również, że limitowaniu podlega tzw. nadwyżka kosztów finansowania dłużnego, rozumiana jako kwota kosztów finansowania dłużnego ponad przychody odsetkowe, natomiast koszty finansowania dłużnego są rozumiane szeroko, jako wszelkie koszty związane z uzyskaniem od innych podmiotów – w tym niepowiązanych – środków finansowych i korzystanie z tych środków. Ponadto kwota nadwyżki kosztów finansowania, która nie została zaliczona do kosztów uzyskania przychodów w danym roku, może być odliczona w całości lub w ratach w rachunku podatkowym w kolejnych pięciu latach w ramach przyszłych limitów.

Restrykcyjność analizowanych przepisów wynika głównie z tego, że ograniczenie odliczania kosztów dotyczy również finansowania pochodzącego od podmiotów niezależnych. Oznacza to, że polski regulator nie skorzystał z możliwości – wynikających z treści dyrektywy – nielimitowania kosztów finansowania (Małecki, Mazurkiewicz, 2018, s. 610). Ponadto relatywnie niski wydaje się limit 3 mln złotych kosztów odliczanych podatkowo bez ograniczeń. Skala ewentualnych wyłączeń kosztów finansowania zależy od kwoty odsetek, a w przypadku przekroczenia 3 mln złotych – także od efektywności działalności operacyjnej. Ograniczenia dotyczące odliczania kosztów finansowania odnoszą się wyłącznie do osób prawnych, co oznacza zmniejszenie opłacalności ich działalności względem osób fizycznych i może wpływać na wybór formy prawnej działalności (Poszwa, 2017, s. 182).

Regulacje omawianej dyrektywy oznaczają ujednoczenie rachunku wyniku podatkowego jedynie w pewnym zakresie. Pełna harmonizacja wymaga przyjęcia koncepcji wspólnej podstawy opodatkowania.

### 3. Wspólna podstawa opodatkowania osób prawnych

Koncepcja jednolicie ustalonej podstawy opodatkowania odzwierciedla dążenie do harmonizacji podatku dochodowego od osób prawnych, co oznacza większe korzyści niż konkurencja podatkowa między państwami (Zdunek, 2016, s. 443). Cel pełnej harmonizacji wynika z przekonania, że istnienie 28 systemów opodatkowania wyników jest źródłem przeszkód oraz zniekształceń rynku w wypadku przedsiębiorstw, które chcą prowadzić działalność w innych państwach Unii Europejskiej. Dodatkową przesłanką ujednoczenia podatku jest konieczność dostosowania sposobu opodatkowania do nowych warunków, przejawiających się istnieniem gospodarki cyfrowej i konkurowaniem dużych podmiotów, mających dostęp do korzyści podatkowych, z podmiotami małymi i średnimi. Do prawidłowego funkcjonowania rynku wewnętrznego konieczne jest przyjęcie zasady, że ciężar podatkowy jest ponoszony na terenie tej jurysdykcji, w której powstają zyski i gdzie jest położony stały zakład. Przy tym za stały fizyczny zakład należy uznać tzw. stały zakład cyfrowy, co doprowadzi do opodatkowania dochodów z gospodarki cyfrowej w miejscu ich uzyskania. Przedstawione założenia znalazły się w treści rezolucji ustawodawczej Parlamentu Europejskiego z 15 marca 2018 roku w sprawie wniosku dotyczącego dyrektywy Rady w sprawie wspólnej podstawy opodatkowania osób prawnych. Wniosek ten został złożony przez Komisję Europejską w październiku 2016 roku jako nowa wersja wcześniejszego (z marca 2011 r.) projektu dyrektywy w sprawie wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania.

Koncepcja wspólnej podstawy opodatkowania składa się z trzech elementów (Leszczyłowska, 2013, s. 149). Podstawowe znaczenie ma wypracowanie wspólnych zasad ustalania podstawy opodatkowania. Podmioty działające na terenie kilku państw mogłyby zastosować w każdym miejscu te same reguły ustalania przychodów, kosztów i odliczeń. Drugim elementem jest możliwość konsolidacji wspólnej podstawy w ramach grupy kapitałowej. Oznacza to bilansowanie dochodów i strat z różnych krajów oraz uniknięcie konieczności stosowania restrykcyjnych przepisów, które dotyczą cen transferowych. Trzecim elementem jest rozdzielenie dochodu grupy kapitałowej na poszczególne kraje, w których odpowiednie części byłyby obciążone według stawek właściwych dla tych krajów. Oznacza to, że harmonizacja dotyczy wyłącznie podstawy opodatkowania, a nie stawek i ewentualnych odliczeń.

Projektowane regulacje będą mogły być stosowane fakultatywnie zamiast przepisów krajowych. Kluczowe znaczenie będą miały zakres i zasady ustalania przychodów oraz kosztów ich uzyskania. W projekcie dyrektywy przewidziano uwzględnienie kosztów bezpośrednio związanych z działalnością, z wyjątkiem enumeratywnie określonych włączeń, w tym kosztów finansowania i kosztów reprezentacji ponad określony limit.

Przyjęte w projekcie dyrektywy zasady ustalania podstawy opodatkowania oznaczają znaczne uproszczenie w porównaniu z regulacjami polskiej ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Jednak ich wprowadzenie w omawianym kształcie jest mało prawdopodobne, ponieważ wiązałoby się ze zwiększeniem uznaniowości w ustalaniu przychodów i kosztów podatkowych.

## Uwagi końcowe

Harmonizacja podatku dochodowego od osób prawnych jest bardzo złożonym problemem. Podatek dochodowy od przedsiębiorstw jest skomplikowaną konstrukcją, w której ramach uwzględnia się zarówno zdolność podatkową, jak i instrumenty realizacji polityki gospodarczej.

Ustalenie jednolitych zasad uznawania i ustalania przychodów, a przede wszystkim kosztów, wydaje się niemożliwe. W poszczególnych krajach wypracowano bowiem określone reguły stosowania przepisów, które uwzględniają subiektywizm w interpretacji przepisów i ocenie zdarzeń gospodarczych. Niewątpliwie korzystnym kierunkiem harmonizacji jest poszukiwanie wspólnej podstawy opodatkowania z pominięciem stawek podatkowych i innych specyficznych elementów konstrukcji podatku.

## Literatura

- Dyrektywa Rady (UE) 2016/1164 z 12 lipca 2016 r. ustanawiająca przepisy mające na celu przeciwdziałanie praktykom unikania opodatkowania, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie rynku wewnętrznego. Dz. Urz. UE L 193.
- Jamróży, M. (red.) (2016). *Opodatkowanie dochodów transgranicznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Leszczyłowska, A. (2013). Wspólna europejska podstawa opodatkowania a obciążenia podatkowe przedsiębiorstw w Polsce. *Finanse*, 1 (6), 147–168.
- Litwińczuk, H. (red.) (2017). *Prawo podatkowe przedsiębiorców*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Małecki, P., Mazurkiewicz, M. (2018). *CIT. Podatki i rachunkowość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Maruchin, W. (2018). Analiza nowych zasad dotyczących zaliczania wydatków do kosztów uzyskania przychodów. *Monitor Podatkowy*, 2, 16–22.
- Poszwa, M. (2017). Podatek dochodowy a wybór formy prawnej działalności gospodarczej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 181–189.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 o podatku dochodowym od osób prawnych. T.j. Dz.U. 2017, poz. 2343 ze zm.
- Zdunek, A. (2016). Skonsolidowana podstawa opodatkowania jako wstęp do pełnej harmonizacji podatku od dochodów przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 1 (50), 441–448.

### HARMONIZATION OF THE TAX BASE IN CORPORATE INCOME TAX

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to present and evaluate Community regulations on the principles of determining the corporate income tax base. The unification of the general principles for determining certain elements of the tax result follows from the anti-avoidance directive. In addition, it is planned to establish uniform rules for calculating the tax base.

*Design/methodology/approach* – The presented research concerns already issued Council directives (EU) and the content of the European Commission's proposal for a draft directive on the common basis of corporate income taxation. Literature, comments and opinions of participants in the public debate were also conducted.

*Findings* – The harmonization of the corporate income tax base is driven by the desire to reduce tax avoidance. A common tax base means not only the removal of some of the barriers to activity on a common morning, but also the reduction of so-called erosion of the tax base and taxation of profit at the place of its creation.

*Originality/value* – Entry into force of the regulations on determining the tax result at the level of the European Union will undoubtedly have consequences for the functioning of taxpayers, in particular as regards settlements and business conditions.

**Keywords:** corporate income tax; common corporate tax base

**Cytowanie**

Poszwa, M. (2018). Wybrane zagadnienia harmonizacji podstawy opodatkowania w podatku dochodowym od osób prawnych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 71–78. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-06.

---

**SPRAWOZDAWCZOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW  
I ANALIZA FINANSOWA**

---





## Wykorzystanie wskaźników oceny sytuacji finansowej do wyceny wartości przedsiębiorstwa

Adam Adamczyk, Dawid Dawidowicz\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu było określenie zestawu wskaźników, które najlepiej objaśniają zmiany wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

*Metodologia badania* – W badaniu wykorzystano zestaw najpopularniejszych wskaźników finansowych, które pozwalają ocenić sytuację finansową przedsiębiorstwa, a następnie porównano uzyskane wyniki ze wskaźnikiem Q Tobina, określającym wartość przedsiębiorstwa oraz ze wskaźnikiem ceny do wartości księgowej. W badaniu wykorzystano model danych panelowych.

*Wynik* – Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają na stwierdzenie, że wskaźniki oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w wyższym stopniu opisują wskaźnik Q Tobina niż wskaźnik ceny do wartości księgowej. Na 11 wybranych wskaźników finansowych wyłącznie trzy okazały się istotne statystycznie ze względu na ich wpływ na wartość wskaźnika Q Tobina. Wskaźnikami tymi były wskaźniki wyrażające bieżącą płynność, rentowność operacyjną aktywów oraz ogólne zadłużenie.

*Oryginalność/wartość* – Nowatorski charakter badań polega na zastosowaniu szeregów czasowo-przestrzennych w analizie badanej zależności.

**Słowa kluczowe:** Q Tobina, wartość przedsiębiorstwa, wskaźniki finansowe

### Wprowadzenie

Dobór wskaźników do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jest zagadnieniem niezwykle trudnym, co w znacznym stopniu wynika z faktu, że w analizie finansowej stosuje się nawet 400 różnych mierników. Istnieje zatem potrzeba wyboru zestawu wskaźników, które w sposób kompleksowy i wyczerpujący pozwalałyby ocenić kondycję przedsiębiorstwa.

Budując zestaw miar wykorzystywanych w analizie finansowej, można kierować się różnymi przesłankami, takimi jak cel oceny, interes odbiorcy czy zakres dostępnych danych. Z punktu widzenia zarządzających przyjęty do oceny sytuacji przedsiębiorstwa zestaw wskaźników powinien pozwalać na podejmowanie decyzji prowadzących do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa, którym – zgodnie z teorią finansów – powinna być maksymalizacja jego wartości rynkowej. Wytypowanie wskaźników istotnych dla inwestorów jest ważne nie tylko z praktycznego punktu widzenia. Identyfikacja czynników warunkujących wartość

---

\* dr hab. Adam Adamczyk prof. US, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, e-mail: milano@wniez.pl; dr Dawid Dawidowicz, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, e-mail: dawid.dawidowicz@zut.edu.pl.

przedsiębiorstwa jest bowiem istotna dla badaczy zajmujących się takimi problemami, jak optymalizacja struktury finansowania czy zarządzanie kapitałem obrotowym.

Celem artykułu jest dobór zestawu wskaźników finansowych, które najlepiej objaśniają zmiany wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Dzięki temu będzie możliwe uzyskanie odpowiedzi na pytanie, na jakich parametrach finansowych powinni skupić się zarządzający, aby efektywnie wpływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania pozwolą ponadto określić, w jakim stopniu wartość przedsiębiorstw jest warunkowana ich obecną sytuacją finansową.

Podjęty problem badawczy rozstrzygnięto z wykorzystaniem modelu danych panelowych. Do budowy tego modelu posłużyły dane finansowe spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (WGPW) w latach 2010–2016. W przeszłości prowadzono już w Polsce podobne badania, lecz należy podkreślić, że wykorzystywane modele opierały się na danych przestrzennych. Nowatorski charakter badań polega na zastosowaniu w analizie badanego związku szeregów czasowo-przestrzennych.

## 1. Czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa – przegląd literatury

Podejmując problem identyfikacji wskaźników kondycji finansowej istotnych dla wyceny rynkowej, należy odnieść się do teorii oraz badań poświęconych czynnikom wpływającym na wartość przedsiębiorstw.

Jednym z interesujących badań, poświęconych relacji wskaźników finansowych z wartością przedsiębiorstwa, było badanie przeprowadzone przez Raifura i Ferreirę de Sousa (2015), bazujące na 261 spółkach niefinansowych notowanych na giełdzie papierów wartościowych w São Paulo w Brazylii (BM&F Bovespa) w latach 2000–2009. Autorzy dowodzili, że spośród 27 wskaźników finansowych istotny statystycznie wpływ na wartość przedsiębiorstwa wykazywały wskaźniki płynności oraz rentowności, natomiast brakiem istotności statystycznej charakteryzowały się wskaźniki aktywności oraz finansowania (Raifur, Ferreira de Sousa, 2015, s. 22). W badaniu tym wykorzystany został model panelowy z efektami stałymi.

Czynniki, które wpływają na wycenę rosyjskich spółek notowanych na rynku kapitałowym, przedstawili w swoim artykule Gupta i in. (2016). Stwierdzili oni, że nie ma znaczącej korelacji między fundamentalnymi wskaźnikami finansowymi a wskaźnikiem Q Tobina.

Kolejne interesujące badanie przeprowadzili Sharma, Kumar i Singh (2012), którzy poszukiwali związków między danymi zawartymi w poszczególnych elementach sprawozdań finansowych przedsiębiorstw a stopami zwrotu na akcjach spółek niefinansowych należących do indeksu CNX 100 Index i notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Indiach. W tym celu wykorzystali cztery wskaźniki finansowe, obliczone na podstawie informacji z bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Były to: wskaźnik rentowności kapitału własnego, zysk netto, przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej, natomiast jako zmienną zależną wykorzystali relacje wartości rynkowej do wartości księgowej P/BV (*Price per Book*

*Value*). Wyniki ich badania pozwalają stwierdzić, że informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych, w szczególności w rachunku przepływów pieniężnych, mają minimalny wpływ na zwroty z akcji. Omówione badanie można skrytykować za relatywnie małą i subiektywnie dobraną liczbę miar do badania, które potencjalnie mogły mieć wpływ na stopę zwrotu na akcjach. Jednak, jak podkreślają jego autorzy, uzyskane przez nich wyniki są odmienne od wyników badań na innych rynkach. Ponadto autorzy postulują, aby w kolejnych badaniach stosować inną zmienną objaśnianą, a mianowicie miarę Q Tobina.

Czynniki warunkujące wartość przedsiębiorstwa można wytypować na podstawie analizy teorii finansów przedsiębiorstw. W świetle będącej fundamentem współczesnych finansów teorii Modiglianiego-Millera (MM), bazującej na wielu założeniach (Brusov i in., 2011, s. 816), można zauważyć, że wartość przedsiębiorstwa powinna być zależna od takich czynników, jak: zyskowność, ryzyko i związana z nim struktura finansowania. W wyniku krytyki modelu z powodu trudności z jego empiryczną weryfikacją (Hållsten, 1966, s. 87), następowały dalsze modyfikacje modelu, uwzględniające tak istotny czynnik, jak kwota płaconego przez przedsiębiorstwa podatku dochodowego. W późniejszych teoriach wskazuje się, że na wartość przedsiębiorstwa mogą wpływać także bezpośrednie i pośrednie koszty bankructwa, koszty agencji (koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa związane z nadzorem nad działalnością menedżerów pracujących na rzecz zwiększenia korzyści dla właścicieli) czy efektywność rynku finansowego.

Współcześnie badania koncentrują się na określeniu czynników o charakterze behawioralnym, które mogą wpływać na wartość przedsiębiorstwa. Istnieją jednak istotne różnice między implikacjami teorii a rzeczywistymi efektami. Wynikają one m.in. z tego, że rynek może podlegać pewnej „modzie” stosowania wskaźników, którymi kierują się inwestorzy, co nie zawsze znajduje uzasadnienie w teorii.

Chugh i Meador (1984) przeprowadzili badanie w grupie 2000 członków Financial Analysts Federation i wykazali, że konsekwentnie podkreślają oni przewagę wpływu czynników długo- nad krótkoterminowymi na wartość przedsiębiorstwa. Przeprowadzone przez nich badanie dowiodło, że oczekiwane zmiany wskaźnika zysku na akcję – EPS (*Earnings Per Share*) – a także wskaźnika rentowności kapitału własnego – ROE (*Return On Equity*) – i perspektyw danej branży były postrzegane jako najistotniejsze czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa w długim okresie, podczas gdy w krótkim okresie największe znaczenie przypisywano oczekiwany zmianom EPS i ogólnej kondycji ekonomicznej.

Czynniki finansowe są jedną z grup czynników, które mają wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Przykładowo, Kaplan i Norton (1996) wyodrębnili cztery kategorie czynników oddziałujących na wartość przedsiębiorstwa, wśród których wymienili czynniki finansowe, czynniki nabywcze, wewnętrzne procesy biznesowe i innowacje. Badacze LEK Consulting (1998) wyodrębnili trzy główne grupy czynników wartości przedsiębiorstwa, do których zaliczyli czynniki wzrostu, wydajności i finansowe. Kazlauskienė i Christauskas (2008) podzielili czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa na trzy główne grupy z uwzględnieniem dwóch poziomów, tj. wewnętrznego i zewnętrznego, oraz ilościowych i jakościowych czynników wartości, a ponadto – czynników finansowych i niefinansowych.

Przytoczone badania prowadzą do wniosku, że bieżąca kondycja finansowa przedsiębiorstw jest tylko jednym z kilku czynników kształtujących ich wartość. Próbuując wskazać, które wskaźniki mogą mieć istotny wpływ na decyzje inwestorów, można odnieść się do wskazanych w teorii MM determinant wartości przedsiębiorstwa, tj. zyskowności i ryzyka. Wynika stąd, że z wartością przedsiębiorstwa powinny być powiązane wskaźniki rentowności, kwantyfikujące dochodowość przedsiębiorstw. Z poziomem ryzyka przedsiębiorstw powinny być skorelowane miary płynności finansowej oraz wskaźniki zadłużenia.

Obok problemu wskazania grup wskaźników, jakie należy objąć badaniem, istotnym problemem badawczym jest sposób kwantyfikacji wartości rynkowej przedsiębiorstw. Na potrzeby prowadzonego badania nie można bowiem wykorzystać rynkowej ceny akcji, którą determinuje głównie wielkość kapitału własnego oraz liczba wyemitowanych akcji. Aby określić, jak inwestorzy oceniają funkcjonowanie i perspektywy przedsiębiorstwa, należy wykorzystać miary pozwalające określić, jak kształtuje się rynkowa wartość przedsiębiorstwa w relacji do innej kategorii wartości przedsiębiorstwa. Do miar tych można zaliczyć: wskaźnik rynkowej ceny akcji do wartości księgowej akcji (*Price Per Book Value Ratio*), wskaźnik ceny do zysku na akcję (*Price Per Earnings Per Share*), a także wskaźnik *Enterprise Value Per Share*, który jest ilorzem kapitalizacji spółki powiększonej o zobowiązania i pomniejszonej o gotówkę i jej ekwiwalenty do liczby akcji danej spółki.

Należy zauważyć, że miarą zbliżoną do popularnego wskaźnika: cena rynkowa akcji do wartości księgowej przedsiębiorstwa, ale wykorzystywaną w znacznie mniejszym stopniu, jest miara Q Tobina. Jest to miara, którą oblicza się według następującego wzoru:

$$q_{Tobina} = \frac{\text{całkowita wartość rynkowa przedsiębiorstwa}}{\text{całkowita wartość aktywów przedsiębiorstwa}}$$

Istnieją dwie odmiany wskaźnika Q Tobina. W jednej wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest obliczana jako kapitalizacja spółki powiększona o jej zobowiązania, a następnie dzielona przez całkowitą wartość aktywów. Wskaźnik może przyjmować wartości mniejsze od 1, większe od 1 lub równe 1. Wartości wskaźnika wyższe od 1 oznaczają, że wartość rynkowa kapitału jest większa od kosztu odtworzenia tego kapitału, a zatem warto inwestować w daną spółkę. W wypadku gdy wartość rynkowa kapitału jest niższa od kosztu odtworzenia kapitału, należy wycofać się z inwestycji w daną spółkę. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo stosuje wysoką dźwignię finansową, wartość wskaźnika może być relatywnie wysoka. W praktyce dodatkowym problem jest ustalenie rynkowej wartości długu przedsiębiorstwa. W związku z tym jest stosowana druga metoda obliczenia wskaźnika Q Tobina, według uproszczonej formuły, jako relacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa do jego szacowanej wartości odtworzeniowej. Przeprowadzone badanie bazuje na założeniu, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa wynikająca z wyceny dokonanej przez uczestników rynku odpowiada jej wartości rzeczywistej uwzględniającej wszystkie informacje dostępne na rynku, tzn. jest zgodna z hipotezą rynku efektywnego (*Efficient Market Hypothesis*). Do oszacowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa wykorzystano natomiast wskaźnik Q Tobina obliczany jako kapitalizacja spółki do wartości jej aktywów.

## 2. Metodyka oraz wyniki badania

W celu wyodrębnienia zestawu wskaźników opartych na informacjach pochodzących ze sprawozdań finansowych najlepiej objaśniających wartość rynkową przedsiębiorstw, wykorzystano model danych panelowych. Do jego budowy wykorzystano dane ze 191 polskich spółek notowanych na WGPW. Badaniem objęto wszystkie spółki, z wyłączeniem sektora finansowego, których kompletne dane finansowe umożliwiające wyznaczenie wybranych wskaźników były dostępne. Wykorzystane dane pochodziły z bazy Orbis. Okres badawczy obejmował sześć lat, tj. lata 2011–2016. Dobór okresu badawczego został dokonany w sposób zapewniający największą liczbę obserwacji. Wykorzystany panel danych był zbilansowany. Badaniu poddano 11 wskaźników oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, opartych na sprawozdaniach finansowych, które pełniły funkcję zmiennych objaśniających.

Przyjęte do analiz wskaźniki należały do trzech grup mierników kondycji finansowej. Najliczniejszą grupą były miary rentowności, takie jak:

- a) wskaźnik rentowności kapitału własnego – ROE, obliczany jako relacja zysku netto do kapitałów własnych;
- b) wskaźnik rentowności aktywów – ROA (*Return on Assets*), obliczany jako relacja zysku netto do aktywów przedsiębiorstwa ogółem;
- c) wskaźnik rentowności sprzedaży – ROS (*Return on Sales*), obliczany jako relacja zysku netto do przychodów netto ze sprzedaży;
- d) rentowność operacyjna aktywów, obliczany jako relacja zysku przed spłatą odsetek i przed opodatkowaniem EBIT (*Earnings Before Income and Tax*) do aktywów ogółem TA (*Total Assets*);
- e) marża zysku (EBIT/przychody);
- f) marża zysku (*Profit Margin*), obliczana jako relacja zysku brutto do przychodów z działalności operacyjnej;
- g) marża brutto (*Gross Margin*), obliczana jako relacja wyniku ze sprzedaży do przychodów operacyjnych.

Druga grupa wskaźników obejmowała miary płynności finansowej, takie jak wskaźnik bieżącej płynności (*Current Ratio*) oraz wskaźnik szybki (*Quick Liquidity Ratio*), natomiast trzecia grupa wskaźników zawierała mierniki zadłużenia, a w szczególności wskaźnik ogólnego poziomu zadłużenia (*Debt Ratio*), obliczany jako zadłużenie ogółem do pasywów ogółem, wskaźnik zadłużenia kapitału własnego (*Debt-Equity Ratio*), obliczany jako relacja długu do aktywów własnych przedsiębiorstwa oraz wskaźnik zadłużenia długoterminowego (*Long Term Debt Ratio*), obliczany jako stosunek zadłużenia długoterminowego do aktywów ogółem.

Jako zmienną objaśnianą wykorzystano wskaźnik Q Tobina, wyznaczony jako relacja kapitalizacji przedsiębiorstwa do księgowej wartości aktywów. W badaniu wykorzystano model z efektami stałymi. Dobór modelu został przeprowadzony z wykorzystaniem testu Hausmana. Do obliczeń wykorzystano program Stata 14.2. Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Specyfikacje modelu opisującego Q Tobina

Zmienna objaśniająca	Model 1 coef./std. err.	Model 2 coef./std. err.	Model 3 coef./std. err.	Model 4 coef./std. err.	Model 5 coef./std. err.
ROE	-0,0011971 0,0009865				
ROA	-0,0002304 0,0052005				
Current Ratio	0,0229935 0,0262793				
Liquidity Ratio	0,0205813 0,0378775	0,047968** 0,0234163	0,0468908** 0,023901	0,0528321** 0,0236031	0,0476007** 0,0233804
Profit Margin	0,0122151*** 0,0043073				
Gross Margin	-0,004285** 0,0019249				
ROS	-0,8675562** 0,3614887	-0,0467693 0,1378351	-0,0435186 0,1386412	-0,0151825 0,1391952	
EBITA/Total Assets	0,8330502* 0,4445165	0,8320007*** 0,2714684	0,828578*** 0,2720196	0,7958256*** 0,27224	0,7771024*** 0,2178857
Debt Ratio	-0,3836875* 0,2189347	-0,525781*** 0,1834343	-0,5439483*** 0,2001245	-0,3483743 0,2154058	-0,5235253*** 0,1832286
Debt-Equity Ratio	-0,0248259 0,0171242			-0,0262304 0,0167299	
LTDR (Long Term Debt Ratio)			0,0542721 0,2383913		
Constans	0,9106683*** 0,1240213	0,850936*** 0,1019993	0,8561477*** 0,1045863	0,7968816*** 0,1075943	0,8518252*** 0,1019182
R <sup>2</sup>	0,0864	0,1919	0,1899	0,1701	0,1879

\*\*\* – istotne przy poziomie 0,01; \*\* – istotne przy poziomie istotności 0,05; \* – istotne przy poziomie istotności 0,10.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że modelem o najlepszych właściwościach objaśniających wartość wskaźnika Q Tobina był model 5, obejmujący cztery zmienne objaśniające: wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik rentowności sprzedaży, wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów oraz wskaźnik ogólnego zadłużenia. Spośród wykorzystanych zmiennych trzy okazały się istotne statystycznie, tj. wskaźniki: bieżącej płynności, rentowności operacyjnej aktywów i ogólnego zadłużenia.

W innych analizowanych specyfikacjach modelu istotny statystycznie wpływ na wartość miary Q Tobina miały także wskaźniki, takie jak: rentowność sprzedaży, marża zysku i marża brutto. Istotnym spostrzeżeniem jest, że na wycenę rynkową przedsiębiorstwa znacznie większy wpływ ma wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów niż stosunkowo

częściej wykorzystywane w analizie finansowej wskaźniki ROE czy ROA. Podobnie zaskakujące jest, że na wycenę rynkową silniejszy wpływ miał wskaźnik płynności szybkiej niż wskaźnik bieżącej płynności. Spośród wskaźników zadłużenia bardziej istotny dla wartości przedsiębiorstwa jest wskaźnik ogólnego zadłużenia. Szczegółowa analiza modelu pozwala stwierdzić, że zarówno poziom płynności bieżącej, jak i rentowność operacyjna aktywów są pozytywnie skorelowane z wartością wskaźnika Q Tobina. Wskaźnik zadłużenia wpływa natomiast negatywnie na stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że właściwości objaśniające modelu są stosunkowo niewielkie. Wartość współczynnika determinacji  $R^2$  nie przekracza 0,2, a zatem zmienność współczynnika Q Tobina jedynie w niespełna 20% jest wyjaśniana zmiennością analizowanych wskaźników. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że bieżąca kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest jedynie jednym z wielu czynników warunkujących jego wartość rynkową.

W dalszej kolejności oszacowano kilka modeli, które miały objaśnić wartość wskaźnika cena rynkowa do wartości księgowej przedsiębiorstwa (P/BV). Poszczególne parametry modeli zamieszczono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Specyfikacje modelu opisującego P/BV

Zmienna objaśniająca	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	coef./std. err.	coef./std. err.	coef./std. err.	coef./std. err.	coef./std. err.
1	2	3	4	5	6
ROE	0,0007813 0,0020397				
ROA	-0,0026228 0,0107521				
Current Ratio	0,069478 0,0543328				
Liquidity Ratio	-0,0013332 0,0783122	0,0944719* 0,0484035	0,0946808* 0,0484806	0,0735775 0,0493644	0,0808881* 0,048812
Profit Margin	0,0239272*** 0,0089054				
Gross Margin	-0,0111881*** 0,0039798				
ROS	-1,919002*** 0,7473817		-0,0265885 0,285376	0,0370971 0,2863454	-0,1161557 0,2878598
EBITA/Total Assets	1,388107 0,9190427	1,412227*** 0,4510803	1,443437*** 0,562042	1,376383** 0,5618214	1,546015*** 0,5630004
Debt Ratio	1,867223 0,4526499	2,458704*** 0,379331	2,457422*** 0,3797782	2,101507*** 0,4133312	1,95437*** 0,4454657
Debt -Equity Ratio	0,0895243** 0,0354045				0,0743786** 0,0345978

1	2	3	4	5	6
LTDR (Long Term Debt Ratio)				1,06324**	
				0,4923663	
Constans	0,5210422**	0,0776253	0,0771198	0,1792217	0,2303956
	0,2564154	0,2109974	0,211177	0,2160096	0,2225081
R <sup>2</sup>	0,0411	0,0676	0,0681	0,0559	0,0893

\*\*\* – istotne przy poziomie 0,01; \*\* – istotne przy poziomie istotności 0,05; \* – istotne przy poziomie istotności 0,10.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych z tabeli 2 można stwierdzić, że modelem o najlepszych właściwościach objaśniających wartość wskaźnika P/BV był model 5. Jednak w modelu, w którym zmienną objaśnianą była wartość wskaźnika Q Tobina, wskaźnik determinacji był ponad dwukrotnie niższy. W tej specyfikacji modelu uwzględniono pięć następujących zmiennych objaśniających: wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik rentowności sprzedaży, wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów, wskaźnik ogólnego zadłużenia oraz wskaźnik zadłużenia kapitału własnego. Jednak wyłącznie trzy wskaźniki, tj. rentowności operacyjnej aktywów, ogólnego zadłużenia i zadłużenia kapitału własnego były istotne statystycznie na poziomie istotności 0,05. Dokonane porównanie pozwala wyciągnąć jeszcze jeden wniosek, że wskaźniki oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw opisują wskaźnik Q Tobina w większym stopniu niż wskaźnik cena rynkowa akcji do wartości księgowej. Oznacza to, że uwzględnione w badaniu zmienne objaśniające lepiej wyjaśniają zmienność wskaźnika Q Tobina niż wskaźnik P/BV. Zatem wskaźnik P/VB w mniejszym stopniu odzwierciedla informacje dostarczane przez wykorzystane wskaźniki oceny finansowej przedsiębiorstwa.

## Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych studiów literatury wynika, że mierzona za pomocą powszechnie stosowanych wskaźników analizy finansowej kondycja finansowa przedsiębiorstw jest tylko jednym z wielu czynników kształtujących ich wartość. Badania oparte na modelowaniu ekonometrycznym dostarczyły dowodów, że wśród wskaźników kształtujących wartość przedsiębiorstw dominują mierniki rentowności, płynności oraz poziomu zadłużenia. Należy podkreślić, że wśród wskaźników oddziałujących na wycenę rynkową przedsiębiorstw znajdują się miary o relatywnie wąskim polu percepcji. Wśród miar rentowności poziom wskaźnika Q Tobina najlepiej był opisywany przez relację zysku przed spłatą odsetek i opodatkowaniem do wartości aktywów ogółem, choć z analizy literatury przedmiotu wynika, że inwestorzy będą bardziej zainteresowani rentownością kapitałów własnych (ROE). Podobna sytuacja miała miejsce w wypadku wskaźników płynności finansowej. Z przeprowadzonych badań wynika, że inwestorzy częściej kierują się wskaźnikiem szybkim niż wskaźnikiem



bieżącej płynności. Wyjątek stanowi wskaźnik ogólnego zadłużenia, który lepiej niż wskaźnik zadłużenia długoterminowego wyjaśnia wartość rynkową przedsiębiorstw.

Istotną konkluzją z przeprowadzonych badań jest wniosek, że zadłużenie przedsiębiorstw ujemnie wpływa na ich wycenę rynkową. Stoi to w sprzeczności z teorią Modiglianiego-Millera, uwzględniającą podatek dochodowy. Zgodnie z tą teorią, użycie długu pozwala na uzyskanie korzyści płynących z odsetkowej tarczy podatkowej. Uzyskany wynik może zatem świadczyć o tym, że inwestorzy – oceniając wpływ zadłużenia na przedsiębiorstwo – uwzględniają także inne efekty, np. koszty bankructwa związane z poziomem lewarowania przedsiębiorstwa.

Ważnym spostrzeżeniem płynącym z przeprowadzonych badań jest także fakt, że znaczna część spośród analizowanych wskaźników nie wywiera istotnego wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstw. Może to być spowodowane relatywnie silnym skorelowaniem ze sobą powszechnie używanych miar kondycji finansowej. Oznacza to zatem, że znaczna część mierników kondycji finansowej powiela informacje zawarte w innych wskaźnikach i nie ma dla inwestorów istotnej wartości poznawczej.

Warto także dodać, że wskaźniki finansowe przedsiębiorstw w większym stopniu opisują wskaźnik Q Tobina niż wskaźnik rynku kapitałowego w postaci ceny do wartości księgowej. Oznacza to, że wskaźnik Q Tobina w większym niż wskaźnik P/BV stopniu powiela informacje dostarczane przez inne wskaźniki oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że przeprowadzone w niniejszym opracowaniu analizy mają charakter pilotażowy i objęły relatywnie niewielki zakres subiektywnie wybranych wskaźników. Uzyskanie dokładniejszych wyników będzie wymagać objęcia badaniem znacznie większego zestawu wskaźników.

## Literatura

- Brusov, P., Filatova, T., Orehova, N., Brusova, N. (2011). Weighted Average Cost of Capital in the Theory of Modigliani-Miller, Modified for a Finite Lifetime Company. *Applied Financial Economics*, 21, 815–824.
- Chugh, L.C., Meador, J.W. (1984). The Stock Valuation Process: The Analysts' View. *Financial Analysts Journal*, 6 (40), 41–48.
- Gupta, J., Bunkanwanicha, P., Khakimov, S., Spieser, P. (2016). Do Financial Indicators Drive Market Value of Firms in the Transition Economies? The Russian Case. *Journal of Emerging Market finance*, 2 (15), 225–268.
- Hällsten, B. (1966). A Note on Modigliani and Miller's Extension of the Theory of Investment and Financing. *Swedish Journal of Economics*, 2 (68), 74–88.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1 (74), 75–85.
- Kazlauskienė, V., Christauskas, Č. (2008). Business Valuation Model Based on the Analysis of Business Value Drivers. *Engineering Economics*, 2 (57), 23–31.
- LEK Consulting (1998). Identifying and Managing Key Value drivers. *LEK Consulting Executive Insights*, 19 (36).  
Pobrano z: [https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/1936\\_Identifying\\_and\\_Managing\\_Key\\_Value\\_Drivers\\_LEK\\_Executive\\_Insights.pdf](https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/1936_Identifying_and_Managing_Key_Value_Drivers_LEK_Executive_Insights.pdf)
- Raifur, L., Ferreira de Sousa, A. (2015). Financial Ratios And Market Value of Company. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 1 (7), 8–24.

Sharma, A.K., Kumar, S., Singh, R. (2012). Value Relevance of Financial Reporting and Its Impact on Stock Prices: Evidence from India. *South Asian Journal Of Management*, 2 (19), 60–77.

#### USING THE FINANCIAL INDICATORS FOR EVALUATING THE VALUE OF THE COMPANY

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of the article was to define a set of indicators that best explain changes in the market value of the company.

*Design/methodology/approach* – In the research were used the most popular financial ratios, which allow to assess the financial situation of the company. The obtained results were compared with Tobin's q ratio and price to book value ratio. In the research was used a panel data model.

*Findings* – The results of the study allow to state that the indicators of the company's financial standing in a higher degree describe Tobin's q ratio rather than the price-to-book ratio. Out of 11 selected financial ratios, only three were statistically significant indicators that had an impact on Tobin's q value. These indicators were the current liquidity ratio, the operating profitability ratio of assets and the general debt ratio.

*Originality/value* – The originality of the study consists in the use of time-space series.

**Keywords:** Tobin's q, company value, financial ratios

#### Cytowanie

Adamczyk, A., Dawidowicz, D. (2018). Wykorzystanie wskaźników oceny sytuacji finansowej do wyce-ny wartości przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 81–90. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-07.

## Integrated reporting – changes in company reporting

Joanna Błażyńska\*

**Abstract:** *Purpose* – This article traces the changes in company reporting resulting in preparing an integrated report.

*Design/methodology/approach* – Analysis of reference works, case study, deduction method and conclusion synthesis.

*Findings* – The analysis results for annual company reports over several years were presented, from the inclusion of the first information on the social responsibility to the preparation of an integrated report.

*Originality/value* – Evolutionary approach to financial reporting, including the influence of non-financial company activity aspects on its value creation, is presented.

**Keywords:** integrated reporting, annual reports, company market value, social responsibility

### Introduction

Companies strive to adopt practical solutions in their operations which result in maximizing company value in a short- and long-term perspective. Maintaining proper relationships with broadly-taken stakeholders is of key importance for the value creation. This does not refer solely to capital providers but also to the company perception by all market participants. Socially and environmentally benevolent behaviours are standard today (analysis by TNS Polska, 2015). The stakeholders are interested not only in the results achieved, but also in the social responsibility within the sustainable development concept. In the decision-making processes, the strategy adopted and company activity perspectives are often more important than the profit. The company response to the above postulates is integrated reporting, comprising both financial and non-financial information. Integrated reporting is a relatively new reporting concept which seems to be rooted permanently in the annual company reports. The absence of a uniform standard of the integrated report preparation and presentation causes many problems to companies. This is one of the major factors delaying introduction of the said report in practice, although it is stressed that the integrated reporting improves the usability of the information presented and exerts a favourable influence on the decision-making processes of stakeholders. The regulations resulting from implemented provisions of Directive as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large

---

\* dr hab. Joanna Błażyńska prof. UEP, Poznań University of Economics and Business, e-mail: joanna.blazynska@ue.poznan.pl

undertakings and groups (Directive 2014/95/EU), in force since 1 January 2017, are bound to contribute to the growing popularity of presenting non-financial information. Companies not covered by the directive will probably do it at their own discretion, in line with voluntary disclosure theory (Bayer, Cohen, Lys, Walther, 2010) to improve communication with stakeholders and increase usability of the presented reports.

This article is aimed at studying changes in company reporting and company strive to ensure integrated reporting. The study is devoted to annual reports and the study subject is a company which has prepared its first integrated report. The purpose of the article is to trace changes in company reporting which, as a result, led to the integrated report preparation. To achieve the article purpose, adequate study methods had to be employed. Analysis of reference works, case study, deduction method and conclusion synthesis were used.

## 1. Literature review

The grounds for company reporting are the need to provide useful information to stakeholders, i.e. information having specific quality features, required in a given situation for a specific purpose (Błażyńska, 2015, p. 45).

The company objectives evolve in time, but they are usually related to their increased market value. If the company adopts solely financial aspects as its objectives, it pursues the owners' goals without considering expectations of other stakeholders' groups. Exorbitant profit requirements are only rarely accompanied by ethical approach which may be perceived as one of causes of the recent global financial crisis (Marcinkowska, 2011, p. 855). Focusing on recipients and their expectations concerning company reporting, it is necessary to differentiate between two approaches in the relationship between the company and its stakeholders, namely the authority dependence and legitimization approach (Chen, Jermias, Nazari, 2016). The first of them refers to indicating groups having relationships with the company because of a specific "interest". In the second approach, compliance with the law, rules and regulations in force in a given community is what counts most, i.e. the ethical approach. This approach is based on the assumption that the company operations are compliant with the system of social standards and values.

In recent years, the company market value has been based, to a growing degree, on nonmaterial resources, e.g. intellectual, social, human capital, research, development and innovation (*Integrated Reporting...*, 2014). To create value in time, companies must manage a wide range of resources proactively, as the notion of the value changes in line with the global economy dynamics. This means they create value not only for the owners, but also for the society within the sustainable development concept.

Capital markets, both global and local ones, largely depend on information provided by companies. Useful information is grounds for effective capital allocation and ensuring appropriate investment climate. This requires a structured presentation of financial and non-financial information.

Integrated reporting combines traditional financial accounting with sustainable development and corporate governance to improve information usefulness in a decision-making process in the field of cutting-edge company reporting (Velte, Stawinoga, 2017). The report is to show how the nonfinancial activity aspects influence the company ability to generate value in the short-, medium- and long-term perspective. This is why it refers to strategies, management, results and perspectives of the company.

Integrated reporting is an international initiative concerning corporate reporting which is to limit employment of various reporting strategies causing informational chaos (Zhou, Simnett, Green, 2017). Even though the integrated reporting concept popularity has been growing, the evidence of its application benefits has still been looked for.

There have been studies of changes in company reporting as a result of implementing GRI guidelines and the impact of the presented integrated reports on the company market value (Beck, Dumay, Frost, 2017; Velte, Stawinoga, 2017). The reference works clearly display the study trend related to the position of the International Integrated Reporting Council, namely that the integrated reporting improves report usefulness for investors. It was proved that the advantages of integrated reporting may exceed the costs of the report implementation in companies with complex operating and informational environment, resulting in reduced information processing costs. A positive relationship between the integrated reporting and the company valuation refers primarily to large companies with many business segments (Lee, Yeo, 2016; Zhou, Simnett, Green, 2017). Other studies observed reduced net value of assets which was ascribed to disclosures related to risk and unsecured liabilities (Diogenis, Gunnar, 2016). According to other studies, the ability to disclose CSR activities in reports provides an incentive for managers to invest in CSR (Chen, Jermias, Nazari, 2016).

However, it should be emphasized that despite the integrated reporting advantages proven by the studies, such as future orientation, improved information quality in an annual report, ensuring improved understanding of results affecting company value generation in time or effect on improved performance of the company as a whole (*Integrated Reporting*, 2017), the problem has been the absence of their integrity and reliability (Diouf, Boiral, 2017). Besides the report form recommended by IIRC, also the G4 GRI guidelines may be useful (GRI, 2016). According to KPMG (2013), 93% of 250 largest companies worldwide have already published their reports based on GRI.

## **2. Data and methodology**

Since 2009, the Respect Index has been the index of responsible companies, comprising Polish and foreign companies on the Main Securities Market of the Stock Exchange. The index consists of companies which pass a three-tier verification carried out by the Stock Exchange and the Polish Association of Listed Companies, communicate with the market by means of current and periodic reports, as well as websites, and behave in a socially responsible way towards the environment, community and employees. The 9<sup>th</sup> edition of the

Respect Index comprised 28 companies (since 18 December 2017). The financial sector is a strong group with 9 companies, including 7 banks.

The study employed a teleological method. The study subject is ING Bank Śląski (ING) which has been included in the Respect Index constantly since the very first listing. ING started to report its social responsibility in 2009 and prepared the first integrated report for 2009. This is why the first study period covers years 2009–2016 and the study subject is annual ING reports.

The analysis focused on changes in the information presented in the annual reports, with particular attention devoted to the disclosure and presentation of non-financial information.

### **3. Analysis and Findings**

The annual reports of ING comprised:

- an opinion of an independent expert auditor, confirming ING presents all information indispensable to evaluate the business activity result for a given period in a reliable and clear way, in compliance with IFRS and legal regulations on financial statement preparation, affecting their form and contents (opinions with no reservations),
- a report complementing the opinion of the independent expert auditor on the audit of the consolidated financial statement for a given year,
- an annual consolidated financial statements of the Group: consolidated profit and loss account, statement of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity and cash flow statement (187 pages in 2009, 198 pages in 2016),
- Management Board report on the Group operations (79 pages in 2009, 116 pages in 2016).

Throughout the whole period the report structure was consistent which exerts a favourable influence on the information comparability.

In the Management Board report of 2009, the description of ING as a socially responsible financial institution is a one-page description of operations in four areas, namely Business/Customer relationships, in the workplace/towards employees, in the environment and in community relations (volunteering, ING for Children Foundation, ING Polish Art Foundation).

In the subsequent year, the description of areas where CSR strategy was implemented did not change much, but more attention was devoted to forms of communicating with customers (forum, Skype, Facebook, blip.pl accounts, YouTube video channel) and the implementation of ISO 14001 (Environmental Management System).

In 2011, the annual report was made available online for the first time, on a user-friendly website (operations, bank authorities, reports, information for investors, risk management). The information on the social responsibility ensured by ING was published in a separate tab. Broadcasts of the Ordinary and Extraordinary Shareholders' Assembly were introduced. ING took the first place in the ranking of Socially Responsible Companies in the Banking and Finance category.

In 2012, ING received a leader position in the ranking of Socially Responsible Companies. The vision and development plans of ING were included in the “Corporate Social Responsibility Strategy ING Bank Śląski SA 2011–2012” (58 pages). The report was based on GRI 3.1 guidelines, level B. It emphasized the key role of activities related to the corporate social responsibility for achievement of ING business objectives.

In 2013, the report called “ING Art of Responsibility” [ING Sztuka Odpowiedzialności], compliant with GRI, was published, summarizing the most important socially responsible activities undertaken by ING in 2011–2012 (assumption of performance progress, business and social activity statistics, key stakeholders).

In the following year, preparing the Social Responsibility Report for 2013–2014, in compliance with GRI G4 guidelines, a significance study was carried out to find the most important aspects of ING activity (using the Account Ability Stakeholder Engagement Standard, AA 1000SES). ING took the first place in the responsible companies’ ranking. In the same year, the Regulation of the European Commission (EU) no. 604/2014 with respect to qualitative and appropriate quantitative criteria to identify categories of staff whose professional activities have a material impact on an institution’s risk profile was implemented into the internal regulations of ING.

In 2015, ING published the report as “Responsibility in Closeup” (*Odpowiedzialność w obiektywie*). It included a significance matrix in combination with 10 key activity reporting aspects proposed by stakeholders, including innovative initiatives and openness to dialogue.

ING prepared the first integrated report for 2016 based on GRI G4 guidelines, with the basic option, and in accordance with IIRC integrated reporting guidelines. The report preparation was preceded by surveys among analysts, investors and employees. The most important proposals of respondents are included in Table 1.

**Table 1**

The most important areas according to the respondents

Group of respondents	Area
1	2
Analysts and investors	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategy and its performance</li> <li>– dividend policy priorities</li> <li>– market context, development opportunities and plans</li> <li>– diversity and equal opportunities among employees</li> <li>– key stakeholders and relations with them</li> <li>– improved management efficiency</li> <li>– company against its competitors in Poland</li> <li>– environmental effect of the financed investments</li> <li>– human capital quality</li> </ul>

1	2
Employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>– corporate culture</li> <li>– relationships and dialogue with employees</li> <li>– knowledge management</li> <li>– training and ways to ensure employee development</li> <li>– company against its competitors in Poland</li> <li>– awareness building among employees and advisers (socially and environmentally benevolent campaigns)</li> <li>– information on the social involvement activities of the bank and their outcomes</li> <li>– employee volunteering</li> </ul>

Source: own compilation based on ING (2017).

The report was structured based on the following priorities:

- a) key significance: innovations for customers, products and company development, customer safety, ethical information on products and services, customer relation management, dialogue with customers, openness to their opinions and needs, customer education, employee training and development, service quality, economic results, financing environmentally-friendly investors and investments, compliance (and regulation development), versatility, non-discrimination, equal opportunities, table IT systems and platforms, responsible award of loans and preventing debts, product and service valuation, risk management, no bribery, employee remuneration;
- b) medium significance: dialogue with stakeholders, ING against competitors in Poland, strategy disclosure and performance, ING priorities related to dividend policy, market context, development opportunities and plans, improved management efficiency.

The most important but also the most difficult integrated report component was to develop a value generation model providing answers to the following questions: what value does ING generate for stakeholders and community? how does ING measure and maximize value?

The analysis of ING potential, costs and outcomes was carried out. The benefits were analysed based on the improved human capital quality, increased organization intellectual capital, production capital in the form of offered products and services, with their provision quality, financial capital, social and relational capital.

## Conclusions

The study proves how challenging the integrated report preparation is for a company. Since 2009, every Management Board report on ING operations included a chapter devoted to social responsibility, but only in 2012 the first report devoted solely to the corporate social responsibility was prepared. The integrated ING report for 2016 provides an outline of its financial and non-financial activity. It is a continuation of the annual reports published previously, containing social responsibility data, but the integrated report is not focused on adding other non-financial aspects but on presenting the impact of internal and external conditions on generating company value in a short-, medium- and long-term perspective. Such aspects



as the social responsibility strategy or business model are not permanent. This is why it is worth having a closer look at the evolution of the integrated ING report in subsequent periods.

## References

- Analiza TNS Polska dla Ministerstwa Środowiska (2015). Raport z analizy badań świadomości postaw i zachowań ekologicznych Polaków przeprowadzonych w Polsce w latach 2009–2015. TNS.
- Beyer, A., Cohen, D., Lys, T., Walther, B. (2010). The Financial Reporting Environment: Review of the Recent Literature. *Journal of Accounting and Economics*, 2–3 (50), 296–343.
- Beck, C., Dumay, J., Frost, G. (2017). In Pursuit of a “Single Source of Truth”: from Threatened Legitimacy to Integrated Reporting. *Journal of Business Ethics*, 1 (141), 191–205.
- Błażyńska, J. (2015). *Użyteczność informacji finansowych sprawozdań finansowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Chen, Y., Jermias, J., Nazari, J. (2016). *The Effects of CSR Reporting Frameworks and Financial Conditions on Managers’ Willingness to Invest in CSR*. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2711053>.
- Diogenis, B., Gunnar, R. (2016). Value Relevance of Accounting Information under an Integrated Reporting Approach: A Research Note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 4 (35), 437–452.
- Diouf, D., Boiral, O. (2017). The Quality of Sustainability Reports and Impression Management: A Stakeholder Perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3 (30), 643–667.
- Directive of the European Parliament and of the Council no. 2014/95/UE of 22 October 2014 Amending the Directive 2013/34/UE as Regards Disclosure of Non-Financial and Diversity Information by Certain Large Undertakings and Groups. Official Journal UE L 330/1.
- GRI (2016). *Wytyczne dotyczące raportowania G4. Zasady raportowania i wskaźniki*. Retrieved from: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- ING (2017). *Jak powstawał raport zintegrowany*. Retrieved from: <https://www.raportroczny.ingbank.pl/pl/jak-powstawal-raport-zintegrowany.html>.
- Integrated Reporting. Elevating Value* (2014). EYG No. AU2354.
- Integrated Reporting* (2017). Retrieved from: <https://integratedreporting.org>.
- KPMG (2013). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Amsterdam. Retrieved from: [www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporateresponsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporateresponsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf).
- Lee, K., Yeo, G. (2016). The Association Between Integrated Reporting and Firm Valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 4 (47), 1221–1250.
- Marcinkowska, M. (2011). Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 639. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 37, 855–870.
- Velte, P., Stawinoga, M. (2017). Integrated Reporting: The Current State of Empirical Research, Limitations and Future Research Implications. *Journal of Management Control*, 3 (28), 75–320.
- Zhou, S., Simnett, R., Green, W. (2017). Does Integrated Reporting Matter to the Capital Market? *ABACUS. A Journal of Accounting Finance and Business Studies*, 1 (53), 94–132.

**RAPORTOWANIE ZINTEGROWANE – CZAS ZMIAN W SPRAWOZDAWCZOŚCI JEDNOSTEK**

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest prześledzenie zmian w sprawozdawczości, prowadzących do sporządzenia raportu zintegrowanego.

*Metodologia badania* – Analiza literatury, analiza przypadku, metoda dedukcyjna i synteza wniosków.

*Wynik* – Przedstawiono wyniki analizy raportów rocznych jednostki na przestrzeni kilku lat, tj. od ujęcia pierwszych informacji o społecznej odpowiedzialności do przygotowania zintegrowanego raportu.

*Originalność/wartość* – Zaprezentowano ewolucyjne podejście do sprawozdawczości finansowej, w której raportuje się, jak pozafinansowe aspekty działalności jednostki wpływają na tworzenie jej wartości.

**Słowa kluczowe:** raportowanie zintegrowane, raporty roczne, wartość rynkowa jednostek, społeczna odpowiedzialność

**Citation**

Błażyńska, J. (2018). Integrated Reporting – Changes in Company Reporting. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 91–98. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-08.

# The quality of information about business combinations under common control (BCUCC) disclosed under International Financial Reporting Standards (IFRS)

Magdalena Janowicz\*

**Abstract:** *Purpose* – The assessment of the quality of disclosures about BCUCC presented in financial statements of companies using IFRS.

*Design/methodology/approach* – Analysis of literature and legal regulations, content analysis, deductive and inductive reasoning.

*Findings* – The research results indicate the low quality of disclosure on the subject which may negatively affect the usefulness of information provided to the users.

*Originality/value* – The result of the research may be used to improve the current situation.

**Keywords:** legal mergers, financial statements, disclosure, public companies, IFRS/IAS

## Introduction

The quality of the reporting information has been a subject widely discussed in literature. Patton and Verardo (2012) concluded that financial reports of an individual entity may, if their quality is good, provide valuable information about its peers and the entire economy, and in consequence allow for revising the expectations about their profitability. Kogut (2014) argued the importance of ethics in ensuring information quality, concluding that following accounting regulations did not guarantee achieving this aim and thus professional behaviour of accountants was necessary. Another research, conducted by X. Xing and S. Yan (2018), linked the improvement of accounting information quality with the decrease in systemic risk.

In general, reporting information must meet the requirements set in the Conceptual Framework (2010, sections QC4–QC34), i.e. possess certain qualitative characteristics: fundamental (relevance, faithful representation) and enhancing (comparability, verifiability, timeliness, understandability). As the quality of information may be assessed through these characteristics, and thus may be linked with its usefulness, they also are the subject of

---

\* dr Magdalena Janowicz, Institute of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Szczecin, e-mail: magdalena.janowicz@usz.edu.pl.

separate research. For example, Rówińska (2016) analysed the relevance of information in the context of the true and fair view concept and the agency theory, concluding that relevance is a subjective trait of information.

Gierusz and Martyniuk (2017) focused on a critical analysis of the comparability of financial statements and came to conclusion that this characteristic may attribute to the increase in the relevance and usefulness of information. A similar conclusion about the link between the comparability and usability of information was achieved by Garstecki (2014).

The usefulness of financial statements was also researched by Wójtowicz (2015). However, he ultimately focused on practical aspects of the information comparability, considering it to be one of the most important factors affecting the usefulness of information. At the same time Wójtowicz points out that comparability may be limited because IFRS and IAS allow to interpret the same events differently.

The usefulness of financial information becomes even more important in the case of events not regulated under IFRS, to which BCUCC belong. Where no guidance is provided for the accounting method and disclosures, meeting the expected quality requirements is a complicated and challenging process.

The aim of the paper is to assess the quality of information about BCUCC, presented in financial statements of Polish public companies preparing their financial statements in accordance with IFRS and International Accounting Standards (IAS). The authoress hypothesises that a lack of the standard disclosure list may affect the quality of financial reporting information.

The first part of the paper is a theoretical deliberation on the matter of what affects the scope of disclosure about BCUCC and what characteristics the information provided to users of financial statements should possess. The next part presents the methodology and the results of empirical research. The authoress analysed 28 sets of financial statements (consolidated and separate) of these Polish public companies which partook in BCUCC in 2016. The research methodology involved literature analysis, content analysis as well as deductive and inductive reasoning.

## **1. Business combinations under common control in IFRS – the Polish experience**

To assure the satisfactory quality of information about economic events taking place in a reporting entity a required scope of disclosure is presented in the standard relating to the event, in case of business combinations by IFRS 3 (2008, sections B64–B66). As highlighted in the standard, it should provide information enabling users of the financial statement the evaluation of the nature and the effect that a business combination has had on the combined entity (IFRS 3, sections 60–61).

However, BCUCC are not governed by IFRS 3 (2008, section 2). In their case IAS 8 should be applied instead. Applying this standard to BCUCC, the following options are available to the management of a combined entity (IAS 8, 2003, sections 10–12):

- IFRS 3 maybe be applied by analogy,
- the management may decide on applying a different approach, based on their professional judgment, assuming it will comply with the Conceptual Framework; it is possible but not necessary to use national GAAPs in such cases.

If the first option is used, the scope of disclosure is listed in IFRS 3 and should be followed by the combined company. However, the Polish Accounting Act (Acc. Act) provides regulations according to which in the cases not covered by IAS or IFRS, the Acc. Act must be applied instead (article 2[3]). This allows companies to account for BCUCC with the use of the purchase or pooling of interest method.

## **2. Qualitative characteristics of financial information in the context of BCUCC**

The authoress is of the opinion that no matter which approach is used, the scope of disclosures about BCUCC should meet the general requirements set by IFRS 3 (sections 60–61) and the guidance provided by the Conceptual Framework. Whereas it could be assumed that the fundamental characteristics may be perceived as more important, the lack of comparability must affect the relevance of the provided information (Garstecki, 2014, p. 8). Extrapolating this line of thoughts it may be assumed that the lack of any enhancing quality will affect the realization of the fundamental traits.

Perhaps it is the easiest to explain how the faithful representation should be taken into consideration here. Presented information should be complete, neutral and free of errors. As BCUCC may take many forms (IASB, 2013, pp. 3–4), e.g. of a transfer of control between subsidiaries / a parent and a subsidiary or of a legal merger. There is no doubt that the method used to account for BCUCC should reflect the nature of the transaction. It may also be assumed that the condition of faithful representation is met if the appropriate mention is made in the financial statement and the method used to reflect this event is clearly stated.

It is possible that it is the complex nature of BCUCC that results in several methods of accounting that are applied in practice. Some of them use fair value, some others – carrying amounts taken either from a separate or consolidated financial statements. The rules are also applied differently. Sometimes they consider only the statements of financial positions of the combining companies, sometimes also income statements are considered (IASB, 2016, p. 4; Janowicz, 2017). This situation causes another problem, as save for the methods regulated by IFRS 3 or national GAAPs, there is no uniform scope of disclosure in existence. Instead it depends on the management what information is provided to the users of financial statements.

This number of methods used in practice strongly suggests that the comparability of financial statements may be in some way affected. With no authoritative guidance for the

scope of disclosure it may become a debatable matter to what extent the reported information is understandable for its users. It is possible that verifiability is affected as well. The least debatable manner in this case is perhaps timeliness, as legal regulation require to prepare and sometimes announce financial statements within a certain period of time after the previous reporting period ended. Additionally, the matter of relevance may be brought and the problem of assessing which information is truly useful to the users.

Taking it all into consideration the authoress came to conclusion that the minimal scope of disclosure in case of methods of accounting not governed by IFRS 3, should at least provide information about:

- the parties taking part in the business combination,
- the reasons for the combination,
- the nature of the transaction (i.e. the description of the relation between the parties before the combination),
- the method of accounting and the explanation how it was used when necessary,
- the explanation how the business combination affected the financial statement.

### **3. Empirical research – methodology and results**

To verify and complement the theoretical deliberation, the authoress conducted empirical research on a small sample of public companies. The sample for the analysis was non-random and consisted of these public companies which partook in BCUCC in 2016. Potential research objects were selected on the basis of current reports published by Polish public companies in years 2015–2016. As a result, 44 business combinations were identified.

Subsequently, financial statements for year 2016, prepared by the companies partaking in the business combinations, were collected to select these public companies which use IFRS and IAS to prepare both, their separate and consolidated financial statements. The final research sample consisted of 28 sets of financial statements of public companies which met both criteria.

The data from the financial statements provided information about 31 business combinations in total, out of which 30 (96.97%) were BCUCC. Only BCUCC were considered in the further analysis, which rounds the number of business combinations to 30.

The size of combining companies, their locations, legal form and type of their business activities do not determine the methods of accounting used and the disclosures made. Taking this matter into consideration, the research focused only on the information about BCUCC presented in the financial statements.

A detailed analysis of these documents pointed to a wider scope of information about BCUCC presented in the separate financial statements in comparison to the consolidated ones (23 sets of financial statements; 83.4% of the sample). In some cases, information about BCUCC presented in the consolidated statement was very limited (e.g. Orange Polska SA, Neuca SA), with one case where it was missing (Kopex SA). In five sets of the financial

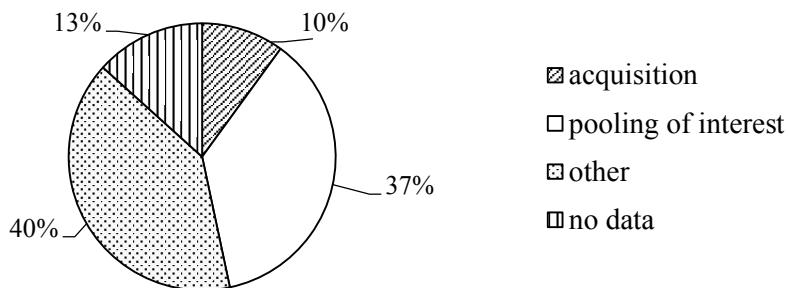
statements the scope of disclosure was the same. However, in one of them (Allerion SA) the information about BCUCC presented in the separate financial statement did not match the corresponding information in the consolidated statement (a difference in the numbers)<sup>1</sup>. It was also easier to understand the nature of this BCUCC while reading the consolidated financial statement.

This situation may raise a few questions:

- to what extent are BCUCC considered relevant information in general?
- to what extent is understandability assured by the provided information?

In case of Allerion SA the verifiability and faithful representation of financial information about BCUCC may also be questioned.

After careful analysis it became apparent that three business combinations (10%) were accounted with the use of the acquisition method, however, in one case (Open Finance SA) the name of the method was mentioned in the consolidated financial statement only (Figure 1). In eleven BCUCC (37%) the pooling of interest method was indicated. However, in at least three of these cases the use of the method is debatable as the carrying amounts were taken from the consolidated financial statements (e.g. Asseco SA). This approach resulted in transferring goodwill previously recognized in the consolidated financial statements to the separate ones. In another four cases (e.g. ZPUE SA) no information about the method used was provided in a separate financial statement and it was impossible to guess it on the basis of the disclosures made.



**Figure 1.** Methods of accounting for business combinations used by the examined companies  
Source: own elaboration.

It should be noted that in a significant number of the business combinations some other methods of accounting were used. They are not named, usually described instead, and based on some version of carrying amounts, usually taken from the consolidated financial statements. For example, the disclosures indicated that only the statements of financial position were added together (e.g. Orange Polska SA) or, additionally, incomes and expenses of the

<sup>1</sup> It is possible that the consolidated financial statement contained data on the acquisition date instead of on the day of legal merger, however, no explanation for the difference was provided.

“acquiree” were included from the day of the legal merger. Another approach was consistent with accounting the business combination on the acquisition date and presenting the combined data in all elements of the financial statement. The comparative information was also adjusted to reflect the change (e.g. Kopex SA).

Summarising this part, it may be assumed that the number of used methods of accounting may strongly influence the comparability of the financial statements.

The authoress further concluded that if a company has chosen to follow the guidance provided by IFRS 3, the scope of disclosure should meet its requirements. However, the data collected in the research indicates that the disclosure was mostly minimal, providing only the most basic information. Out of the three companies that applied the standard, only one (Atal SA) provided almost satisfactory information, if the omissions which indeed focused on events that do not happen in all entities mean that these events did not take place. The information about BCUCC presented in the consolidated financial statement was not as extensive. It should also be noted that another company provided very limited information and only additional note from the consolidated statement made it clear what method of accounting was used (Open Finance SA). The issues with the financial statements of the third company (Allerion SA) was mentioned earlier.

Taking into consideration that the obligatory scope of disclosure was not fulfilled, it appears rather interesting that facultative information, mostly focused on legal aspects of the business combination, was also disclosed. This brings the question of what kind of information is considered relevant by the companies. The additional issues discovered during the research also question the fact if the disclosures made are neutral, complete and contain no errors (the aspects of faithful representation).

The matter is much more complicated in the case of these BCUCC where other methods were used due to the lack of an authoritative guidance on the scope of disclosures. Whereas it could be assumed that when the pooling of interest method is used, the disclosure should at least meet the requirements of the Accounting Act, the data gathered by the authoress do not confirm it being the case in practice. To assess quality of this information the authoress used the minimal, in her opinion, scope of disclosure (Table 1).

It should be noted that disclosures made are not limited to what is presented in the table and includes details about legal aspects of BCUCC. It may be debatable if this information is in fact relevant.

As previously mentioned, the scope of disclosure is wider in separate financial statements. It may be assumed that in most cases information provided in them is sufficient to make a conclusion about the effect that a BCUCC had on the financial statement. The authoress positively assesses the practice of including a separate part of the accounting policy, focusing on BCUCC. All this additional information may greatly increase understandability and verifiability. Whereas the number of methods used may in fact affect comparability between companies, information about the effect that BCUCC had on the financial statement may to a certain degree minimise the negative effect. However, in a few cases (24%) some problems with comparability in time may also be observed.



**Table 1**

Disclosures about BCUCC – the methods other than the acquisition method

No.	Disclosure	The type of the financial statement			
		separate		consolidated	
		obs.	%	obs.	%
1.	Information that a BCUCC took place	25	100	24	96
2.	Information about the “acquiree”				
	– the name	25	100	24	96
	– the type of their business activities	3	12	3	12
3.	The method of accounting:				
	– the name or description	21	84	11	44
	– the detailed accounting policy for BCUCC	10	40	7	28
4.	The reasons for the combination	10	40	6	24
5.	The nature of the transaction (a description of the relation between the combining companies)	15	60	9	36
6.	An explanation how the business combination affected the financial statement, i.e.:	18	62	2	8
	– a general effect on the financial statement (the change in main positions of the financial statement)	11	44	1	4
	– detailed information in a form of the statement of financial position (and income statement if applicable) with adjustments made	7	28	1	4
7.	Information about adjustments to the comparative financial information, including:	19	76	3	12
	– the statements where none was made	6	24	1	4

Notes: obs. – the number of observations.

Source: own elaboration.

In contrast, information presented in the consolidated statements is greatly limited. It could be argued that such omissions would be acceptable if such disclosures were found immaterial, however, no data to prove it exist. With this being the case, completeness, comparability, verifiability and understandability of the financial information may be affected.

#### 4. Conclusions

The results of the conducted research may point to the fact that in many cases the quality of financial information provided about BCUCC may not meet the requirements. This situation also concerns these companies which declared the use of IFRS 3, which may lead to the conclusion that the existence of the authoritative guidance does not guarantee that all its requirements will be met. In the analysed group several methods of accounting were used, most of which are not governed by any regulation and thus lacking a direction on what

should be disclosed in a financial statement. The scope of disclosures differed, depending on a company, and not always provided information that may be considered useful. It should also be noted that the consolidated financial statements were more likely to provide less information than the separate ones.

On the basis of the analysed data, the authoress concluded that in the case of separate financial statements the most problematic issue appeared to be comparability, however, additional disclosure may increase it. In one case additional issue of information not being complete, neutral and free of errors may also be raised, thus questioning to what extent this financial statement faithfully represents the transaction.

The situation becomes more complicated in the case of the consolidated financial statements. As the number of disclosures was significantly lower in them (and in one case completely omitted) verifiability and understandability were also affected.

Taking all these matters into consideration it becomes questionable to what extent the information about BCUCC was in fact useful for the users of the financial statements.

## References

- Garstecki, D. (2014). Porównywalność a przydatność sprawozdań finansowych. Analiza w ujęciu metodologii K.R. Poppera. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2 (4), 7–22.
- Gierusz, B., Martyniuk, T. (2017). Porównywalność informacji sprawozdawczych w świetle założeń koncepcyjnych MSSF. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 231–240. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/1-22.
- IASB (2013). Agenda Paper 14: Business Combinations under Common Control: Research Project Status Update. Retrieved from: <http://www.ifrs.org> (10.04.2018).
- IASB (2016). Agenda Paper 23B: Business Combinations under Common Control: Application of the Predecessor Method. Retrieved from: <http://www.ifrs.org> (10.04.2018).
- International Accounting Standard (IAS) 8. *Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors* (2003). IFRS Foundation.
- International Financial Reporting Standard (IFRS) 3. *Business Combinations* (2008). IFRS Foundation.
- Janowicz, M. (2017). Business Combinations under Common Control in International Financial Reporting Standards – Is Authoritative Accounting Guidance Needed? *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 93 (149), 97–111. DOI: 10.5604/01.3001.0010.3191.
- Kogut, J. (2014). Etyka w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 329, 161–171.

- Patton, A.J., Verardo, M. (2012). Does Beta Move with News? Firm-Specific Information flows and Learning about Profitability. *The Review of Financial Studies*, 25, 2789–2839.
- Rówińska, M. (2016). Przydatność – podstawowa cecha informacji finansowej? *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2 (80/2), 517–523. DOI: 10.18276/frfu.2016.2.80/2-55.
- The Accounting Act of 29 September 1994. Journal of Laws of 2018, item 395 as amended.
- The Conceptual Framework For Financial Accounting (2010). IFRS Foundation.
- Wójtowicz, T. (2015). Aspekty praktyczne użyteczności sprawozdań finansowych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 82 (183), 167–180. DOI: 10.5604/16414381.1155823.
- Xing, X., Yan, S. (2018). Accounting Information Quality and Systematic Risk. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 1–19. DOI: 10.1007/s11156-018-0703-z.

### **JAKOŚĆ INFORMACJI O POŁĄCZENIACH JEDNOSTEK POD WSPÓLNĄ KONTROLĄ UJAWNIANYCH NA PODSTAWIE MIĘDZYNARODOWYCH STANDARDÓW SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ**

**Streszczenie:** *Cel* – Ocena jakości ujawnień na temat połączeń spółek, prezentowanych w sprawozdaniach finansowych spółek publicznych stosujących MSSF.

*Metodologia badania* – Analiza literatury oraz aktów prawnych, analiza treści, metoda dedukcji oraz indukcji.

*Wynik* – Badanie empiryczne wskazuje na niską jakość ujawnień na temat połączeń spółek, co może mieć negatywny wpływ na użyteczność informacji dostarczanych użytkownikom sprawozdań finansowych.

*Oryginalność/wartość* – Wyniki badania mogą być wykorzystane na potrzeby polepszenia bieżącej sytuacji.

**Słowa kluczowe:** połączenia spółek, sprawozdania finansowe, ujawnienia, spółki publiczne, MSSF/MSR

#### **Citation**

Janowicz, M. (2018). The quality of information about business combinations under common control (BCUCC) disclosed under International Financial Reporting Standards (IFRS). *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 99–107. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-09.



## Raportowanie informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach z działalności spółek giełdowych

Agnieszka Judkowiak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Analiza zakresu informacji na temat instrumentów finansowych w sprawozdaniach z działalności i jego porównanie z ujawnieniami dotyczącymi instrumentów finansowych w sprawozdaniach finansowych spółek giełdowych.

*Metodologia badania* – W części poświęconej charakterystyce instrumentów finansowych i sprawozdania z działalności posłużono się przede wszystkim metodą studiów literaturowych oraz metodą analizy aktów prawnych. W części empirycznej przyjęto podejście indukcyjne, przejawiające się uogólnieniem wniosków dotyczących ujawniania informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach z działalności.

*Wynik* – Najważniejszym wnioskiem wynikającym z badań jest przewaga w dążeniu spółek giełdowych do wypełnienia obowiązków związanych z ujawnianiem informacji o instrumentach finansowych nad koniecznością przedstawienia zagadnień związanych z instrumentami finansowymi w aspekcie bilansowym oraz zarządczym.

*Oryginalność/wartość* – Wskazanie zakresu ujawnień informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniu finansowym i sprawozdaniu z działalności i ich porównanie.

**Słowa kluczowe:** instrumenty finansowe, sprawozdanie z działalności zarządu, sprawozdanie finansowe

### Wprowadzenie

Globalizacja współczesnego świata, regionalizacja gospodarki światowej, płynność rynków kapitałowych doprowadziły do zmian w zakresie zarządzania finansami, które przejawiają się wzrostem zainteresowania pozyskiwaniem kapitału z rynku papierów wartościowych, a nie jedynie z kredytów bankowych. Wzrasta także znaczenie instrumentów finansowych w aktywności gospodarczej podmiotów niefinansowych, które upatrują w instrumentach finansowych znaczących korzyści finansowych, inwestują, wykorzystują je do pozyskiwania źródeł finansowania działalności lub zabezpieczają przed ryzykiem. Te same czynniki prowadzą do permanentnie zwiększających się potrzeb informacyjnych inwestorów na temat instrumentów finansowych.

---

\* dr Agnieszka Judkowiak, Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, e-mail: agnieszka.judkowiak@tu.koszalin.pl.

Spółki giełdowe, wypełniając obowiązki związane z raportowaniem, a także wychodząc naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy, przedstawiają coraz bardziej rozbudowane raporty, składające się zarówno informacji finansowych, jak i niefinansowych.

Celem opracowania jest analiza zakresu ujawnianych informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniu z działalności i jego porównanie z ujawnieniami dotyczącymi instrumentów finansowych w sprawozdaniach finansowych spółek giełdowych. Problemem badawczym pracy jest poziom ujawnień informacji na temat instrumentów finansowych w dwóch najważniejszych elementach raportu rocznego, jakimi są sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności. Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej zaprezentowano istotę instrumentów finansowych, w drugiej poruszono zagadnienia dotyczące sprawozdania z działalności. W części trzeciej przedstawiono wyniki badań nad ujawnieniami informacji o instrumentach finansowych. Ostatnia, czwarta część, została poświęcona wnioskom z badań.

## **1. Istota instrumentów finansowych**

Instrumenty finansowe są trwale związane z działalnością każdej jednostki gospodarczej. Zakres ich wykorzystania jest uzależniony w dużym stopniu od rodzaju prowadzonej działalności. Różnorodność instrumentów finansowych, podyktowana zwiększonymi potrzebami przedsiębiorstw w zakresie działalności inwestycyjnej i finansowej, spowodowała, że zagadnienia dotyczące instrumentów finansowych są przedmiotem zainteresowania nie tylko praktyki, ale i nauki. Konieczność zapewnienia bezpieczeństwa i odpowiedniej organizacji obrotu instrumentami finansowymi przyczyniły się do uregulowania zagadnień z nimi związanych przez przepisy prawne dotyczące rynku finansowego. Wzrost skali wykorzystania instrumentów w życiu gospodarczym został zauważony przez gremia stanowiące prawo bilansowe.

W obliczu zainteresowania instrumentami finansowymi, ich zdefiniowanie i kontekst przedstawienia mogą mieć charakter funkcjonalny lub prawny. Definicje funkcjonalne przedstawiają instrumenty finansowe jako:

- zespół narzędzi o charakterze pieniężnym wykorzystywanych przez różne podmioty do osiągania różnych celów, co wpływa na różne dziedziny życia gospodarczego i społecznego (Owsiak, 2002, s. 296; Głuchowski, 2001, s. 111),
- papiery wartościowe (Dziawgo, 2007, s. 59; Jajuga, 2005, s. 17), a także instrumenty pochodne i waluty (Czekaj, Raganiewicz, 2008, s. 18),
- instrumenty fiskalne, monetarne i inne środki pozyskiwania pieniądza (Lemonnier, 2011, s. 76),
- formę zobowiązania pieniężnego (Pietrzak, Polański, Woźniak, 2008, s. 21),
- kontrakt zawierany między dwiema stronami, określający ich zależność finansową (Fabrozzi, Peterson Drake, 2009, s. 112).

Prawo finansowe w definicji instrumentu finansowego przedstawia katalog/wykaz składników uznawanych za instrumenty finansowe. Według aktualnej definicji instrumentami finansowym są papiery wartościowe, a także instrumenty niebędące papierami wartościowymi, takie jak: jednostki uczestnictwa w instytucjach zbiorowego inwestowania, instrumenty rynku pieniężnego, finansowe kontrakty terminowe oraz inne równoważne instrumenty finansowe rozliczane pieniężnie, kontrakty *forward* na stopy procentowe; *swapy*: akcyjne, walutowe i na stopę procentową; opcje: kupna lub sprzedaży instrumentów finansowych, na stopy procentowe, walutowe, na wyszczególnione opcje, a także inne podobne instrumenty finansowe rozliczane pieniężnie. Ponadto zalicza się tu pochodne instrumenty towarowe, a także wszelkie inne instrumenty pod warunkiem dopuszczenia ich do obrotu na rynku regulowanym na terytorium państwa członkowskiego Unii Europejskiej (Dmowski, 2014, s. 50).

Rozwój rynków finansowych zaowocował stosowaniem szerokiego spektrum instrumentów finansowych, obejmujących zarówno instrumenty tradycyjne, jak i instrumenty inżynierii finansowej (Gos, 2017, s. 114). Doszukiwanie się w instrumentach finansowych znaczących korzyści finansowych, zwiększona aktywność inwestycyjna podmiotów niefinansowych, wzrost zainteresowania pozyskiwaniem kapitału z rynku papierów wartościowych czy świadome zabezpieczanie się jednostek gospodarczych przed ryzykiem stawia niebagatelne wyzwanie przed rachunkowością. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreślano, że problematyka rachunkowości instrumentów finansowych, szczególnie w obszarze wyceny i ujawniania w sprawozdaniu finansowym, jest jednym z najtrudniejszych obszarów rachunkowości (Biśta, 2016, s. 128; Czajor, 2013, s. 10; Ożga, 2016, s. 11).

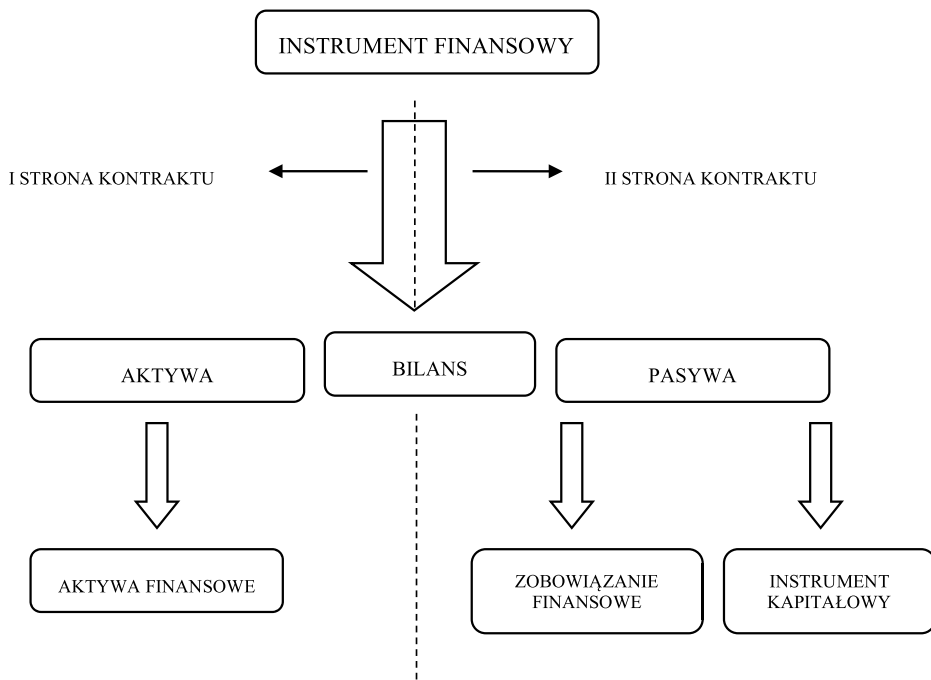
Tematyka rachunkowości instrumentów finansowych znajduje swoje uregulowania w przepisach krajowych, w szczególności w ustawie o rachunkowości (Ustawa, 1994) oraz w rozporządzeniu w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych (Rozporządzenie, 2001). Wśród regulacji międzynarodowych istnieją obecnie aż cztery standardy bezpośrednio dotyczące rachunkowości instrumentów finansowych. Są to:

- MSR 32, poruszający tematykę prezentacji instrumentów finansowych,
- MSR 39, dotyczący ujmowania i wyceny instrumentów finansowych,
- MSSF 7, stanowiący o ujawnieniach informacji na temat instrumentów finansowych,
- MSSF 9, zastępujący, od 2018 roku, MSR 39<sup>1</sup>.

Z perspektywy rachunkowości instrumentem finansowym jest kontrakt, który powoduje powstanie aktywów finansowych u jednej ze stron i zobowiązania finansowego albo instrumentu kapitałowego – u drugiej, co przedstawiono na rysunku 1 (Ustawa, 1994, art. 3 ust. 1 pkt 23).

---

<sup>1</sup> Mimo zastąpienia od 1 stycznia 2018 roku MSR 39 przez MSSF 9, nowy standard dopuszcza stosowanie dotychczasowej polityki dotyczącej rachunkowości zabezpieczeń według MSR 39.



**Rysunek 1.** Bilansowe skutki wystąpienia instrumentu finansowego u obu stron kontraktu  
 Źródło: Remlein (2008), s. 135.

Przyjmując za punkt wyjścia bilansową definicję instrumentów finansowych, klasyfikuje się je według celu nabycia i możliwość jego realizacji. W związku z tym wyróżnia się następujące ich rodzaje (Rozporządzenie, 2001, art. 5)<sup>2</sup>:

- aktywa finansowe przeznaczone do obrotu,
- pożyczki udzielone i należności własne,
- aktywa utrzymywane do terminu wymagalności,
- aktywa finansowe dostępne do sprzedaży,
- zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu,
- inne zobowiązania finansowe.

Z początkiem 2018 roku sytuacja w zakresie klasyfikacji instrumentów finansowych uległa zmianie. Nowe kryterium klasyfikacji instrumentów finansowych wynika z wejścia w życie MSSF 9. W jednostkach gospodarczych sporządzających sprawozdania finansowe zgodnie z MSSF instrumenty finansowe są klasyfikowane według późniejszej ich wyceny, a mianowicie wyróżnia się:

- aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej,
- aktywa finansowe wyceniane w zamortyzowanym koszcie,

<sup>2</sup> Zbliżona klasyfikacja instrumentów finansowych funkcjonowała do końca 2017 roku w standardach międzynarodowych, kiedy to obowiązywała klasyfikacja zgodna MSR 39.



- zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy,
- inne zobowiązania finansowe.

Tak istotne zmiany w zakresie klasyfikacji instrumentów finansowych spotęgują, między innymi, rozbieżności w zakresie ujmowania i prezentacji informacji o instrumentach finansowych wśród spółek giełdowych, ze względu na występujący dualizm rozwiązań bilansowych dopuszczonych do stosowania przez te spółki. Już pierwsze sprawozdania finansowe sporządzone za 2018 rok zgodnie z MSSF 9 uwiocznia zakres tych rozbieżności. Oprócz odpowiedniej prezentacji i szeregu ujawnień dotyczących instrumentów finansowych w sprawozdaniu finansowym, spółki giełdowe mają obowiązek dostarczyć użytkownikom raportów rocznych i informacji na temat instrumentów finansowych w sprawozdaniu z działalności zarządu.

## **2. Sprawozdanie z działalności źródłem informacji pozafinansowych o instrumentach finansowych**

Podstawą funkcjonowania efektywnego rynku kapitałowego jest zapewnienie inwestorom dostępu do wiarygodnych i rzetelnych informacji. Zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości komunikacji pomiędzy spółką giełdową a inwestorem buduje zaufanie do poszczególnych emitentów, co może wpłynąć na ich wycenę. Podstawowym narzędziem komunikacji spółek giełdowych z otoczeniem inwestorskim, obok prospektu emisyjnego, są przekazywane przez spółki raporty okresowe i bieżące (Mazurczak-Mąka, 2013, s. 223). W przypadku spółek giełdowych komunikacja nie ogranicza się wyłącznie do przedstawiania informacji finansowych w sformalizowanych sprawozdaniach. Dodatkowym kanałem komunikacji tych spółek z interesariuszami są noty objaśniające informacje finansowe oraz raporty opisowe, czerpiące informacje zarówno z rachunkowości finansowej, jak i zarządczej. Przykładem raportu o charakterze opisowym jest sprawozdanie zarządu z działalności, zawierające prezentowane z perspektywy jej kierownictwa informacje kluczowe dla rozwoju jednostki (Hońko, 2014, s. 145).

Obowiązek i zakres sporządzania sprawozdania finansowego przez spółki giełdowe wynika z regulacji prawa bilansowego (Ustawa, 1994, art. 45 ust. 4, art. 49 ust. 1), a obowiązek jego udostępnienia do publicznej wiadomości w ramach raportu rocznego – z regulacji dotyczących rynku finansowego (Ustawa, 2005, art. 56, ust. 1, pkt 2; Rozporządzenie, 2009, par. 91, ust. 1). Strukturę raportu rocznego zaprezentowano na rysunku 2.

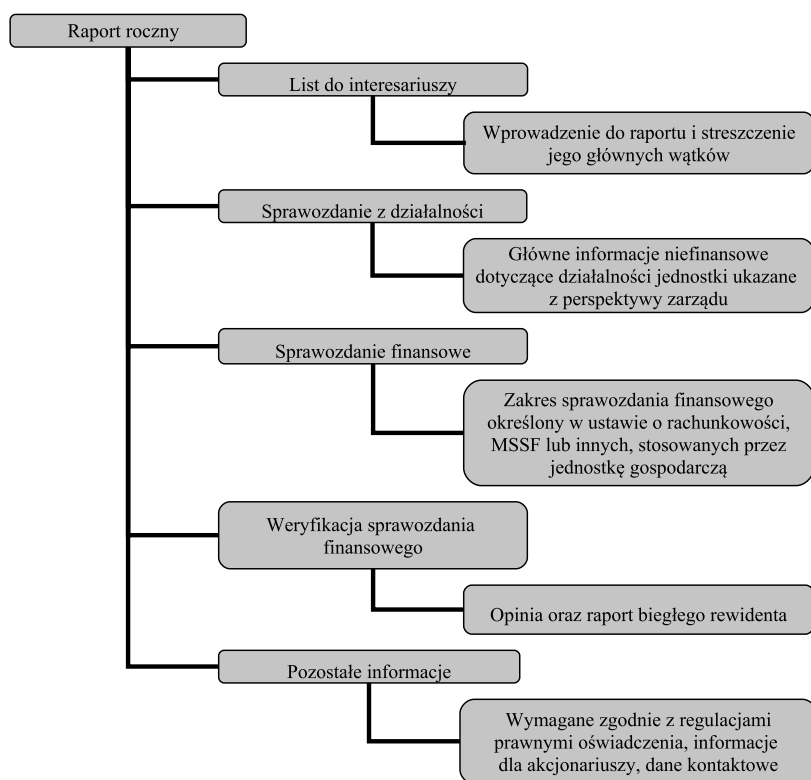
Z perspektywy niniejszego opracowania najistotniejszym elementem raportu rocznego jest sprawozdanie z działalności<sup>3</sup>. Sprawozdanie to tworzy kontekst do oceny sytuacji majątkowo-finansowej jednostki gospodarczej oraz osiągniętych przez nią wyników, co przyczynia się do realizacji podstawowego celu sprawozdania finansowego. Jednak

---

<sup>3</sup> Zamiennie stosuje się także: sprawozdania z działalności zarządu, sprawozdanie zarządu z działalności, komentarz zarządu.

podkreślenia wymaga, że sprawozdanie z działalności ma odmienny charakter aniżeli sprawozdanie finansowe, zawiera inne treści oraz inne cele szczegółowe (Mućko, 2012, s. 143).

W ostatnich latach sprawozdanie z działalności uzyskało rangę podstawowego raportu niefinansowego towarzyszącego sprawozdaniom finansowym, o czym mogą świadczyć poświęcone mu regulacje środowiskowe, wydawane na poziomie krajowym (Krajowy Standard Rachunkowości Nr 9) i międzynarodowym (Praktyczne stanowisko – Komentarz zarządu [*Practise Statement Management Commentary*], opublikowany przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości [International Accounting Standard Board – IASB]) (Walińska, Bek-Gaik, Gad, 2016, s. 53–60).



**Rysunek 2.** Podstawowe elementy raportu rocznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krasodomska (2014), s. 106; Rozporządzenie (2009), par. 91 ust. 1.

Sprawozdanie z działalności zarządu powinno uwzględniać informacje dotyczące stanu majątkowego i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń. Pełną listę ujawnień wskazuje ustawa o rachunkowości (Ustawa, 1994, art. 49–49b). Przepisy ustawy o rachunkowości obligują spółki giełdowe do przedstawiania w sprawozdaniu z działalności informacji o instrumentach finansowych w za-

kresie ryzyka: zmiany cen, kredytowego, istotnych zakłóceń przepływów środków pieniężnych oraz utraty płynności finansowej, na jakie jest narażona jednostka, a także o przyjętych przez jednostkę celach i metodach zarządzania ryzykiem finansowym. Podobny zakres ujawnień informacji o instrumentach finansowych jest wymagany przez przepisy rozporządzenia w sprawie informacji bieżących i okresowych (Rozporządzenie, 2009) oraz KSR 9.

Celem sprawozdania z działalności jest wzbogacenie wiedzy o jednostce dzięki dostarczeniu jego użytkownikom istotnych informacji uzupełniających sprawozdanie finansowe oraz informacji dodatkowych ułatwiających ocenę jednostki, w tym jej działalności, sytuacji, zamierzeń i perspektyw rozwoju (KSR 9, par. 4.1). W związku z tym podjęto próbę zweryfikowania, czy zaprezentowany w sprawozdaniu z działalności punkt widzenia zarządu w zakresie instrumentów finansowych wzbogaca wiedzę interesariuszy na temat instrumentów finansowych.

### **3. Przegląd informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach z działalności spółek giełdowych**

W celu zobrazowania problematyki ujawniania informacji o instrumentach finansowych przeanalizowano sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności spółek z sektora spożywczego za rok 2016<sup>4</sup>. Weryfikacji poddano roczne raporty 17 krajowych spółek z branży spożywczej: Ambra SA, Atlanta Poland SA, Colian Holding SA, Gobarto SA, Grupa Żywiec SA, Helio SA, Indykpol SA, Krynica Vitamin SA, Makarony Polskie SA, Pamapol SA, Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego Pepees SA, Seko SA, Tarczyński SA, Wawel SA, Wilbo SA, Zakłady Mięsne Henryk Kania SA, Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów SA, Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA. Wybór branży spożywczej był konsekwencją zainteresowań autorki zagadnieniami związanymi z instrumentami finansowymi wśród podmiotów niefinansowych, a dodatkowo liczba spółek z sektora spożywczego umożliwiła przeprowadzenie wnikliwej analizy na potrzeby opracowania.

Główną metodą badawczą był przegląd i analiza sprawozdań z działalności w celu identyfikacji ujawnień informacji o instrumentach finansowych. Ponadto poddano analizie sprawozdania finansowe w celu porównania informacji o instrumentach finansowych zamieszczonych w tych obu elementach raportu rocznego.

W pierwszej kolejności sprawdzono, jakie informacje o instrumentach finansowych spółki giełdowe przedstawiają w sprawozdaniach finansowych. Założeniem tej części badania nie była weryfikacja wypełniania obowiązków informacyjnych nałożonych na spółki giełdowe przez prawo bilansowe i finansowe, lecz przygotowanie punktu odniesienia do porównania zawartości informacyjnej na temat instrumentów finansowych w obu elementach raportu rocznego. Zakres ujawnianych informacji na temat instrumentów finansowych w sprawozdaniu finansowym przedstawiono w tabeli 1.

<sup>4</sup> W momencie przygotowywania artykułu nie były dostępne jeszcze raporty roczne za rok 2017.

**Tabela 1**

Ujawnienia informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach finansowych

Wyszczególnienie	Liczba spółek	%
Polityka rachunkowości w zakresie instrumentów finansowych	11	65
Klasyfikacja aktywów finansowych	12	71
Klasyfikacja zobowiązań finansowych	10	59
Porównanie wartości bilansowej z wartością godziwą	11	65
Hierarchia wartości godziwej	7	41
Wpływ instrumentów finansowych na wynik finansowy	7	41
Stosowanie rachunkowości zabezpieczeń	6	35
Zarządzanie ryzykiem finansowym	16	94

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych za rok 2016 spółek giełdowych z sektora spożywczego.

Systematyka ujawnień zaprezentowanych w tabeli 1 wynika z kolejności przedstawiania treści dotyczących instrumentów finansowych w sprawozdaniach finansowych. Spółki giełdowe są zobligowane do ujawniania szerokiego zakresu informacji o tych instrumentach. Przedstawiane ujawnienia w tym zakresie są najczęściej pojawiającymi się informacjami w sprawozdaniach finansowych. Sądząc po częstotliwości ujawnień, największą wagę przypisuje się informacjom dotyczącym zarządzania ryzykiem. W ramach tych ujawnień przedstawiane są następujące informacje:

- charakterystyka ryzyka finansowego w spółce wraz z wyszczególnieniem instrumentów finansowych najbardziej narażonych na ryzyko,
- informacje dotyczące ryzyka kredytowego ze wskazaniem instrumentów najbardziej narażonych na tego rodzaju ryzyko i polityki kredytowej,
- informacje dotyczące ryzyka walutowego – wskazanie ekspozycji na ten rodzaj ryzyka,
- informacje o ryzyku stopy procentowej – wskazanie instrumentów podlegających zmiennemu oprocentowaniu wraz z polityką postępowania,
- informacje o ryzyku zmiany ceny,
- analizy wrażliwości na ryzyko rynkowe,
- informacje o ryzyku płynności.

Podobnej analizie poddano sprawozdania z działalności. Jak wcześniej wskazano, regulacje prawne nakładają na zarząd obowiązek przedstawienia w sprawozdaniu z działalności informacji dotyczącej ryzyka związanego z instrumentami finansowymi. Zakres ujawnionych informacji przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Ujawnienia informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach z działalności zarządu

Wyszczególnienie	Liczba spółek	%
Opis czynników ryzyka i zagrożeń	14	82
Informacje na temat ryzyka stopy procentowej	8	47
Informacje na temat ryzyka walutowego	11	65
Informacja na temat ryzyka kredytowego	9	53
Informacje o ryzyku płynności	9	53
Informacja o ryzyku cenowym	9	53

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności zarządu za rok 2016 spółek giełdowych z sektora spożywczego.

W sprawozdaniach z działalności najczęściej przedstawianą informacją jest opis czynników ryzyka i zagrożeń. Charakterystyka poszczególnych rodzajów ryzyka jest prezentowana w zależności od ich występowania w jednostce gospodarczej. W większości spółek w tej części sprawozdania z działalności dodatkowo ujawniane są informacje dotyczące ryzyka operacyjnego i związanego z otoczeniem, w którym jednostka prowadzi działalność. W pojedynczych sprawozdaniach z działalności wystąpiły dodatkowe informacje na temat instrumentów finansowych, jak na przykład wycena instrumentów finansowych, czy informacje dotyczące wartości godziwej.

## Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika, że sprawozdania finansowe przedstawiają znacznie bardziej rozbudowaną informację na temat instrumentów finansowych aniżeli sprawozdania z działalności, co jest wynikiem nałożonych na spółkę obowiązków informacyjnych.

Zgodnie z zaleceniami IASB co do sposobu prezentacji informacji w ramach komentarza zarządu, informacje w sprawozdaniu z działalności powinny być jasne i proste oraz spójne ze sprawozdaniem finansowym. Ponadto informacje w sprawozdaniu zarządu nie powinny zawierać informacji już raz prezentowanych w notach dodatkowych, jak również informacji zbyt ogólnych i nieistotnych (Krasodomska, 2011, s. 101). Biorąc pod uwagę wytyczne dotyczące sposobu prezentacji informacji w sprawozdaniu z działalności oraz przeprowadzone badania, można wskazać, że częstą praktyką spółek jest powielanie treści ze sprawozdania finansowego w sprawozdaniu z działalności. Innym sposobem wypełniania obowiązków dotyczących ujawniania informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniu zarządu jest zamieszczenie adnotacji odsyłającej do noty dotyczącej instrumentów finansowych w sprawozdaniu finansowym. Zdaniem autorki takie praktyki kłócą się z ideą sprawozdania z działalności. Autorka uważa, że informacje powielane ze sprawozdania finansowego nie uzupełniają treści z zakresu instrumentów finansowych, a służą jedynie wypełnieniu obowiązku informacyjnego wynikającego z regulacji prawnych. Umieszczenie tych samych

treści w obu elementach – sprawozdaniu finansowym i sprawozdaniu z działalności – narusza zasadę przedstawiania informacji o instrumentach finansowych z perspektywy różnych podmiotów – sporządzającego sprawozdanie finansowe i zarządzającego.

## Literatura

- Bišta, A. (2016). Wycena instrumentów finansowych w wartości godziwej a kontrowersje wokół nowego modelu sprawozdawczości finansowej. W: *Ewolucja sprawozdawczości i rewizji finansowej w systemie rachunkowości*, red. M. Andrzejewski (s. 128–144). Warszawa: Difin.
- Czajor, P. (2013). *Instrumenty finansowe w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czekaj, J., Raganiewicz, J. (2008). Instrumenty finansowe. W: *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, red. J. Czekaj (s. 45–76). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dmowski, A. (2014). *Opodatkowanie pochodnych instrumentów finansowych podatkiem dochodowym od osób prawnych. Aspekty prawne, podatkowe i bilansowe*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Dziawgo, S. (2007). *Rynek finansowy. Istota – instrumenty – funkcjonowanie*. Warszawa: SKwP.
- Fabrozzi, F.J., Peterson Drake, P. (2009). *Finance: Capital Markets, Financial Management and Investment Management*. USA: John Wiley & Sons.
- Głuchowski, J. (2001). *Leksykon finansów*. Warszawa: PWE.
- Gos, W. (2017) Instrumenty finansowe. W: W. Gos, S. Hońko, M. Janowicz, K. Winiarska, *Rachunkowość finansowa dla zaawansowanych*. Warszawa: Difin.
- Hońko, S. (2014). Sprawozdanie z działalności jako źródło informacji o oddziaływaniu jednostki na środowisko. *Ekonomia i Środowisko*, 3 (50), 144–155.
- Jajuga, K. (2005). Rynki i instrumenty finansowe – wprowadzenie. W: K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krasodomska, J. (2014). *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Krasodomska, J. (2011). Komentarz zarządu w świetle wytycznych Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 61 (117), 86–106.
- KRS 9. Krajowy Standard Rachunkowości Nr 9 Sprawozdanie z działalności.
- Lemonnier, M. (2011). *Europejskie modele instrumentów finansowych. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mazurczak-Mąka, A. (2013). Raporty okresowe spółek notowanych na rynku regulowanym w Polsce jako podstawowe źródło informacji dla inwestorów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 174, 223–235.
- Mućko, P. (2012). Atrybuty sprawozdania z działalności na tle sprawozdania finansowego. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 66 (122), 143–152.
- Owsiak, S. (2002). *Podstawy nauki finansów*. Warszawa: PWE.
- Ożga, P. (2016). *Rachunkowość instrumentów pochodnych*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pietrzak, B., Polański, Z., Woźniak, B. (2008). *System finansowy w Polsce*. T. 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Remlein, M. (2008). Instrumenty finansowe. W: *Rachunkowość finansowa. Część 2: Rachunkowość dla zaawansowanych*, red. W. Gabrusewicz. Warszawa: SKWP.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych. Dz.U. 2017, poz. 277.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim. Dz.U. 2013, poz. 133.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity. Dz.U. 2018, poz. 395 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi. Dz.U. 2017, poz. 1768 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Dz.U. 2018, poz. 512.
- Walińska, E., Bek-Gaik, B., Gad, J. (2016). *Sprawozdawczość finansowa i niefinansowa przedsiębiorstwa – w kierunku integracji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

#### REPORTING INFORMATION ON FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE MANAGEMENT COMMENTARIES OF LISTED COMPANIES

**Abstract:** *Purpose* – Analysis of the scope of information on financial instruments in the management commentaries and its comparison with disclosures regarding financial instruments in the financial statements of listed companies.

*Design/methodology/approach* – In the part devoted to the characteristics of financial instruments and the management commentaries, first of all, the method of literature studies and the method of analyzing legal acts were used. In the empirical part, an inductive approach has been adopted that generalises the conclusions regarding the disclosure of information about financial instruments in the management commentaries.

*Findings* – The most important conclusion resulting from the research is the advantage in the pursuit of listed companies to fulfill the obligations related to the disclosure of information on financial instruments over the need to present issues related to financial instruments in the financial and management aspects.

*Originality/value* – Indication of the scope of disclosures about financial instruments in the financial statements and management commentaries and their comparison.

**Keywords:** financial instruments, management commentaries, financial statements

#### Cytowanie

Judkowiak, A. (2018). Raportowanie informacji o instrumentach finansowych w sprawozdaniach z działalności spółek giełdowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 109–119. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-10.





## Informacyjna funkcja rachunkowości w jednostkach sektora finansów publicznych

Marcin Kaczmarek\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie zakresu i stopnia wykorzystania informacji pochodzących z rachunkowości przez pracowników jednostek sektora finansów publicznych.

*Metodologia badania* – Badanie dotyczyło obszarów: planowania budżetowego, rachunkowości, analizy informacji zarządczych. Dokonując analizy praktycznego wykorzystania informacji pochodzących z systemu rachunkowości, można założyć, że kryterium klasyfikacji funkcji rachunkowości dobrze scharakteryzuje aktualne i oczekiwane potrzeby, ponieważ określi rolę rachunkowości w procesie zarządzania i jej zadania wobec zarządzania.

*Wynik* – Wynikiem badania są odpowiedzi respondentów i ich analiza służąca budowie modelu zarządzania Policją w kolejnych etapach realizacji charakteryzowanego projektu. Przedstawiony materiał obejmuje wycinek badań z całego projektu.

*Oryginalność/wartość* – Materiał został opracowany w ramach projektu rozwojowego, pt. „Model optymalizacji organizacji zarządzania w Policji w obszarze kosztów, transportu i gospodarowania nieruchomościami”, finansowanego przez Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Wyniki mają wartość naukową oraz wdrożeniową, będąc źródłem informacji do budowy modelu zarządzania w Policji.

**Słowa kluczowe:** sektor publiczny, rachunkowość budżetowa, zarządzanie w Policji

### Wprowadzenie

Reforma finansów publicznych w Polsce ma przełomowe znaczenie dla nowoczesnego zarządzania sektorem publicznym. Z punktu widzenia jednostki sektora finansów publicznych należy zwrócić uwagę na informacyjną funkcję rachunkowości, ponieważ nie ma przesady w poglądzie, że sprawne zarządzanie wymaga odpowiednich informacji. Dokonując analizy praktycznego wykorzystania informacji pochodzących z rachunkowości, można założyć, że informacyjna funkcja rachunkowości jest ściśle powiązana z aktualnymi i oczekiwanymi potrzebami zarządzanych jednostek. Podkreślono rolę rachunkowości w procesie zarządzania oraz jej zadania wobec zarządzania. Według tego kryterium rysuje się zasadniczy podział na pasywną i aktywną rolę rachunkowości (Flakiewicz, 1979). Pasywny charakter rachunkowości w sektorze finansów publicznych jest konsekwencją minimalistycznego

---

\* dr hab. Marcin Kaczmarek, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości, e-mail: marcin.kaczmarek@usz.edu.pl.

podejścia do jej istoty i zakresu. Prowadzi do przypisania rachunkowości jedynie funkcji ewidencyjnej (Kiziukiewicz, 2017). Funkcja ta jest łączona z funkcjami takimi jak: dowodowa, rozliczeniowa, kontrolna, sprawozdawcza, statystyczna. Uważa się, że rachunkowość spełnia wymienione funkcje, będąc swego rodzaju producentem informacji i ich bankiem. Cecha ta wyraźnie pokazuje, że nawet w wypadku pasywnego charakteru rachunkowość realizuje funkcję informacyjną. Pasywny charakter rachunkowości w stosunku do zarządzania przejawia się w dostarczaniu informacji o charakterze *ex post* (Kiziukiewicz, 2006).

Aktywny charakter rachunkowości oznacza natomiast, że dostarczane przez nią informacje są przydatne w całym procesie zarządzania publicznego, umożliwiając prognozowanie zjawisk gospodarczych, badanie ekonomicznej efektywności podejmowanych zadań i kontrolę zachodzących procesów. Można przyjąć, że rachunkowość przyczynia się do właściwej realizacji wszystkich funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania, kontroli). W tych okolicznościach innego znaczenia nabiera funkcja informacyjna<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie zakresu wykorzystania informacji pochodzących z rachunkowości na potrzeby zarządzania Policją. Cel ten zrealizowano przez analizę odpowiedzi pochodzących z badania ankietowego, przeprowadzonego w jednostkach sektora finansów publicznych.

Ankieta badawcza miała na celu identyfikację obszarów: planowania budżetowego, rachunkowości i analizy informacji zarządczych. W szczególności zbadano zakres budżetowania w garnizonach i jednostkach powiatowych Policji. Badanie dotyczyło rodzaju informacji przydatnej w procedurach planowania budżetowego. Zadano też pytania o komórki organizacyjne jednostek sektora finansów publicznych uczestniczących w budżetowaniu. Kolejne pytania dotyczyły przydatności klasyfikacji wykorzystywanych w Policji do bieżącego zarządzania, w tym ich roli w analizie kosztów zarządzaniu garnizonami. Zasięgiem badań objęto pracowników Policji działów merytorycznych, finansowych i księgowości pełniących funkcje kierownicze, których struktura w równych proporcjach objęła obszar merytoryczny i finansowo-księgowy. Materiał opracowano w ramach projektu rozwojowego pt. „Model optymalizacji organizacji zarządzania Policji w obszarze kosztów, transportu i gospodarowania nieruchomościami”, finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

## 1. Analiza wyników badania

Pytanie pierwsze dotyczyło oceny informacji dostarczanych przez system rachunkowości z uwzględnieniem ich podziału ze względu na treść, formę, częstotliwość oraz terminowość, z dalszym pogłębieniem kryteriów szczegółowych. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> Wybrane opracowania w tym zakresie: Gmytrasiewicz, Karmańska, Olchowicz (1996, s. 20); Nowak (1994, s. 79); Karmańska (2006, s. 136); Siwoń (1977, s. 19); Terebuch (1982, s. 46–51); Turyna (1997, s. 41–50).

**Tabela 1**

Odpowiedzi na pytania dotyczące jakości informacji dostarczanych przez system rachunkowości

Kryteria i odpowiedzi	Kierownicy działu merytorycznego	Kierownicy działu finansowo-księgowego
Ocena informacji z punktu widzenia:		
Treść:		
Zbyt obszerne		
Zbyt szczegółowe	2	
Wystarczające	8	9
Niewystarczające		1
Nieprzydatne		
Niezrozumiałe		
Forma:		
Czytelna		
Czytelna wyłącznie dla służb finansowo-księgowych	3	2
Niezczytelne		
<b>Częstotliwość:</b>		
Prawidłowe		
Zbyt częste	9	9
Zbyt rzadkie		
Na bieżąco	1	1
<b>Terminowość:</b>		
Tak		
Tak	9	10
Nie	1	

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki badania, można przyjąć, że w wypadku kryterium dotyczącego treści ankietowani uważają, że treść informacji jest wystarczająca, a ich forma czytelna. Jednakże niektóre odpowiedzi sugerowały, że forma prezentacji jest czytelna wyłącznie dla służb finansowych. Ankietowani najczęściej nie mieli natomiast zastrzeżeń odnośnie do częstotliwości i terminowości sporządzania sprawozdań.

Kolejne pytanie dotyczyło postulatów względem informacji pochodzących z rachunkowości budżetowej. Uzyskane pytania i odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Wyniki badań postulatów dotyczących informacji pochodzących z systemu rachunkowości

Treść postulatu	Kierownicy działu merytorycznego	Kierownicy działu finansowo-księgowego
Jednolity system informacyjny w całym sektorze publicznym	4	8
Systemy informacyjne w rachunkowości powinny dostarczać jak najwięcej informacji w każdym momencie	4	
Rachunkowość powinna lepiej odzwierciedlać działalność jednostek	6	4
W większym stopniu powinny być rozbudowany układ kosztów	2	4

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli, ankietowani uważają, że system informacyjny rachunkowości powinien być jednolity w całym sektorze finansów publicznych, a rachunkowość powinna lepiej odzwierciedlać działalność jednostek.

Odpowiedzi na pytanie o częstotliwość wykorzystania informacji z systemu rachunkowości zawarto w tabeli 3.

**Tabela 3**

Odpowiedzi na pytanie o częstotliwość wykorzystania informacji z systemu rachunkowości

Odpowiedzi	Kierownicy działu merytorycznego	Kierownicy działu finansowo-księgowego
Często	3	10
Sporadycznie	7	
Wcale		

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi, zwłaszcza pracowników działów merytorycznych, można przyjąć, że ich decyzje w małym stopniu są oparte na danych księgowych. Jest to kolejny dowód na traktowanie rachunkowości jako narzędzia sprawozdawczo-statystycznego.

W tabeli 4 zebrano odpowiedzi na pytanie o sposób wykorzystania informacji pochodzących z rachunkowości. Analiza odpowiedzi zawartych w tej tabeli nasuwa wniosek, że wymienionymi procedurami zajmują się głównie pracownicy działów finansowo-księgowych.

**Tabela 4**

Odpowiedzi na pytanie o sposób wykorzystania informacji z systemu rachunkowości

Odpowiedzi	Kierownicy działu merytorycznego	Kierownicy działu finansowo-księgowego
W planowaniu	8	9
W podejmowaniu bieżących decyzji	6	7
W podejmowaniu decyzji inwestycyjnych		5
W podejmowaniu decyzji długoterminowych		2
W planowaniu wieloletnim	2	4
Do kontrolowania	2	5
Do analizy	5	9
Do oceny	4	6

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło wytypowania, które z dostarczanych przez rachunkowość informacji są najważniejsze. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5**

Odpowiedzi na pytanie o hierarchię znaczenia informacji generowanych przez system rachunkowości

Odpowiedzi	Kierownicy działu merytorycznego	Kierownicy działu finansowo-księgowego
Informacje o grupach kosztów		
Informacje o poziomie planowanych wydatków	6	4
Informacje o poziomie zrealizowanych wydatków	5	8
Zaangażowaniu w realizację inwestycji	2	
Bieżące monitorowanie sytuacji	4	5
Stan środków finansowych na kontach	8	4
Stan należności i zobowiązań	2	4

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi jest w tym przypadku równomierny. Brak odpowiedzi na pytanie związane z grupami kosztów sugeruje, że ankietowani nie są zainteresowani kosztami. Wynika to ze specyfiki sektora finansów publicznych i kasowego ujęcia zdarzeń gospodarczych.

Treść kolejnego pytania dotyczyła rodzaju informacji, których powinna dostarczać rachunkowość. Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6**

Odpowiedzi na pytanie, jakie dodatkowe informacje powinna dostarczać rachunkowość

Odpowiedzi	Kierownicy działu merytorycznego	Kierownicy działu finansowo-księgowego
Informacje przekrojowe, pozwalające na powiązanie grup kosztów według klasyfikacji paragrafowej	4	2
Kontrola zaplanowanych wydatków na realizację poszczególnych zadań, podzadań i działań	2	6
Kwota zrealizowanych wydatków na poszczególne zadania, podzadania i działania	8	9
Zaangażowanie środków finansowych w poszczególne zadania, podzadania i działania	2	0
Bieżące monitorowanie realizacji budżetu wydatków	2	2
Oplacalność bieżących przedsięwzięć	2	0
Optymalizacja projektów inwestycyjnych	0	0

Źródło: opracowanie własne.

W większości ankietowani odpowiedzieli, że rachunkowość powinna dostarczać informacji o zrealizowanych wydatkach budżetowych z podziałem na zadania, podzadania i działania, co ponownie wskazuje na znaczenie sprawozdawczo-statystycznej roli rachunkowości.

Kolejne dwa pytania odnosiły się do roli poszczególnych funkcji rachunkowości w działalności jednostek. Zdaniem ankietowanych kierowników, zarówno działów merytorycznych, jak i finansowo-księgowych, dominują sprawozdawcza i analityczna funkcja rachunkowości, a kolejna jest funkcja ewidencyjna, co ponownie potwierdza przywiązanie ankietowanych do sprawozdawczej roli rachunkowości w jednostkach budżetowych. Na krytyczną uwagę zasługuje fakt, że żaden z ankietowanych nie zaznaczył funkcji związanych z optymalizacją kosztów i zarządzaniem, podczas gdy optymalizacja wydatków jest obowiązkowym kryterium decyzyjnym. W następnym pytaniu ankietowani mieli nadać rangi ważności wymienionym w tabeli funkcjom rachunkowości, aby spełniała ona ich oczekiwania.

**Tabela 7**

Odpowiedzi dotyczące rangi poszczególnych funkcji rachunkowości

Funkcja	Kolejność funkcji według kierowników działów merytorycznych	Waga	Kolejność funkcji według kierowników działów finansowo-księgowych	Waga
1	2	3	4	5
Analityczna	1	3,57	1	4,14
Decyzyjna	1	3,57	4	4,71
Planistyczna	2	3,86	6	5,71

1	2	3	4	5
Rozliczeniowa	3	4,57	7	6,14
Sprawozdawcza	4	6,14	2	3,86
Informacyjna	5	6,71	3	4,43
Motywacyjna	6	6,86	9	10,14
Ewidencyjna	7	7	3	4,43
Kontrolna	8	8,71	5	5,00
Optymalizacyjna	9	9,14	11	10,86
Statystyczna	10	9,43	10	10,29
Wewnętrzna	11	9,86	12	11,86
Zarządcza	12	12	8	9,71
Zewnętrzna	13	13,57	13	13,71

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zawartości tabeli 7 pozwala na stwierdzenie, że kierownicy działów merytorycznych oraz finansowo-księgowych wiedzą, jak powinna być stosowana rachunkowość. Jednak w kontekście wcześniejszego pytania można stwierdzić, że w praktyce nie są wykorzystywane pełne jej możliwości.

Ostatni punkt ankiety składał się z trzech pytań, w których ankietowani mieli zaznaczyć jedną z zamkniętych odpowiedzi. Treść pytań i udzielone odpowiedzi przedstawiono w tabeli 8.

**Tabela 8**

Struktura udzielonych odpowiedzi

Treść pytania	Kierownicy działów merytorycznych			Kierownicy działów finansowo-księgowych		
	tak	nie	nie wiem	tak	nie	nie wiem
1. Czy rachunkowość może być przydatna w budżetowaniu zadaniowym?	7		3	10		
2. Czy rachunkowość sektora publicznego powinna dostosować się do potrzeb nowego zarządzania publicznego?	10			8	2	
3. Czy rachunkowość zadaniowa może być przydatna w odzwierciedlaniu strategii jednostki za pomocą określonych celów i mierników?	6	2	2	6		4

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie ankiety miało charakter otwarty i dotyczyło potrzeb informacyjnych z punktu widzenia budżetu zadaniowego. Otrzymano następujące odpowiedzi:

- rachunkowość powinna informować, czy poniesiony wydatek znajduje pozytywne odzwierciedlenie w realizacji celu,
- rachunkowość powinna umożliwiać ustalenie faktycznie poniesionych kosztów na prawidłowo ustalone zadania i efektywność finansowania tych zadań,
- rachunkowość powinna pomóc w określeniu, czy zadania są realizowane prawidłowo i efektywnie.

Analizując przedstawione odpowiedzi na pytania, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. W tradycyjnym, dotychczasowym sposobie funkcjonowania Policji nie dostrzega się konieczności pozyskania nowych informacji z księgowości.
2. Dla większości odbiorców informacje pochodzące z rachunkowości są czytelne i wystarczające.
3. Potrzeby zmian w rachunkowości budżetowej dotyczą ujednoczenia rachunkowości sektora finansów publicznych nie tylko w zakresie przepisów, ale również szeroko pojętej standardyzacji informatyzacji, w tym rachunkowości.

Zwrócono również uwagę na konieczność uelastycznienia funkcjonowania jednostek, by lepiej odzwierciedlać ich działalność. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że pozytywnie został oceniony sposób wykorzystania rachunkowości w fazie planowania, podejmowania bieżących decyzji i jako źródła informacji do analiz.

## **Uwagi końcowe**

Zmiany w funkcjonowaniu jednostek sektora finansów publicznych spowodowane reformą finansów publicznych implikują zapotrzebowanie na nowe przekroje informacji. Rachunkowość jest postrzegana jako źródło przydatnych informacji. Badane podmioty widzą potrzebę zmian w rachunkowości i dostosowanie jej do nowych realiów zarządzania jednostkami sektora finansów publicznych. Jednym z narzędzi jest zmiana filozofii z pasywnej funkcji informacyjnej rachunkowości na aktywną. Nowe podejście będzie wpływać pozytywnie na ogólną ocenę funkcjonowania Policji w Polsce.

## **Literatura**

- Flakiewicz, W. (1979). *Informacyjne systemy sterowania systemami ekonomicznymi ze szczególnym uwzględnieniem SIK (stan, ograniczenia, kierunki rozwoju)*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Gmytrasiewicz, M., Karmańska, A., Olchowicz, I. (1996). *Rachunkowość finansowa*. Warszawa: Difin.
- Karmańska, A. (2006). Atrybuty Systemu Informacyjnego (SI) w przedsiębiorstwie. W: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. A. Karmańska (s. 136–138). Warszawa: Difin.



- Kiziukiewicz, T. (2006). Ogólna charakterystyka rachunkowości sektora finansów publicznych. W: *Rachunkowość w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. T. Kiziukiewicz (s. 51–117). Warszawa: Difin.
- Kiziukiewicz, T. (2017). *Problemy dostosowania rachunkowości do informacyjnych wymagań zarządzania*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Nowak, E. (1994). Rachunkowość jako system informacyjny przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 690, 73–85.
- Siwoń, B. (1977). *Informacyjna funkcja rachunkowości*. Warszawa: PWE.
- Terebucha, E. (1982). *System informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Turyna, J. (1997). *System informacyjny rachunkowości w podejmowaniu decyzji zarządczych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

#### ACCOUNTING INFORMATION FUNCTION IN UNITS OF THE PUBLIC FINANCE SECTOR

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of the article is to present the range and level on which the information derived from the accounting system is used by employees of public sector.

*Design/methodology/approach* – The research concerned areas: budget planning, accounting, management information analysis.

*Findings* – When analyzing the practical use of information coming from the accounting system can be assumed that the criterion for the classification of the accounting function well characterize the current and expected needs as it will determine the role of accounting in the management process and its task to manage.

*Originality/value* – The material was developed under a development project entitled: “Model optimize the management organization of the Police in the area of costs, transportation and management of real estate”, funded by the National Centre for Research and Development.

**Keywords:** public sector, budget accounting, police management

#### Cytowanie

Kaczmarek, M. (2018). Informacyjna funkcja rachunkowości w jednostkach sektora finansów publicznych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 121–129. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-11.



## **Analiza i ocena płynności strukturalnej przedsiębiorstwa na przykładzie spółek z branży obuwniczej notowanych na GPW w Warszawie w latach 2015–2016**

**Andrzej Kuciński\***

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest analiza i ocena płynności strukturalnej przedsiębiorstwa przeprowadzona na grupie wybranych spółek kapitałowych notowanych na GPW w Warszawie.

*Metoda badania* – Przedmiotem badania objęto pięć spółek z sektora „obuwie”, notowanych na GPW w Warszawie. W artykule wykorzystano metody badawcze: analizę literatury oraz analizę danych finansowych.

*Wynik* – Na podstawie przeprowadzonych badań pozytywnie zweryfikowano postawioną hipotezę, że struktura aktywów w bilansie determinuje poziom płynności strukturalnej oraz ocenę płynności finansowej przedsiębiorstwa.

*Oryginalność/wartość* – Płynność finansowa w charakterze kategorii wielowymiarowej może być rozpatrywana jako zdolność przedsiębiorstwa do przekształcania zasobów majątkowych na środki pieniężne. W artykule omówiono problem płynności strukturalnej, która determinuje ocenę płynności finansowej przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** aktywa, aktywa trwałe, aktywa obrotowe, płynność strukturalna, płynność finansowa

### **Wprowadzenie**

W gospodarce rynkowej płynność finansowa ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Warunek płynności finansowej stawiany jest przed każdym przedsiębiorstwem, bez względu na rodzaj i charakter wykonywanej przez niego działalności. Waga problemu jest na tyle istotna, że brak płynności finansowej można uznać za główną przyczynę problemów finansowych przedsiębiorstwa lub nawet jego upadłości.

Analiza i ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa często dokonywana jest przez pryzmat bilansu. Pomimo tego, że statyczne ujęcie płynności finansowej w literaturze podawane jest krytyce, to znajduje ono częste zastosowanie w badaniu płynności finansowej. Należy podkreślić, że problematyka płynności finansowej ma charakter wieloaspektowy, zaś podjęte rozważania w artykule koncentrują się na jednym z wyodrębnionych obszarów analizy i oceny płynności finansowej – płynności strukturalnej.

---

\* dr Andrzej Kuciński, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Katedra Zarządzania Finansami, e-mail: akucinski@ajp.edu.pl.

W literaturze ekonomicznej pojęcie płynności strukturalnej używane jest najczęściej podczas wyodrębniania różnych aspektów definiowania płynności finansowej (np. Wędzki, 2003, s. 33; Kusak, 2006 s. 9), zaś badania empiryczne poświęcone tylko temu ujęciu nie należą do częstych, z tego też względu zdecydowano się na podjęcie tej problematyki. Zagadnienie płynności strukturalnej porusza m.in. J. Narkiewicz (2003), który wskazuje, że na ocenę zdolności płatniczej przedsiębiorstwa w dużym stopniu wpływa poziom i płynność aktywów przedsiębiorstwa, a także K. Kreczmańska-Gigol (2015), która w swojej pracy przedstawiła uwarunkowania płynności strukturalnej oraz narzędzia pomiaru płynności strukturalnej.

Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzi pomiaru płynności strukturalnej przedsiębiorstwa oraz ich zastosowanie przy badaniu płynności, a także analiza i ocena porównawcza kształtowania się płynności strukturalnej w przedsiębiorstwach reprezentujących branżę obuwniczą w latach 2015–2016. W artykule postawiono hipotezę badawczą, że struktura aktywów w bilansie determinuje poziom płynności strukturalnej oraz ocenę płynności finansowej w przedsiębiorstwie. Jako metody badawcze wykorzystano analizę literatury oraz analizę danych finansowych pochodzących ze sprawozdawczości finansowej spółek za lata 2015–2016.

## **1. Pojęcie, istota płynności strukturalnej**

Płynność finansowa występuje w wielu znaczeniach. Najczęściej rozpatrywana jest w trzech podstawowych aspektach: majątkowym, majątkowo-kapitałowym oraz przepływów pieniężnych (Kusak, 2006, s. 9–11). Pojęcie płynności strukturalnej utożsamiane jest z pierwszym z wyodrębnionych aspektów płynności finansowej, i oznacza „zdolności aktywów do zamiany na środki pieniężne w jak najkrótszym czasie i bez utraty wartości” (Wędzki, 2003, s. 33). Łatwość i pewność przekształcenia poszczególnych zasobów majątkowych w środki pieniężne jest wyrazem dążenia przedsiębiorstwa do zachowania płynności finansowej. Często właściwość tę posiadają wyłącznie aktywa obrotowe (Sasin, 1998, s. 7).

Płynność strukturalna powiązana jest ze strukturą aktywów w przedsiębiorstwie oraz kryterium ich klasyfikacji w bilansie (Kreczmańska-Gigol, 2015, s. 168). Wykazywane w bilansie zasoby majątkowe dzielone są na dwie podstawowe kategorie: aktywa trwałe i aktywa obrotowe, które zostały wyodrębnione zgodnie z zastosowanym kryterium podziału aktywów – kryterium czasu. W efekcie dokonanego podziału zasoby majątkowe wykazywane w bilansie prezentowane są zgodnie z zasadą rosnącej płynności, która oznacza takie ich uporządkowanie, że następujące po sobie pozycje aktywów mogą być coraz łatwiej przekształcone w środki pieniężne (Walińska, 2016, s. 1096).

Zdolność do regulowania zobowiązań finansowych uzależniona jest od posiadanych przez przedsiębiorstwo płynnych aktywów. W praktyce przedsiębiorstwo wykorzystuje w procesie gospodarowania składniki majątkowe o różnym poziomie płynności, co powoduje różną ocenę płynności finansowej. Przedsiębiorstwo może posiadać majątek gwarantujący spłatę zobowiązań krótkoterminowych w pełnym stopniu, przy czym struktura składników ma-

jątkowych może być na tyle trudna do spieniężenia lub w ogóle niemożliwa do upłynnienia, że może nie posiadać płynności finansowej (Sierpińska, Jachna, 2004, s. 146). Dzieje się tak dlatego, że poszczególne grupy aktywów przedsiębiorstwa – aktywa trwałe i obrotowe, mają różne własności. Aktywa trwałe charakteryzuje długoterminowe związanie z działalnością przedsiębiorstwa, a także to, że uczestniczą one nie w jednym, ale w wielu cyklach operacyjnych, zużywając się stopniowo i przenosząc na produkty jedynie część swojej wartości. W zasadzie oznacza to, że majątek trwały cechuje się niskim stopniem płynności finansowej ze względu na ograniczoną możliwość jego zamiany na środki pieniężne. Z kolei aktywa obrotowe wykazują zdecydowanie wyższą płynność, znajdują się one w ciągłym ruchu, z tego też względu nie są trwale związane z jednostką. W tym miejscu należy podkreślić, że aktywa obrotowe tworzą niejednorodną grupę majątkową pod względem płynności, albowiem najmniej płynną grupą w ramach aktywów obrotowych tworzą zapasy i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe, zaś najbardziej płynną aktywa pieniężne i krótkoterminowe aktywa finansowe (Narkiewicz, 2003, s. 487). Wobec tego jeżeli w strukturze aktywów danego przedsiębiorstwa przeważają zasoby majątkowe o wysokim stopniu płynności (aktywa obrotowe), wówczas przedsiębiorstwo takie charakteryzuje się wyższą płynnością finansową niż przedsiębiorstwo, w strukturze którego dominują zasoby majątkowe o niskim stopniu płynności (aktywa trwałe).

U źródeł płynności finansowej leży właściwość aktywów przedsiębiorstwa do powrotnej, szybkiej zamiany w środki pieniężne (Skoczylas, 2013, s. 28). Właściwość tę określają dwa elementy: czas, w którym pojedyncze składniki majątkowe w ramach normalnego ruchu okrężnego mogą być przekształcone w pieniądź oraz możliwość wcześniejszego spieniężenia składników majątkowych (Bednarski, Waśniewski, 1996, s. 331). W związku z tym w ramach procesu upłynniania majątku wyodrębnić można płynność naturalną (źródłową) oraz sztuczną (wyprowadzaną). Płynność naturalna dotyczy sytuacji, kiedy składniki majątkowe upłynniane są w normalnym cyklu operacyjnym przedsiębiorstwa przechodząc przez wszystkie etapy tworzenia i obiegu produktu, tym samym to czas rozgranicza moment zamiany określonego aktywów na środki pieniężne. Z kolei płynność sztuczna związana jest z sytuacją, gdy składniki majątkowe upłynniane są przed zakończeniem normalnego cyklu operacyjnego ze względu na zwiększone zapotrzebowanie na środki pieniężne. Wiąże się to z utratą części wartości składników majątkowych w wyniku ich wcześniejszego zbycia (Bednarski, Waśniewski, 1996, s. 331).

Aspekt majątkowy płynności finansowej wyraźnie akcentuje istotną rolę aktywów w ocenie możliwości spłaty wymagalnych zobowiązań i pokrycia niespodziewanych wydatków gotówkowych. Wraz ze zwiększaniem się płynnych aktywów przedsiębiorstwa rośnie zdolność do dokonywania zakupów i regulowania wszelkich zobowiązań finansowych, i odwrotnie wraz ze zmniejszaniem się aktywów płynnych zdolność ta maleje (Michalski, 2010, s. 40). Takiego rozumienia płynności finansowej nie należy utożsamiać ze stanem środków pieniężnych pomimo tego, że są one niezbędne do tego, aby istniejące zobowiązania można było uregulować. W praktyce utrzymanie płynności finansowej wymaga takiego sterowania aktywami obrotowymi, aby przedsiębiorstwo było zdolne pokryć wymagalne zobowiązania.

Płynność finansowa zależy od stopnia płynności aktywów, ale i co również ważne od struktury, ich jakości czy też warunku sprawowania kontroli nad zasobem majątkowym. Struktura majątku jest jednym z tych czynników, które wpływają na płynność strukturalną. I tak bilans, którego struktura wskazuje na przewagę majątku obrotowego nad trwałym, będzie świadczyła o lepszej płynności przedsiębiorstwa, niż w odwrotnej sytuacji. Z punktu widzenia płynności aktywów ważna jest również jakość poszczególnych składników, które tworzą aktywa. W związku z tym istnienie aktywów niepełnowartościowych (np. zapasów zalegających, przestarzałych, uszkodzonych, wierzytelności przeterminowanych, wątpliwych itp.), których upłynnienie jest trudne lub w ogóle niemożliwe, bezpośrednio wpływa na obraz płynności finansowej przedsiębiorstwa. Ponadto z punktu widzenia oceny płynności finansowej, a przede wszystkim transformacji aktywów na środki pieniężne, nieprzydatne są aktywa wykazywane w bilansie, co do których przedsiębiorstwo nie jest ich prawnym właścicielem, lub którymi nie może w sposób swobodny rozporządzać. Przykładem tego rodzaju aktywów mogą być m.in. wartości niematerialne i prawne oraz środki trwale użytkowane na podstawie umów najmu, dzierżawy czy leasingu, lub też na przykład część aktywów trwałych lub obrotowych, które stanowią przedmiot zabezpieczenia wierzytelności przedsiębiorstwa lub osób trzecich (Kreczmańska-Gigol, 2015, s. 169–175).

## **2. Mierniki płynności strukturalnej**

Utrzymanie płynności finansowej jest istotne dla każdego przedsiębiorstwa zarówno w krótkim, jak i długim okresie, nie mniej ważna jest kwestia pomiaru płynności finansowej.

Struktura majątku przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na kształtowanie się sytuacji finansowej, w tym płynności finansowej. W praktyce gospodarczej przedsiębiorstwo wykorzystuje jednocześnie zarówno aktywa trwałe, jak i aktywa obrotowe, choć ich znaczenie z punktu widzenia realizowanych procesów gospodarczych jest różne. Majątek obrotowy w sposób bezpośredni wpływa na poziom generowanych przychodów i osiągniętych zysków w przedsiębiorstwie. Z kolei rola majątku trwałego jest zupełnie inna, ma on na celu przede wszystkim zachować zdolność operacyjną przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo w sposób naturalny dąży do tego, aby jego działalność w większym stopniu opierała się na aktywach obrotowych, ze względu na większą elastyczność oraz zdolność do generowania środków pieniężnych przez ten majątek. W związku z tym, im więcej kapitałów ulokowanych w aktywach obrotowych, tym większa płynność finansowa przedsiębiorstwa.

W praktyce do pomiaru i oceny płynności strukturalnej przedsiębiorstwa wykorzystywać można wskaźniki struktury: wskaźnik udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem oraz wskaźnik udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem (Kreczmańska-Gigol, 2015, s. 176). Wskaźniki te do oceny płynności strukturalnej mogą być stosowane zamiennie.

Wskaźnik udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem, będący relacją aktywów trwałych do aktywów ogółem, informuje o procentowym udziale majątku trwałego w majątku całkowitym. Im mniejszy udział aktywów trwałych w aktywach ogółem, tym lepsza płynność strukturalna przedsiębiorstwa.

$$WSA_1 = AT: A,$$

gdzie:

$WSA_1$  – wskaźnik udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem,

AT – aktywa trwałe,

A – aktywa ogółem,

Wskaźnik udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem, będący relacją aktywów obrotowych do aktywów ogółem, informuje o procentowym udziale majątku obrotowego w majątku całkowitym. Im mniejszy udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem, tym gorsza płynność strukturalna przedsiębiorstwa.

$$WSA_2 = AO: A,$$

gdzie:

$WSA_2$  – wskaźnik udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem,

AO – aktywa obrotowe,

A – aktywa ogółem.

Wskaźniki płynności strukturalnej mogą przyjmować wartości z przedziału (0; 1). W tabeli 1 przedstawiono wartości normatywne wskaźników udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem oraz udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem, które ułatwiają ocenę płynności strukturalnej. Zgodnie ze wskazanymi wartościami normatywnymi wskaźników struktury aktywów, im mniejszy udział aktywów trwałych w aktywach ogółem lub większy udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem, tym lepsza ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa, i odwrotnie – im większy udział aktywów trwałych w aktywach ogółem lub mniejszy udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem, tym gorsza ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa.

**Tabela 1**

Wartości normatywne wskaźników struktury aktywów

Wskaźnik udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem $WSA_1$		Wskaźnik udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem $WSA_2$	
wartość	poziom płynności strukturalnej	wartość	poziom płynności strukturalnej
(0; 0,25>	bardzo dobry	(0; 0,25>	bardzo zły
<0,26; 0,34)	dobry	<0,26; 0,34)	zły
<0,34; 0,50)	średni	<0,34; 0,50)	średni
<0,50; 0,75)	zły	<0,50; 0,75)	dobry
<0,75; 1,0>	bardzo zły	<0,75; 1,0>	bardzo dobry

Źródło: Kreczmańska-Gigol (2015), s. 177.

W analizie płynności strukturalnej wykorzystać można wskaźniki, które rozpatrywane mogą być w odniesieniu tylko do aktywów trwałych lub obrotowych, w wyniku czego powstają bardziej szczegółowe mierniki. Z uwagi na to, że wskaźniki powstają na podstawie ogólnie znanej formuły wskaźnika struktury, w artykule odstąpiono od zamieszczenia szczegółowych wskaźników płynności strukturalnej, a jedynie wskazano na ogólne własności wskaźników.

W ramach wskaźników szczegółowych struktury aktywów trwałych wyróżnić można w szczególności wskaźnik udziału wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych, wskaźnik udziału wartości rzeczowych aktywów trwałych w aktywach trwałych oraz wskaźnik udziału należności długoterminowych w aktywach trwałych. Z punktu widzenia płynności strukturalnej, im większy udział wartości niematerialnych i prawnych w strukturze aktywów trwałych, tym ocena płynności gorsza. W związku z tym ocena płynności strukturalnej przedsiębiorstwa będzie lepsza, kiedy w strukturze aktywów trwałych udział rzeczowych aktywów trwałych lub długoterminowych należności będzie większy niż udział wartości niematerialnych i prawnych.

W ramach wskaźników szczegółowych struktury aktywów obrotowych wyróżnić można w szczególności wskaźnik udziału zapasów w aktywach obrotowych, wskaźnik udziału należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych oraz wskaźnik udziału inwestycji krótkoterminowych w aktywach obrotowych. Na podstawie własności poszczególnych składników aktywów obrotowych można stwierdzić, że im większy udział zapasów w aktywach ogółem, tym gorsza płynność strukturalna, z kolei im wyższy udział należności lub inwestycji krótkoterminowych, tym ocena płynności lepsza.

Analizę płynności strukturalnej może uzupełniać charakterystyka stosowanej strategii kształtowania aktywów obrotowych w przedsiębiorstwie, która opiera się na ustaleniu udziału aktywów obrotowych w relacji do całego majątku oraz określenia stopnia płynności aktywów obrotowych, czyli struktury wewnętrznej majątku obrotowego (Narkiewicz, 2003, s. 487). W praktyce strategia aktywów obrotowych może przybrać charakter konserwatywnej lub agresywnej. Rodzaj strategii określić można poprzez odniesienie do danej branży lub benchmarku (np. największe przedsiębiorstwa konkurencyjne) (Wędzki, 2003, s. 127).

### **3. Analiza i ocena płynności strukturalnej przedsiębiorstw z sektora „obuwie” notowanych na GPW w Warszawie**

Oceny płynności strukturalnej przedsiębiorstw dokonano na przykładzie spółek notowanych na GPW w Warszawie, które reprezentowały sektor „odzież i kosmetyki”. Znajdowało się w nim na koniec 2017 roku 26 spółek, z czego działalność 21 obejmowała podsektor „odzież i obuwie”, zaś pięciu – „kosmetyki i chemia gospodarcza”. Badaniem objęto wyłącznie spółki z pierwszego podsektora, których działalność związana była z branżą obuwniczą. W związku z tym badaniem objęto pięć spółek: CCC, Gino Rossi, Prima Moda, Protektor oraz Wojas. Analizę przeprowadzono dla okresu 2015–2016.



Na podstawie zestawionych informacji w tabeli 2 na temat udziału głównych grup majątku w aktywach ogółem wynika, że w analizowanym okresie spółki reprezentujące sektor „obuwie” wykazywały wyższy poziom aktywów obrotowych niż aktywów trwałych. W 2015 roku średni udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem wynosił 59,5%, zaś w 2016 roku był nieznacznie mniejszy i wynosił 58%. Oznacza to, że struktura majątkowa w analizowanych przedsiębiorstwach kształtowała się korzystnie, zaś przewaga aktywów obrotowych nad aktywami trwałymi w strukturze majątku wskazywała na niskie ryzyko utraty płynności finansowej. Na podstawie wartości normatywnych wskaźników udziału aktywów trwałych w aktywach ogółem lub wskaźnika udziału aktywów obrotowych w aktywach ogółem można ocenić, że analizowane przedsiębiorstwa wykazywały średnią (umiarkowaną) płynność strukturalną.

Analizowane przedsiębiorstwa charakteryzowały się dość zróżnicowanym poziomem płynności strukturalnej w badanym okresie. Na podstawie udziałów aktywów obrotowych w aktywach ogółem należy stwierdzić, że na koniec 2016 roku najwyższy poziom płynności strukturalnej wykazywała spółka Protektor, zaś najmniejszy spółka Prima Moda. Rozpiętość między największym a najmniejszym udziałem aktywów obrotowych w aktywach ogółem w 2015 roku była znaczna i wynosiła 12,1 pp, zaś w 2016 roku 14,6 pp. Przedsiębiorstwa, które wykazywały większy udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem, dysponowały bardziej płynnym majątkiem, który jednocześnie przekładał się na lepszą ocenę płynności strukturalnej oraz niższe ryzyko utraty płynności finansowej. Na uwagę zasługuje również to, że tylko w przypadku jednego przedsiębiorstwa udział aktywów obrotowych w 2016 roku był wyższy niż w 2015 roku. Na tej podstawie można ocenić, że w analizowanym sektorze doszło do pogorszenia płynności strukturalnej w 2016 roku, pomimo to przedsiębiorstwa nadal wykazywały w strukturze aktywów wyższy poziom aktywów obrotowych niż aktywów trwałych.

Na podstawie analizy wybranych wskaźników struktury aktywów trwałych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że struktura aktywów trwałych jest zdominowana przez rzeczowe aktywa trwałe, które z punktu widzenia płynności strukturalnej są bardziej pożądane niż wartości niematerialne i prawne. Rzeczowe aktywa trwałe stanowiły niezbędne wyposażenie majątkowe, które decydowało o potencjale wytwórczym analizowanych przedsiębiorstw. Aktywa te w praktyce mogłyby być upłynnione, jednakże nie mogą one istotnie wspierać płynności strukturalnej przedsiębiorstwa, gdyż zbycie takich składników majątkowych wiązałoby się z ograniczeniem skali działalności jednostki gospodarczej. W analizowanym okresie rzeczowe aktywa trwałe nie ulegały znaczącym zmianom. Ponadto w strukturach aktywów trwałych analizowanych przedsiębiorstw istotną ich część tworzyły wartości niematerialne i prawne. W przypadku spółki CCC wartości niematerialne i prawne tworzyła wartość jednostki organizacyjnej „e-obuwie” oraz znaki towarowe, w spółce Gino Rossi – znak towarowy „Simple”, w Prima Moda – znak towarowy „Prima Moda”, w firmie Protektor – znaki towarowe. Charakter wykazywanych wartości niematerialnych i prawnych świadczy o niskiej zdolności ich zamiany na środki pieniężne, zaś rosnący udział tej grupy majątkowej w strukturze aktywów – na pogorszenie płynności strukturalnej, która

Tabela 2

Wskazniki płynności strukturalnej przedsiębiorstw sektora „obuwie” notowanych na GPW w Warszawie w latach 2015–2016

Wyszczególnienie	CCC		Gino Rossi		Prima Moda		Protektor		Wojas	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Aktywa trwałe (tys. zł)	920 300	1 287 300	96 497	99 076	6 326	14 644	26 343	28 342	64 535	62 827
Aktywa obrotowe (tys. zł)	1 151 700	1 381 800	124 793	152 598	8 349	15 648	55 326	55 991	101 118	92 615
Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem (%)	44,4	48,2	43,6	39,4	43,1	48,3	32,3	33,6	39,0	40,4
Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem (%)	55,6	51,8	56,4	60,6	56,9	51,7	67,7	66,4	61,0	59,6
Wartości niematerialne i prawne (tys. zł)	5 900	287 400	37 737	40 086	36	9 982	4 970	4 932	296	313
Rzeczowe aktywa trwałe (tys. zł)	591 900	679 600	50 478	52 794	3 973	3 170	20 051	21 994	44 257	42 956
Długoterminowe pożyczki i należności (tys. zł)	10 000	0	767	962	0	0	12	13	10 000	10 000
Udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych (%)	0,6	22,3	39,1	40,5	0,6	68,2	18,9	17,4	0,5	0,5
Udział rzeczowych aktywów trwałych w aktywach trwałych (%)	64,3	52,8	52,3	53,3	62,8	21,6	76,1	77,6	68,6	68,4
Udział długoterminowych pożyczek i należności w aktywach trwałych (%)	1,1	0,0	0,8	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15,5	15,9
Zapasy (tys. zł)	680 500	1 034 900	89 863	106 987	6 716	10 652	45 404	37 759	83 024	78 807
Należności krótkoterminowe (tys. zł)	51 300	91 700	29 957	35 859	0	0	5 601	7 039	8 830	8 110
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty (tys. zł)	340 600	143 400	3 374	5 664	1 260	3 835	2 270	8 421	1 368	2 793
Udział zapasów w aktywach obrotowych (%)	59,1	74,9	72,0	70,1	80,4	68,1	82,1	67,4	82,1	85,1
Udział należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych (%)	4,5	6,6	24,0	23,5	0,0	0,0	10,1	12,6	8,7	8,8
Udział środków pieniężnych i ich ekwiwalentów w aktywach obrotowych (%)	29,6	10,4	2,7	3,7	15,1	24,5	4,1	15,0	1,4	3,0

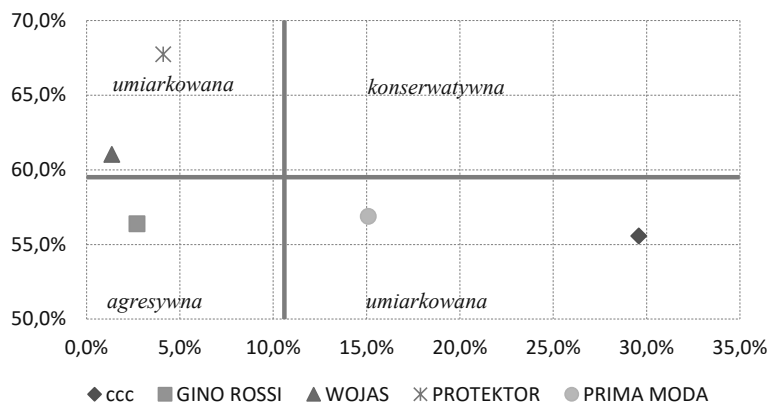
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych ze sprawozdawczości finansowej spółek za lata 2015–2016.

przekłada się na gorszą ocenę płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przykładem może być spółka Prima Moda, w której udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych wzrósł z 0,6% w 2015 roku do 68,2% na koniec 2016 roku. Jedną z najbardziej płynnych pozycji w aktywach trwałych – długoterminowe pożyczki i należności – była w większości analizowanych przypadków nieistotną pozycją z punktu widzenia płynności strukturalnej, za wyjątkiem spółki Wojas, w której udział długoterminowych pożyczek i należności kształtował się na poziomie 15,5–15,9%.

Biorąc pod uwagę wskaźniki struktury aktywów obrotowych, można stwierdzić, że większość aktywów obrotowych stanowią zapasy, co z punktu widzenia płynności strukturalnej nie jest korzystne. Jednakże charakter prowadzonej działalności wymusza na przedsiębiorstwach utrzymywanie wysokich stanów zapasów. Co więcej, wzrost zapasów w analizowanych przedsiębiorstwach najczęściej związany był z uruchomieniem nowych salonów sprzedaży, rozwojem kanału e-commerce, poszerzaniem asortymentu. Wzrost stanu zapasów miałby wydzźwięk negatywny dla oceny płynności strukturalnej, gdyby wynikał z niepochlebnych opinii klientów, niespełnionych oczekiwań lub czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, takich jak nietypowe warunki pogodowe. Na podkreślenie zasługuje to, że w przypadku trzech analizowanych przedsiębiorstw udział zapasów w aktywach obrotowych rok do roku zmniejszył się, a w przypadku dwóch – zwiększył. W analizowanym okresie średni udział zapasów w aktywach obrotowych zmniejszył się z 75,14% w 2015 roku do 73,12% w 2016 roku. Wskaźnik udziału należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych nie wykazywał większych zmian w analizowanym okresie, co może oznaczać, że przedsiębiorstwa realizowały niezmienną strategię sprzedaży. Z punktu widzenia oceny płynności, im wyższy udział środków pieniężnych i ich ekwiwalentów w aktywach obrotowych, tym lepsza płynność strukturalna. Najwyższy udział płynnych aktywów w analizowanym okresie utrzymywały spółki Prima Moda oraz CCC, zaś najmniejszy – spółka Wojas. Analizowany wskaźnik w grupie badanych przedsiębiorstw znacznie się zmieniał, zaś średni udział środków pieniężnych i ich ekwiwalentów w aktywach obrotowych wzrósł z 10,58% w 2015 roku do 11,32% w 2016 roku. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa z sektora „obuwie” w 2016 roku miały w strukturze aktywów obrotowych wyższy udział płynnych składników, co oznacza poprawę płynności strukturalnej przedsiębiorstw.

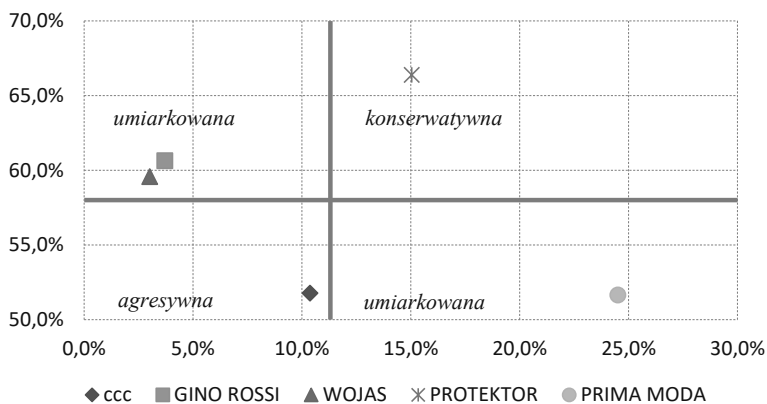
Na podstawie przeprowadzonych analiz można zauważyć, że w badanym okresie zaobserwowano niekorzystne zmiany w strukturze aktywów trwałych, jednakże ich negatywny wydzźwięk został zniwelowany korzystnymi zmianami w strukturze aktywów obrotowych, co z kolei pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa z sektora „obuwie” wykazywały umiarkowaną płynność strukturalną w badanym okresie.

Ocenę płynności strukturalnej uzupełnia analiza realizowanych strategii kształtowania aktywów obrotowych w latach 2015–2016 (rys. 1, 2). Na osi pionowej zaznaczono udziały aktywów obrotowych w aktywach trwałych, zaś na osi poziomej udział środków pieniężnych i ich ekwiwalentów w aktywach obrotowych. Forma graficzna pozwala w łatwy sposób zorientować się, czy strategie realizowane przez przedsiębiorstwa z sektora „obuwie” są ze sobą zbieżne, czy wręcz przeciwnie – zupełnie inne.



**Rysunek 1.** Strategia kształtowania aktywów obrotowych spółek z sektora obuwie notowanych na GPW w Warszawie w 2015 roku

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 2.** Strategia kształtowania aktywów obrotowych spółek z sektora obuwie notowanych na GPW w Warszawie w 2016 roku

Źródło: opracowanie własne.

Z informacji zamieszczonych na rysunkach 1 i 2 wynika, że w przeważającej liczbie przypadków przedsiębiorstwa z sektora „obuwie” realizowały umiarkowaną strategię kształtowania aktywów obrotowych, co potwierdzałyby wcześniejsze oceny płynności strukturalnej. W 2015 roku spółka Gino Rossi jako jedyna realizowała agresywną politykę w zakresie kształtowania aktywów obrotowych, która polegała na utrzymywaniu aktywów obrotowych na niższym poziomie niż średnia wielkość dla branży oraz wykazywaniu niskiego poziomu płynnych aktywów obrotowych w porównaniu ze średnimi wielkościami dla sektora. Z taką strategią może wiązać się podwyższone ryzyko utraty płynności finan-

sowej przedsiębiorstwa ze względu na gorszą płynność strukturalną jego majątku. W 2016 roku tego rodzaju strategię realizowała spółka CCC. Z kolei w badanym okresie strategię konserwatywną realizowała jedna spółka – Protektor, która utrzymywała aktywa obrotowe na wyższym poziomie niż średnia wielkość dla branży oraz wykazywała wyższy poziom płynnych aktywów obrotowych w porównaniu ze średnimi wielkościami dla sektora. Tym samym można uznać, że spółka Protektor w porównaniu z innymi spółkami z sektora w 2016 roku wykazała się najlepszą płynnością strukturalną, z którą wiązało się niższe ryzyko utraty płynności finansowej.

## Uwagi końcowe

Badanie płynności strukturalnej to jedno z podejść, które w praktyce może być wykorzystane w analizie i ocenie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Obrazuje ono pewien wycinek płynności finansowej, który powiązany jest z płynnością aktywów przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy zastrzec, że wnioski dotyczące kształtowania płynności finansowej nie mogą opierać się jedynie na tym podejściu, lecz powinny być zweryfikowane w wyniku dalszych pogłębionych analiz finansowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań zweryfikowano pozytywnie postawioną hipotezę, że struktura aktywów w bilansie determinuje poziom płynności strukturalnej oraz ocenę płynności finansowej przedsiębiorstwa. Wysoki udział płynnych zasobów majątkowych w strukturze aktywów przedsiębiorstwa przekłada się na lepszą ocenę płynności strukturalnej oraz jednocześnie wyższą ocenę zdolności płatniczej. I odwrotnie, im w strukturze majątku większy udział mniej płynnych składników majątkowych, tym mniejsza płynność aktywów, która przekłada się na gorszą ocenę zdolności płatniczej przedsiębiorstwa. Zatem punktem wyjścia w ocenie płynności finansowej przedsiębiorstwa są: charakter wykorzystywanych składników majątkowych w działalności, ich płynność oraz jakość.

## Literatura

- Bednarski, L., Waśniewski, T. (red.) (1996). *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Kreczmańska-Gigoł, K. (2015). Istota i uwarunkowania płynności strukturalnej. W: *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, red. J. Ostaszewski (s. 167–184). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kusak, A. (2006). *Płynność finansowa: analiza i sterowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Michalski, G. (2010). *Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Narkiewicz, J. (2003). Struktura kapitałowo-majątkowa a płynność finansowa przedsiębiorstwa. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H: Oeconomia*, 37, 485–497.
- Sasin, W. (1998). *Analiza płynności finansowej firmy cash flow*. Łódź: Agencja Wydawnicza InterFart.

- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skoczylas, W. (2013). Sterowanie płynnością finansową przedsiębiorstwa za pomocą controllingu finansowego. *Rachunkowość*, 1, 28–33.
- Walińska, E. (red.) (2016). *Meritum rachunkowości. Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wędzki, D. (2003). *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa – przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

#### **ANALYSIS AND EVALUATION OF THE STRUCTURAL LIQUIDITY OF AN ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF COMPANIES FROM THE FOOTWEAR INDUSTRY LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE IN THE YEARS 2015–2016**

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of the article is to analyze and assess the structural liquidity of a company on a group of selected capital companies listed on the Warsaw Stock Exchange.

*Design/methodology/approach* – The subject of the study covered five companies from the footwear sector listed on the Warsaw Stock Exchange. The article uses research methods: literature analysis and financial data analysis.

*Findings* – As a result of the conducted research, the hypothesis was positively verified that the structure of assets determines the level of structural liquidity and the assessment of the company's financial liquidity.

*Originality/value* – Financial liquidity, as a multidimensional category can be considered as the ability of an enterprise to transform property resources into cash. The article covers the problem of structural liquidity, which determines the assessment of the company's financial liquidity.

**Keywords:** assets, fixed assets, current assets, structural liquidity, financial liquidity

#### **Cytowanie**

Kuciński, A. (2018). Analiza i ocena płynności strukturalnej przedsiębiorstwa na przykładzie spółek z branży obuwniczej notowanych na GPW w Warszawie w latach 2015–2016. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 131–142. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-12.

## Istotne czynniki wspomagające decyzję o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego

Piotr Oleksyk\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników będących podstawą decyzji o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego. Najbardziej pomocne są trzy czynniki: analiza wyników przedsiębiorstwa, prognoza przyszłych możliwych wyników oraz informacje o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa. Tak przygotowane założenia są podstawą do opracowania scenariuszy podjęcia właściwej decyzji, związanej z przygotowaniem przedsiębiorstwa do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu.

*Metodologia badania* – Badanie literatury zostało uzupełnione o analizę zapotrzebowania menedżerów na najważniejsze informacje. Następnie – z wykorzystaniem wnioskowania przez analogię oraz metodę dedukcyjną – zaproponowano kolejne kroki procedury analitycznej, poprzedzającej wykonanie decyzji o bezwzględnej konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego.

*Wynik* – Przeprowadzone przez autora badania pozwalają na identyfikację kluczowych informacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które stały się podstawą do podjęcia decyzji niezbędnych do zapewnienia bezpieczeństwa finansowego przez zmianę struktury aktywów przedsiębiorstwa.

*Oryginalność/wartość* – Wartością artykułu jest przykładowa sekwencja analityczna będąca podstawą do podjęcia decyzji o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego.

**Słowa kluczowe:** wspomaganie decyzji, sprawozdawczość finansowa, przedsięwzięcie rozwojowe, bezpieczeństwo finansowe

### Wprowadzenie

Istotnym czynnikiem prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem jest jego pozycja na konkurencyjnym rynku, od czego zależy przyszłość przedsiębiorstwa, która bezpośrednio przekłada się na zdolność do kontynuowania działalności. Jednak podejmowanie skutecznych decyzji nie może być wyłącznie oparte na wdrażaniu rozwiązań podobnych lub identycznych z działaniami bezpośrednich konkurentów. Konieczne jest przeprowadzenie projekcji przyszłych wyników i zagrożeń przedsiębiorstwa. Informacja prognostyczna bazuje na subiektywnych założeniach przyjętych przez zarządzających, dlatego nie jest tak wiarygodna, jak sprawozdawczość finansowa. Mimo to warunkuje ona wdrażanie przedsięwzięć rozwojowych, będących nieodłącznym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa.

---

\* dr Piotr Oleksyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej, e-mail: piotr.oleksyk@ue.wroc.pl.

Zarządzający przedsiębiorstwem rozważają możliwości wdrożenia nowych projektów w trakcie przygotowywania strategii, mającej na celu zwiększenie przychodów ze sprzedaży lub zwiększenie udziału w rynku. Kluczowe jest sprawdzenie skutków potencjalnych decyzji (Pan, 2005, s. 183). Podstawowe analizy, poprzedzające wdrażanie nowych technologii, mają na celu ocenę opłacalności wdrożenia, zdolność do jego sfinansowania oraz możliwości pozyskiwania nowych odbiorców na skutek poprawy wizerunku jednostki, np. dzięki rozwiązaniom proekologicznym. Wdrożenie nowych rozwiązań wymusza najczęściej zaciąganie kredytów inwestycyjnych, które znacząco obniżają poziom bezpieczeństwa finansowego. Często brak zdolności do pozyskania finansowania zewnętrznego powoduje podjęcie decyzji o zaniechaniu wdrożenia zmian w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Jednak zarządzający przedsiębiorstwem, którzy przekładają decyzje inwestycyjne na przyszłe okresy, narażają kierowaną jednostkę na istotne zagrożenie utraty zdolności do kontynuacji działalności. Zagrożenie to dotyczy utraty potencjału konkurencyjnego wskutek zacofania technologicznego.

Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników wspomagających decyzję o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego. Autor stawia hipotezę: zaniechanie wdrożenia zmiany jest działaniem, którego negatywne skutki mogą doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części przedstawiono istotne informacje wewnętrzne i zewnętrzne niezbędne w analizie bezpieczeństwa finansowego jednostki gospodarczej. W drugiej części zaprezentowano sekwencję analityczną przygotowania decyzji o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego, wykorzystującą wnioskowanie przez analogię oraz metodę dedukcyjną. W trzeciej części zaprezentowano przykład zastosowania proponowanej sekwencji analitycznej.

## **1. Informacyjne wspomaganie decyzji podwyższających poziom bezpieczeństwa finansowego**

Istnieje wiele definicji bezpieczeństwa, z których najbardziej ogólna oznacza stan wolny od zagrożeń (por. Karbownik, 2012, s. 67). Niestety stan, w którym przedsiębiorstwo nie jest narażone na zagrożenia, występuje tylko w rozważaniach teoretycznych. Dlatego bezpieczeństwo przedsiębiorstwa należy rozumieć jako stan, w którym występują akceptowalne zagrożenia, pozwalające na niezakłóconą działalność. Jest to działalność, którą charakteryzuje:

- zdolność do kontynuacji, w dotychczasowym wymiarze,
- zdolność do rozwoju,
- nieograniczone możliwości zmiany.

Działalność taka odzwierciedla zamierzenia jego właścicieli. Zagrożenia powodujące zakłócenie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa mogą mieć różny charakter i siłę oddziaływania na jego działalność.

Wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych może znacząco obniżyć ryzyko działalności przedsiębiorstwa, jednak jest podstawą powstania nowych zagrożeń (Cooper, 2003, s. 117).



Informacja o ryzyku zagrażającym jednostce jest dla jej kierownictwa bardzo ważnym sygnałem, umożliwiającym podjęcie odpowiednich kroków zaradczych. Analizę sprawozdawczości wewnętrznej należy rozszerzyć o informacje z otoczenia jednostki. Zarządzający przedsiębiorstwem, w którym rozważane jest przeprowadzenie gruntownych zmian, muszą rozpatrywać wiele możliwości i poszukiwać różnorodnych rozwiązań problemu, jeżeli nie jest możliwe organiczne uniknięcie zagrożenia. W takiej sytuacji konieczne jest prognozowanie przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, wykorzystując informacje o dostępności kredytów, funduszy pomocowych lub innych form finansowania.

Prognozowanie sprawozdania finansowego jest niezbędne w celu skutecznego unikania przyszłych zagrożeń bezpieczeństwa finansowego. Pozwala zarządzającym na antycypowanie przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa oraz umożliwia rozpoznanie przyszłych warunków (Gabrusewicz, 2014, s. 363), w jakich będzie funkcjonować przedsiębiorstwo. Na podstawie prognozy przyszłych wyników przedsiębiorstwa przygotowana jest ocena skutków przyszłych decyzji. Ważne jest, aby właściwie dobrać kryteria oceny (Wallenius i in., 2008, s. 1337). Wśród najważniejszych elementów prognozy, niezbędnych do oceny skutków przyszłej decyzji, należy wymienić:

- potencjalne przychody,
- konieczne do poniesienia koszty,
- absorpcję środków pieniężnych,
- pracochłonność,
- stopień wykorzystania dostępnych zasobów,
- konieczność dostosowania do prawodawstwa i zmiany regulacji wewnętrznych,
- zagrożenie różnymi rodzajami ryzyka, np. walutowym.

Prognoza sprawozdania finansowego pozwala na podjęcie decyzji, która nie powoduje znaczącego uszczuplenia przyszłych środków pieniężnych, będących do dyspozycji zarządzających (Bettner, 2014, s. 135). Jest niejako następnym krokiem informującym o możliwych przyszłych zagrożeniach bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwem samodzielnie dokonują intuicyjnego wyboru informacji pochodzących ze sprawozdawczości wewnętrznej, prognoz oraz otoczenia jednostki (Skoczylas, 2009, s. 127). Jest to warunek konieczny do podjęcia decyzji zapewniających akceptowalny poziom bezpieczeństwa finansowego.

## **2. Analiza konieczności wdrożenia przedsięwzięć rozwojowych**

Podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest zdolność do eliminacji czynników zakłócających jego działalność. Podstawowym warunkiem przetrwania na konkurencyjnym rynku jest wypracowanie mechanizmów pozwalających na osiągnięcie przychodów z podstawowej działalności operacyjnej. Zarządzający przedsiębiorstwem, planując przyszłe działania, podkreślają konieczność utrzymania dotychczasowych klientów. Jeżeli nie jest to możliwe, podejmowane są próby pozyskania nowych odbiorców. Zazwyczaj zarządzanie

sprzedażą oznacza elastyczną integrację obydwu wskazanych rodzajów działań. Konieczna jest również obserwacja działań przedsiębiorstw konkurencyjnych, które mogą w nieodległej przyszłości doprowadzić do znaczącego uszczuplenia udziału jednostki w danym rynku. Rozwój nowatorskich i zaawansowanych technologicznie produktów jest niezbędny, aby dać firmie przewagę nad konkurencją (Coldrick, Lawson, Ivey, Lockwood, 2002, s. 2).

Jednym z najczęstszych zagrożeń utrzymania zaplanowanej wysokości przychodów ze sprzedaży jest utrata potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, która może nastąpić na skutek różnych czynników, wśród których należy wymienić:

- obniżenie jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług,
- zacofanie technologiczne, które jest przyczyną braku możliwości oferowania produktów o parametrach oczekiwanych przez odbiorców,
- niskie moce przerobowe przedsiębiorstwa, które znacząco obniżają czas niezbędny na realizację dostaw,
- brak zdolności do współpracy kooperacyjnej w celu realizacji zamówień przewyższających zdolności produkcyjne jednostki.

Wskazane przyczyny nie wyczerpują listy wszystkich problemów związanych z utratą zdolności do efektywnego konkurowania. Rozwiązaniem jest wdrożenie innowacji i innych zmian w strukturze aktywów trwałych. Potrzeba innowacji jest postrzegana przez wiele przedsiębiorstw jako kluczowe dla ich strategii przetrwania (Lawson, Longhurst, Ivey, 2006, s. 242). Podstawowym problemem zrealizowania projektu rozwojowego jest brak środków własnych lub możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego. Jeżeli właściciele przedsiębiorstwa nie są w stanie zwiększyć swojego zaangażowania, rozwiązaniem jest finansowanie dłużne. Zaciągnięcie kredytów lub emisja obligacji w celu sfinansowania innowacji są jednak rozwiązaniem, które generuje zagrożenie wypłacalności przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwem, podejmując decyzję rozwojową, najczęściej wybierają finansowanie własnymi środkami (Hall, 2002, s. 48; Winnicka-Popczyk, 2018, s. 174). Jeżeli decydują się na finansowanie zewnętrzne, wówczas przeprowadzają zaawansowane projekcje finansowe.

Decyzje o charakterze inwestycyjnym są bardzo złożone, dlatego niezbędne jest wdrażanie zaawansowanych i wydajnych technik wspomagających (Zopounidis, Doumpos, 2002, s. 167). Sekwencje kolejnych czynności analitycznych, potwierdzające konieczność bezwarunkowego wdrożenia zmian w przedsiębiorstwie, przygotowywane są na informacjach pochodzących z różnych źródeł – głównie zewnętrznych. Po pozyskaniu tych informacji należy dążyć do zintegrowania ich z danymi opisującymi potencjał jednostki do wdrożenia nowych projektów i rozwiązań.

Wśród najważniejszych czynności diagnostycznych opisujących sekwencję analityczną należy wymienić:

- diagnozę obecnej sytuacji gospodarczej kraju, regionu oraz branży, w której działa przedsiębiorstwo,
- analizę tendencji występujących w danym sektorze gospodarki, w tym informacje o nowych klientach, konkurentach, nowych technologiach, tendencjach na rynku dostawców,

- analizę tendencji na rynku pracy,
- opracowanie prognozy sprawozdania finansowego oraz prognostycznej analizy wskaźnikowej,
- pozyskanie informacji o programach wspomagania rozwoju danego sektora gospodarki, takich jak: programy unijne, rządowe programy branżowe, lokalne inicjatywy wsparcia przedsiębiorstw,
- próbę nawiązania nowych kontaktów, np. partnerstwo technologiczne lub członkostwo w klastrach,
- analizę planowanych zmian w prawodawstwie, np. proponowane zmiany mające na celu zaostrzenie norm ekologicznych.

Konieczność wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego jako przejawu troski o zapewnienie zdolności do kontynuowania działalności inicjowana jest przez zarządzających na podstawie sygnałów pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa. Dobrze przygotowani zarządzający dokonują efektywnej integracji sygnałów i tendencji rynkowych z sytuacją finansową, barierami i możliwościami danego przedsiębiorstwa. Nie jest to możliwe bez efektywnego prognozowania finansowego. Konieczne jest w tym przypadku stosowanie zaawansowanych analiz prognostycznych (Wędzki, 2015, s. 579), w których rozważa się wiele scenariuszy. Przygotowanie różnorodnych scenariuszy pozwoli na lepsze przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrożenia zmian sprzyjających jego przetrwaniu w dynamicznym otoczeniu.

### **3. Wdrożenie przedsięwzięcia rozwojowego w aspekcie minimalizacji ryzyka działalności przedsiębiorstwa**

Podjęcie decyzji zapewniających bezpieczeństwo finansowe i zdolność do kontynuacji działalności jest głównym celem działania zarządzających. Przykładową sekwencję analityczną dla decyzji wspomagających uniknięcie zagrożenia upadłością jednostki zaprezentowano na przykładzie przedsiębiorstwa, które zajmuje się produkcją komponentów samochodowych.

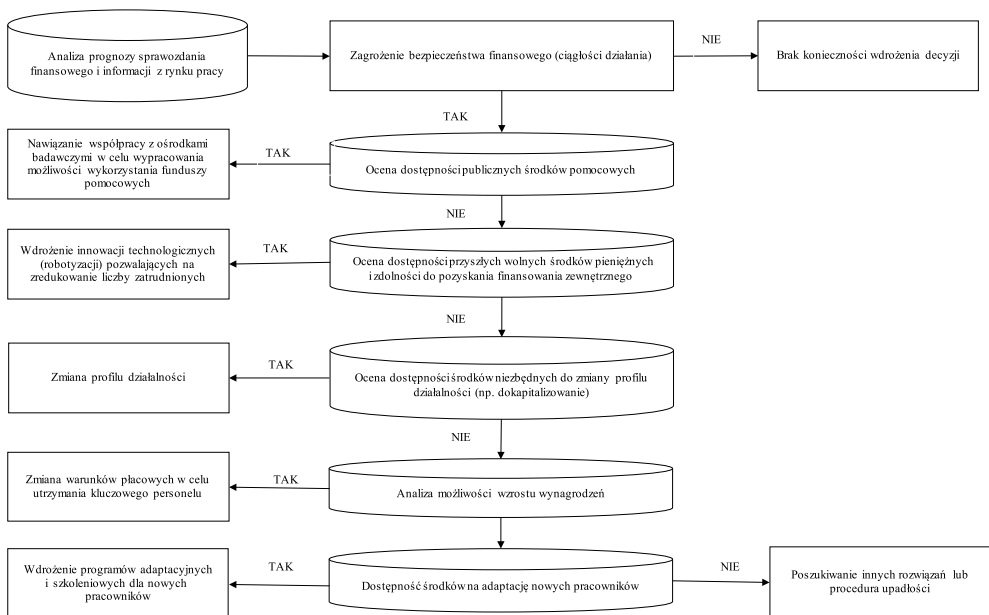
Założenia do przykładu:

- dzięki pozyskaniu ogólnodostępnych informacji rynkowych (np. wdrożenie narodowej strategii rozwoju elektromobilności), zarządzający przedsiębiorstwem są świadomi przyszłych zwiększonych zamówień na części i komponenty samochodowe,
- innym sygnałem pochodzącym z otoczenia przedsiębiorstwa są wzmożone działania rekrutacyjne przedsiębiorców konkurencyjnych,
- pojawia się zagrożenie utraty kluczowego personelu, ponieważ przedsiębiorstwa konkurencyjne, dostrzegając możliwość zwiększenia produkcji, poszukują doświadczonych pracowników, a część pracowników decyduje się na przyjęcie oferty konkurencji,
- w celu uniknięcia problemu w przyszłości zarządzający przedsiębiorstwem są zobligowani do przeprowadzenia analiz, mających na celu eliminację zagrożenia utraty potencjału rynkowego i konkurencyjnego.

Właściwa integracja symptomów rynkowych i zaawansowanych prognoz finansowych, opartych na wynikach analizowanego przedsiębiorstwa, pozwala na przygotowanie scenariuszy decyzyjnych obejmujących:

- propozycję zmiany warunków płacowych w celu utrzymania kluczowego personelu,
- wdrożenie programów adaptacyjnych i szkoleniowych dla nowych pracowników,
- wdrożenie innowacji technologicznych (robotyzacji) pozwalających na zredukowanie liczby zatrudnionych,
- nawiązanie współpracy z ośrodkami badawczymi w celu wypracowania możliwości wykorzystania funduszy pomocowych, np. POIR,
- zmianę profilu produkcji lub profilu działalności, np. rezygnację z produkcji na rzecz handlu.

Wybór właściwej decyzji jest trudny, dlatego konieczne jest przeprowadzenie wieloaspektowej sekwencji analitycznej, którą przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Schemat przykładowej sekwencji analitycznej

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana na rysunku 1 sekwencja analityczna może być pomocna dla zarządzających w podjęciu właściwej decyzji, która pozwoli na rozwiązanie problemu. Poszczególne elementy analityczne wymagają doboru właściwych informacji. Decydenci, bazując na intuicji, samodzielnie określają zakres niezbędnych informacji wewnętrznych i zewnętrznych. Przygotowanie właściwej decyzji o konieczności wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego jest uzależnione od jakości informacji prognostycznej. Ważne jest, aby zarządzający

uwzględniali długoterminowy horyzont funkcjonowania przedsiębiorstwa. Często decyzje o zaniechaniu wdrożenia zmian podejmowane są na podstawie średniookresowych prognoz, co jednak może doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. Ryzyko zaniechania przedsięwzięcia rozwojowego jest możliwe do zidentyfikowania po dogłębnych analizach *ex post*, po których nie jest już możliwe wdrożenie działań naprawczych.

## **Uwagi końcowe**

Przeprowadzone rozważania pozwalają na potwierdzenie hipotezy, że zaniechanie wdrożenia przedsięwzięcia rozwojowego jest źródłem ryzyka upadłości przedsiębiorstwa. Przedsięwzięcie rozwojowe również generuje zagrożenie, dlatego decyzja taka poprzedzona jest wieloaspektowymi analizami. Podstawą tych analiz są różnorodne źródła informacji pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa – zarówno o charakterze finansowym, jak i niefinansowym.

Pozostałe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań są następujące:

1. Zarządzający przedsiębiorstwem dokonują intuicyjnej selekcji informacji będących kompilacją dotychczasowych wyników przedsiębiorstwa, symptomów rynkowych oraz kontekstowych prognoz finansowych.
2. W warunkach dynamicznego rozwoju nowych rozwiązań technologicznych zaniechanie przedsięwzięć rozwojowych generuje znacznie wyższe ryzyko utraty zdolności do kontynuowania działalności niż ryzyko utraty płynności na skutek wdrożenia przedsięwzięcia inwestycyjnego.
3. Zarządzający dokonują efektywnej integracji sygnałów i tendencji rynkowych z sytuacją finansową, barierami i możliwościami danego przedsiębiorstwa. Nie jest to możliwe bez efektywnego prognozowania finansowego. Konieczne jest w tym przypadku stosowanie zaawansowanych analiz prognostycznych, w których rozważa się wiele scenariuszy.

Podstawowym ograniczeniem analitycznego wspomaganie decyzji o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego jest niedoskonałość prognozy finansowej. Prognozy finansowe oparte są bowiem na przypuszczeniach i intuicji ekspertów przygotowujących prognozę. Ważne jest, aby na bieżąco doskonalić metody prognozowania wyników przedsiębiorstwa. Podstawą takiego doskonalenia jest doświadczenie, polegające na identyfikacji czynników wpływających na błędy i niedoskonałości przygotowanych prognoz. Informacja prognostyczna skompilowana z opracowaniami przygotowywanymi przez analityków zewnętrznych (bank centralny, administracja rządowa i GUS) pozwala kompleksowo ocenić projektowaną decyzję. Ponadto przyszłe prace powinny być związane z wyznaczeniem minimalnego zestawu zewnętrznych informacji niezbędnych do podjęcia przedmiotowej decyzji. Konieczne jest wdrożenie metod rangowania przydatności poszczególnych źródeł informacji.

## Literatura

- Skoczylas, W. (red.) (2009). *Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Bettner, M. (2014) *Using Accounting & Financial Information: Analyzing, Forecasting and Decision-Making*. Dallas: Business Express Press.
- Coldrick, S., Lawson, C.P., Ivey, P.C., Lockwood, C. (2002). *A Decision Framework for R&D Project Selection*. International Engineering Management Conference. Cambridge (UK): IEEE.
- Cooper, L. (2003). A Research Agenda to Reduce Risk in New Product Development Through Knowledge Management: A Practitioner Perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 117–140.
- Gabrusewicz, W. (2014). *Analiza finansowa przedsiębiorstwa – teoria i zastosowanie*. Warszawa: PWE.
- Hall, B. (2002). Financing of Research and Development. *Oxford Review of Economic Policy*, 1 (18), 35–51.
- Karbownik, L. (2012). Pojęcie i obszary kreowania oraz zapewniania bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 267, 63–77.
- Lawson, C., Longhurst, P., Ivey, P. (2006). The Application of a New Research and Development Project Selection Model in SMEs. *Technovation*, 26, 242–250.
- Pan, G. (2005). Information Systems Project Abandonment: A Stakeholder Analysis. *International Journal of Information Management*, 25, 173–184.
- Wallenius, J., Dyer, J., Fishburn, P., Steuer, R., Zionts, S., Deb, K. (2008). Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: Recent Accomplishments and What Lies Ahead. *Management Science*, 7 (54), 1336–1349.
- Wędzki, D. (2015). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Winnicka-Popczyk, A. (2018). Czynniki finansowania innowacji w polskich firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 7 (19/3), 159–176.
- Zopounidis C., Doumpos M. (2002). Multi-Criteria Decision Aid in Financial Decision Making: Methodologies and Literature Review. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11, 167–186.

### SIGNIFICANT FACTORS SUPPORTING THE DECISION ON THE IMPLEMENTATION OF A DEVELOPMENT PROJECT

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of this article is to identify the most important factors underlying the decision of the need to implement a development project. This decision should be based on three important elements: analysis of the company's results, forecast of future results, and information on changes in the company's environment. The assumptions prepared in this way are the basis for the development of scenarios for making the right decision related to the preparation of the company for functioning in a dynamic environment.

*Design/methodology/approach* – The study of literature is the starting point in this article. The study of literature has been complemented by an analysis of the demand of managers on the most important information. Then, using reasoning by analogy and using deductive method we will be proposed next steps of the analytical procedure preceding on the absolute necessity to implement the development undertaking.

*Findings* – Conducted by the author studies allow identification of key information, both internal and external, which became the basis to take the necessary to ensure financial security by changing the structure of the company's assets.

*Originality/value* – The value of the article is original proposal analytical sequence that is the basis for the decision a decision about the implementation of a development project.

**Keywords:** decision support, financial reporting, development project, financial safety

#### Cytowanie

Oleksyk, P. (2018). Istotne czynniki wspomagające decyzję o wdrożeniu przedsięwzięcia rozwojowego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 143–150. DOI: 10.18276/firfu.2018.94/1-13.

# Sprawozdanie z działalności jednostki jako źródło informacji o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa

Tomasz Zygmanski\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest określenie zakresu ujawnień informacji o posiadanym kapitale intelektualnym zawartych w sprawozdaniu z działalności jednostki i ich przydatności decyzyjnej na przykładzie spółek z indeksu WIG-20.

*Metodologia badania* – Na potrzeby artykułu wykorzystano metodę studiów literaturowych, metodę indukcji i wnioskowanie logiczne oraz poddano analizie akty prawne i sprawozdania z działalności jednostki.

*Wynik* – W artykule wykazano, że spółki giełdowe starają się przekazywać informacje o składnikach kapitału intelektualnego, lecz brak jednolitego wzorca sprawozdania powoduje, że informacje te w znacznym stopniu różnią się w poszczególnych jednostkach gospodarczych pod względem zakresu i przydatności decyzyjnej. Ponadto trudno jest określić przydatność informacji o kapitale intelektualnym prezentowanych w analizowanych sprawozdaniach z działalności jednostki.

*Oryginalność/wartość* – W artykule przedstawiono aktualny przegląd zakresu ujawnień informacji o kapitale intelektualnym przez współczesne jednostki gospodarcze. Ponadto wykazano, że fundamentalny atrybut informacji, czyli jej przydatność, stoi w sprzeczności z naczelną zasadą rachunkowości – zasadą wiernego i rzetelnego obrazu (*true and fair view*).

**Słowa kluczowe:** sprawozdanie zarządu, raportowanie o zasobach niematerialnych, przydatność decyzyjna informacji, sprawozdawczość kapitału intelektualnego

## Wprowadzenie

Integralną częścią rocznego sprawozdania finansowego jednostek określonych przez przepisy ustawy z 29 września 1994 r. o rachunkowości jest sprawozdanie z działalności jednostki. Do jego sporządzenia obligują przepisy art. 49 ust. 1 (Ustawa, 1994). Sprawozdanie z działalności zawiera szereg informacji o sytuacji majątkowej i finansowej jednostki gospodarczej. Są to zarówno informacje ilościowe, wartościowe, jak i jakościowe. W związku z tym sprawozdanie z działalności jednostki dla jego użytkowników w wielu wypadkach jest źródłem dodatkowych informacji o jednostce, w tym również informacji o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest określenie zakresu ujawnień informacji o posiadanym kapitale intelektualnym zawartych w sprawozdaniu z działalności jednostki i ich przydatności decyzyjnej na przykładzie spółek z indeksu WIG-20.

---

\* mgr Tomasz Zygmanski, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, e-mail: tomasz.zygmanski@usz.edu.pl.

W artykule rozważono następujące zagadnienia:

- zakres informacyjny sprawozdań z działalności jednostki według przepisów polskiego prawa bilansowego,
- sprawozdawczość kapitału intelektualnego,
- zakres informacji o kapitale intelektualnym sprawozdań z działalności spółek należących do indeksu giełdowego WIG-20,
- przydatność decyzyjna informacji o kapitale intelektualnym jednostki gospodarczej, pochodzących ze sprawozdania z działalności.

W części teoretycznej artykułu wykorzystano metodę studiów literaturowych i poddano analizie akty prawne. W części empirycznej posłużono się analizą sprawozdań z działalności jednostki, podejściem indukcyjnym i wnioskowaniem logicznym.

## **1. Sprawozdanie z działalności jednostki jako źródło informacji o jej stanie majątkowym i sytuacji finansowej**

Kierownik jednostki oraz członkowie jej rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności jednostki spełniały wymagania określone w ustawie o rachunkowości (Ustawa, 1994, art. 4a ust. 1). Do sporządzania sprawozdania z działalności są zobowiązani kierownicy następujących jednostek:

- spółek kapitałowych,
- spółek komandytowo-akcyjnych,
- towarzystw ubezpieczeń wzajemnych,
- towarzystw reasekuracji wzajemnej,
- spółdzielni,
- przedsiębiorstw państwowych,
- tych spółek jawnych i komandytowych, których wszystkimi współnikami ponoszącymi nieograniczoną odpowiedzialność są spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne lub spółki z innych państw o podobnej do tych spółek formie prawnej,
- specjalistycznych funduszy inwestycyjnych otwartych,
- funduszy inwestycyjnych zamkniętych,
- alternatywnych spółek inwestycyjnych.

Zgodnie z ustawą sprawozdanie z działalności powinno zawierać wszystkie informacje istotne do oceny sytuacji majątkowej i finansowej jednostki gospodarczej. W sprawozdaniu należy przedstawić ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazać czynniki ryzyka i opis zagrożeń dla działalności jednostki. W szczególności należy raportować informacje dotyczące następujących zagadnień (Ustawa, 1994, art. 49 ust. 2):

- a) zdarzeń, które mają wpływ na działalność jednostki – zarówno tych, które nastąpiły w roku obrotowym, jak i tych, które miały miejsce po jego zakończeniu;
- b) przewidywanego rozwoju jednostki;



- c) istotnych osiągnięć w dziedzinie badań i rozwoju;
- d) aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej;
- e) udziałów własnych;
- f) posiadanych przez jednostkę oddziałów (zakładów);
- g) instrumentów finansowych w zakresie:
  - ryzyka: zmiany cen, kredytowego, istotnych zakłóceń przepływów środków pieniężnych oraz utraty płynności finansowej, na jakie narażona jest jednostka;
  - przyjętych przez jednostkę celów i metod zarządzania ryzykiem finansowym.

Ponadto jednostka gospodarcza zobligowana do sporządzania sprawozdania z działalności przedstawia, jeżeli jest to ważne dla oceny jej rozwoju, wyników oraz sytuacji, finansowe i niefinansowe wskaźniki efektywności, a także informacje dotyczące spraw pracowniczych i środowiska naturalnego (Ustawa, 1994, art. 49 ust. 3). Ponadto sprawozdanie z działalności emitenta, którego papiery wartościowe zostały dopuszczone do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego, powinno zawierać dodatkowo oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego (Ustawa, 1994, art. 49 ust. 2a). Sprawozdanie z działalności specjalistycznych funduszy inwestycyjnych otwartych, funduszy inwestycyjnych zamkniętych oraz alternatywnych spółek inwestycyjnych powinno też obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej tych jednostek, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń (Ustawa, 1994, art. 49 ust. 2b).

Wymogi sprawozdawcze spółek giełdowych zostały szczegółowo uregulowane w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29.03.2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Rozporządzenie, 2018). Sprawozdanie z działalności jednostki w przywołanym rozporządzeniu zwane jest sprawozdaniem z działalności emitenta. Wszyscy emitenci zobligowani do sporządzania sprawozdania z działalności emitenta, poza informacjami określonymi w przepisach o rachunkowości, raportują informacje dotyczące (Rozporządzenie, 2018, art. 70 ust. 1 pkt 6):

- a) podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych ujawnionych w rocznym sprawozdaniu finansowym, w szczególności opis czynników i zdarzeń, w tym o nietypowym charakterze, mających znaczący wpływ na działalność emitenta i sprawozdanie finansowe, w tym na osiągnięte przez niego zyski lub poniesione straty w roku obrotowym;
- b) przyjętej strategii rozwoju oraz działaniach podjętych w ramach jej realizacji w okresie objętym raportem wraz z opisem perspektyw rozwoju działalności emitenta co najmniej w najbliższym roku obrotowym;
- c) czynników ryzyka i zagrożeń;
- d) stosowania ładu korporacyjnego;

- e) istotnych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej, dotyczących zobowiązań oraz wierzytelności;
- f) informacji niefinansowych sporządzonych zgodnie z art. 49b ust. 2–8 ustawy o rachunkowości – w wypadku emitenta, który spełnia kryteria określone w art. 49b ust. 1 tejże ustawy;
- g) nazwy i siedziby jednostki dominującej wyższego szczebla sporządzającej oświadczenie albo sprawozdanie na temat informacji niefinansowych, obejmujące emitenta i jego jednostki zależne.

Zasady dotyczące sporządzania sprawozdania z działalności jednostki nie zostały bezpośrednio uregulowane w regulacjach międzynarodowych. Istnienie sprawozdania z działalności w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej wynika z Międzynarodowego Standardu Rachunkowości nr 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych”. Zgodnie z zapisami standardu jednostka gospodarcza do sprawozdania finansowego może dołączyć analizę finansową sporządzoną przez kierownictwo, zawierającą opis i wyjaśnienie głównych wyznaczników efektywności finansowej i sytuacji finansowej jednostki oraz najistotniejsze obszary niepewności (MSSF, 2016; MSR 1, par. 13). Jednostka może dołączyć również inne dodatkowe raporty i sprawozdania, np. o jej wpływie na środowisko naturalne (MSSF, 2016, MSR 1, par. 14). Dodatkowy raport, np. sprawozdanie z działalności jednostki, może być omówieniem (MSSF, 2016, MSR 1, par. 13):

- a) głównych czynników wpływających na efektywność finansową jednostki;
- b) źródeł finansowania jednostki;
- c) zasobów jednostki, które nie zostały ujęte w sprawozdaniu finansowym.

Należy zwrócić uwagę, że ustawa o rachunkowości, rozporządzenie i MSSF nie podają wzoru sprawozdania z działalności jednostki. Wymieniają jedynie katalog informacji, które powinny być obowiązkowo w nim ujęte, przy czym jest to katalog otwarty. Ustawa, rozporządzenie i MSSF podają zatem minimalny zakres informacji zamieszczanych w sprawozdaniu z działalności. Jednostkom gospodarczym pozostawiono decyzję, które informacje są według ich oceny istotne dla użytkowników tego raportu. Jednak rozszerzenie zakresu informacyjnego ponad wymogi ustawowe powinno wiązać się wyłącznie z rzetelnym i jasnym przedstawieniem sytuacji majątkowej i finansowej jednostki gospodarczej. Warto podkreślić, że forma prezentacji informacji w sprawozdaniu z działalności jest dowolna – może to być forma opisowa, tabelaryczna lub graficzna.

## **2. Kapitał intelektualny i jego sprawozdawczość – zarys problemu**

W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny definiowany jest niejednoznacznie i w różny sposób. Według L. Edvinssona, który prowadził badania w zakresie kapitału intelektualnego w szwedzkim przedsiębiorstwie Skandia AFS, „kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności

zawodowe, które dają (...) przewagę konkurencyjną na rynku” (Edvinsson, Malone, 2001, s. 40).

Kapitał intelektualny można klasyfikować według jego składników. Ułatwia to proces zarządzania kapitałem intelektualnym. Dotychczas opracowano wiele modeli zarządzania tymi składnikami, a autorzy poszczególnych modeli prezentują strukturę kapitału intelektualnego według własnego ujęcia. Istnieje wiele koncepcji dotyczących struktury kapitału intelektualnego (Kasiewicz, Rogowski, 2006, s. 82). Do najpopularniejszych należą klasyfikacje zaproponowane przez: K.E. Sveiby’ego (1998), L. Edvinssona (1997), H. Saint-Onge’a we współpracy z L. Edvinssonem, G. Petrashem i C. Armstrongiem, N. Bontisa, A. Brookinga oraz J. Roosa i G. Roosa.

Na potrzeby przeprowadzonej analizy sprawozdań z działalności jednostki wykorzystano klasyfikację opracowaną w 1997 roku przez K.E. Sveiby’ego. Kategorie kapitału intelektualnego uwzględnione według tej koncepcji przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Kategorie kapitału intelektualnego według koncepcji K.E. Sveiby’ego

Kategoria			
Kapitał Wewnętrzny		Kompetencje pracowników	Kapitał zewnętrzny
Własność intelektualna	Zasoby infrastrukturalne	know-how	marki
patenty	filozofia zarządzania	wykształcenie	klienci
prawa autorskie	kultura korporacyjna	predyspozycje	lojalność klientów
znaki towarowe	procesy zarządzania	wiedza związana z pracą	nazwa przedsiębiorstwa
	systemy informacyjne	kompetencje związane z pracą	kanały dystrybucji
	systemy sieciowe	duch/atmosfera przedsiębiorczości	współpraca biznesowa
	relacje finansowe		porozumienia licencyjne
			umowy francyzyzowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kasiewicz, Rogowski (2006), s. 84.

W ostatnich trzech dekadach radykalnej zmianie uległy potrzeby w zakresie pomiaru, raportowania i oceny dokonań jednostek gospodarczych. Wzrost znaczenia niematerialnych źródeł wartości przedsiębiorstw wymusił raportowanie co do sprawozdawczości skierowanej do zarówno środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego (Nita, 2014, s. 264). Porównanie wewnętrznej i zewnętrznej sprawozdawczości w zakresie kapitału intelektualnego zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

Porównanie zakresu informacji o kapitale intelektualnym w wewnętrznej i zewnętrznej sprawozdawczości jednostek gospodarczych

Zakres różnic w sprawozdawczości	Sprawozdawczość wewnętrzna	Sprawozdawczość zewnętrzna
Cel sprawozdawczości	zarządzanie kapitałem intelektualnym	informowanie o czynnikach generujących wartość jednostki gospodarczej
Rodzaj użytkowników sprawozdania	wewnętrzni	zewnętrzni
Zakres sprawozdawczości	identyfikacja, kategoryzacja i pomiar kapitału intelektualnego	wycena kapitału intelektualnego i całej jednostki gospodarczej
Sposób prezentacji	wskazanie zidentyfikowanych rodzajów i składników kapitału intelektualnego oraz ich wielkości	wskazanie wartości składników kapitału intelektualnego oraz ich udziału w całości wartości jednostki gospodarczej
Rodzaj informacji	ilościowa, jakościowa, szczegółowa, zdezagregowana	ilościowa, jakościowa, ogólna, zagregowana
Standaryzacja sprawozdań	nie	tak
Benchmark	określone wielkości wewnętrzne i zewnętrzne	określone wielkości zewnętrzne, np. inne podmioty, wskaźniki branżowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nita (2014), s. 265.

Przepisy prawa nie nakładają na jednostki gospodarcze obowiązku publikowania informacji o posiadanym kapitale intelektualnym. Należy jednak zaznaczyć, że pominięcie informacji dotyczących kapitału intelektualnego może prowadzić do zniekształcenia prawdziwego i wiernego obrazu jednostki gospodarczej, co wiąże się z naruszeniem podstawowych zasad rachunkowości (Zygmanski, 2016, s. 227).

Istnieje wiele koncepcji wielowymiarowego podejścia do raportowania kapitału intelektualnego. Jednak żadna z nich nie jest na tyle uniwersalna, aby mogła być obligatoryjnie narzucona w ramach sprawozdawczości zewnętrznej. Jednostki gospodarcze mogą więc tylko z własnej inicjatywy raportować informacje o składnikach kapitału intelektualnego w sprawozdaniach z działalności jednostki.

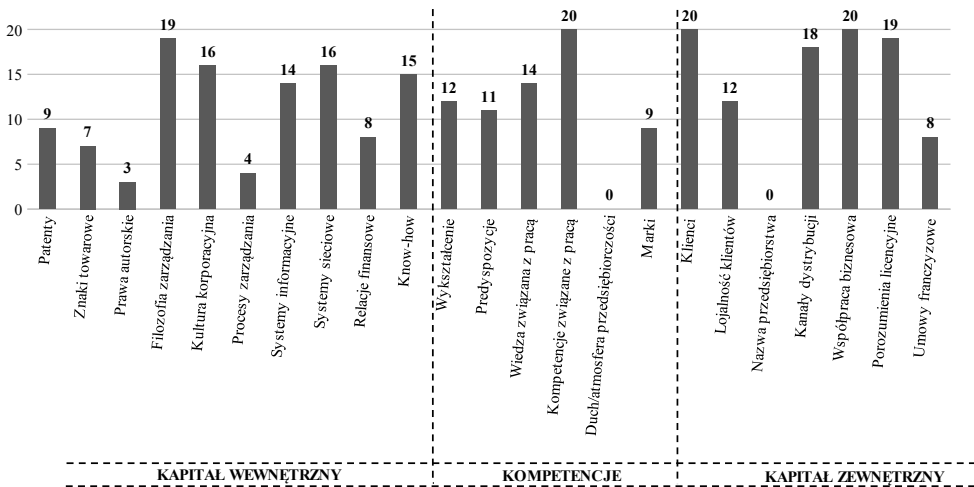
### **3. Zakres informacji o kapitale intelektualnym w sprawozdaniach z działalności spółek należących do indeksu giełdowego WIG-20 i ich przydatność decyzyjna**

Prezentacja problematyki dotyczącej ujawnień informacji o kapitale intelektualnym wymagała przeanalizowania sprawozdań z działalności określonych jednostek. Analizie podlegały

sprawozdania z działalności spółek giełdowych należących do indeksu WIG-20 według sesji z 13 kwietnia 2018 roku. Badane sprawozdania obejmowały rok obrotowy zakończony:

- 31 grudnia 2016 roku, w wypadku spółek: PGNiG SA, PKN ORLEN SA, Cyfrowy Polsat SA, KGHM Polska Miedź SA, mBank SA, PZU SA, Bank Pekao SA;
- 31 grudnia 2017 roku, w wypadku spółek: CCC SA, Tauron SA, LPP SA, Energa SA, JSW SA, LOTOS SA, Orange Polska SA, Eurocash SA, Bank Polski PKO SA, Alior Bank SA, Bank Zachodni WBK SA, PGE Polska Grupa Energetyczna SA, CD PROJEKT SA.

Jak wspomniano w drugim punkcie artykułu, na potrzeby przeprowadzonej analizy posłużono się kategoriami kapitału intelektualnego według koncepcji Sveiby'ego (tab. 1). W związku z tym w pierwszej kolejności analiza polegała na ustaleniu, czy sprawozdania z działalności zawierają informacje na temat poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Wyniki weryfikacji zaprezentowano na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Ujawnienia informacji o elementach kapitału intelektualnego w sprawozdaniach z działalności jednostki

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności jednostki spółek indeksu WIG-20.

Na podstawie rysunku 1 można uznać, że spółki giełdowe najczęściej raportują informacje dotyczące:

- kompetencji pracowników (20 spółek – 100%),
- klientów (20 spółek – 100%),
- współpracy z innymi podmiotami (20 spółek – 100%),
- filozofii zarządzania (19 spółek – 95%),
- porozumień licencyjnych (19 spółek – 95%),
- kanałów dystrybucji (18 spółek – 90%),

- kultury korporacyjnej (16 spółek – 80%),
- systemów sieciowych (16 spółek – 80%),
- know-how (15 spółek – 75%),
- systemów informacyjnych (14 spółek – 70%),
- wiedzy związanej z pracą (14 spółek – 70%).

Rodzaje informacji raportowanych w ramach pięciu pierwszych wyżej wymienionych pozycji zawarto w tabeli 3.

**Tabela 3**

Rodzaje informacji o składnikach kapitału intelektualnego najczęściej ujawnianych w sprawozdaniach z działalności jednostki

Składnik kapitału intelektualnego	Zakres ujawnień
Kompetencje związane z pracą	<ul style="list-style-type: none"> <li>– głównie opis kompetencji naczelnego kierownictwa (Zarządu, Rady Nadzorczej, Walnego Zgromadzenia)</li> <li>– opis innych organów spółki, np. Komitetu Audytu czy Komitetu Nominacji i Wynagrodzeń</li> <li>– opis kompetencji pracowników i sposobów wspierania ich w podnoszeniu ich kompetencji potrzebnych na danym stanowisku prac</li> </ul>
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opis kategorii klientów i ich liczby</li> <li>– opis szans i zagrożeń działalności jednostki ze względu na klientów</li> <li>– opis zarządzania wartością klienta</li> <li>– opis struktury asortymentowej według grup klientów</li> <li>– wskazanie w jednym wypadku (Eurocash SA), że relacje z klientami stanowią 5% wartości niematerialnych i prawnych, czyli 193 539 966 zł</li> </ul>
Współpraca biznesowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opis zasad współpracy z innymi podmiotami ze wskazaniem nazwy kluczowych partnerów biznesowych, formy współpracy i dotychczasowych efektów tej współpracy</li> </ul>
Filozofia zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opis modelu zarządzania i zasad zarządzania jednostką, w tym głównie dotyczących: zarządzania procesowego, ryzykiem finansowym, ryzykiem kredytowym, prawami do znaków towarowych, aktywami i pasywami, jakością itp.</li> <li>– opis zmian w zasadach zarządzania jednostką</li> <li>– opis powiązania misji i wizji jednostki z filozofią zarządzania</li> <li>– opis narzędzi stosowanych w zarządzaniu jednostką, np. informacja o wdrożeniu metodyki zrównoważonego zarządzania strategicznego, tzw. Balanced Scorecard (BS) w PGNiG SA</li> </ul>
Porozumienia licencyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opis licencjonowanych marek</li> <li>– opis otrzymanych licencji ze wskazaniem licencjodawców, daty podpisania umów licencyjnych, ich zakresu i czasu trwania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności jednostki spółek indeksu WIG-20.

Drugi etap analizy polegał na ocenie zakresu informacji o raportowanych składnikach kapitału intelektualnego. Przeprowadzona analiza pozwoliła dowiedzieć, że zakres ten jest bardzo zróżnicowany. Prezentowane informacje mają charakter jakościowy i ogólny. Analizując częstotliwość ujawnień zaprezentowaną na rysunku 1, można zauważyć, że spółki giełdowe największą wagę przykładają do raportowania informacji o pracownikach, klientach, współpracy biznesowej, procesie zarządzania czy kształtowaniu sieci dystrybucji.

Informacje prezentowane w analizowanych sprawozdaniach z działalności są zbiorem opisów poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Można uznać, że w większości wypadków stanowią one sposób na wskazanie czynników generujących wartość danej spółki lub jej przewagi konkurencyjnej. Spośród badanych spółek można wskazać te, które prezentują lub starają się prezentować informacje w rzetelny sposób, tak aby były one użyteczne dla odbiorców ich sprawozdań. Pozostałe spółki raportują te informacje w ograniczonym zakresie. Zdaniem autora artykułu żadna badana spółka nie raportuje informacji o kapitale intelektualnym w taki sposób, aby jej sprawozdanie z działalności mogło być wzorem dla innych jednostek. Jednak część spółek z dużą dokładnością przedstawia informacje dotyczące wybranych składników kapitału intelektualnego. Wykaz składników kapitału intelektualnego rzetelnie prezentowanych w sprawozdaniach z działalności z podaniem sporządzających je spółek przedstawiono w tabeli 4.

Na ostatnim etapie analizy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy informacje o kapitale intelektualnym raportowane w sprawozdaniach z działalności jednostek są przydatne w procesie decyzyjnym. Informację finansową, zgodnie z zapisami Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, można uznać za użyteczną, jeżeli jest przydatna i wiernie prezentuje to, co ma zaprezentować (Założenia koncepcyjne MSSF, par. CJ4, w: MSSF, 2016). Oznacza to, że przydatność informacji jest jej podstawową cechą jakościową. Informacja jest przydatna, jeżeli może wpłynąć na decyzję podejmowaną przez jej użytkownika (Założenia koncepcyjne MSSF, par. CJ6). Przejawem przydatności informacji jest jej istotność. Według założeń koncepcyjnych MSSF informację należy uznać za istotną, jeżeli „jej pominięcie lub zniekształcenie mogłoby wpłynąć na podejmowane decyzje użytkowników” (Założenia koncepcyjne MSSF, par. CJ11).

Analizując informacje o kapitale intelektualnym w sprawozdaniach z działalności jednostek, trudno jest je ocenić pod kątem przydatności decyzyjnej. Różne potrzeby odbiorców poszczególnych informacji finansowych powodują, że mają one charakter subiektywny, przy czym największym problemem jest fakt, że są one wyłącznie informacjami jakościowymi, nie ilościowymi. Na ich podstawie użytkownicy sprawozdań z działalności jednostki mogą wyłącznie wskazać potencjalne szanse i zagrożenia danej jednostki gospodarczej.

**Tabela 4**

Zestawienie rzetelnie prezentowanych informacji o określonych składnikach kapitału intelektualnego w sprawozdaniu z działalności wybranych spółek giełdowych WIG-20

Nazwa spółki giełdowej	Składnik kapitału intelektualnego	Opis zakresu prezentowanych informacji
1	2	3
Cyfrowy Polsat SA	Prawa autorskie	Spółka zaznacza, że zarządzanie prawami własności intelektualnej stanowi istotny element jej działalności. W tym celu została powołana specjalna jednostka zależna – Cyfrowy Polsat Trade Marks Sp. z o.o. Koszty transferu praw autorskich i własności intelektualnej są istotnym elementem kosztu produkcyjnego (kosztu produkcji programu telewizyjnego). Jednocześnie spółka zaznacza, że prawa własności intelektualnej oraz inne środki zabezpieczające mogą niewystarczająco chronić jej działalność, a nieskuteczna ochrona treści programowych, technologii i know-how może spowodować utratę klientów na rzecz konkurencji oraz obniżenie zysków. Nieuprawnione wykorzystanie własności intelektualnej spółki może negatywnie wpłynąć na jej działalność, szkodząc jej reputacji oraz ograniczając zaufanie partnerów biznesowych do możliwości ochrony własnych oraz licencjonowanych treści, a w konsekwencji może mieć niekorzystny wpływ na wyniki działalności, sytuację finansową i perspektywę rozwoju
	Marki	Spółka zaznacza, że ma dobrze rozpoznawalne marki i cieszy się dobrą opinią wśród klientów i widzów. W sprawozdaniu wymienia się wszystkie posiadane marki oraz podkreśla, że zdobywają one wysokie oceny w różnych rankingach. Spółka wskazuje, że rozpoznawalność jej marek ma istotny wpływ na decyzje zakupowe większości jej klientów. Jednocześnie wskazuje czynniki, które mogą mieć niekorzystny wpływ na wizerunek jej marek, np. przerwy w dostępie do usług spółki wskutek niewywiązania się z umów przez jej dostawców
	Porozumienia licencyjne	Spółka zaznacza, że dobre relacje z licencjodawcami pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w pozyskiwaniu programów wysokiej jakości na korzystnych warunkach rynkowych. W sprawozdaniu wskazuje źródła pozyskiwania zagranicznych programów telewizyjnych (zagraniczne licencje programowe kupowane od kluczowych partnerów, np. Sony Pictures TV International, 20th Century Fox TV, The Walt Disney Company, Warner Bros International TV Distribution, CBS Studios). Spółka prezentuje szeroki opis nabytych licencji
KGHM Polska Miedź SA	Kompetencje pracowników	Spółka zaznacza, że pracownicy stanowią jej najcenniejszy kapitał. Kadra spółki odgrywa kluczową rolę w rozwoju wszystkich obszarów jej modelu biznesowego, buduje globalne znaczenie przedsiębiorstwa i sprawia, że spółka tworzy zintegrowaną, otwartą na przyszłość organizację. W raporcie zaznacza się, że spółka chroni życie i zdrowie swoich pracowników oraz dba o ich ciągły rozwój zawodowy. Kapitał ludzki i intelektualny zaprezentowano w sprawozdaniu liczbowo – przedstawiono łączną liczbę pracowników, liczbę pracowników biorących udział w pojedynczym zdarzeniu szkoleniowym, liczbę wypadków (w tym śmiertelnych i ciężkich) i na ich podstawie określono wskaźnik LTIFR ( <i>Lost Time Injury Frequency Rates</i> – łączna liczba wypadków / łączna liczba przepracowanych godzin × 1 mln)



1	2	3
		<p>W raporcie wskazuje się, że: działalność spółki generuje zatrudnienie i pozwala na pobudzenie aktywności gospodarczej w regionie (ze wskazaniem danych liczbowych i wskaźnika wzrostu zatrudnienia), dba się o budowanie kapitału ludzkiego poprzez ciągłe szkolenia pracowników (z podaniem danych liczbowych), troszczy się o bezpieczeństwo pracowników, co wspomaga efektywność, a także minimalizuje ryzyko działania, realizuje się program mobilności pracowników, który przekłada się na ryzyko związane z kapitałem ludzkim itp. Raport zawiera bardzo obszerne informacje dotyczące wszystkich spraw pracowniczych</p>
Eurocash SA	Klienci	<p>Spółka prezentuje bardzo szeroki opis spraw dotyczących jej klientów. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że jako jedyna prezentuje informacje na temat relacji z klientami, dokonując ich wyceny (wyniki wyceny zostały zaprezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym). Relacje z klientami stanowią składnik wartości niematerialnych i prawnych spółki i wynoszą 193 539 966 zł, co stanowi 0,11% wartości bilansowej jej wartości niematerialnych i prawnych. W sprawozdaniu wskazano, że relacje z klientami rozpoznane zostały w wyniku nabycia: spółek z Grupy Premium Distributors w kwocie 49 000 000 zł (okres amortyzacji 10 lat), spółek z Grupy Tradis w kwocie 250 000 000 zł (okres amortyzacji 20 lat), spółki Service FMCG w kwocie 14 473 264 zł (okres amortyzacji 5 lat)</p>
PZU SA	Lojalność klientów	<p>Jako pozafinansowe mierniki tworzenia wartości spółka podaje wskaźnik lojalności klientów (NPS – <i>Net Promoter Score</i> – metoda oceny lojalności klientów danej firmy, wskaźnik liczony jako różnica promotorów i krytyków marki), który wynosi 7%. Zaznacza przy tym, że jest on wyższy o 9,1 p.p. niż u konkurentów. Ponadto, na jego podstawie, podaje się, że 82% klientów jest zadowolonych z likwidacji szkód</p>
Bank Zachodni WBK SA	Kompetencje pracowników	<p>Spółka wielokrotnie zaznacza, że opierając się na przejrzystej i konkurencyjnej polityce wynagrodzeń, doceniając wiedzę, doświadczenie, kompetencje i postawę pracowników, buduje przyjazne środowisko pracy i dba o jak najlepsze doświadczenia pracowników. Poziom zaangażowania pracowników spółki badany jest w corocznym badaniu zaangażowania. Wyniki badania – a zwłaszcza obszary wskazane przez pracowników jako wymagające doskonalenia – stanowią cenny materiał dla menedżerów w poszczególnych zespołach. W 2017 r. bank udostępnił nową platformę ułatwiającą ich analizę. W ubiegłorocznym badaniu wzięło udział 89% pracowników, z czego: 85% wysoko ocenia kompetencje menedżerskie liderów, docenia jasną i regularną informację zwrotną od bezpośrednich przełożonych i relacje oparte na zaufaniu; 98% uważa, że firma oczekuje od swoich pracowników wysokiego poziomu realizacji zadań; 94% rozumie ryzyka, z którymi spotyka się w codziennej pracy i czuje się za nie osobiście odpowiedzialna; 85% zna cele strategiczne grupy, doskonale rozumiejąc, co znaczy być bankiem „przyjaznym i rzetelnym”</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności jednostki spółek indeksu WIG-20.

## Uwagi końcowe

Sprawozdanie z działalności jednostki jest źródłem informacji o jej stanie majątkowym i finansowym. Oznacza to, że powinno również prezentować informacje o posiadanym kapitale intelektualnym, który w coraz większym stopniu zaczyna przesądzać o sukcesie współczesnych jednostek gospodarczych. Przepisy prawa nie nakładają jednak obowiązku raportowania informacji o zasobach niematerialnych niewykazywanych w sprawozdaniu finansowym. W związku z tym to kierownicy jednostek gospodarczych podejmują decyzje o ewentualnym ujawnieniu informacji o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa i o zakresie tych ujawnień. Analiza sprawozdań z działalności spółek giełdowych stwarza podstawę do stwierdzenia, że spółki starają się przekazywać informacje o wybranych składnikach kapitału intelektualnego, np. w odniesieniu do klientów, zasad zarządzania jednostką czy współpracy biznesowej. Jednak brak wzorca tego sprawozdania powoduje, że informacje te w znacznym stopniu różnią się w wypadku poszczególnych jednostek gospodarczych pod względem zakresu i przydatności decyzyjnej. Ponadto trudno jest określić przydatność informacji o kapitale intelektualnym prezentowanych w analizowanych sprawozdaniach. Można uznać, że ten fundamentalny atrybut informacji stoi w sprzeczności z naczelną zasadą rachunkowości wiernego i rzetelnego obrazu (*true and fair view*). Wynika to z tego, że system rachunkowości powinien obiektywnie i rzetelnie prezentować informacje, które mogą być wykorzystane przez jej użytkowników. Cecha przydatności informacji nie w pełni przyczynia się do realizacji koncepcji wiernego i rzetelnego obrazu, ponieważ przydatność informacji ma charakter subiektywny, a nie obiektywny.

## Literatura

- Boruszewski, J. (2012). Jakość i wiarygodność informacji w infobrokerstwie. *Lingua ac Communitas*, 22, 241–250.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 20, 366–373.
- Edvinsson, L., Malone M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W. (2006). Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym. W: R. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy* (s. 78–114). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- MSSF (2016). Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Nita, B. (2014). *Sprawozdawczość zarządcza. Analizy i raporty wewnętrzne w controllingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29.03.2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim. Dz.U. 2018, poz. 757.
- Sveiby, K.E. (1998). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*. Pobrano z: <http://intelegen.com/money/EmergingStandard.html> (10.04.2018 r.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2018, poz. 395.
- Zygmąński, T. (2016). Wycena kapitału intelektualnego a prezentacja w sprawozdaniach finansowych na przykładzie wybranych spółek przemysłu metalowego w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 268, 226–235.

**REPORT ON THE ENTITY'S ACTIVITIES AS A SOURCE OF INFORMATION ABOUT THE INTELLECTUAL CAPITAL**

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to analyze the reports on the unit's activity, on the example of companies from the WIG-20 index, in terms of the scope of disclosures about information about intellectual capital and their decision-making usefulness.

*Design/methodology/approach* – The method of literature studies, analysis of legal acts, analysis of unit activity reports, induction method and logical inference were used for the purposes of the article.

*Findings* – The companies try to provide information about the components of intellectual capital, but the lack of a uniform report pattern means that the information varies considerably between individual economic units in terms of their scope and decision-making usefulness. In addition, it is difficult to determine the suitability of information about intellectual capital, presented in the analyzed reports on the operations of the entity.

*Originality/value* – The article is a current review of the scope of disclosures of information about intellectual capital by modern business units. Additionally, the article shows that the fundamental attribute of information, or its usefulness, is in contradiction with the guiding principle of accounting – the principle of a true and fair view.

**Keywords:** management report, reporting on intangible assets, usefulness of decision-making information, intellectual capital reporting

**Cytowanie**

Zygmański, T. (2018). Sprawozdanie z działalności jednostki jako źródło informacji o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 151–163. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-14.



---

**RACHUNEK KOSZTÓW  
I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA**

---



## Budżetowanie w wybranych przedsiębiorstwach – prezentacja wyników badań empirycznych

Magdalena Barańska\*

*Streszczenie: Cel* – Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród studentów studiów niestacjonarnych kierunku „Finanse i rachunkowość” na specjalności „Informatyka w biznesie”, prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Badanie miało na celu próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy w przedsiębiorstwach branży IT są sporządzane, a jeśli tak, to w jakim zakresie, plany rzeczowe lub budżetowanie.

*Metodologia badania* – Aby osiągnąć wyznaczony cel, posłużono się studiami literatury z zakresu budżetu i budżetowania oraz przeprowadzono badanie ankietowe wsparte wywiadem wśród studentów z wyznaczonej grupy docelowej.

*Wynik* – W artykule wykazano, że w wybranej próbie losowej w większości przypadków budżet jest sporządzany, jednak pracownicy przedsiębiorstw nie zawsze mają wiedzę o celowości procedury budżetowania, a przepływ informacji jest ograniczony.

*Oryginalność/wartość* – Przeprowadzone badanie miało za zadanie wykazanie, czy w przedsiębiorstwach branży IT są sporządzane budżety, kto jest za nie odpowiedzialny i w jaki sposób kontrolowane są założenia określone w budżecie.

**Słowa kluczowe:** budżet, budżetowanie, plany rzeczowe, plany finansowe

### Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku powodują, że kadra zarządzająca przedsiębiorstwem chce wprowadzić w swoich przedsiębiorstwach systemy, które będą pomocne w podejmowaniu decyzji. Ponadto ryzyko podejmowane przy prowadzeniu działalności, zwiększona konkurencja i niepewność związana z otoczeniem prawnym wymuszają zwiększoną uwagę przy sporządzaniu planów strategicznych i operacyjnych. Bieżąca analiza i kontrola założonych celów w budżetowaniu jako planowaniu krótkoterminowym, pozwoli szybko reagować na zmiany zachodzące zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa.

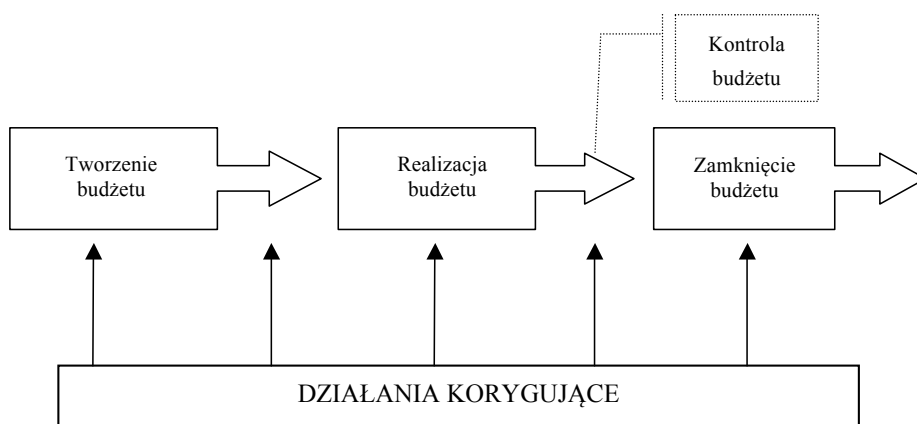
Celem artykułu jest przedstawienie istoty budżetowania i jego roli w przedsiębiorstwach z branży IT. W pierwszej części artykułu przedstawiono zagadnienia teoretyczne na temat budżetu oraz procesu budżetowania. Drugą część stanowią wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród studentów studiów niestacjonarnych kierunku „finanse i rachunkowość” na specjalności „informatyka w biznesie”.

---

\* mgr Magdalena Barańska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: magdalena.baranska@ue.wroc.pl.

## 1. Budżet i proces budżetowania w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji budżetu i budżetowania, traktowanego jako cały proces planowania finansowego. Przez budżet możemy rozumieć zestawienie planowanych wpływów i wydatków, sporządzanych w formie pisemnej dla określonego przedziału czasu (Barańska, 2017, s. 590). Budżet powinien spełniać określone zadania, m.in. wspierać działania przedsiębiorstwa zmierzające do osiągnięcia określonych celów finansowych (Brojak-Trzaskowska, Lubomska-Kalisz, Porada-Rochoń, Surmacz, 2010). Sporządzenie budżetu oraz nadzór nad jego wykonaniem w trakcie realizacji mają za zadanie kontrolę, czy środki finansowe przeznaczone na cel określony w budżecie zostały rozdysponowane zgodnie z jego wskazaniem. Proces sporządzania budżetu obejmuje trzy następujące po sobie fazy: tworzenie, realizację i kontrolę wraz zamknięciem. Na każdym etapie realizacji można wprowadzać działania korygujące. Wprowadzanie korekt w budżecie wspomaga dokładniejszą jego realizację oraz weryfikację założonych w nim celów. Przykładowy schemat procesu sporządzania budżetu przedstawiono na rysunku 1.



1.

**Rysunek 1.** Schemat sporządzania budżetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak (2002), s. 13.

Istnieje również kilka metod opracowania budżetów w zależności od przyjętych założeń i procedury budżetowania (Czubakowska, 2004, s. 83–92):

- budżetowanie odgórne – polega na przygotowaniu budżetu przez księgowego lub innego pracownika po wcześniejszym uzgodnieniu z kadrą zarządzającą i przekazaniu budżetu pracownikom niższego szczebla;
- budżetowanie oddolne – budżet jest sporządzany przez pracowników najniższych szczebli i przekazywany kadrze zarządzającej;
- budżetowanie przyrostowe – budżet jest korygowany o przewidywane zmiany w przyszłym okresie;



- budżetowanie od zera – budżety są sporządzane od nowa, bazując na nowych założeniach i procedurach, dzięki czemu metoda ta jest efektywniejsza od metody przyrostowej, gdyż rezygnuje się świadomie z danych z przeszłości i założeń, w których mogą występować błędy;
- budżetowanie statyczne – polega na nieuwzględnianiu wpływu czynnika czasu na budżetowane pozycje;
- budżetowanie dynamiczne – dotyczy głównie budżetów sprzedaży, w których jest określony wpływ cen i rabatów dla konkretnych odbiorców; przy tej metodzie istotne jest określenie terminów, warunków oraz wielkości sprzedaży.

Budżetowanie jest procesem mającym na celu zestawienie w jedną całość wszystkich sporządzanych w przedsiębiorstwie budżetów częściowych wraz z ich wykonaniem i kontrolą w trakcie realizacji (Dylewski, Filipiak, Szczypa, 2007, s. 11). Proces ten obejmuje:

- tworzenie oraz wdrożenie długookresowych planów działalności przedsiębiorstwa,
- wyszczególnienie celów działalności przedsiębiorstwa,
- planowanie wyników krótkookresowych z przypisaniem odpowiedzialności do konkretnych ośrodków,
- systematyczne sporządzanie raportów z realizacji zadań przypisanych ośrodkom odpowiedzialności,
- odpowiednie procedury wspierające proces budżetowania.

Poprawne sporządzenie budżetu warunkuje skuteczne osiągnięcie celu działalności przedsiębiorstwa. Jednak, aby to było możliwe, należy przestrzegać pewnych zasad przy ich sporządzaniu. Nie są to jednak zasady bezwzględnie obowiązujące, w związku z czym w praktyce bywają w różnym stopniu przestrzegane i stosowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele zasad dotyczących sporządzania budżetu. Do najważniejszych można zaliczyć (Nita, Nowak, 2007, s. 35–39):

- a) jedność budżetu, traktującą budżet jako całość; jeśli w przedsiębiorstwie są sporządzane budżety częściowe, muszą one stanowić zwartą całość oraz powinny być wskazane relacje zachodzące między budżetami częściowymi, przy których sporządzaniu należy się kierować wspólnymi założeniami i stosować jednakowe procedury, co pozwoli na wyeliminowanie sprzeczności między budżetami częściowymi i zapewni ich zgodność;
- b) zupełność budżetu, która wymaga, aby budżet obejmował elementy rachunku wyników przedsiębiorstwa, wykazywane w pełnej wysokości, bez dokonywania kompensat i wyłączeń, dzięki czemu możliwa jest pełna kontrola ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów;
- c) równowagę budżetową, która zapewnia odpowiednią relację między poziomem ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów;
- d) okresowość budżetowania, mówiącą o konieczności ustalenia okresu, na który jest sporządzany budżet oraz wskazania częstotliwości jego sporządzania;
- e) ciągłość budżetowania, mówiącą, że budżetowanie nie jest czynnością jednorazową, lecz procesem o charakterze ciągłym, co wyraża się tym, że po opracowaniu budżetu rocznego należy podzielić go na budżety kwartalne, które następnie dzieli się na

budżety miesięczne i jednocześnie dla każdego odcinka czasu przeprowadza się analizę osiągniętych rezultatów i ewentualnie wprowadza działania korygujące (zob. rys. 1), dzięki czemu budżet ma większe znaczenie dla kontroli zarządczej;

- f) podmiotowość budżetowania, wymagającą opracowania budżetu w układzie podmiotowym, co w praktyce oznacza, że budżety przypisuje się konkretnym jednostkom odpowiedzialnym za realizację zadań postawionych w budżecie, czyli następuje delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania;
- g) jedność budżetu, która mówi o konieczności przedstawiania upoważnionym osobom wszelkich informacji zawartych w budżecie.

Budżetowanie jest metodą zarządzania przedsiębiorstwem i powinno przyczynić się do skuteczności w osiągnięciu celów jego działalności. To założenie przyświecało w trakcie przeprowadzania badania ankietowego wśród niestacjonarnych studentów kierunku „Informatyka w biznesie”, będących zazwyczaj pracownikami przedsiębiorstw z branży IT. Przedmiotem badania były zagadnienia związane ze sporządzaniem budżetu, rodzajami opracowanych planów i kontrolą ich wykonania. Wyniki przedstawiono w kolejnym punkcie niniejszego artykułu.

## 2. Wyniki badań własnych

W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa proces planowania i budżetowania jest najczęściej wykorzystywany w bieżącej działalności (planowanie przychodów i kosztów, wpływów i wydatków, wyniku finansowego) oraz przedsięwzięć inwestycyjnych (Komorowski, 2015, s. 331). Budżetowanie jest więc nieodzownym narzędziem wspomagania kadry zarządzającej w procesie decyzyjnym. Trudno zatem wyobrazić sobie przedsiębiorstwo, które nie sporządza budżetów, w czasach, gdy zmieniające się otoczenie wymusza nawet weryfikację czynników wywierających wpływ na przedsiębiorstwo w przyszłości (Kowalak, 2013, s. 113). Jednak przeprowadzone badanie ankietowe wykazało, że nie zawsze tak jest.

Wykorzystana w badaniu ankieta zawiera 12 pytań bezpośrednio związanych z budżetem i procesem budżetowania oraz jednego złożonego pytania metryczkowego. Ankietowaniem objęto 100 studentów niestacjonarnych magisterskich studiów kierunku „Finanse i rachunkowość” na specjalności „Informatyka w biznesie”. Odpowiedziało na nią 74 osoby, co daje 74% zwrotności. Jednak pięć ankiet zostało odrzuconych z powodu niekompletności odpowiedzi. Ponieważ na pytania można było odpowiedzieć, zaznaczając więcej niż jedną odpowiedź, suma odpowiedzi na pytania nie zawsze jest równa liczbie ankiet. Wśród odpowiedzi respondentów padała również odpowiedź „nie wiem”, co zostało potraktowane przez przeprowadzającą badanie jako „brak odpowiedzi”. W takich wypadkach autorka ankiety przeprowadzała wywiad uzupełniający, dopytując, dlaczego udzielono takiej odpowiedzi. W każdym przypadku wyjaśniano, że pracownicy nie są informowani o elementach procesu budżetowania, a przepływ informacji jest znikomy. Wyniki przeprowadzonego badania przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wyniki przeprowadzonego badania

Nr pytania	Treść pytania	Odpowiedź	Suma odpowiedzi na pytanie
1	2	3	4
1	Czy w przedsiębiorstwie są sporządzane plany rzeczowe, finansowe lub stosuje się budżetowanie	NIE	11
		TAK	58
2	Plany (budżety) nie są sporządzane, ponieważ:	są zbędne i nieprzydatne	2
		ich sporządzanie zajmuje zbyt dużo czasu	2
		zarządzanie bez planów jest bardziej efektywne	1
		wszystko wiadomo o przychodach i kosztach bez sporządzania planów	4
		plany opierają się na danych historycznych i nie są przydatne do planowania przyszłości	2
		przedsiębiorstwo osiąga zyski i nie ma potrzeby sporządzania planów	2
		nikt nie przykładał uwagi do realizacji planów, nie były realizowane w poprzednich latach, nie ma sensu, aby je sporządzać obecnie	0
		osoby zarządzające (właściciel, zarząd) nie widzą potrzeby ich sporządzania	3
		wykonanie planów nie nadaje się do oceny sytuacji przedsiębiorstwa	1
		zamiast planów stosowane są inne instrumenty	0
inne uwagi i przyczyny	0		
3	Plany lub budżety są sporządzane, ponieważ:	są niezbędne do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem, nie można bez nich zarządzać	26
		stanowią integralny element procesu budżetowania, który jest stosowany w przedsiębiorstwie	20
		są przydatne w zarządzaniu, pomagają kontrolować, czy założone wartości są osiągnięte	30
		plany trzeba sporządzać, ponieważ inne przedsiębiorstwa je sporządzają	0
		tak sobie życzą organy nadzoru lub właściciele	13
		pozwalają diagnozować zagrożenia i korygować założenia	22
określają zadania dla poszczególnych menedżerów i pozwalają na ocenę wykonania przez nich zadań	17		

1	2	3	4
		na podstawie stopnia ich wykonania można określać wielkość elementów motywacyjnych	6
		inne przyczyny	0
4A	W przedsiębiorstwie sporządza się plany krótkoterminowe (na okres krótszy niż rok)	NIE	6
		TAK, jakie:	52
		tylko finansowe	5
		tylko rzeczowe	1
		rzeczowo-finansowe	16
		roczne (jeden plan na cały rok)	6
		roczne w rozbiciu na miesiące	7
		roczne w rozbiciu na kwartały	10
		roczne w rozbiciu na kwartały i miesiące	17
		kwartalne	2
		roczne na okres inny niż rok kalendarzowy	0
		miesięczne	5
		krótsze niż miesięczne	0
		inne, jakie?	1
4B	W przedsiębiorstwie sporządza się plany długoterminowe (powyżej roku)	NIE	12
		TAK, jakie?	46
		tylko finansowe	12
		tylko rzeczowe	1
		rzeczowo-finansowe	23
		inne, jakie?	0
		plany długoterminowe sporządzane są na inny okres	3
		plany są sporządzane w powiązaniu ze strategią	16
		inne spostrzeżenia i uwagi dotyczące planów długoterminowych	2
5	Formy planów (budżetów)	statyczne, jeden plan (budżet) na dany okres, bez zmian, analizowane tylko odchylenia od przyjętych założeń	25
		kroczące, ciągle sporządzanie planów (budżetów) na kolejne okresy	27
		korekta planów (budżetów), gdy odchylenia osiągną określony poziom	6
		inne, własne rozwiązania, jakie?	0
		brak odpowiedzi	2
6	Metody sporządzania planów (budżetów)	przyrostowa – na podstawie planów (budżetów) i ich wykonania w poprzednich okresach sprawozdawczych	31
		budżetowanie od zera – odrzuca się informacje historyczne, tworzy się plan (budżet) tak jak na początku działalności przedsiębiorstwa	6

1	2	3	4
		mieszana, połączenie obu powyższych metod, dla różnych elementów planu (budżetów)	21
		inne, jakie?	0
		brak odpowiedzi	3
7	Koordinowanie planów (budżetów)	budżetowanie (planowanie) oddolne (partycypacyjne) z udziałem pracowników niższych szczebli	11
		budżetowanie (planowanie) odgórne (nakazowe), plany narzucane z góry (zarząd, top management)	36
		budżetowanie (planowanie) naprzemienne (proces sporządzania planów najpierw z dołu do góry, potem po korektach z góry do dołu)	7
		inne, jakie?	1
		brak odpowiedzi	4
8	W przedsiębiorstwie założenia do planów (budżetów) przedstawia	prezes zarządu	14
		rada nadzorcza	1
		członek zarządu, dyrektor finansowy	17
		właściciel	1
		dyrektor finansowy	25
		główny księgowy	2
		zespół lub komisja ds. planów/budżetowania	2
		kierownicy komórek organizacyjnych	8
		osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie poszczególnych ośrodków odpowiedzialności	8
		inni, kto?	0
		brak odpowiedzi	1
9	W procesie sporządzania planów (budżetów) uczestniczy	prezes zarządu	15
		wieloosobowy zarząd	9
		członek zarządu dyrektor finansowy	20
		dyrektor finansowy	13
		główny księgowy	16
		kierownicy komórek organizacyjnych	11
		zespół lub komisja ds. planów/budżetowania	9
		dział controllingu	6
		specjalista ds. controllingu, controller	6
		dział ekonomiczny lub księgowości	3
		osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie poszczególnych ośrodków odpowiedzialności	7
		inni, kto?	1
		brak odpowiedzi	7

1	2	3	4
10	Jakie rodzaje planów (budżetów) są sporządzane	jeden plan (budżet) dla całego przedsiębiorstwa, obejmujący przychody i koszty odpowiadające kategoriom występującym w rachunku zysków i strat bez zbytniego uszczegółowienia	15
		jeden plan bilansu dla całego przedsiębiorstwa	6
		plan (budżet) sprzedaży poszczególnych usług	10
		plan wskaźników finansowych	5
		plan wskaźników niefinansowych	0
		plan (budżet) zapasów	3
		plan (budżet) przepływów pieniężnych	6
		plany (budżety) kosztów dla poszczególnych rodzajów wykonywanej działalności	12
		szczegółowe plany (budżety) przychodów i kosztów określone odrębnie dla głównych rodzajów wykonywanej działalności	2
		plany (budżety) przychodów i kosztów dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa	15
		plany (budżety) przychodów i kosztów dla wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności	4
		planowanie scenariuszowe, sporządza się plany dla kilku scenariuszy	5
		jakie inne rodzaje planów (budżetów) niewymienione powyżej są sporządzane, proszę wymienić	0
brak odpowiedzi	9		
11	Kontrola wykonania planów	kontrola wykonania planów dokonywana jest tylko w okresach	7
		stosowane są mierniki finansowe, w tym wskaźniki finansowe:	
		rentowności	16
		rotacji majątku	3
		płynności	11
		wykorzystania kapitału	9
		stosowane są mierniki niefinansowe, jakie?	2
		przeprowadzana jest analiza odchyleń i określone są procedury korekty poszczególnych parametrów	18
		inne elementy kontroli i korekty wykonania planów	2
		brak odpowiedzi	15
12	Controlling w przedsiębiorstwie	dział controllingu	17
		stanowisko controllera, specjalista ds. controllingu	6
		funkcję controllera pełni dyrektor finansowy lub główny księgowy	17

1	2	3	4
		elementy controllingu włączono w zakres funkcjonowania działu ekonomicznego (ew. finansowego)	11
		elementy controllingu włączono w zakres funkcjonowania działu księgowości	7
		controlling w ogóle nie jest stosowany	4
		inne rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwie	1
		brak odpowiedzi	11
13 METRYCZKA	Przedsiębiorstwo działa na rynku	lokalnym	7
		regionalnym	4
		krajowym	18
		międzynarodowym	45
	Miejscowość prowadzenia działalności	Warszawa	3
		Wrocław	43
		Poznań	1
		Kraków	1
		Bolesławiec	1
		Wałbrzych	1
		Rawicz	1
		Lublin	2
		Jelenia Góra	1
		inne	4
		brak odpowiedzi	18
	Przedsiębiorstwo istnieje od	1 roku	1
		2 lat	3
		3 lat	1
		4 lat	1
		5 lat	3
6 lat		1	
7 lat		2	
8 lat		4	
10 lat		5	
11 lat		2	
13 lat		1	
15 lat		2	
17 lat		2	
18 lat		1	
20 lat		7	
24 lat	1		
25 lat	2		

1	2	3	4
		26 lat	3
		30 lat	5
		powyżej 50 lat	2
		65 lat	1
		90 lat	1
		brak odpowiedzi	18
	Przeciętna liczba zatrudnionych (etaty)	5	1
		8	1
		10	1
		12	1
		25	2
		30	2
		40	3
		50	5
		60	1
		ok. 100	7
		ok. 150	4
		200	3
		300	1
		400	2
		1400	1
		ok. 3000	4
		5000	2
		10 000	2
		13 000	1
		16 000	1
	20 000	1	
	50 000	1	
		brak odpowiedzi	22
	Wysokość osiągniętych przychodów w 2017 r.	1 000 000,00	1
		1 500 000,00	1
		8 000 000,00	1
		18 000 000,00	2
		38 000 000,00	1
		100 000 000,00	1
			brak odpowiedzi

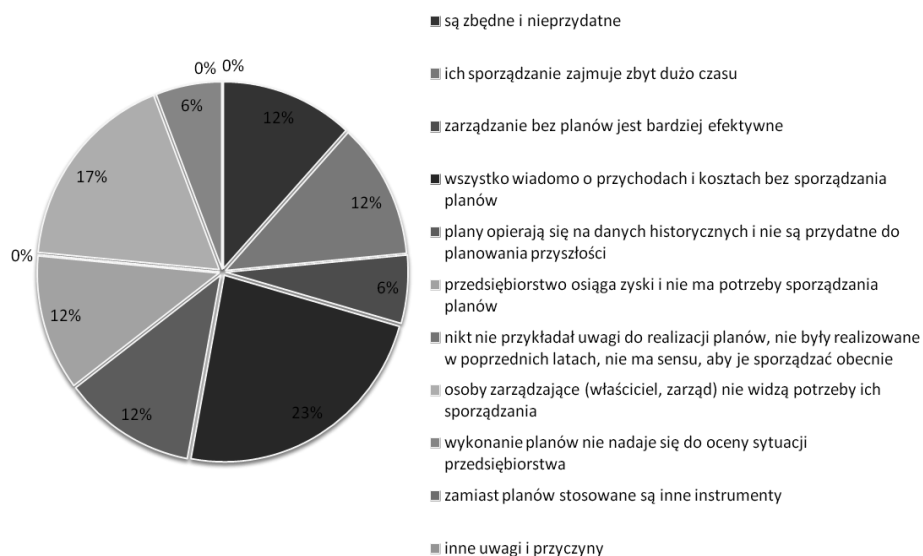


1	2	3	4
Rodzaj wykonywanej działalności	IT		22
	sport		1
	turystyka		1
	outsourcing		1
	bankowość		3
	handel		2
	usługi finansowe		6
	branża motoryzacyjna		2
	brak odpowiedzi		31
Forma prawna przedsiębiorstwa	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością		38
	spółka akcyjna		17
	przedsiębiorstwo państwowe		5
	spółdzielnia		0
	spółka osobowa – rodzaj spółki?		1
	jednoosobowa działalność gospodarcza		1
	przedsiębiorstwo prywatne		5
	inne, jakie		1
brak odpowiedzi		4	
Zależność kapitałowa	przedsiębiorstwo niezależne		21
	spółka-córka w holdingu		6
	spółka w koncernie (korporacji)		30
	spółka-matka w holdingu		2
	inne, jakie?		3
	brak odpowiedzi		7
Struktura przedsiębiorstwa	jednodziałowe		17
	wielooddziałowe		48
	brak odpowiedzi		4
Własność kapitału	100 % publiczny, własność:		
	skarb państwa		1
	województwo		0
	powiat		0
	gmina		2
	100 % prywatny:		
	wyłącznie polski		22
	wyłącznie zagraniczny		11
	100 % prywatny – polski i zagraniczny, przewaga polskiego		5
	100 % prywatny – polski i zagraniczny, przewaga zagranicznego		12

1	2	3	4
		prywatny i publiczny – przewaga prywatnego	1
		prywatny i publiczny – przewaga publicznego	0
		brak odpowiedzi	15

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie nr 1, czy w przedsiębiorstwie są sporządzane plany rzeczowe, finansowe lub stosuje się budżetowanie, 58 osób odpowiedziało twierdząco i aż 11 osób negatywnie. W pytaniu nr 2 podano powody, dla których budżety nie są sporządzane. Najczęściej była to ich zbędność i nieprzydatność oraz pracochłonność (po dwie odpowiedzi). Jedna osoba odpowiedziała, że zarządzanie przedsiębiorstwem bez planów uważa za bardziej efektywne. Na dysponowanie wystarczającymi informacjami o przychodach i kosztach, bez konieczności sporządzania planów, wskazały cztery osoby, natomiast trzy odpowiedziały, że właściciel lub zarząd nie widzą potrzeby sporządzania takich planów. Po dwie odpowiedzi dotyczyły informacji, że plany opierają się na danych historycznych, które nie są przydatne do planowania, oraz że przedsiębiorstwo osiąga zyski, więc nie ma potrzeby opracowywania planów. Osoby, które odpowiedziały negatywnie na pytanie nr 1 oraz udzieliły odpowiedzi na pytanie nr 2, miały odpowiedzieć dopiero na pytanie nr 12. Na rysunku 2 zobrazowano (z udziałem procentowym) powody, dla których budżety nie są sporządzane w badanych przedsiębiorstwach.



**Rysunek 2.** Powody, dla których budżety nie są sporządzane

Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które udzieliły twierdzącej odpowiedzi na pytanie nr 1, zapytane o powody sporządzania budżetu (pytanie nr 3) odpowiadały, że plany są przydatne w zarządzaniu i pomagają kontrolować osiąganie założonych wartości (30 odpowiedzi). Jednocześnie 26 odpowiedzi potwierdziło wsparcie zarządzania przedsiębiorstwem przez budżety oraz 22, że plany wspomagają wykrywanie zagrożeń. Tylko o dwie osoby mniej zauważyło, że budżet jest integralnym elementem procesu budżetowania stosowanego w przedsiębiorstwie. W 17 badanych przedsiębiorstwach budżet określa zadania poszczególnych menedżerów, zaś 13 respondentów przyznało, że plan jest sporządzany na żądanie właścicieli. Na podstawie stopnia wykonania budżetu w sześciu badanych przedsiębiorstwach określone są wielkości elementów motywacyjnych.

Na pytanie nr 4 o sporządzanie w przedsiębiorstwach planów krótkoterminowych, tylko sześć odpowiedziało było negatywnych. W 52 przedsiębiorstwach sporządza się takie plany, najczęściej rocznych, w rozbiciu na kwartały i miesiące (17 odpowiedzi) oraz 16 planów rzeczowo-finansowych. Należy tu podkreślić, że w niektórych badanych przedsiębiorstwach sporządzanych jest kilka rodzajów planów krótkoterminowych. W 10 przypadkach powstają plany w rozbiciu tylko na kwartały, a w siedmiu – w rozbiciu tylko na miesiące. W sześciu przedsiębiorstwach sporządzany jest jeden budżet na cały rok, a w pięciu – co miesiąc. Można w tym wypadku wyciągnąć wniosek, że w tych przedsiębiorstwach nie jest stosowana zasada jedności budżetu. W pięciu przypadkach sporządzane są krótkoterminowe plany finansowe. Tylko w dwóch przedsiębiorstwach opracowywane są plany kwartalne i w jednym – plany rzeczowe.

Podobnie rozkładają się odpowiedzi dotyczące planowania długoterminowego. Nie sporządza takich planów 12 przedsiębiorstw, zaś 46 odpowiedziało pozytywnie, z tego w 23 przypadkach powstają plany rzeczowo-finansowe, 16 budżetów powstaje w powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa, a w 12 przedsiębiorstwach sporządzane są tylko plany finansowe. Trzech respondentów odpowiedziało, że plany takie są opracowywane na okres dłuższy niż rok, podając jako przyczynę zależność od planowanych inwestycji (do 5 lat) lub od długości trwania danego projektu. W jednym przypadku jest sporządzany tylko plan rzeczowy, a w dwóch zaznaczono odpowiedź „inne spostrzeżenia”, nie podając jednak żadnych uwag.

Na pytanie nr 5 dotyczące rodzajów tworzonych budżetów w przedsiębiorstwie, 27 respondentów wskazało budżety kroczące i 25 statyczne. Tylko w sześciu przypadkach stosuje się korektę planów, gdy odchylenia osiągną określony poziom. W dwóch przypadkach respondenci odpowiedzieli, że nie posiadają wiedzy o formach sporządzanych budżetów w ich przedsiębiorstwie.

W pytaniu nr 6 większość respondentów stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwach stosuje się metodę przyrostową w sporządzaniu budżetów (31 odpowiedzi) i metodę mieszaną (21 odpowiedzi), czyli połączenie metod przyrostowej i od zera. Tylko w sześciu przypadkach stosuje się metodę „od zera”, która po ponad czterdziestu latach przeżywa swój renesans<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Więcej na temat renesansu koncepcji budżetowania od zera w: Kowalewski (2017).

Budżetowanie odgórne jest stosowane w 36 przebadanych przedsiębiorstwach, a 11 stosuje budżetowanie oddolne, z udziałem pracowników niższych szczebli. Tylko w siedmiu przypadkach istnieje budżetowanie naprzemienne, czyli w procesie tworzenia budżetu biorą udział pracownicy niższych szczebli, następnie plany są korygowane przez kierowników jednostek i po korektach wracają do pracowników niższych szczebli. Tylko w czterech przypadkach studenci nie wiedzieli, w jaki sposób są koordynowane budżety. Wynika to z braku przepływu informacji w badanym przedsiębiorstwie.

W pytaniu nr 8, kto przedstawia założenia do planów, 25 respondentów wskazało na dyrektora finansowego, 17 na członka zarządu, a 14 – na prezesa zarządu. Ankietowani wskazali również na kierowników komórek organizacyjnych lub inne osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie ośrodków odpowiedzialności (po 8 odpowiedzi). Główny księgowy lub członek zespołu ds. budżetowania przedstawia założenia w dwóch badanych przedsiębiorstwach, zaś w jednym przypadku jest to rada nadzorcza lub właściciel. Wynika to z formy prawnej przedsiębiorstwa. Tylko jedna osoba nie była w stanie udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Autorka ankiety zapytała również o to, kto uczestniczy w procesie budżetowania (pytanie nr 9). Respondenci również w tym pytaniu mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na członka zarządu (20 odpowiedzi) i głównego księgowego (16 odpowiedzi). W 15 przypadkach w tworzeniu planu uczestniczy prezes zarządu, w 13 dyrektor finansowy, a w 11 biorą udział kierownicy komórek organizacyjnych. Wieloosobowy zarząd lub zespół ds. budżetowania uczestniczy w tworzeniu planów w dziewięciu badanych przedsiębiorstwach. Osoby, które odpowiadają za ośrodki odpowiedzialności, w siedmiu badanych przedsiębiorstwach biorą udział w sporządzaniu budżetów, a w sześciu – robi to dział controllingu lub bezpośrednio controller. Tylko w trzech przypadkach dział księgowości (czy też ekonomiczny) współtworzy budżet.

Na pytanie nr 10, jakie rodzaje planów są sporządzane w badanym przedsiębiorstwie, 15 odpowiedzi dotyczyło jednego planu (obejmującego przychody i koszty odpowiadające pozycjom z rachunku zysków i strat) oraz budżetu dotyczącego przychodów i kosztów dla poszczególnych działów. Sporządzane są również (12 przypadków) budżety dla poszczególnych rodzajów wykonywanej działalności oraz budżety sprzedaży poszczególnych usług (10 odpowiedzi). W sześciu przypadkach sporządzany jest jeden plan dla całego przedsiębiorstwa (bez budżetów cząstkowych) oraz budżet przepływów pieniężnych. Plan wskaźników finansowych i plany sporządzane na konkretny scenariusz tworzone są w pięciu badanych przedsiębiorstwach. Tylko w czterech przypadkach sporządzany jest plan dla wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności i w trzech – dla zapasów. Aż dziewięciu ankietowanych nie wiedziało, jakie rodzaje budżetów są sporządzane w przedsiębiorstwie.

Kontrola wykonania budżetów była przedmiotem badania w pytaniu nr 11. Niestety aż 15 respondentów nie posiadało wiedzy na ten temat. Po raz kolejny jako powód respondenci podali brak przepływu informacji w przedsiębiorstwie. W 18 przypadkach stosuje się analizę odchyleń i koryguje plany, a w 16 przedsiębiorstwach stosuje się wskaźniki rentowności jako sposób na kontrolę wykonania budżetu. Inne stosowane mierniki finansowe stosowane

w przedsiębiorstwach to: płynności (11 wskazań), wykorzystania kapitału (dziewięć odpowiedzi) i rotacji majątku (trzy przypadki). Stosowane są również mierniki niefinansowe (zadowolenie klienta i pracowników) oraz inne elementy kontroli (po dwie odpowiedzi). Kontrola wykonania planów jest również wykonywana w badanych przedsiębiorstwach w konkretnych okresach: w przypadku czterech przedsiębiorstw – miesięcznie i w trzech – kwartalnie.

Ankieterka zadała również pytanie (nr 12) o controlling w badanych przedsiębiorstwach. W 17 przedsiębiorstwach istnieje dział controllingu, a samą funkcję controllera pełni dyrektor finansowy lub główny księgowy. W sześciu przedsiębiorstwach istnieje stanowisko controllera czy też specjalisty ds. controllingu; w kolejnych 11 przypadkach elementy controllingu włączono w zakres funkcjonowania działu finansowego, a w siedmiu – do działu księgowości. Niestety w czterech przedsiębiorstwach controlling nie jest w ogóle stosowany i aż 11 osób nie posiadało wiedzy na temat istnienia controllingu w swoim miejscu pracy. Jedna osoba udzieliła odpowiedzi o stosowanych innych rozwiązaniach w przedsiębiorstwie, ale nie sprecyzowała, czego one dotyczą.

Pytanie nr 13 dotyczyło metryczki badanych przedsiębiorstw. W tych pytaniach respondenci również mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Wśród badanych przedsiębiorstw 17 jest jednooddziałowymi firmami, a 48 ma wiele oddziałów. Na rynku lokalnym działa sześć jednostek, cztery na regionalnym, 18 krajowym i aż 45 na rynku międzynarodowym. Jako miejscowość prowadzenia działalności podawano: Warszawę (trzy odpowiedzi), Wrocław (43 przedsiębiorstwa), po jednym w Poznaniu, Krakowie, Bolesławcu, Wałbrzychu, Rawiczu i Jeleniej Górze, dwa przedsiębiorstwa prowadzą działalność w Lublinie. Respondenci wskazali również na inne miejsca: ogólnie w Polsce, zbiór państw (USA, Anglia, Norwegia, Hiszpania, Polska), Berlin i Indie, Francja. Aż 18 respondentów nie chciało ujawnić miejsca działalności swojego pracodawcy.

Przedziały czasowe, w jakich działają badane przedsiębiorstwa, to:

- od 1 roku do 10 lat – 21 jednostek gospodarczych,
- od 11 do 20 lat – 10 przedsiębiorstw,
- między 24 a 30 lat – 11 firm,
- powyżej 50 lat działalności – tylko cztery przedsiębiorstwa.

Do braku wiedzy o czasie istnienia przedsiębiorstwa przyznało się 18 respondentów. Różna jest również przeciętna liczba etatów: do 12 zatrudnionych – w czterech przedsiębiorstwach; między 25 a 60 etatów – w 13 jednostkach; około 100 pracowników – w siedmiu firmach; cztery jednostki zatrudniają około 150 pracowników; 200 etatów mają trzy jednostki. Tylko u jednego respondenta pracodawca zatrudnia 300 osób, zaś u dwóch – 400. Jeden pracodawca zatrudnia 1400 pracowników i aż czterech około 3000 osób. U kolejnych dwóch jest zatrudnionych po 5000 i 10 000 osób. Respondenci wskazali również zatrudnienie u swojego pracodawcy między 13 000 a 50 000 etatów (łącznie cztery wskazania). Niestety aż 22 badanych nie miało wiedzy na temat wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwach, w których pracują.

Nieliczni respondenci odpowiedzieli o wysokości osiągniętego przychodu w 2017 roku. Kwoty te wahały się pomiędzy 1 a 100 mln (pojedyncze przypadki) złotych. Większość, aż 62 osoby, nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, zasłaniając się ochroną danych bądź niewiedzą. Na pytanie o rodzaj wykonywanej działalności również większość respondentów nie udzieliła odpowiedzi (31 osób). Wśród 69 ankietowanych 22 pracuje w branży IT, po jednej osobie w sporcie i turystyce, trzy w bankowości, po dwie w handlu i branży motoryzacyjnej oraz sześć w szeroko rozumianych finansach.

Respondenci odpowiedzieli również na pytanie o formę prawną przedsiębiorstwa. Wśród wskazań było 38 spółek z o.o., 17 spółek akcyjnych, po pięć przedsiębiorstw państwowych i prywatnych oraz po jednym przedsiębiorstwie: spółka osobowa, jednoosobowa działalność gospodarcza oraz korporacja, nie było natomiast spółdzielni. Czterech respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Kolejne pytanie dotyczyło zależności kapitałowej. Przedsiębiorstw niezależnych finansowo było 21, zaś spółek w koncernie aż 30. W holdingu działa osiem firm: sześć jako córka i dwa jako matka. W innych odpowiedziach wskazano jedną grupę kapitałową i dwie spółki finansowane przez miasto. Na to pytanie nie odpowiedziało siedmiu respondentów, jako przyczynę podając niewiedzę.

Ostatnie pytanie dotyczyło własności kapitału w badanych przedsiębiorstwach. Najwięcej jednostek, bo aż 22, ma kapitał prywatny polski. Kapitałodawca prywatny, ale z przewagą kapitału zagranicznego występuje w 12 badanych przedsiębiorstwach (przewaga zagranicznego do polskiego waha się w przedziale do 60%), natomiast w 100% zagranicznych prywatnych jest 11 przedsiębiorstw. Jednostek o przewadze kapitału prywatnego polskiego było pięć (przewaga polskiego mieściła się w granicy do 80%). Wśród wskazań znalazły się również przedsiębiorstwa publiczne – w jednym przypadku właścicielem jest skarb państwa, w dwóch gmina. Na to pytanie nie odpowiedziało 15 osób (z braku wiedzy).

Analizując uzyskane odpowiedzi, należałoby się zastanowić przede wszystkim, dlaczego pracownicy niższego szczebla nie mają wiedzy o sporządzanych budżetach, czy też dlaczego nie są informowani o przyczynach (nie)tworzenia budżetów w przedsiębiorstwach, w których pracują. Budżet nie powinien być owiany tajemnicą, a sam proces budżetowania może być wykorzystany również jako narzędzie motywacji pracowników.

## **Uwagi końcowe**

Skuteczne zarządzanie jednostkami gospodarczymi wymusza stosowanie odpowiedniego sposobu planowania, jakim jest budżetowanie. Dzieje się tak dlatego, że proces budżetowania obejmuje procedury formułowania celów oraz przypisanie ich do ośrodków odpowiedzialności. Budżetowanie jest podstawą do skutecznego osiągnięcia celów wyrażonych w kategoriach finansowych.

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania można wnioskować, że mimo ważnej roli, jaką odgrywa budżetowanie w procesie zarządzania w przedsiębiorstwach, wciąż nie ma

przepływu informacji między zarządzającymi czy też jego właścicielami a pracownikami niższych szczebli. Pracownicy ci nie uzyskują podstawowych informacji o budżetach, ich zakresie czasowym i odpowiedzialności za ich realizację. Jest to tym bardziej zastanawiające, że budżet jest planem charakteryzującym się najwyższym stopniem konkretyzacji, dzięki czemu możliwa jest ciągła weryfikacja realizacji założonych celów oraz kontrola ich wykonania. Można postawić hipotezę, że właściciele przedsiębiorstw objętych badaniem, którzy nie sporządzają budżetów z przyczyn podanych w wynikach ankiety, ryzykują brakiem powodzenia w projektach prowadzonych w jednostkach. Zastanawia również dość duża liczba odpowiedzi przeczących odnośnie do stosowania budżetowania, w czasach, gdy duży nacisk kładziony jest na racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi. Analizując wyniki przeprowadzonego badania, można również wyciągnąć wniosek, że konieczne jest dążenie do poprawy przepływu informacji dotyczących elementów procesu budżetowania w przedsiębiorstwie, wykorzystania budżetów w bieżącej działalności gospodarczej oraz w ocenie rezultatów.

## Literatura

- Barańska, M. (2017). Wpływ zasobów finansowych słuchacza na wybór kierunku studiów podyplomowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 589–602.
- Brojak-Trzaskowska, M., Lubomska-Kalisz, J., Porada-Rochoń, M., Surmacz, A.O. (2010). *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Czubakowska, K. (2004). *Budżetowanie w controllingu*. Gdańsk: ODDK.
- Dylewski, M., Filipiak, B., Szczypa, P. (2007). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*. Warszawa: CeDeWu.
- Komorowski, J. (2015). *Zarys budżetowania przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kowalak, R. (2013). Budżetowanie w zakładzie gospodarowania odpadami. W: *Budżetowanie – dziś i jutro*, red. A. Dura (s. 117–119). Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Kowalewski, M. (2017). Renesans koncepcji budżetowania od zera. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 447–456.
- Nita, B., Nowak, E. (red.) (2007). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Nowak, E. (red.) (2002). *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*. Gdańsk: ODDK.
- Nowak, M. (2007). Psychologiczne aspekty budżetowania. W: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. B. Nita, E. Nowak (s. 320–344). Kraków: Wolters Kluwer.

## BUDGETING IN SELECTED IT COMPANIES

**Abstract:** *Purpose* – The aim of this article is to present the results of empirical research carried out among students of part-time studies in the field of “Finance and accounting” in the specialty “IT in business”, conducted at the University of Economics in Wrocław. The study was aimed at trying to answer the question whether in the IT sector companies are being prepared, and if so to what extent, material plans or budgeting is applied. *Design/methodology/approach* – To achieve the goal, literature studies in the field of budgeting and budgeting were used, and a questionnaire survey was conducted, supported by the interview among students of the designated target group.

*Findings* – The article shows that the budget and the budgeting procedure in a selected random sample are in most cases prepared, however the employees of these enterprises are not always aware of their purpose and the flow of information is limited.

*Originality/value* – The study was designed to show whether IT companies are budgeted, who is responsible for them and how the results determined in the budget are controlled.

**Keywords:** budget, budgeting, material plans, financial plans

**Cytowanie**

Barańska, M. (2018). Budżetowanie w wybranych przedsiębiorstwach – prezentacja wyników badań empirycznych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 167–184. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-15.



## Model dojrzałości zarządzania ryzykiem i jego aspekty procesowe oraz informatyczne

Wojciech Fliegner\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem oraz jego aspektów procesowych i na tym tle scharakteryzowanie zakresu wsparcia tego modelu przez technologie informatyczne.

*Metodologia badania* – Studia literaturowe, obserwacje praktyki gospodarczej, metoda dedukcji.

*Wynik* – Prezentacja procesowych i informatycznych aspektów dojrzałości zarządzania ryzykiem.

*Oryginalność/wartość* – Opracowanie narzędzia diagnozującego gotowość organizacji do wykorzystania mniej lub bardziej zaawansowanych rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość zarządzania ryzykiem, podejście procesowe, technologie informatyczne

### Wprowadzenie

Ryzyko towarzyszy każdemu procesowi realizowanemu w organizacji. Jego niezrozumienie, błędna identyfikacja czynników ryzyka czy niewłaściwe zarządzanie nim mogą doprowadzić do utraty możliwości osiągnięcia przez firmy strategicznych celów. Współczesne zarządzanie procesami może być wspomagane przez technologie informatyczne, które ułatwiają modelowanie i wykonanie procesów oraz zapewniają monitorowanie i nadzór nad działaniami procesowymi, umożliwiając w ten sposób usprawnianie procesów. Modele dojrzałości opisują ewolucyjną ścieżkę rozwoju organizacji, wspomagając jej przejście od stanu niespójnych, doraźnych działań związanych z ryzykiem organizacyjnym do działań uporządkowanych, monitorowanych i zarządzanych.

Celem niniejszego artykułu jest – po przedstawieniu istoty zarządzania ryzykiem i wybranych jego standardów – zaprezentowanie modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem oraz jego aspektów procesowych i na tym tle scharakteryzowanie zakresu wsparcia tego modelu przez technologie informatyczne, w tym przez rozwiązania nowatorskie rozwijane przez autora artykułu.

---

\* dr hab. Wojciech Fliegner prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Rachunkowości, e-mail: wojciech.fliegner@ue.poznan.pl.

## 1. Istota zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji

Pojęcie zarządzania ryzykiem jest definiowane w publikacjach naukowych oraz w dokumentach opisujących standardy w zakresie zarządzania ryzykiem. Na przykład Jajuga definiuje zarządzanie ryzykiem podmiotu jako „podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka” (Jajuga, 2007, s. 15). Organizacje standaryzacyjne proponują następujące definicje zarządzania ryzykiem:

- proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem – Federacja Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (Federation of European Risk Management Associations – FERMA),
- system, którego celem jest: identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz uzyskanie rozsądnego zapewnienia, że cele przedsiębiorstwa będą realizowane – Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO),
- proces planowania, organizowania, kierowania, wykonywania i kontroli działań w przedsiębiorstwie, mających na celu maksymalizację wartości dla interesariuszy oraz zmniejszenie ryzyka zdarzeń obniżających wartość – Międzynarodowa Federacja Księgowych (International Federation of Accountants – IFAC).

Zarządzanie ryzykiem to złożony proces, który najogólniej można przedstawić w czterech etapach: identyfikacji ryzyka, pomiaru ryzyka, sterowania ryzykiem oraz monitorowania i kontrolowania ryzyka.

Wiele organizacji zarządza ryzykiem w sposób reaktywny, czyli wówczas, gdy wystąpi sytuacja kryzysowa, bądź skupia się na wybranych łatwo mierzalnych ryzykach. W bardziej zaawansowanych rozwiązaniach poszczególne części składowe organizacji zarządzają ryzykiem za pomocą indywidualnie dobranych narzędzi i aplikacji, nie komunikując się z innymi częściami. To podejście do zarządzania ryzykiem określa się mianem silosowego. W większości opracowań stosuje się koncepcję zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

W tabeli 1 przedstawiono różnice między silosowym a zintegrowanym podejściem do zarządzania ryzykiem.

**Tabela 1**

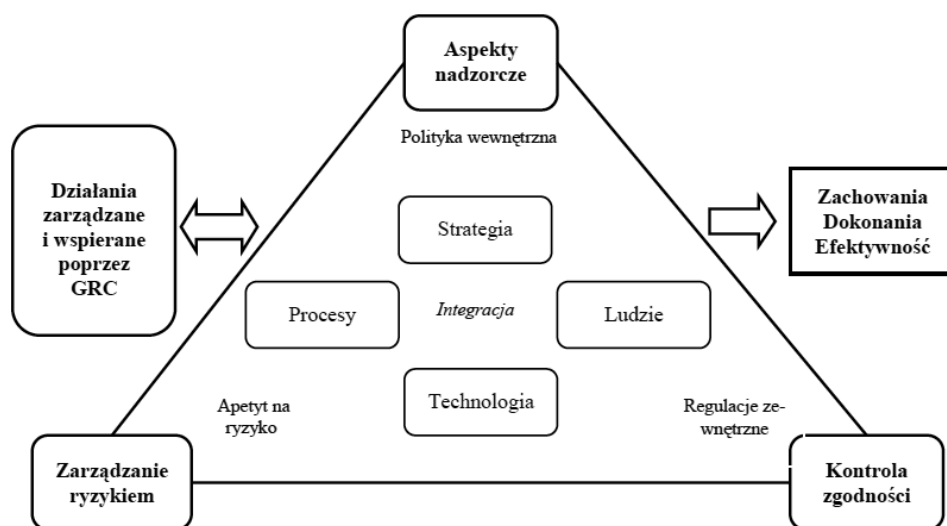
Porównanie cech tradycyjnego i zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem

Podjęcie tradycyjne	Podjęcie zintegrowane
1	2
Ryzyka rozpatrywane w sposób wyizolowany, tzw. silosowy	Całościowe zarządzanie ryzykiem obejmujące wszystkie występujące w organizacji typy ryzyka
Brak lub znikome powiązanie zarządzania ryzykiem ze strategią firmy	Ścisłe powiązanie zarządzania ryzykiem ze strategią firmy
Niechęć do podejmowania ryzyka	Proaktywna postawa wobec ryzyka

1	2
Sporadyczna ocena ryzyka	Ciągła identyfikacja i ocena ryzyka, weryfikacja i monitoring procesu zarządzania ryzykiem
Ryzyko często nie podlega kwantyfikacji	Większość rodzajów ryzyka podlega kwantyfikacji
Brak lub słaby przepływ informacji, niespójny system raportowania	Dobry przepływ informacji, skonsolidowane raporty
Brak przejrzyście zdefiniowanych ról i zakresów odpowiedzialności	Zdefiniowane role i odpowiedzialność za ryzyko przypisana do procesów biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banham (2004), s. 65–71.

Podobieństwo wyzwań i uwarunkowań, jakie stoją przed organizacjami chcącymi kontrolować zgodność swoich działań z regulacjami, w kompleksowy sposób zarządzać ryzykiem i wspierać efektywny nadzór nad ich działalnością, zwraca uwagę na możliwość podejścia integrującego wspomniane aspekty (Spanaki, Papazafeiropoulou, 2016; Moeller, 2011). Owa integracja aspektów nadzorczych (*governance*), zarządzania ryzykiem (*risk management*) i kontroli zgodności (*compliance*) oznaczana jest akronimem GRC (rys. 1).



**Rysunek 1.** Zintegrowane podejście do GRC

Źródło: Racz, Weippl, Seufert (2010), s. 113.

Każda z trzech składowych koncepcji GRC jest kształtowana przez cztery komponenty: strategię, procesy, ludzi i technologię w zależności od akceptowanego poziomu ryzyka, wewnętrznych procedur (polityk) i regulacji zewnętrznych, zaś cele wdrożenia koncepcji definiowane są jako promowanie etycznie poprawnych zachowań oraz poprawa efektywności i skuteczności działań. Takie zintegrowane podejście pozwala uniknąć rozpraszania i duplikowania wysiłków związanych z podejmowanymi w tych obszarach inicjatywami,

a także w większym stopniu uwzględniać interdyscyplinarną naturę ryzyka oraz uzyskać czytelniejszy obraz instytucji, szczególnie w kontekście nadzorczym.

## 2. Analiza wybranych standardów zarządzania ryzykiem

Wraz z rozwojem zarządzania ryzykiem powstały standardy, które zawierają zbiór najlepszych praktyk oraz pozwalają firmom świadomie i skutecznie wdrażać oraz realizować proces zintegrowanego zarządzania ryzykiem. W tym punkcie zostaną omówione dwa najpopularniejsze standardy: FERMA i COSO<sup>1</sup>.

Zgodnie ze standardem FERMA<sup>2</sup> proces zarządzania ryzykiem powinien być realizowany jako sekwencja następujących etapów:

- oceny ryzyka:
  - a) analiza, identyfikacja, opis i pomiar ryzyka – dokonanie kompleksowej analizy czynników wewnętrznych i zewnętrznych, określenie rodzajów ryzyka, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo, oraz ich prezentacja w czytelnej postaci (np. tabeli) i ocena w sposób ilościowy, półilościowy bądź jakościowy;
  - b) ewaluacja ryzyka – wybór rodzajów ryzyka, które w sposób istotny mogą wpływać na sytuację przedsiębiorstwa;
- informowanie o ryzyku oraz o zagrożeniach i szansach z tym związanych,
- działania wobec ryzyka związane z wdrażaniem strategii i instrumentów sterowania ryzykiem,
- raportowanie o ryzyku – dostarczanie informacji różnym pracownikom i komórkom o występującym w organizacji ryzyku i podejmowanych wobec niego działaniach,
- monitorowanie – przeprowadzanie okresowego audytu zasad zarządzania ryzykiem oraz zgodności realizowanego procesu ze standardem, analiza ryzyka ze względu na dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz dostarczanie informacji o skuteczności podjętych działań i zastosowanych narzędzi.

W analizowanym standardzie uwzględniono fakt, że ryzyko może się wiązać zarówno z szansami (aspekt pozytywny), jak i zagrożeniami (aspekt negatywny). Celem jego autorów nie było opracowanie normy o charakterze nakazowym, która by wyznaczała precyzyjnie warunki, jakie należy spełnić, czy też stanowiłaby podstawę do wydawania certyfika-

---

<sup>1</sup> Zagadnienia oceny ryzyka są obecne także w Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej, opracowanych przez Międzynarodową Federację Księgowych (International Federation of Accountants – IFAC) oraz w Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzznego opracowanych przez Międzynarodowy Instytut Auditorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors – IIA).

<sup>2</sup> Standard FERMA definiuje pojęcia, procesy służące zarządzaniu ryzykiem, struktury organizacyjne w zarządzaniu ryzykiem oraz cele zarządzania ryzykiem. Standard ten jest promowany przez Federację Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (FERMA), a został opracowany przez brytyjskie organizacje branżowe: Instytut Zarządzania Ryzykiem (The Institute of Risk Management – IRM), Stowarzyszenie Menedżerów Ubezpieczeniowych i Zarządzających Ryzykiem (The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC) oraz Krajowe Forum na rzecz Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym – ALARM (ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector).

tów zgodności – standard FERMA jest w istocie opisem dobrych praktyk o charakterze wzorcowym.

W standardzie COSO<sup>3</sup> zintegrowane zarządzanie ryzykiem zostało opisane jako system – co odróżnia ten standard od standardu FERMA, ujmującego zarządzanie ryzykiem jako proces – złożony z ośmiu powiązanych elementów (komponentów ryzyka). Są to:

- 1) środowisko wewnętrzne (*Internal Environment*) – obejmuje charakter organizacji, filozofię zarządzania, etykę biznesu, środowisko pracy i akceptowalny poziom ryzyka,
- 2) ustalanie celów organizacji (*Objective Setting*) zgodnych z jej misją i wizją oraz akceptowanym przez przedsiębiorstwo poziomem ryzyka (*risk appetite*),
- 3) identyfikacja zdarzeń (*Event Identification*) – dotyczy zdarzeń o zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych skutkach negatywnych, oznaczających ryzyko, i pozytywnych, stanowiących szansę, oraz ich wpływu na możliwość osiągnięcia celów strategicznych i operacyjnych,
- 4) ocena ryzyka (*Risk Assessment*) – analiza zakresu, wpływu potencjalnego ryzyka – z podziałem na ryzyko wewnętrzne i nieodłączne – na osiąganie celów,
- 5) reakcja na wystąpienie ryzyka (*Risk Response*) – wybór metod sterowania ryzykiem przez unikanie, ograniczanie, podział i akceptację ryzyka,
- 6) działania kontrolne (*Control Activities*) – ustalone procedury realizowane w celu efektywnej reakcji na ryzyko,
- 7) informacja i komunikowanie się (*Information & Communication*) – zbieranie i przekazywanie informacji potrzebnych do zarządzania ryzykiem i podejmowania merytorycznych decyzji odnośnie do założonych celów,
- 8) monitorowanie (*Monitoring*) – ocena obecności i funkcjonowania komponentów zarządzania ryzykiem w danym okresie.

Standard COSO wskazuje na bezpośredni związek między celami<sup>4</sup>, czyli tym, co organizacja pragnie osiągnąć, a komponentami zarządzania ryzykiem, czyli tym, co jest konieczne do osiągnięcia celów na wszystkich poziomach organizacji. Te trzy perspektywy zintegrowanego zarządzania ryzykiem są ujmowane graficznie w formie trójwymiarowej kostki (COSO Cube), w której cztery kategorie celów są przedstawione w kolumnach, osiem komponentów – w wierszach, a jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa – w trzecim wy-

<sup>3</sup> Standard COSO to kompleksowa metodologia, która precyzuje podstawowe pojęcia, zasady i techniki zarządzania ryzykiem oraz kryteria oceny efektywności zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem. Zapisy dotyczące tego standardu, określanego także jako system ERM lub model COSO II, są zawarte w publikacji *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)*. Pierwszy raport organizacji COSO pt. *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa (Internal Control – Integrated Framework)*, zwany też modelem COSO I, został zaktualizowany i rozszerzony w 2013 roku, rozwijając i jaśniej określając zasady oraz metody zarządzania ryzykiem w kontekście wdrażania i wykorzystywania kontroli wewnętrznej w organizacjach. W modelu COSO II strukturę systemu kontroli wewnętrznej tworzy pięć spośród ośmiu elementów tego modelu – są to: środowisko wewnętrzne, oszacowanie ryzyka, działania kontrolne, informacja i komunikacja oraz monitoring.

<sup>4</sup> Struktura ramowa zarządzania ryzykiem opisana w standardzie COSO koncentruje się na osiąganiu celów przedsiębiorstwa w czterech kategoriach: strategiczne (*strategic*), operacyjne (*operations*), sprawozdawczości (*reporting*) i zgodności z prawem (*compliance*).

miarze. Taka kostka obrazuje zdolność organizacji do objęcia całego zarządzania ryzykiem lub koncentrowania się na kategorii celów, kompetencje, jednostce organizacyjnej lub dowolnym ich zbiorze.

Standardy FERMA i COSO mają podobną strukturę. Można dostrzec więcej podobieństw niż różnic między nimi, co świadczy o dążeniu do ujednolicenia zasad, technik i kryteriów.

### 3. Model dojrzałości zarządzania ryzykiem i jego aspekty procesowe

Zagadnienie dojrzałości organizacji (*organisation's maturity*) pojawiło się w dziedzinie nauk o zarządzaniu w latach 70. XX wieku w kontekście analizy sprawności funkcjonowania firm i instytucji, obok pojęć takich, jak efektywność i skuteczność. Analiza doniesień literaturowych wskazuje, że powstało wiele modeli dojrzałości, wśród których dominującą grupę stanowią modele dojrzałości procesowej i dojrzałości projektowej.

Mimo dużej popularności tego podejścia, dopiero w 2009 roku pojawiła się formalna definicja modelu dojrzałości wskazująca, że prezentuje on „ilościowo lub jakościowo etapy rosnącej zdolności elementów modelu do wykonania stawianych zadań w celu ich oceny w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów” (Kohlegger, Maier, Thalmann, 2009, s. 59). Modele dojrzałości opisują zatem sekwencje kolejnych poziomów (stopni) dojrzałości, obrazując pożądaną lub logiczną ścieżkę przechodzenia od stanu początkowego do pełnej dojrzałości, najczęściej od całkowitej niedojrzałości, charakteryzowanej jako doraźność, brak zorganizowania i chaos (poziom 1), przez powtarzalność (poziom 2), standaryzację (poziom 3), świadome zarządzanie (poziom 4), aż po ciągle usprawnianie i doskonalenie, jako wyraz najwyższej dojrzałości (poziom 5).

Modele dojrzałości mogą realizować trzy funkcje (por. Pöppelbuß, Röglinger, 2011; Maier, Moultrie, Clarkson, 2012):

- funkcję deskryptywną, która pomaga w ustaleniu rzeczywistego poziomu dojrzałości organizacji, w danym momencie,
- funkcję preskryptywną, która opisuje pożądany stan docelowy i określa lukę występującą między stanem istniejącym a stanem pożądanym,
- funkcję definiującą zakres przejścia, która wskazuje, jakie działania należy wykonać, aby od stanu istniejącego przejść do pożądanego.

Na podstawie literatury przedmiotu, obserwacji praktyki biznesowej oraz badań własnych proponuje się wyróżnienie następujących poziomów dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem:

- poziom 1 (*inicjacja zarządzania ryzykiem*) – działania związane z zarządzaniem ryzykiem są realizowane w sposób improwizowany; strategia reaktywna, czyli działania *ad hoc* są podstawowym sposobem działania w przypadku materializacji ryzyka,
- poziom 2 (*procedury zarządzania ryzykiem*) – lokalne (ograniczone do wybranych działów) procedury zarządzania ryzykiem oraz związane z nimi role i odpowiedzialności,

- poziom 3 (*standardy organizacyjne*) – organizacja ma zdefiniowane procedury zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji, czyli standardy planowania i obsługi ryzyka z wykorzystaniem mierników oceny i nadaniem priorytetów określonym rodzajom ryzyka są stosowane na każdym poziomie zarządzania organizacją,
- poziom 4 (*zarządzanie procesem*) – w organizacji zostały opracowane sposoby pomiaru i monitorowania jakości oraz efektywności zdefiniowanych standardów zarządzania ryzykiem,
- poziom 5 (*ciągłe usprawnianie procesów*) – organizację, jak i jej procesy charakteryzuje wysoki poziom innowacyjności w zakresie procedur zarządzania ryzykiem; działania w obszarze zarządzania ryzykiem podlegają nieustannej analizie i doskonaleniu (modyfikacji).

Można wskazać następujące, związane z perspektywą procesową, uwarunkowania przejścia między kolejnymi poziomami proponowanego modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem:

- poziom 1 → poziom 2 – świadomość istnienia procesów, dokumentowanie i zrozumienie ich struktury,
- poziom 2 → poziom 3 – ustalenie metryk procesu, pomiar procesu i wdrożenie systemu zarządzania procesem, pojawienie się właścicieli procesu (ogólniej nadanie ról procesowych pracownikom),
- poziom 3 → poziomy 4 i 5 – zarządzanie skupione na procesach (orientacja procesowa).

Przełomowy jest trzeci poziom dojrzałości, na którym w zarządzaniu ryzykiem następuje przejście organizacji od podejścia funkcjonalnego (silosowego) w kierunku podejścia procesowego.

#### 4. Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem

Wykorzystanie technologii informatycznych jest jednym z kluczowych czynników udanego wdrożenia systemu i procesu zarządzania ryzykiem<sup>5</sup> w przedsiębiorstwie. Co więcej, gotowość organizacji do sięgania po coraz bardziej zaawansowane technologicznie rozwiązania informatyczne umożliwia organizacji – po spełnieniu także odpowiednich wymagań proceduralnych, organizacyjnych i kadrowych – osiągnięcie scharakteryzowanych wcześniej kolejnych poziomów dojrzałości zarządzania ryzykiem.

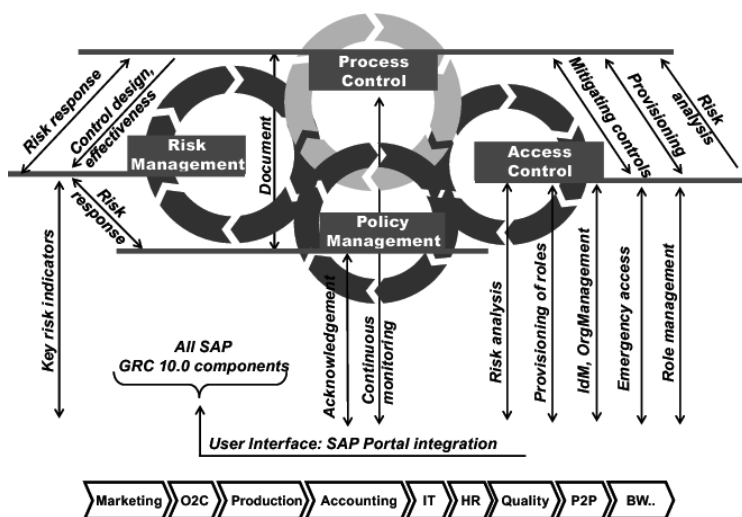
Na potrzeby niniejszego artykułu proponuje się podział analizowanych rozwiązań informatycznych na podstawowe i zaawansowane, przy czym na poziomach 2. i 3. modelu dojrzałości wystarcza informatyczne wsparcie zarządzania ryzykiem w wariantcie określonym tu jako podstawowy, a na poziomach 4. i 5. wymagany jest wariant zaawansowany.

---

<sup>5</sup> System zarządzania ryzykiem jest tu rozumiany jako zbiór powiązanych ze sobą elementów, którego zadaniem jest zarządzanie ryzykiem. Tworzą go osoby bezpośrednio zaangażowane do realizacji tego zadania, narzędzia IT, rozwiązania organizacyjne, zasoby informacyjne, struktury decyzyjne itp. Proces zarządzania ryzykiem to sekwencja działań mających na celu osiągnięcie wcześniej zdefiniowanego i zaplanowanego rezultatu.

W ujęciu bardziej szczegółowym zakres możliwości informatycznego wsparcia procesów zarządzania ryzykiem zostanie zaprezentowany przez odniesienie istniejących narzędzi informatycznych do struktury ramowej, jaką jest związana ze standardem COSO trójwymiarowa kostka COSO Cube.

W pierwszej kolejności należy przyjrzeć się rozwiązaniom związanym z zarządzaniem ryzykiem usytuowanym w zintegrowanych systemach informatycznych klasy ERP i CRM, przeznaczonych do wspomaganie ogółu procesów biznesowych organizacji. Punktem odniesienia uczyniono system SAP. W systemie tym wspomaganie zarządzania ryzykiem jest realizowane w ramach koncepcji GRC, o której wspomniano w pierwszym punkcie niniejszego artykułu, za pośrednictwem czterech modułów (zob. rys. 2): SAP GRC Access Control, SAP GRC Process Control, SAP Risk Management i SAP Policy Management<sup>6</sup>. Jak wynika z rysunku 2, rozwiązanie to wspiera komponenty ryzyka wyspecyfikowane w standardzie COSO jako pozycje 4–8 (zob. punkt drugi niniejszego artykułu).



**Rysunek 2.** Realizacja koncepcji GRC w systemie SAP

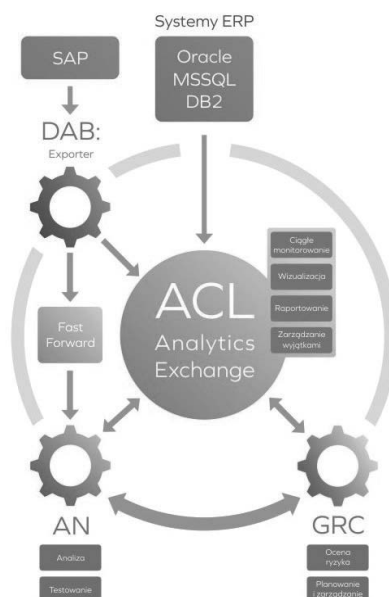
Źródło: Chuprunov (2013), s. 80.

Analiza aktualnej oferty oprogramowania umożliwi przedstawienie bardziej uniwersalnej propozycji kompleksowego wsparcia zarządzania ryzykiem. Zestaw ten tworzy pięć elementów składowych (zob. rys. 3) pochodzących od dwóch dostawców<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Do wsparcia realizacji aspektów nadzorczych (*governance*) przeznaczony jest moduł Policy Management; zarządzanie ryzykiem odbywa się poprzez moduły Access Control i Risk Management, a kontrola zgodności (*compliance*) opiera się na module Process Control. Wersję podstawową rozwiązania SAP stanowi moduł Access Control.

<sup>7</sup> Są to firmy: ACL (<http://www.acl.com>) i DAB (<http://www.dab-europe.com>).





**Rysunek 3.** Propozycja kompleksowego wsparcia zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Rodzina produktów firmy ACL obejmuje trzy rozwiązania, które w obszarach *governance*, zarządzania ryzykiem i kontroli zgodności mogłyby wspierać identyfikację, badanie i ograniczanie ryzyka biznesowego. Owo wsparcie obejmowałoby<sup>8</sup>:

- w wariantcie podstawowym: analizę danych (za pomocą modułu ACL Analytics) w celu wykrycia nieprawidłowych transakcji z perspektywy norm biznesowych, standardów kontroli wewnętrznej lub wymagań prawnych oraz ciągle monitorowanie kluczowych obszarów funkcjonowania firmy za pomocą modułu ACL Enterprise Continuous Monitoring (ECM), uzupełnionego o technologię ACL Analytics Exchange<sup>9</sup>, jako systemu wczesnego ostrzegania o ryzyku,
- w wariantcie zaawansowanym: integrację działań w zakresie nadzoru (*governance*), zarządzania ryzykiem (*risk management*) i kontroli zgodności (*compliance*) za pomocą modułu ACL GRC.

<sup>8</sup> Przedstawioną tu propozycję uzupełniają dwa rozwiązania związane ze środowiskiem systemów zintegrowanych klasy ERP – działałyby one w dwóch obszarach: ekstrakcji i pobierania danych z systemu zintegrowanego (moduł dab:Exporter) oraz analizy danych z wykorzystaniem predefiniowanych testów analitycznych (moduł dab:FastForward).

<sup>9</sup> Autor niniejszego artykułu realizuje prace projektowo-programistyczne mające na celu rozbudowę funkcjonalności tego segmentu analizowanej tu propozycji. Działania te można usytuować w obszarze badań określanych mianem odkrywania procesów (*process mining*); koncentrują się one na monitorowaniu przebiegu procesów biznesowych oraz identyfikacji i oceny związanych z nimi rodzajów ryzyka.

W przypadku proponowanego rozwiązania jego wariant podstawowy wspiera komponenty ryzyka wyspecyfikowane w standardzie COSO jako pozycje 6 (działania kontrolne) i 8 (monitorowanie), a wdrożenie wariantu zaawansowanego rozszerza to wsparcie na komponenty z pozycji 4, 5 i 7 (zob. punkt drugi niniejszego artykułu).

## Uwagi końcowe

Zarządzanie ryzykiem polega na identyfikacji i kontrolowaniu – przez neutralizowanie zagrożeń i wykorzystywanie szans – tych rodzajów ryzyka, które mogą wpływać na realizację celów strategicznych firmy. Pomocą dla menedżerów we wdrażaniu systemu zarządzania ryzykiem mogą być modele dojrzałości, które podpowiadają drogę postępowania, zwiększającą prawdopodobieństwo sukcesu. W artykule przedstawiono zarys takiego modelu dojrzałości. Model ten – zdaniem autora – może stanowić narzędzie diagnostyczne do oceny gotowości organizacji do wykorzystania mniej lub bardziej zaawansowanych rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie ryzykiem.

## Literatura

- Banham, R. (2004). Enterprising Views of Risk Management. *Journal of Accountancy*, 6 (197), 65–71.
- Chuprunov, M. (2013). *Auditing and GRC Automation in SAP*. Berlin–Heidelberg: Springer.
- Jajuga, K. (2007). Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie. W: *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga (s. 13–32). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kohlegger, M., Maier, R., Thalmann, S. (2009). Understanding Maturity Models. Results of a Structured Content Analysis. W: *Proceedings of I-KNOW'09 and I-SEMANTICS'09* (s. 51–61). Graz.
- Maier, A.M., Moultrie, J., Clarkson, P.J. (2012). Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1 (59), 138–159.
- Moeller, R.R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Process*. Hoboken: Wiley.
- Pöppelbuß, J., Röglinger, M. (2011). What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management. W: *Proceedings of the Nineteenth European Conference on Information Systems (ECIS 2011)*. Helsinki: Association for Information Systems (AIS).
- Racz, N., Weippl, E., Seufert, A. (2010). A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk, and Compliance (GRC). W: *Lecture Notes in Computer Science*, 6109 (s. 106–117). Berlin–Heidelberg: Springer.
- Spanaki, K., Papazafeiropoulou, A. (2016). The Implementation of Governance, Risk, and Compliance. *Information Systems Management*, 4 (33), 302–315.

### MODEL OF RISK MANAGEMENT MATURITY AND ITS PROCESS AND IT ASPECTS

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to present the risk management maturity model and its process aspects and, in this context, to characterize the scope of support of this model through IT technologies. *Design/methodology/approach* – Literature studies, observations of business practice, the method of deduction. *Findings* – Presentation of process and IT aspects of risk management maturity.

*Originality/value* – Development of a tool that diagnoses the organization’s readiness to use more or less advanced IT solutions supporting risk management.

**Keywords:** risk management maturity, process approach, IT technologies

**Cytowanie**

Fliegner, W. (2018). Model dojrzałości zarządzania ryzykiem i jego aspekty procesowe oraz informatyczne. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 185–195. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-16.



## Behawioralne implikacje wdrożenia i stosowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie

Elżbieta Jaworska, Teresa Kiziukiewicz\*

**Streszczenie:** *Cel* – Określenie z perspektywy poznawczej i motywacyjnej uwarunkowań behawioralnych ograniczających zarządczą przydatność rachunku kosztów działań (RKD) z uwzględnieniem jego ewolucji.

*Metodologia badania* – Zastosowano metodę analizy źródeł, w tym literatury krajowej i zagranicznej.

*Wynik* – W artykule wskazano zasadność wdrażania i stosowania w obecnych warunkach RKD w zarządzaniu kosztami. Podkreślono przy tym celowość rozpatrzenia oddziaływań behawioralnych rozpatrywanych z perspektywy poznawczej i motywacyjnej.

*Oryginalność/wartość* – W dynamicznie zmieniających się warunkach gospodarowania nie wystarczy ograniczenie do sprawozdawczego rachunku kosztów, lecz należy wdrażać zarządcze odmiany rachunku kosztów. Wartością dodaną artykułu jest wskazanie RKD jako narzędzia zarządzania kosztami i rozpatrzenie zagrożeń behawioralnych dla jego wdrożenia i funkcjonowania. Scharakteryzowano dwie grupy zagrożeń – o charakterze poznawczym i motywacyjnym.

**Słowa kluczowe:** rachunek kosztów działań, czynniki behawioralne a RKD, behawioralne aspekty w perspektywie poznawczej i motywacyjnej

### Wprowadzenie

Koszty są niewrażliwym obszarem zarządzania. Od nich, a w zasadzie od ich relacji z przychodami ze sprzedaży, zależy wynik prowadzonej działalności gospodarczej, a zarazem bieżący i przyszły byt przedsiębiorstwa. W związku z tym istotne znaczenie ma zakres i jakość informacji o kosztach, w tym szybkość ich pozyskiwania, przetwarzania i dostarczania użytkownikom wewnętrznym z uwzględnieniem ich potrzeb, wynikających ze specyficznych warunków zarządzania danym podmiotem. Jeżeli informacje te są nierzetelne i nieskorelowane z potrzebami, mogą przyczyniać się do błędnych (nietrafionych) decyzji, generujących straty i związane z tym zagrożenie dla bytu i kontynuacji działalności jednostki gospodarczej. Spełnienie przez informacje o kosztach przedstawionych oczekiwań jest zdeterminowane funkcjonującym w danej jednostce modelem rachunku kosztów, który powinien być koherentny z charakterem działalności danej jednostki, jej wielkością, struk-

---

\* dr Elżbieta Jaworska, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii i Rachunkowości, e-mail: ejaworska@zut.edu.pl; prof. dr hab. Teresa Kiziukiewicz, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, e-mail: tkizukiewicz@wp.pl.

turą organizacyjną i systemem zarządzania, a także z ogólnymi warunkami prowadzenia działalności i zachodzącymi w tym zakresie zmianami.

Głównym powodem wyboru określonych modeli rachunku kosztów oraz zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie jest możliwość uzyskania nowych i/lub dokładniejszych informacji o kosztach, których wykorzystanie pozwoli przedsiębiorstwu na podejmowanie decyzji poprawiających jego wyniki (Tse, 2011). W dobie postępu technologicznego oraz automatyzacji produkcji i dystrybucji wiąże się z tym konieczność rekonstrukcji podmiotowego rachunku kosztów w zasobowy, aby zapewnić adekwatne powiązanie kosztów, zwłaszcza pośrednich, z procesami niezbędnymi do wytworzenia produktów. Możliwości pełniejszej kontroli kosztów, jak i lepszego wykorzystania zasobów, mogą więc skłaniać menedżerów oraz osoby zajmujące się rachunkowością zarządczą do implementacji i stosowania rachunku kosztów działań – RKD (*Activity-Based Costing – ABC*).

W literaturze przedmiotu opisano wiele badań, w których rozważa się wpływ różnych czynników na wdrożenie, stosowanie i funkcjonowanie RKD w przedsiębiorstwach (Wnuk-Pel, 2012). Podkreśla się przy tym, że ze względu na stosowanie w RKD zaawansowanych technik i metod pomiaru, a także rozbudowanych obliczeń i rozliczeń, szczególną uwagę należy zwrócić na wpływ czynników behawioralnych (Anderson, Young, 1999; Anderson, Hesford, Young, 2002; Shields, 1995; Shields, Young, 1989; Krumwiede, Roth, 1997). Dotyczy to zwłaszcza konwencjonalnego modelu tej odmiany rachunku kosztów.

Celem artykułu jest określenie uwarunkowań behawioralnych wpływających na zarządzanie przydatność RKD. W związku z tym przedmiotem rozważań będą następujące aspekty:

- wpływ czynników behawioralnych na sferę poznawczą osób wdrażających i stosujących RKD w kontekście przetwarzania informacji o kosztach,
- rola motywacji zarządzających i specjalistów z rachunkowości zarządczej we wdrażaniu i stosowaniu RKD.

Na potrzeby artykułu zastosowano metodę analizy źródeł literaturowych.

## **1. Charakterystyka rachunku kosztów działań i jego ewolucja**

Genezą RKD była zmiana, a w zasadzie odwrócenie relacji między kosztami bezpośrednimi i pośrednimi. Udział tych ostatnich w ogólnej sumie kosztów w 2 połowie XX wieku znacząco wzrósł, nawet do 80%, podczas gdy wcześniej stanowiły one około 20–30% wszystkich kosztów. Z tego powodu wystąpiły trudności z identyfikacją i rozliczaniem kosztów pośrednich w wypadku stosowania tradycyjnego rachunku kosztów, a więc rozliczania kosztów pośrednich w proporcji do kosztów bezpośrednich, a w szczególności – wynagrodzeń bezpośrednich. Automatyzacja procesów produkcyjnych i usprawnienia w zakresie organizacji ich przebiegu sprawiły bowiem, że z jednej strony malał wkład bezpośredniej pracy ludzkiej, a z drugiej – rosły koszty pośrednie. W wypadku zautomatyzowanej produkcji przyjęcie roboczogodzin lub płac bezpośrednich za podstawę konstrukcji klucza rozliczeniowego kosztów pośrednich przyczynia się do zaniżania kosztu jednostkowego, a tym samym do

zniękształcania (zawyżania) rentowności. Ponadto na wzrost kosztów pośrednich wpływały zjawiska, takie jak:

- odchodzenie przedsiębiorstw od produkcji masowej w kierunku zaspokajania zapotrzebowania określonych klientów, z czym wiąże się też oferowanie szerszego i zróżnicowanego asortymentu produktów doskonalszych pod względem ich rodzaju, funkcji, szczegółowych opcji (Kaplan, Anderson, 2008),
- wzrost znaczenia procesów okołoprodukcyjnych, w tym obsługa kanałów dystrybucji, obejmująca śledzenie zamówień klientów, pakowanie produktów, bezpośrednie dostawy do klientów,
- nasilona na skalę globalną konkurencja, wymagająca wzmożonej kontroli jakościowej, marketingu, utrzymania właściwych relacji z klientami, realizacji niewielkich zamówień.

W odpowiedzi na te zjawiska i związane z nimi problemy co do adekwatnego rozliczenia kosztów pośrednich, pojawił się RKD<sup>1</sup>. W konwencjonalnej postaci, zaprojektowanej dla przedsiębiorstw produkcyjnych<sup>2</sup>, był on oparty na podziale na bezpośrednie koszty produktów i koszty pośrednie (Kaplan, Cooper, 1988). W RKD koszty bezpośrednie (robocizna bezpośrednia, materiały bezpośrednie, inne koszty bezpośrednie), podobnie jak w tradycyjnym rachunku kosztów, są wprost przypisywane do określonych produktów<sup>3</sup>. Inaczej natomiast w RKD są rozliczane koszty pośrednie. Ich rozliczenie ma charakter przyczynowo-skutkowy i przebiega w następujących etapach:

- identyfikacja i analiza działań (wykonywanych czynności) i procesów, rozumianych jako zbiory (wiązki) jednorodnych działań, z jednoczesnym wyznaczeniem odpowiadających im mierników, wyrażających ilości zasobów zaangażowanych do realizacji określonych działań/procesów,
- określenie kosztów poszczególnych działań i kalkulacja jednostkowych kosztów poszczególnych mierników,
- rozliczenie kosztów pośrednich na poszczególne obiekty kosztowe<sup>4</sup> (liczba mierników przypadających na dany obiekt kosztowy jest mnożona przez obliczony wcześniej jednostkowy koszt miernika),
- ustalenie jednostkowych kosztów obiektów kosztowych jako sumy ich kosztów bezpośrednich i przypadających na nie kosztów pośrednich rozliczonych według działań/procesów przypisanych do poszczególnych obiektów.

---

<sup>1</sup> Pierwszą propozycję wyodrębniania działań/procesów i rozliczania ich kosztów na produkty sformułował E. Schmallenbach już w 1899 r. Podobne propozycje pojawiały się w USA w latach 30., 60., 70. i 80. XX w. nie tylko w teorii, ale też w praktyce. Szczególnie w latach 80. XX w. nasiliła się krytyka rozwiązań stosowanych do rozliczania kosztów pośrednich (Szychta, 2002; Nita, 2008).

<sup>2</sup> Pod koniec XX w. RKD zaczęto stosować także w sektorach usługowych i organizacjach non profit (Nita, 2008).

<sup>3</sup> Według ustawy o rachunkowości (Dz.U. 2018 poz. 395) pod pojęciem produktu rozumie się wyrób gotowy i usługę.

<sup>4</sup> Obiektem kosztowym może być na przykład określony produkt, kanał dystrybucji, klient, zamówienie.

Jak widać, w dobie postępu technologicznego oraz automatyzacji produkcji i dystrybucji bardzo ważne są procesy (wiązki działań), jako przedmioty zarządzania generujące koszty pośrednie (Cieślak, 2009). Dzięki przypisaniu kosztów pośrednich do określonych działań, a następnie kosztów działań do odpowiednich obiektów kosztowych (produktów, klientów, zamówień) według rozmiarów wykorzystanych działań, RKD może dostarczyć zarządzającym dokładniejszych informacji o kosztach i czynnikach, które je kształtują i wpływają na rentowność produktów. RKD stwarza więc podstawy do podejmowania efektywnych decyzji, lecz w związku z tym wymaga odpowiedniej hierarchizacji działań na poziomie produktu, partii produktów, utrzymania ich produkcji, a także: przedsiębiorstwa jako całości, poszczególnych klientów, zamówień, obszarów geograficznych. W związku z tym konwencjonalny RKD wymaga pozyskiwania, przetwarzania i przechowywania wielu danych, przeprowadzania szczegółowych analiz i skomplikowanych obliczeń oraz dokonywania uciążliwych aktualizacji danych. Jest to powodem jego czasochłonności i kosztowności. Nawet użycie komputerów i oprogramowania nie rozwiązuje problemów powstających w związku z koniecznością przetworzenia ogromnej liczby danych za jeden miesiąc. Przykładowo, przy 150 działaniach dane mogą obejmować około 2 miliardów pozycji, a obliczenia mogą trwać kilka dni (Kaplan, Anderson, 2008).

Implementacja konwencjonalnego RKD jest opłacalna wówczas, gdy koszty pośrednie są wysokie i wykazują rosnącą tendencję, a oferta asortymentowa danego przedsiębiorstwa jest zróżnicowana. Z tych względów, mimo niekwestionowanych zalet, takich jak: stymulowanie doskonalenia procesów, określanie cen produktów, ocena rentowności klientów, alokacja kosztów różnych działań w łańcuchu wartości umożliwiającą precyzyjne powiązanie kosztów z konkretnym produktem (Cieślak, 2009), RKD w konwencjonalnej wersji nie został powszechnie zastosowany<sup>5</sup>. Należy też podkreślić, że z powodu stosowanych procedur gromadzenia danych (wywiady z pracownikami, ankietowanie) RKD cechuje znaczny stopień subiektywizmu, a także wymaga on dużej wiedzy i intuicji. W konsekwencji jest narażony na różne zniekształcenia behawioralne, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Przedstawiona sytuacja przyczyniła się do ewolucji RKD, wskutek czego pojawiły się nowe jego odmiany. Jedną z nich jest dwupłaszczyznowy rozszerzony model RKD, w którym płaszczyzna pionowa – zgodna z założeniami konwencjonalnego RKD – jest przeznaczona do rozliczania kosztów z użyciem nośników kosztów, a płaszczyzna pozioma obejmuje procesy, umożliwiając zidentyfikowanie czynników kosztotwórczych determinujących ostateczny koszt produktu. Na tej wersji RKD jest oparta koncepcja rachunkowości zarządczej uwarunkowanej działaniami (*Activity-Based Management – ABM*). Koncepcja ta obejmuje dwa obszary: operacyjny (bieżąca optymalizacja wykorzystania zasobów, zdolności produkcyjnych przy realizacji działań/procesów z założeniem redukcji kosztów) i strategiczny (optymalizacja struktury działań sprzyjająca redukcji czynników kosztotwórczych w przy-

---

<sup>5</sup> Pod koniec XX w. w USA konwencjonalny RKD wdrożyło około 20% przedsiębiorstw, a 17,5% w Wielkiej Brytanii (Nita, 2008). Nie należały też do rzadkości przypadki rezygnacji z jego stosowania.



szłości, identyfikacja działań nietworzących wartości, analiza rentowności klientów)<sup>6</sup>. Zaletą tej odmiany RKD jest możliwość ujawnienia niewykorzystanego potencjału posiadanych zasobów, które, potraktowane jako rezerwy, mogą sprzyjać rozszerzeniu działalności. Jeżeli natomiast okażą się one zbędne, mogą zostać sprzedane albo zlikwidowane, co przełoży się na poprawę efektywności gospodarowania. Jednak w wypadku tej odmiany podejście zbieżne z modelem konwencjonalnym i rozbudowany system analiz może wskazywać na wystąpienie podobnych mankamentów.

Ograniczenie czaso- i kosztochłonności RKD, a także niedokładności związanych z subiektywizmem pozyskiwanych danych, było przesłanką opracowania kolejnej jego koncepcji w postaci sterowanego czasem RKD (*Time-Driven Activity-Based Costing* – TDABC). W tej wersji RKD przypisuje się koszty zasobów bezpośrednio do obiektów kosztowych na podstawie dwóch zbiorów szacunków<sup>7</sup>:

- a) pierwszy obejmuje ustalenie jednostkowego kosztu zdolności produkcyjnych przez podzielenie sumy kosztów zapewnienia zdolności produkcyjnych zasobów (pomieszczeń, wyposażenia, technologii, personelu, nadzoru) dostarczanych określone procesowi przez całkowite zdolności produkcyjne danej jednostki gospodarczej;
- b) drugi pozwala ustalić szacowany czas potrzebny do wykonania określonego procesu związanego z zaangażowaniem określonych zasobów (zdolności produkcyjnych), a zarazem ujawnić niewykorzystane zdolności produkcyjne i koszty niewykorzystanych zasobów.

Przemnożenie jednostkowego kosztu zdolności produkcyjnych przez wyrażone w czasie szacunkowe zaangażowanie zdolności produkcyjnych do realizacji poszczególnych procesów (transakcji) informuje o ich kosztach. W porównaniu z poprzednimi odmianami RKD sterowany czasem umożliwi określenie czasu i kosztu wykonywania poszczególnych działań zorientowanych na określony obiekt kosztowy. Dzięki takiej procedurze, jak już wspomniano, maleje czasochłonność RKD wskutek uproszczonej kalkulacji, z bezpośrednim przypisaniem kosztów do określonych obiektów kosztowych.

Model ten jest też przydatny do prognozowania przyszłych zdolności produkcyjnych (zasobów) i kosztów na podstawie spodziewanej liczby działań, wynikającej z zamówień klientów. Stosownie do nich jednostka może powiększać swoje zasoby albo je ograniczać, a także prowadzić negocjacje z klientami, mając na uwadze przyszłe koszty i wyniki finansowe. Zaletą sterowanego czasem RKD – oprócz wprowadzonych uproszczeń – jest też ograniczenie obciążeń behawioralnych, ponieważ mniejsza liczba osób decyduje o wynikach dzięki stosowaniu szacunków, w czym pomocny może być system planowania zasobów przedsiębiorstwa ERP (*Enterprise Resource Planning*), którego oprogramowanie jest dostosowane do specyficznych cech działalności gospodarczej podmiotów i ich wielkości.

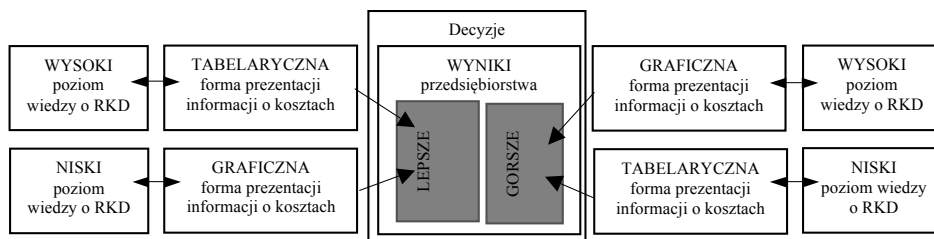
<sup>6</sup> Szerzej o rozszerzonym modelu RKD opracowanym przez organizację CAM-I jest mowa w pracach: Miller, Pniewski, Polakowski, 2000; Nita, 2008.

<sup>7</sup> Twórcy tej wersji (Kaplan i Anderson) założyli, że szacunki nie będą mieć negatywnego wpływu na zarządzanie kosztami, a proponowane rozwiązanie znacząco zmniejszy czaso- i kosztochłonność RKD.

## 2. Zarządcza przydatność RKD a poznawcza perspektywa zachowań ludzkich

W perspektywie poznawczej, oprócz kwestii, takich jak szybkość przetwarzania informacji, postrzeganie, pamięć, istotne znaczenie ma wiedza specjalisty z rachunkowości zarządczej czy menedżera, jak również umiejętność koncentracji i rozwiązywania problemów (Briers, Chua, 2001). Zdobyta i posiadana wiedza ułatwia bowiem tym osobom kierowanie swoim zachowaniem.

W związku z indywidualnymi możliwościami percepcji i szybkości wykorzystania informacji na potrzeby podejmowania decyzji, jak również ze zdolnością do uczenia się, można zauważyć, że na przydatność zarządczą RKD, w tym na jakość sądów (ocen) i wyborów decyzyjnych oddziałuje postać prezentacji informacji o kosztach, czyli forma i układ tych informacji (Kotchetova, Salterno, 2004). Przeprowadzone przez Cardinaels (2008) badania potwierdzają, że osoby te (księgowi/menedżerowie) – w zależności od poziomu ich wiedzy o RKD oraz formy prezentacji informacji o kosztach w ramach tej odmiany rachunku kosztów – będą podejmowały odmienne decyzje, dotyczące kosztów, od których zależy rentowność przedsiębiorstwa. Zależności te są zaprezentowane na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Relacje między poziomem wiedzy o RKD i postacią prezentacji informacji o kosztach a wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

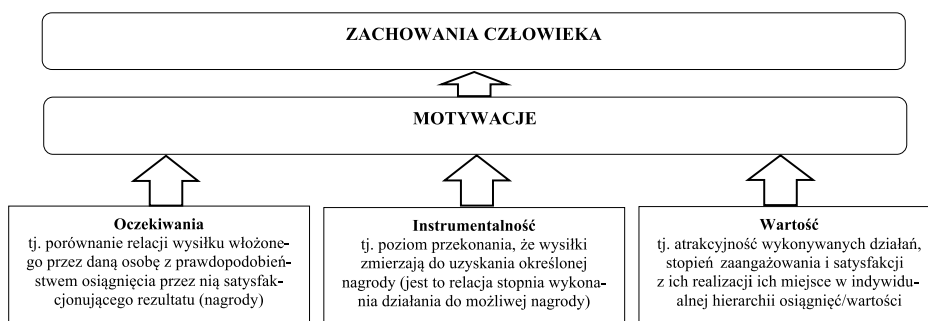
Jak wynika z rysunku 1, decydenci o niskim poziomie wiedzy na temat RKD osiągnęli lepsze wyniki (niższe koszty i wyższe zyski), jeśli korzystali z graficznej formy prezentacji informacji o kosztach. Wyniki były natomiast gorsze, gdy korzystali oni z informacji o kosztach prezentowanych w formie tabelarycznej. Odwrotnie było w przypadku osób o wysokim poziomie wiedzy RKD (Cardinaels, 2008). W ich wypadku lepsze wyniki występowały przy korzystaniu z formy tabelarycznej.

Poziom wiedzy i kompetencje w zakresie RKD mogą determinować osąd sytuacji przez menedżerów lub specjalistów z rachunkowości zarządczej. Wyniki badań Dearmana i Shieldsa (2001, 2005) potwierdzają, że osądy decydujących poprawiają się, gdy dysponują oni szerszą wiedzą merytoryczną na temat RKD, a także gdy ich wiedza jest bardziej uporządkowana przez relacje przyczynowo-skutkowe, mające związek z RKD.

### 3. Motywacje zarządzających i specjalistów z zakresu rachunkowości zarządczej a efektywność RKD

Na dokonywane wybory i zachowania człowieka oraz jego skłonność do działania, oprócz wiedzy, wpływają też motywacje, które mobilizują go do wysiłku oraz zwiększają wytrwałość w wykonywaniu poszczególnych zadań (Jaworska, 2014).

Oddziaływanie motywacji na zachowania człowieka można wyjaśnić teorią oczekiwań (Vroom, 1964), opartą na założeniu, że człowiek decyduje się na zachowania, których konsekwencją będzie wynik najbardziej zgodny z subiektywnymi oczekiwaniami co do możliwości uzyskania nagrody (Jaworska, 2014). Czynniki, które – według założeń teorii oczekiwań – oddziałują na motywacje człowieka, ukazano na rysunku 2. Z przedstawionych na rysunku informacji wynika, że poziom motywacji determinujący wysiłek człowieka jest uzależniony od oceny prawdopodobieństwa i stopnia jego przekonania o możliwości uzyskania nagrody (oczekiwanego rezultatu), a także od jej subiektywnie pojmowanej atrakcyjności.



**Rysunek 2.** Zmienne oddziałujące na motywację według teorii oczekiwań

Źródło: opracowanie na podstawie Terelak (2005), s. 109.

Na motywacje do podjęcia określonych wysiłków związanych z implementacją i zastosowaniem RKD w przedsiębiorstwie będzie oddziaływać postrzegana przez menedżerów i specjalistów z zakresu rachunkowości zarządczej wartość wynikająca z danego zachowania, w tym atrakcyjność korzystania z RKD i informacji z niego pochodzących w celu doskonalenia wyników przedsiębiorstwa z jednoczesnym oczekiwaniem, że wybór konkretnego poziomu wysiłku stworzy możliwość maksymalnego wykorzystania RKD (Tse, 2011). Szczegółowe badania w tym względzie przeprowadzili Snead, Johnson i Ndede-Amadi (2005), a także Bescos, Cauvin i Gosselin (2002) oraz Cohen, Venieris i Kaimenaki (2005).

W wypadku RKD pozytywną wartość dla menedżerów i specjalistów z rachunkowości zarządczej, podnoszącą atrakcyjność jego wdrożenia i stosowania, mogą mieć następujące aspekty:

- dokładniejsza identyfikacja kosztów, a zarazem możliwość zarządzania nimi w zmiennych warunkach gospodarowania,

- większa dostępność informacji o kształtowaniu się kosztów wskutek podjętych decyzji,
- identyfikacja działań, które nie dodają wartości.

Na adaptację RKD w przedsiębiorstwie demotywująco będą natomiast oddziaływać zmienne, takie jak (Snead, Johnson, Ndede-Amadi, 2005; Bescos, Cauvin, Gosselin, 2002; Cohen, Venieris, Kaimenaki, 2005):

- większa złożoność informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji,
- trudności z uzyskiwaniem potrzebnych informacji w sposób ciągły, w tym konieczność akceptacji zmiany dotychczasowego modelu rachunku kosztów,
- niepewność co do uzyskania wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa.

Charakterystyka czynników podnoszących albo obniżających atrakcyjność danego zachowania, a zarazem warunkujących motywację do wdrożenia bądź niewdrożenia RKD w przedsiębiorstwie zawarta jest w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wartości (atrakcyjność/nieatrakcyjność) motywujące/demotywujące menedżerów i specjalistów z rachunkowości zarządczej do stosowania RKD w przedsiębiorstwie – z punktu widzenia konwencjonalnego RKD

Zmienne atrakcyjności	Charakterystyka
Dokładniejsza identyfikacja kosztów produktu	możliwość uzyskania wglądu w rzeczywiste koszty produkcji poszczególnych wyrobów i obsługi konkretnych klientów w różnych strategicznych kontekstach decyzyjnych, np. wytworzyć czy kupić, produkt mix, outsourcing
Identyfikacja działań „niedodających wartości”	implementacja RKD stwarza również możliwość analizy wartości procesu i redukcji kosztów z uwzględnieniem perspektywy klienta i tego, co jest dla niego ważne (Cooper i in., 1992)
Zmienne nieatrakcyjności	Charakterystyka
Zwiększona złożoność informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji	zwykle podejście oparte na pojedynczym koszcie jest uważane za proste, ale niewystarczające, dlatego wprowadza się inne czynniki, aby lepiej modelować leżącą u jego podstaw ekonomiczną złożoność
Trudność z uzyskiwaniem potrzebnych informacji w sposób ciągły	informacje o nośnikach kosztów, jako informacje złożone, są bardziej kosztowne; opór kierownictwa do stosowania RKD może wynikać m.in. z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– niechęci do zakłócania istniejących procedur</li> <li>– braku przekonania kierownictwa, że zwiększona dokładność informacji o kosztach przyniesie jednostce znaczące korzyści</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Snead, Johnson, Ndede-Amadi (2005), s. 258–260.

Pozytywnie na motywację do wdrażania RKD i stosowania informacji pochodzących z tego systemu mogą też wpływać różnego rodzaju zachęty, np. powiązanie systemu zachęt z systemem oceny wyników pracowników (Shields, 1995; Abusalama, 2008). Wpływ struktur zachęt na podejmowanie decyzji opartych na informacjach z RKD badali Drake, Haka i Ravenscroft (1999). Badania wykazały, że użytkownicy informacji z RKD są wrażliwi na zmiany w strukturze zachęt. Jeżeli struktura zachęt zostanie zmieniona z grupowej na

współzawodnictwo, to wyniki tych osób będą gorsze (niższe) niż w wypadku korzystania z tradycyjnego rachunku kosztów.

## **Uwagi końcowe**

Implementacja RKD w przedsiębiorstwie może przynieść szereg korzyści w zakresie zarządzania kosztami i rentowności jednostki. RKD ma szczególne znaczenie ze względu na potrzebę precyzyjnego rozliczania kosztów pośrednich, których udział w strukturze kosztów wciąż rośnie. Ich właściwe rozliczenie stwarza podstawy do ustalania cen na poziomie gwarantującym rentowność produktów, ale jednocześnie zapewniającym ich konkurencyjność na rynku. Jednak różne zachowania ludzkie mogą powodować negatywne konsekwencje, oddziałując na sposób funkcjonowania RKD w przedsiębiorstwie. Skutki te wiążą się z obniżeniem jakości informacji zarządczych, popełnianiem błędów przy formułowaniu sądów i podejmowaniu decyzji dotyczących kosztów.

Z perspektywy poznawczej do ograniczania negatywnych skutków czynników behawioralnych na działania menedżerów oraz specjalistów z rachunkowości zarządczej można wykorzystać (Croskerry, Singhal, Mamede, 2013b; Montibeller, von Winterfeldt, 2015; Levi, Mainstone 1986; Gerling, 2009) następujące rozwiązania:

- strategie krytycznego myślenia oparte na analizie i kwestionowaniu własnych decyzji, jak i przebiegu procesów decyzyjnych w celu ich poprawy,
- sporządzanie list kontrolnych w celu weryfikacji poprawności toku myślenia,
- pobudzanie kreatywności myślenia, odwracanie problemu na potrzeby przeciwdziałania wynajdywaniu informacji potwierdzających własne opinie,
- zwracanie większej uwagi na różne opcje wyników i związaną z tym potrzebę rozbudowy bazy informacji o kosztach.

Należy jednak mieć na uwadze, że nie da się tak zaprojektować modelu rachunku kosztów, aby przeciwdziałać zachowaniom behawioralnym, związanym z niechęcią pracowników do zmian i obawą przed ich konsekwencjami. Ponadto pracownicy często działają w swoim interesie, mając własne preferencje materialne/finansowe i niematerialne. Dokonując wyborów, nie zawsze kierują się interesem jednostki gospodarczej, wzrostem efektywności czy ograniczeniem kosztów. Z tego względu ważnym czynnikiem powodzenia we wprowadzaniu nowoczesnych odmian rachunku kosztów, w szczególności RKD, jest też właściwie skonstruowany system motywacji. Brak odpowiednich motywacji do wdrażania i stosowania RKD może zaburzać jego implementację i funkcjonowanie w przedsiębiorstwie, prowadząc do błędów i zniekształceń informacji o kosztach. Poziom motywacji danej osoby determinuje jej chęć do podjęcia określonego wysiłku. Na zwiększenie motywacji do implementacji i efektywnego stosowania RKD, a także lepszego wykorzystania informacji o kosztach i dzięki temu podejmowaniu trafniejszych decyzji zarządczych, mogą wpływać następujące bodźce (Croskerry, Singhal, Mamede, 2013b; Montibeller, von Winterfeldt, 2015; Levi, Mainstone, 1986; Gerling, 2009):

- zachęty (pieniężne i niepieniężne, np. związane z prestiżem), które mogą pobudzać zwiększenie wysiłku i zaangażowania w uzyskiwanie dokładniejszych informacji z RKD lub różnych wariantów decyzji w celu doskonalenia jakości osądów lub wyborów,
- uwzględnianie celów przedsiębiorstwa przy opracowywaniu różnych opcji i wyborze najlepszej spośród nich,
- osobista odpowiedzialność, czyli świadomość dokonywania przez inne osoby oceny wydanych przez menedżera bądź specjalistę z rachunkowości zarządczej opinii lub decyzji opartych na RKD, co skłania do poszukiwania optymalnych rozwiązań problemów decyzyjnych,
- wielostronne rozpatrywanie problemów decyzyjnych dotyczących RKD, polegające na przygotowywaniu różnych scenariuszy działania i ocenie ich konsekwencji.

Podsumowując, należy podkreślić, że ograniczanie negatywnych implikacji zachowań ludzkich na funkcjonowanie RKD wymaga podejmowania różnorodnych działań. Oprócz systemu motywacji powinny to być też przedsięwzięcia przygotowujące pracowników do zmian i dostarczające odpowiednią wiedzę, aby zwiększyć ich świadomość co do potrzeby zarządzania kosztami na podstawie informacji dostarczanych przez model RKD dostosowany do specyfiki jednostki. Do przedsięwzięć takich należą: organizacja szkoleń, warsztatów, paneli dyskusyjnych dla pracowników wszystkich szczebli.

## Literatura

- Abusalama, F. (2008). *Barriers to Adopting Activity-based Costing Systems (ABC): An Empirical Investigation Using Cluster Analysis*. Doctoral Thesis. Dublin Institute of Technology.
- Anderson, S.W., Hesford, J.W., Young, S.M. (2002). Factors Influencing the Performance of Activity-Based Costing Teams: A Field Study of ABC Model Development Time in the Automobile Industry. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 195–211.
- Anderson, S.W., Young, S.M. (1999). The Impact of Contextual and Process Factors on the Evaluation of Activity-Based Costing Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 525–560.
- Bescos, P.L., Cauvin, E., Gosselin, M. (2002). Activity Based Costing and activity Based Management: A Comparison of the Practices in Canada and in France. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 3 (8), 229–244.
- Birnberg, J.G., Luft, J., Shields, M.D. (2006). Psychology Theory in Management Accounting Research. W: *Handbooks of Management Accounting Research*, red. Ch.S. Chapman, A.G. Hopwood, M.D. Shields (s. 113–135). T. I. Elsevier.
- Briers, M., Chua, W.F. (2001). The Role of Actor Networks and Boundary Objects in Management Accounting Change. A field Study of an Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organizations and Society*, 3 (26), 237–269.
- Cardinaels, E., (2008). The Interplay Between Cost Accounting Knowledge and Presentation Formats in Cost-Based Decision Making. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 582–602.
- Cieślak, I. (2009). Rachunek kosztów działań. W: *Rachunkowość zarządcza*, red. D. Dobija, M. Kucharczyk (s. 236–286). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Cohen, S., Venieris G., Kaimenaki E. (2005). ABC: Adopters, Supporters, Deniers and Unawares. *Managerial Auditing Journal*, 9 (20), 981–1000.

- Cooper, R., Kaplan, R., Maisel, L., Morrissey, E., Oehm, R. (1992). *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action*. Montvale (NJ): Institute of Management Accountants.
- Croskerry, P., Singhal, G., Mamede, S. (2013). Cognitive Debiasing 2: Impediments to and Strategies for Change. *BMJ Quality & Safety*, 22, ii65–ii72.
- Dearman, D., Shields, M. (2001). Cost Knowledge and Cost-Based Judgment Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 1–18.
- Dearman, D., Shields, M. (2005). Avoiding Accounting fixation: Determinants of Cognitive Adaptation to Differences in Accounting Method. *Contemporary Accounting Research*, 22, 351–384.
- Drake, A.R., Haka, S.F., Ravenscroft, S.P. (1999). Cost System and Incentive Structure Effects on Innovation, Efficiency and Profitability in Teams. *The Accounting Review*, 3 (74), 323–345.
- Gerling, P.G. (2009). Debiasing of Managerial Decisions: A New Function of Management Accounting? *Management*, spec. ed., 169–189.
- Jaworska, E. (2014). Perspektywa behawioralna w rachunkowości w świetle wybranych teorii psychologii motywacji. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 69, 49–58.
- Kaplan, R.S., Anderson, S.R. (2008). *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaplan, R.S., Cooper, R. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 5 (66), 96–103.
- Kotchetova, N., Salterio, S. (2004). Judgment and Decision-Making Accounting Research: A Quest to Improve the Production, Certification, and Use of Accounting Information. W: *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, red. D.J. Koehler, N. Harvey. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Krumwiede, K.R., Roth, H.P. (1997). Implementing Information Technology Innovations: The Activity-Based Costing Example. *Advanced Management Journal*, 4 (62), 4–13.
- Levi, A.S., Mainstone, L.E. (1986). A Group-Based Procedure for Revealing Judgmental Heuristics and Biases. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 13, 174–177.
- Miller, J.L., Pniewski, K., Polakowski, M. (2000) *Zarządzanie kosztami działań*. Warszawa: WIG-Press.
- Montibeller, G., von Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and Motivational Biases in Decision and Risk Analysis. *Risk Analysis*, 7 (35), 1230–1251.
- Nita, B. (2008). *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Shields, M.D. (1995). An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 148–166.
- Shields, M.D., Young, S.M. (1989). A Behavioral Model for Implementing Cost Management Systems. *Journal of Cost Management*, 17–27.
- Snead, K.C. Jr., Johnson, W.A., Ndede-Amadi, A.A. (2005). Expectancy Theory as the Basis for Activity-Based Costing Systems Implementation by Managers. *Advances in Management Accounting*, 14, 253–275.
- Szychta, A. (2002). Historyczne i metodologiczne aspekty rachunku kosztów działań. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 10 (66), s. 152–156.
- Terelak, J. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Tse, M.S.C. (2011). Antecedents and Consequences of Cost Information Usage in Decision Making. *Advances in Management Accounting*, 19, 205–223.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Wnuł-Peł, T. (2012). *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

### **BEHAVIORAL IMPLICATIONS OF IMPLEMENTATION AND USE OF ACTIVITY BASED COSTING IN AN ENTERPRISE**

**Abstract:** *Purpose* – Determination of behavioral aspects limiting the managerial usefulness of activity-based costing (ABC) from a cognitive and motivational perspective.

*Design/methodology/approach* – The method of source analysis, including domestic and foreign literature, was used.

*Findings* – The article indicates the reasonableness of implementing and applying ABC in the cost management in the current conditions. At the same time, the purposefulness of considering behavioral interactions considered from a cognitive and motivational perspective was emphasized.

*Originality/value* – In the dynamically changing conditions of management, it is not enough to limit to the reporting cost account, but the managerial variations of the cost account should be implemented. The added value of the article is the indication of ABC as a cost management tool and consideration of behavioral threats for its implementation and functioning. Two groups of threats have been characterized – of a cognitive and motivational nature.

**Keywords:** activity based costing, behavioral factors, behavioral aspects in a cognitive and motivational perspective

#### **Cytowanie**

Jaworska, E., Kiziukiewicz T. (2018). Behawioralne implikacje wdrożenia i stosowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 197–208. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-17.



## Obszary zastosowań benchmarkingu w zakładzie gospodarowania odpadami

Robert Kowalak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania benchmarkingu w zarządzaniu zakładem gospodarowania odpadami.

*Metodologia badania* – W artykule zastosowano następujące metody badawcze: analizę piśmiennictwa, indukcję, dedukcję, studium przypadku.

*Wynik* – W artykule przedstawiono koncepcję benchmarkingu dla zakładów gospodarowania odpadami. Zastosowane rozwiązanie jest wykorzystywane obecnie w jednym z zakładów w województwie dolnośląskim.

*Oryginalność/wartość* – Efektem badań jest przedstawienie własnej koncepcji benchmarkingu dla zakładów gospodarowania odpadami.

**Słowa kluczowe:** benchmarking, zakład gospodarowania odpadami, zarządzanie

### Wprowadzenie

Ochrona środowiska jest obecnie jednym z ważniejszych problemów dotyczących działalności gospodarczej przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych. Coraz bardziej odczuwa się, jak duży wpływ na przyrodę mają zarówno jednostki gospodarcze, jak i mieszkańcy poszczególnych krajów. Coraz większy konsumpcjonizm powoduje degradację środowiska naturalnego. Rządy wszystkich krajów, które uznają się za cywilizowane, uczestniczą w programie ochrony tego, co nas otacza. Wprowadzanych jest coraz więcej regulacji prawnych, które wymagają zarówno od jednostek gospodarczych, jak i obywateli takich działań, które ochronią środowisko naturalne przed degradacją i zostawią je dla potomnych nie tylko nie w gorszym, ale lepszym stanie. Coraz więcej środków inwestuje się w maksymalne odzyskiwanie surowców wtórnych z odpadów komunalnych i przemysłowych, energię odnawialną oraz mniejsze zużycie energii elektrycznej. Nie powoduje to jednak zmniejszenia konsumpcjonizmu, a wydaje się, że jeszcze go powiększa. Powstawanie odpadów jest więc już nieodłącznym elementem egzystowania ludzi na Ziemi.

Jedną z jednostek gospodarczych odpowiedzialnych za ochronę środowiska jest zakład gospodarowania odpadami (ZGO). Zakład taki, jeśli spełnia wymogi prawne, dodatkowo

---

\* dr hab. Robert Kowalak prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, e-mail: robert.kowalak@ue.wroc.pl.

może dysponować regionalną instalacją do przetwarzania odpadów komunalnych (tzw. RIPOK), która jest pod kontrolą instytucji rządowych. Wymagania te są opisane w ustawie z 13 września 1996 roku o utrzymaniu czystości i porządku w gminach.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji benchmarkingu dla zakładu gospodarowania odpadami. Przedsiębiorstwa zajmujące się przyjmowaniem i składowaniem odpadów spełniają ważną funkcję w polskiej gospodarce, gdyż stanowią istotny element ochrony środowiska. Doskonalenie ich działalności poprawia efektywność systemu zagospodarowania odpadów, które są „wytwarzane” przez przedsiębiorstwa i mieszkańców. Aby osiągnąć ten cel, w artykule przedstawiono istotę benchmarkingu oraz zaproponowano metodę jego zastosowania w praktyce zakładu gospodarowania odpadami. Metoda ta bazuje na koncepcji *matrix measure*. Przedsiębiorstwo, będące liderem w branży, może stać się potencjalnym benchmark-partnerem dla zakładu gospodarowania odpadami. Branża ta stale się rozwija, gdyż wykorzystuje coraz lepsze technologie związane m.in. z odzyskiwaniem surowców wtórnych z odpadów komunalnych lub wytwarzaniem energii.

## **1. Metodyka badań i przebieg procesu badawczego**

W artykule przedstawiono badania dotyczące koncepcji benchmarkingu w zakładach gospodarowania odpadami mających status regionalnej instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych. Badania zaprezentowano zarówno w ujęciu szerokim, jak i wąskim. Ich szeroki zakres obejmował zbadanie zagadnienia działania ZGO i regionalnych instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych w celu powzięcia decyzji dotyczącej sformułowania problemu badawczego. Efektem było postawienie hipotezy, że zakłady gospodarowania odpadami posiadające status regionalnej instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych muszą stosować benchmarking w celu podnoszenia efektywności zarządzania przy ograniczeniach prawnych narzucanych przez państwo. Wąski zakres obejmował czynności badawcze dotyczące zastosowania benchmarkingu w jednym z ZGO działającym na terenie Dolnego Śląska. Przy opracowywaniu tego systemu korzystano również z doświadczeń, jakie uzyskano w drugim zakładzie gospodarowania odpadami. Badania przeprowadzono w latach 2013–2017. Badany podmiot gospodarczy jest zaliczany do średnich przedsiębiorstw, zatrudniających około 100 pracowników.

Wykorzystane metody badawcze obejmują analizę literatury dotyczącej benchmarkingu gospodarowania odpadami, wywiad z kierownictwem, studium przypadku, czyli zastosowanie benchmarkingu w badanym zakładzie gospodarowania odpadami, indukcję oraz dedukcję.

## **2. Zakłady gospodarowania odpadami w regulacjach prawnych**

Zakłady gospodarowania odpadami są istotnymi elementami systemu związanego z koncepcją zrównoważonego rozwoju gmin. Ich działalność skupia się głównie na przyjmowaniu i składowaniu odpadów z terenu gminy (lub kilku gmin). W wielu przypadkach zajmują się również odzyskiwaniem surowców wtórnych, recyklingiem, kompostowaniem oraz wytwarzaniem biogazu. Zwiększanie liczby świadczonych usług oraz prowadzenia dodatkowej działalności gospodarczej powoduje, że występują większe potrzeby w zakresie gromadzenia i przetwarzania informacji przydatnych w ich zarządzaniu. Dotyczy to oceny możliwości korzystania z nowych technologii przydatnych np. w redukcji kosztów, aby zaoferować niższą cenę przyjęcia odpadów komunalnych.

Nowoczesny zakład gospodarowania odpadami zapewnia kompleksową obsługę klientów (gmin, przedsiębiorstw, osób fizycznych) przez odbiór i zagospodarowanie wytwarzanych przez nich odpadów. W zależności od wielkości zakładu i wykorzystywanych technologii, może on zajmować się:

- unieszkodliwianiem odpadów,
- poddawaniem odpadów procesom odzysku (odzyskiwanie surowców wtórnych).

Dodatkowo ZGO może świadczyć m.in. usługi transportowe, produkować energię elektryczną lub gaz.

Podstawą prawną do postępowania z odpadami jest ustawa z 27 kwietnia 2001 roku o odpadach. Określa ona zasady postępowania z odpadami w sposób zapewniający ochronę życia i zdrowia ludzi oraz ochronę środowiska zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, a w szczególności zasadą zapobiegania powstawaniu odpadów lub ograniczania ilości odpadów i ich negatywnego oddziaływania na środowisko, a także odzysku lub unieszkodliwienia odpadu (Ustawa, 2001, art. 1).

Zakres działalności zakładu gospodarowania odpadami, w zależności od tego, jakie świadczy usługi – zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności – jest następujący:

PKD 38.1 – Zbieranie odpadów:

PKD 38.11.Z – zbieranie odpadów innych niż niebezpieczne,

PKD 38.12.Z – zbieranie odpadów niebezpiecznych.

PKD 38.2 – Przetwarzanie i unieszkodliwianie odpadów:

PKD 38.21.Z – obróbka i usuwanie odpadów innych niż niebezpieczne,

PKD 38.22.Z – obróbka i usuwanie odpadów niebezpiecznych.

PKD 38.3 – Odzysk surowców:

PKD 38.31.Z – demontaż wyrobów zużytych,

PKD 38.32.Z – odzysk surowców z materiałów segregowanych.

Dodatkowo, jednakże znacznie rzadziej, zakłady takie mogą prowadzić działalność w innym zakresie (np. PKD 35.1 – Wytwarzanie, przesyłanie, dystrybucja i handel energią elektryczną).

Warto zwrócić uwagę, że ZGO to przedsiębiorstwa, których lokalizacja oraz ilość świadczonych usług decyduje o konkurencyjności. W większości przypadków gminy, aby mieć

kontrolę nad tego typu usługami, stają się właścicielami lub współdziałowcami zakładów gospodarowania odpadami. Zdarzają się sytuacje, że kilka gmin buduje jeden zakład, który zaspokaja ich wspólne potrzeby w zakresie odbioru odpadów. ZGO są pod stałą kontrolą, nie tylko w związku z realizowanymi celami zgodnymi z ochroną środowiska, ale także dlatego, że prowadzą działalność, która może być uznawana za monopolistyczną (jeden zakład w regionie).

### **3. Benchmarking i jego zastosowanie w zakładach gospodarowania odpadami**

Benchmarking stanowi jedną z ciekawszych i wyjątkowo popularnych metod (lub narzędzi) stosowanych w przedsiębiorstwach. W czasach globalizacji nasilił się przepływ kapitału i informacji, w związku z czym ilość dostępnych informacji o działających (lub już niedziałających przedsiębiorstwach) jest ogromna. Na roczny przyrost informacji składają się miliardy danych, z których mogą skorzystać jednostki gospodarcze, w tym zakłady gospodarowania odpadami, by podnieść efektywność gospodarowania.

R.C. Camp, jako pierwszy w latach osiemdziesiątych XX wieku, opisał benchmarking jako metodę zarządzania mającą szerokie zastosowania w organizacjach gospodarczych (Camp, 1989, s. 8). Wprowadzając zmiany w firmie Rank Xerox, przedstawił założenia koncepcyjne benchmarkingu pozwalające zaimplementować go tam, gdzie przyniesie określone korzyści przedsiębiorstwu. Okazało się, że założenia były jasne, klarowne i metodologicznie dość proste. W praktyce jednak zastosowanie benchmarkingu jest procesem złożonym, wymagającym dużego wysiłku i determinacji od osób go wdrażających.

Najważniejsze w przypadku wdrożenia benchmarkingu jest ustalenie, w jakim celu jest on wykorzystywany. Umożliwia to zastosowanie odpowiednich narzędzi, które pozwolą na wykorzystanie benchmarkingu z sukcesem.

Na przestrzeni lat, szczególnie w ostatnich trzydziestu latach, definicja benchmarkingu ulegała ewolucji zgodnie ze zmieniającymi się trendami dotyczącymi rozwoju nauki, jaką jest zarządzanie. W zależności od punktu spojrzenia na benchmarking przez reprezentantów różnych dziedzin nauki, był on definiowany jako metoda zarządzania, instrument lub narzędzie rachunkowości zarządczej lub controllingu, sposób lub proces podejmowania decyzji (Camp, 1995, s. 77; Karlöf, Östblom, 1995, s. 4; Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 226; Kowalak, 2009, s. 20; Badiru, Ayeni, 1993, s. 52; *Benchmarking...*; Szydełko, 2017).

Wszystkie przedstawione definicje, podobnie jak i inne zaprezentowane w literaturze, wskazują na konieczność wprowadzania usprawnień, porównywanie się z najlepszymi oraz wdrażanie najlepszych praktyk. To podejście ma również zastosowanie w zakładach gospodarowania odpadami, gdyż porównania takie mogą być zastosowane wewnątrz jednostki, która ma dwa zakłady, lub z innymi jednostkami, prowadzącymi podobny charakter działalności.

W literaturze wyróżnia się różne klasyfikacje benchmarkingu. Poniżej przedstawiono jego podstawowy podział ze względu na rodzaje:

- benchmarking wewnętrzny,

- benchmarking konkurencyjny,
- benchmarking funkcjonalny,
- benchmarking generyczny (Camp, 1989, s. 60).

Benchmarking wewnętrzny charakteryzuje się tym, że porównania dokonuje się wewnątrz jednostki gospodarczej między np. wydziałami, oddziałami, zakładami, centralami międzynarodowymi. Benchmarking ten nie ma szerszego zastosowania w zakładach gospodarowania odpadami.

Benchmarking konkurencyjny polega na porównaniach z najbliższymi konkurentami w obrębie sektora lub branży. Ma szerokie zastosowanie w zakładach gospodarowania odpadami, mimo że świadczą one identyczne lub podobne usługi i w większości przypadków bezpośrednio ze sobą nie konkurują. Zakłady gospodarowania odpadami są to zazwyczaj jednostki, w których właścicielem lub współwłaścicielem są gminy (mimo tego, że są to spółki prawa handlowego) przekazujące odpady do składowania. Jednakże rynek odbioru odpadów jest rynkiem wolnym, konkurencyjnym i „układ sił” może ulegać zmianie. Przykładowo: gmina Wrocław nie dysponuje własnym składowiskiem odpadów i w związku z tym korzysta z usług zakładów gospodarowania odpadami z gmin odległych o około 100 km, mimo że są bliżej inne zakłady, które oferują niższe stawki. Okazuje się, że w tym konkretnym przypadku nie zdecydowała ekonomia, a raczej polityka<sup>1</sup>.

Benchmarking funkcjonalny związany jest z pozyskiwaniem najlepszych rozwiązań od przedsiębiorstw spoza branży i sektora. Jest to bardzo przydatna forma benchmarkingu, gdyż nie wymaga wymiany informacji i przekazywania ich bezpośredniej konkurencji i przynosi korzyści dla obu przedsiębiorstw. W przypadku zakładów gospodarowania odpadami może obejmować: logistykę, sposób wytwarzania energii z odpadów, metody składowania i magazynowania surowców wtórnych.

Benchmarking generyczny skupia się na porównaniach funkcji i procesów, które są takie same w przedsiębiorstwach niebędących konkurencją dla zakładu gospodarowania odpadami. Jest podobny do benchmarkingu funkcjonalnego, lecz oba rodzaje różnią się cechami związanymi ze specyfiką obsługi klienta. W ZGO dotyczy to przedstawienia dotyczącej możliwości przyjęcia odpadów (odpady inne niż niebezpieczne i niebezpieczne), terminowości obsługi, formy przyjęcia odpadów. Istotne jest, aby spełnić oczekiwania klienta. Ze względu na indywidualny charakter świadczenia usług przez zakłady gospodarowania odpadami, funkcje te i procesy muszą być odpowiednio skorygowane. Zaletą tej formy benchmarkingu jest jej otwarty charakter. Czasami najlepsze praktyki mogą być znalezione nie u benchmark-partnera, lecz w literaturze lub prasie.

Inna klasyfikacja benchmarkingu, przez niektórych określana jako przedmiotowa, wyróżnia:

- benchmarking procesu,
- benchmarking wyników,
- benchmarking strategiczny (Bogan, English, 2006, s. 24).

---

<sup>1</sup> Odbiorem odpadów zajmuje się spółka WPO Alba, która wywozi śmieci do gminy Lubin i Jarosów. Sprawą obecnie zajmuje się urząd marszałkowski.

Benchmarking procesu skupia się na procedurach i procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Obejmuje między innymi takie obszary, jak: obsługa klienta, rozpatrywanie reklamacji, realizacja zamówień, rekrutacja lub planowanie. Polega na analizie najbardziej efektywnych procedur i procesów innych przedsiębiorstw i wdrożenie ich w jednostce. W zakładach gospodarowania odpadami benchmarking procesu może obejmować: obsługę klientów, którymi głównie są gminy, transport lub planowanie i budżetowanie. Benchmarking ten powinien przyczyniać się między innymi do redukcji kosztów oraz skracania czasu obsługi klienta przez usuwanie zbędnych działań.

Benchmarking wyników polega na porównaniu efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo, którymi są produkty lub usługi. Wstępnie ocena może dotyczyć porównania uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży i wyników finansowych (np. operacyjnych). Wówczas, analizując produkty i usługi liderów, można przejść do oceny ich cen, jakości oraz cech dodatkowych. Od tego momentu przedsiębiorstwo może zacząć wdrażać działania naprawcze we własnej organizacji. W przypadku ZGO ten rodzaj benchmarkingu jest skutecznym narzędziem, gdyż informacje np. o cenach przyjęcia odpadów są publicznie dostępne. Informacje o przychodach ze sprzedaży oraz wynikach finansowych są również możliwe do uzyskania z rocznych sprawozdań finansowych.

Benchmarking strategiczny skupia się na porównaniach dotyczących zdolności do konkurowania, w związku z czym ocenia się i analizuje misję, wizję oraz strategię liderów w poszczególnych branżach. Zakład gospodarowania odpadami, mimo tego, że zajmuje się specyficzną działalnością, może korzystać z najlepszych rozwiązań strategicznych innych przedsiębiorstw, związanych między innymi z ochroną środowiska, odzyskiwaniem energii z odpadów, wykorzystywaniem posiadanych ruchomości i nieruchomości.

Głównym źródłem sukcesu zastosowania benchmarkingu w zakładzie gospodarowania odpadami będzie dobór informacji, które pozwolą na ocenę aktualnego stanu przedsiębiorstwa i możliwości jego rozwoju. Informacje wykorzystywane w benchmarkingu są dzielone na wewnętrzne i zewnętrzne. Informacje wewnętrzne natomiast dzielone są na finansowe i niefinansowe. Te pierwsze pochodzą z kilku źródeł, w zależności od sposobu gromadzenia danych i posiadanych systemów informatycznych, np. ze stosowanego w ZGO systemu finansowo-księgowego. Dodatkowo źródłem wewnętrznym są wywiady z pracownikami. Mogą oni wskazać niedociągnięcia, na przykład w składowaniu odpadów, sposobie transportu odpadów na kwatery, magazynowaniu surowców wtórnych.

Informacje zewnętrzne to informacje, które można pozyskać z ogólnodostępnych źródeł lub bezpośrednio z innych przedsiębiorstw, w tym zakładów gospodarowania odpadami. Informacje ogólnodostępne to te zaczerpnięte z Internetu, sprawozdań finansowych, podczas targów i wystaw. Koszt pozyskania tych informacji jest niewielki, a możliwości duże. Informacje uzyskane od innych przedsiębiorstw pozwalają na podniesienie efektywności z wykorzystaniem danych wewnętrznych benchmark-partnera. Partnerem w benchmarkingu mogą być zarówno inne zakłady gospodarowania odpadami (benchmarking konkurencyjny), jak i zakłady energetyczne, przedsiębiorstwa transportowe i inne (benchmarking funkcjonalny). W artykule zaprezentowano wykorzystanie matrycy miar (*martix measure*), jako jednego z narzędzi benchmar-

kingu. Można ją stosować w postaci graficznej oraz liczbowej. Postać graficzna, wykorzystująca wykres pajęczynowy, przedstawia w kształcie koła osiągnięcie poziomu oceny stosowanych rozwiązań w ZGO. Postać liczbowa wzoruje się na graficznym sposobie prezentacji i polega na obliczeniu syntetycznego miernika badanego zakładu gospodarowania odpadami, który jest porównywany z zakładem-liderem. Punktem wyjścia jest porównanie z powierzchnią koła powierzchni zajmowanej przez badane przedsiębiorstwo. Zakład gospodarowania odpadami o największej powierzchni (najbliższej powierzchni koła) staje się w ten sposób benchmarkiem. Rozwiązanie to pozwala również stworzyć specyficzny ranking przedsiębiorstw, od zajmującego największą powierzchnię do tego, którego przestrzeń jest najmniejsza. Szczegółowy opis procedury obliczania syntetycznego miernika znajduje się w pracy R. Kowalaka (2009).

#### **4. Benchmarking w badanym przedsiębiorstwie**

Zakład gospodarowania odpadami, będący przykładem zastosowania benchmarkingu, prowadzi działalność gospodarczą na terenie Dolnego Śląska. Zakład ten zatrudnia około 100 osób, a więc jest zaliczany do średnich przedsiębiorstw. Przeciętne roczne przychody ze sprzedaży wynoszą około 100 mln zł, zaś wynik finansowy to około 5 mln zł.

W omawianym przedsiębiorstwie na potrzeby benchmarkingu stosuje się mierniki pozwalające ocenić zakład na tle innych jednostek działających w sektorze 38 jako głównym rodzaju działalności. Wykorzystanie tych mierników w benchmarkingu jest uzależnione od uzyskanych informacji o przedsiębiorstwach działających w sektorze. Liczba mierników jest dostosowana do możliwości porównania poszczególnych zakładów, z uwzględnieniem ich wielkości, stosowanych technologii, rodzaju przyjmowanych odpadów, stosowania regionalnych instalacji do przetwarzania odpadów.

Jednym z najważniejszych elementów, na który należy zwrócić uwagę, jest to, czy jednostka posiada regionalną instalację do przetwarzania odpadów komunalnych. Jest to podstawowe kryterium, gdyż jej stosowanie jest regulowane prawnie i jednostka gospodarcza musi spełniać określone warunki, aby mogła korzystać z przywilejów wynikających z jej posiadania. RIPOK to zakład gospodarowania odpadami o mocy przerobowej wystarczającej do przyjmowania i przetwarzania odpadów z obszaru zamieszkanego przez co najmniej 120 000 mieszkańców, spełniający wymagania najlepszej dostępnej techniki lub technologii, o której mowa w ustawie z dnia 27 kwietnia 2001 roku – Prawo ochrony środowiska (art. 47) i zapewniający termiczne przekształcanie odpadów lub:

- mechaniczno-biologiczne przetwarzanie zmieszanych odpadów komunalnych i wydzielanie ze zmieszanych odpadów komunalnych frakcji nadających się w całości lub w części do odzysku,
- przetwarzanie selektywnie zebranych odpadów zielonych (odpady o kodzie 200201) i innych bioodpadów oraz wytwarzanie z nich produktu o właściwościach nawozowych lub środków wspomagających uprawę roślin, spełniającego wymagania określone w odrębnych przepisach,

- składowanie odpadów powstających w procesie mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych oraz pozostałości z sortowania odpadów komunalnych o pojemności pozwalającej na przyjmowanie przez okres nie krótszy niż 15 lat odpadów o ilości nie mniejszej niż powstająca w instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych.

Badany zakład spełnia te wymogi od 2013 roku w jednym ze swoich oddziałów. Oznacza to, że nie wszystkie koszty zakładu są związane z RIPOK (np. wyodrębnia się część kosztów ogólnego zarządu).

Podstawowe mierniki, które są obecnie wykorzystywane w procesie benchmarkingu w badanym zakładzie gospodarowania, zaprezentowano w tabeli 1. Są porównywane z innymi jednostkami gospodarczymi przy wykorzystaniu macierzy miar (*matrix measure*). Mając ustalone mierniki decydujące o konkurencyjności zakładu, należy ustalić jednostki miary zapewniające ich porównywalność oraz cechy rangowe.

**Tabela 1**

Mierniki oceny stosowane w badanym zakładzie gospodarowania odpadami

Miernik	Jednostka miary	Cecha
Przychody ze sprzedaży	zł	stymulanta
Wynik finansowy	zł	stymulanta
Cena przyjęcia odpadów komunalnych	zł/jp*	destymulanta
Cena przyjęcia odpadów zielonych	zł/jp	destymulanta
Ilość odzyskiwanych surowców wtórnych	jp	stymulanta
Pojemność kwater	m <sup>3</sup>	stymulanta
Stosowana technologia kompostowania	zł	destymulanta

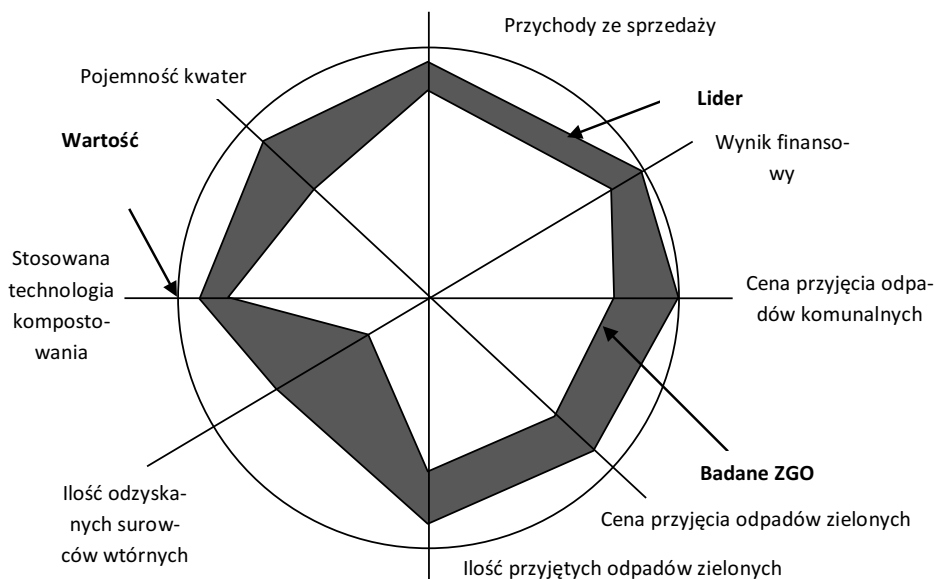
\* jednostka produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Przychody i wynik finansowy są obecnie porównywane jako wartości dla całego przedsiębiorstwa lub osobno dla przyjmowanych odpadów i sprzedawanych surowców wtórnych. W przypadku ilości odzyskiwanych surowców wtórnych konieczne jest wyróżnienie tych, które będą obiektem porównań i mogą stanowić osobny element pomiaru (miernik). Przykładowo mogą to być PET-y, tworzywa sztuczne, aluminium (puszki aluminiowe), tektura i papier gazetowy. Podobnie konieczne jest oddzielne traktowanie kosztów jednostkowych poszczególnych surowców wtórnych.

Szczegółowo algorytm normalizacji mierników, ustalania rang w macyry miar opisano w pracy Kowalaka (2009). Warto zwrócić uwagę, że macyry miar ma wiele zalet. Pozwala m.in. na porównywalność miar o różnych jednostkach i łatwy sposób zaprezentowania lidera w sektorze, zarówno metodą matematyczną, jak i graficzną (wykres pajęczynowy). Przykład graficznego porównania zakładów gospodarowania odpadami przedstawiono na rysunku 1.





**Rysunek 1.** Graficzne porównanie zakładów gospodarowania odpadami w ramach benchmarkingu  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Kowalak (2009), s. 120.

Przykład porównania z zastosowaniem benchmarkingu ZGO zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

Mienniki oceny trzech zakładów gospodarowania odpadami

Miennik	Zakład A	Zakład B	Zakład C
Przychody ze sprzedaży (mln zł)	120	160	180
Wynik finansowy (mln zł)	1	0,5	0,2
Wysokość cen przyjęcia odpadów (średnia) (zł/Mg)	260	250	230
Ilość odzyskiwanych surowców wtórnych (łącznie) (Mg)	30	32	50
Koszt jednostkowy surowców wtórnych (średni) (zł/Mg)	185	150	135
Pojemność kwater (mln Mg)	2	3	6

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, w większości przypadków najlepsze wartości osiąga Zakład C. Można wnioskować, że jest to największy zakład w przedstawionym porównaniu. Nie osiąga jednak najwyższego wyniku finansowego, co przy uwzględnieniu pozostałych mienników może sugerować, że realizuje inwestycje, które dadzą wysoki wynik finansowy w przyszłości. Bardzo istotnym parametrem porównawczym jest cena przyjęcia odpadów, która w Zakładzie C jest konkurencyjna. Również koszt jednostkowy odzyskania

surowców wtórnych jest najniższy, co można tłumaczyć efektem skali i efektywnością sortowni. Możliwość jednak odzyskania surowców wtórnych z odpadów komunalnych będą coraz niższe, zakładając, że mieszkańcy będą samodzielnie sortować odpady. Zmusi to zakłady gospodarowania odpadami do zmiany strategii i szukania innych sposobów osiągnięcia przychodów ze sprzedaży.

Stosując tablicę miar, obliczono mierniki syntetyczne (metoda liczbowa), które zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3**

Mierniki oceny trzech zakładów gospodarowania odpadami

Macierz miar	Zakład A	Zakład B	Zakład C
Miernik syntetyczny	0,70	0,72	0,85

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wszystkie kryteria oceny, można stwierdzić, że liderem wśród porównywanych zakładów gospodarowania odpadami jest Zakład C, gdyż wartość jest najbardziej zbliżona do 1.

## Uwagi końcowe

Przedstawiona metoda zarządzania, jaką jest benchmarking, może być szeroko wykorzystywana w zarządzaniu ZGO. Mogą w niej być wykorzystane miary finansowe, jak i niefinansowe. Zakłady gospodarowania odpadami, będąc pod stałą kontrolą otoczenia, muszą na bieżąco poprawiać swoją efektywność. Potrzeba utrzymywania cen przyjęcia odpadów na stałym poziomie, akceptowalnym przez mieszkańców, powoduje, że benchmarking powinien głównie skupiać się na kosztach. Konieczność przystosowania się ZGO do zmian zachodzących w otoczeniu wynika z potrzeby zagospodarowania jak największej liczby odpadów, odzyskania jak największej ilości surowców wtórnych oraz ochrony środowiska. W efekcie zarządzający muszą w coraz większym stopniu korzystać z różnych metod, które będą ich wspomagać przy podejmowaniu decyzji. Benchmarking w dużym stopniu spełnia wszystkie oczekiwania, gdyż technologie stosowane w zakładach gospodarowania odpadami są podobne, a więc porównywalność daje podstawę do tego, aby można było wyciągnąć z niej wnioski pozwalające podnieść efektywność jednostki gospodarczej.

Benchmarking nie jest skomplikowaną metodą. Należy jednak zwrócić uwagę na to, co wymaga poprawy, jak to zmierzyć i czy konieczne są w związku z tym dodatkowe nakłady. Zakłady gospodarowania odpadami, zdaniem autora, są przygotowane do zmiany i stosowania najlepszych praktyk. Wdrażają nowe technologie w odzyskiwanie surowców wtórnych z odpadów oraz posiadają nowoczesne urządzenia. Jednakże niskie ceny niektórych surowców wtórnych (np. styropianu) często stawiają pod znakiem zapytania sens ich separacji,

segregacji i sprzedaży przedsiębiorstwom zajmującym się ich dalszym przetwarzaniem. W związku z tym konieczne jest lepsze wykorzystanie składowanych odpadów jako źródeł energii. Badany zakład uruchomił w 2015 roku biogazownię, która jeszcze nie osiągnęła oczekiwanego poziomu wykorzystania potencjału wytwórczego. Innym problemem praktycznym, z którym borykają się zakłady gospodarowania odpadami, jest sezonowość związana z odpadami, która powoduje, że koszty jednostkowe w ujęciu miesięcznym znacznie się zmieniają, a cena w skali roku nie może być podwyższona. Wpływa to na zmienność wyniku finansowego w ujęciu miesięcznym, co wymaga bardzo dużego zwracania uwagi na bieżącą płynność.

## Literatura

- Benchmarking. What is Benchmarking?* (1999). American Productivity and Quality Centre (APQC). Pobrano z: <https://www.apqc.org/benchmarking>.
- Badiru, A.B., Ayeni, B.J. (1993). *Quality and Process Improvement*. London: Chapman & Hall.
- Bogan, Ch.E., English, M.J. (2006). *Benchmarking*. Warszawa: Onepress.
- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Camp, R.C. (1995). *Business Process Benchmarking*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Karlöf, B., Östblom, S. (1995). *Benchmarking – równaj do najlepszych*. Warszawa: Zarządzanie i finanse.
- Kowalak, R. (2009). *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stoner, J., Freeman, E.R., Gilbert, R.D. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Szydelko, M. (2017). *Benchmarking przedsiębiorstw tworzących klaster*. Rozprawa doktorska. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Ustawa z dnia 13.09.1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach. Dz.U. 2005 nr 236, poz. 2008, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach. Dz.U. 2007 nr 39, poz. 251, nr 88, poz. 587.
- Ustawa z dnia 1.07.2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach. Dz.U. 2011 nr 152, poz. 897.
- Zelek, A., Gwarek, A. (2000). Symptomy kryzysu w organizacji. *Firma i Rynek*, 2, 49–59.

## BENCHMARKING IN THE WASTE DISPOSAL PLANTS

**Abstract:** *Purpose* – The main purpose is presenting the concept of benchmarking for the waste disposal plants. *Design/methodology/approach* – In an article used theoretical and empirical methods. In theoretical part described definition of benchmarking in literature and the definition of the waste disposal plants in law acts. Empirical methods concentrated on research of the benchmarking in the waste disposal plants. *Findings* – The article presents the symptoms of insolvency could be decided on restructuring process. *Originality/value* – This article presents own concept of the benchmarking in the waste disposal plants.

**Keywords:** insolvency, early warning systems, restructuring process

### Cytowanie

Kowalak, R. (2018). Obszary zastosowań benchmarkingu w zakładzie gospodarowania odpadami. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 209–219. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-18.



## Kokpity menedżerskie i Business Intelligence w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa

Marcin Kowalewski, Marcin Czyczerski\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest teoretyczne wprowadzenie i krytyczna analiza problematyki wykorzystania systemów Business Intelligence (BI) oraz kokpitów menedżerskich w zarządzaniu dokonaniem współczesnego przedsiębiorstwa, a także porównanie kokpitów menedżerskich z kartami dokonań.

*Metodologia badania* – W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury oraz metodę dedukcji.

*Wynik* – Podstawową rolą systemów Business Intelligence jest pozyskiwanie, przechowywanie i transformacja danych w użyteczne, aktualne i wartościowe informacje, a także skuteczna ich komunikacja. Obecnie kokpity menedżerskie realizują istotne funkcje, które są szczególnie związane z komunikacją i prezentacją informacji wspomagających podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach.

*Oryginalność/wartość* – Współczesne systemy zarządzania dokonaniem stanowią integralną część systemu informacyjnego i kontrolnego przedsiębiorstwa. Wraz z rozwojem systemów BI nastąpiła istotna zmiana możliwości zarządzania dokonaniem, zwłaszcza w raportowaniu zarządczym, wykorzystującym w coraz większym zakresie potencjał kokpitów menedżerskich.

**Słowa kluczowe:** kokpit menedżerski, zarządzanie dokonaniem, system Business Intelligence, karty dokonań

### Wprowadzenie

Zmienność i złożoność organizacji i jej otoczenia powoduje, że komunikowanie istotnych informacji menedżerskich staje się coraz trudniejsze. Implikuje to konieczność poszukiwania rozwiązań, które pozwalają na przejrzyste przedstawianie kierunku działania, celów ogólnych i zadań, odnoszących się do poszczególnych części organizacji, oraz na bieżące sterowanie długodystansowym, strategicznym „lotem” organizacji w kierunku jej wizji oraz umożliwiają odniesienie dyskusji do kategorii tak czystych i obiektywnych, jak liczby. Te potrzeby współczesnego biznesu powodują, że zarządzanie dokonaniem (*Performance Management*) przeistacza się w jedną z kluczowych koncepcji budowania pozycji w walce konkurencyjnej (Czyczerski, Lotz, 2016).

Współczesne systemy zarządzania dokonaniem stanowią integralną część systemu informacyjnego i kontrolnego przedsiębiorstw. Bezpośrednio wpisują się w controlling zarządczy (Nesterak, 2015) czy współczesną rachunkowość zarządczą. W ciągu ostatnich

---

\* dr Marcin Kowalewski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: marcin.kowalewski@ue.wroc.pl; dr inż. Marcin Czyczerski, wiceprezes Grupy CCC SA, e-mail: marcin.czyczerski@ccc.eu.

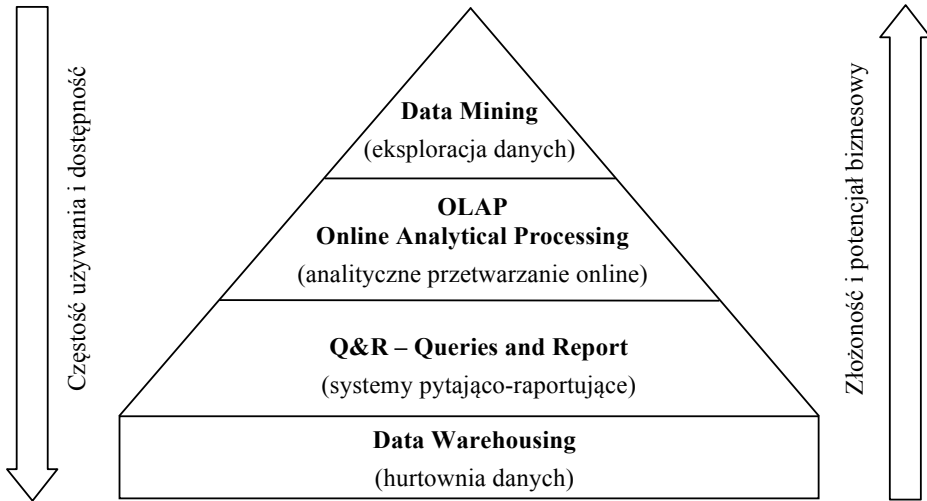
30 lat przeszły one wyraźną ewolucję – od prostych, opartych na kilku miernikach finansowych, do wieloaspektowych złożonych systemów, których zadaniem jest generowanie i komunikowanie użytecznych informacji na potrzeby zarządzania oraz kontrola i ocena najważniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa na różnych poziomach (Kowalewski, 2016).

Warto podkreślić, że podstawową rolą wspomnianych systemów jest pozyskiwanie, przechowywanie i transformacja danych w użyteczne, aktualne i wartościowe informacje, a także skuteczna ich komunikacja. Kokpity menedżerskie realizują obecnie funkcje, które są szczególnie związane z komunikacją i prezentacją informacji wspomagających podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach. Trudno dzisiaj omawiać kokpity menedżerskie bez odwoływania się do systemu Business Intelligence, w którym są istotnym narzędziem raportowania zarządczego. Z tego względu celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli, jaką odgrywają kokpity menedżerskie wraz z systemami Business Intelligence (BI) we współczesnym zarządzaniu dokonaniem, zwłaszcza w raportowaniu zarządczym. W artykule omówiono także podobieństwa i różnice między kokpitami menedżerskimi a kartami dokonań.

## **1. Wykorzystanie systemów Business Intelligence (BI) w zarządzaniu dokonaniem**

Można przytoczyć wiele różnych definicji systemu Business Intelligence (BI), nazywanego także systemem analityki biznesowej. Najłatwiej określić go, odwołując się do jego funkcji i elementów składowych. M. Łada i W. Burnet-Wyrwa definiują Business Intelligence jako rozwiązania informatyczne łączące tzw. hurtownie danych i zestawy narzędzi do przekształcania danych w użyteczną, praktyczną informację biznesową (Łada, Burnet-Wyrwa, 2015, s. 134). Według J. Nesteraka system BI to proces, który przekształca dane źródłowe w informacje, a te z kolei – w wiedzę służącą zwiększeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mówiąc inaczej, jest to zestaw narzędzi i metod, które pozwalają menedżerom różnych szczebli zarządzania na zapewnienie pełnej integracji posiadanego zbioru danych, zaś podwładnym dostarczają instrumentarium analizy i wizualizacji tych danych zgodnie ze zmiennymi potrzebami, a ponadto współdzielenie wyników z zachowaniem z jednej strony bezpieczeństwa, a z drugiej, wydajności (Nesterak, 2015, s. 206).

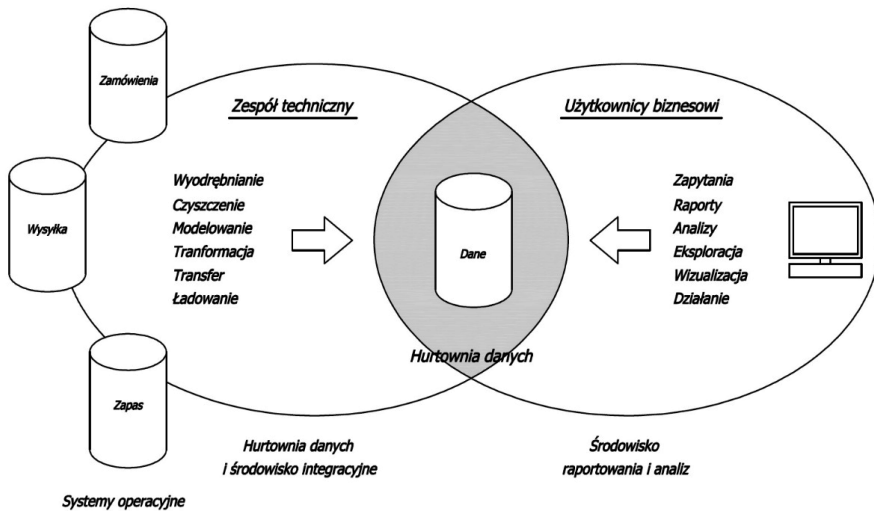
S. Negash określa Business Intelligence jako połączenie gromadzenia danych, przechowywania danych i zarządzania wiedzą z narzędziami analitycznymi do prezentacji złożonych wewnętrznych i zewnętrznych informacji wspierających planowanie i proces podejmowania decyzji. Według tej definicji system BI powinien zapewnić dostarczanie praktycznych informacji we właściwym czasie, we właściwym miejscu i we właściwej formie, aby pomagać decydom w przedsiębiorstwie (Negash, 2004, s. 178).



**Rysunek 1.** Piramidalny układ Business Intelligence

Źródło: Ufford (2002), za: Nesterak (2015), s. 207.

Omawiając zarys definicyjny systemu BI, warto zwrócić uwagę na jego układ oraz elementy składowe, które zaprezentowano na rysunku 1. Zazwyczaj można podzielić Business Intelligence na dwa podstawowe obszary (rys. 2):



**Rysunek 2.** Podstawowe obszary Business Intelligence

Źródło: Eckerson (2006), s. 53.

Pierwszy wymieniony obszar systemu BI odpowiada za pobieranie danych z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz ich integrację. Fundamentem tego obszaru jest wspomniana już hurtownia danych (*Data Warehouse*), której funkcje wykraczają wyraźnie poza tradycyjną bazę danych. Współczesne hurtownie danych są traktowane jako systemy pobierające dane z baz źródłowych i tworzące nową bazę z danymi, które powinny być zorientowane tematycznie, zintegrowane i niezmiennie (Nesterak, 2015, s. 208). Warto nadmienić, że integralnym elementem tego obszaru są również narzędzia odpowiadające za wyszukiwanie, wyciąganie, transformację oraz ładowanie danych do hurtowni (Olszak, Ziemia, 2007, s. 138, za: Łada, Burnet-Wyrwa, 2015, s. 135) oraz cała wielowarstwowa architektura techniczna tego systemu.

Na drugi podstawowy obszar BI składają się różnorodne narzędzia i aplikacje ukierunkowane na analizy i raportowanie danych, które już zostały przesłane do hurtowni. Należy do nich zaliczyć następujące ich rodzaje (Eckerson, 2006, 59–63; Olszak, Ziemia, 2007, s. 138, za: Łada, Burnet-Wyrwa, 2015, s. 135; Nesterak, 2010, s. 233):

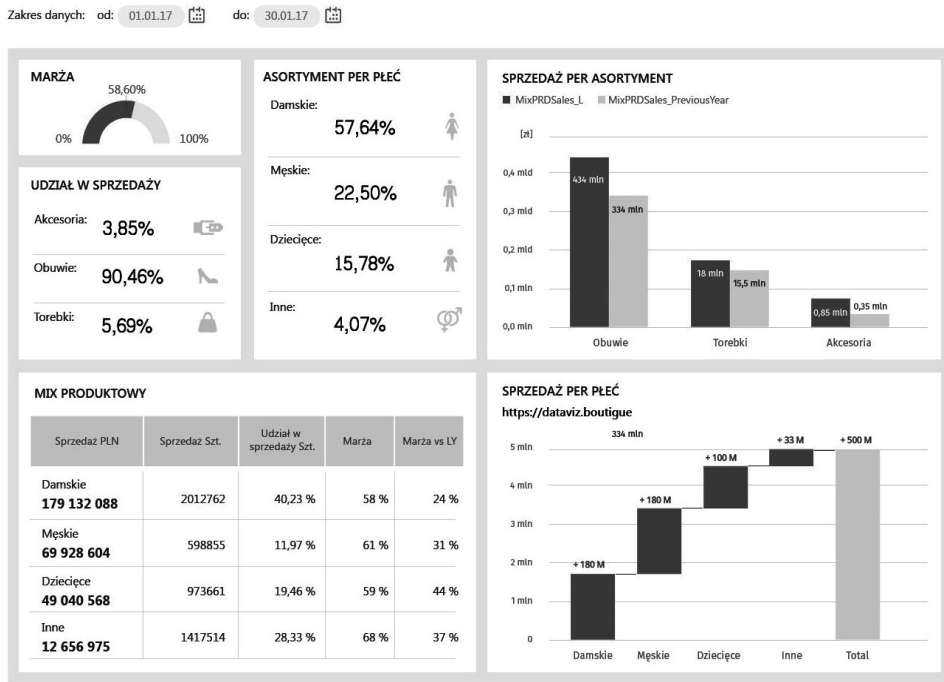
- narzędzia do zapytań i raportowania (*Query and Reporting Tools*), których rolą jest umożliwienie tworzenia zróżnicowanych raportów zarządczych,
- narzędzia drążenia (eksploracji) danych (*Data Mining*), zaliczane do procesów odkrywania wiedzy z baz danych (*Knowledge Discovery in Databases – KDD*) i ukierunkowane na zaawansowaną statystyczną i biznesową analitykę, która umożliwia analizę i odkrywanie różnych zależności czy regularności w dużych zbiorach danych,
- analityczne przetwarzanie danych online (*OnLine Analytical Processing – OLAP*), pozwalające na kompleksowe analizy dzięki szybkiemu dostępowi do wielowymiarowych obszarów organizacji; takie wielowymiarowe analizy są źródłem kluczowych informacji o przedsiębiorstwie wspomagających podejmowanie decyzji na poziomie operacyjnym oraz strategicznym, a także wspierających prognozowanie,
- narzędzia do projektowania raportów,
- warstwę wizualizacyjną (prezentacyjną), na którą składają się aplikacje zawierające graficzne i multimedialne interfejsy umożliwiające dostarczenie użytkownikom informacji w odpowiedniej formie; w ten obszar wpisują się również karty dokonań oraz kokpity menedżerskie.

Podsumowując przedstawione rozważania, należy podkreślić, że współczesne systemy zarządzania dokonaniai powinny wykorzystywać w pełnym zakresie możliwości systemów BI. Bez nich pozyskiwanie, przetwarzanie, analizowanie czy transformacja ogromnych zbiorów danych w użyteczne informacje wspierające procesy decyzyjne nie byłyby możliwe. Wykorzystanie BI ułatwia również skuteczniejszą prezentację tych informacji różnym odbiorcom z przedsiębiorstwa, np. przez wykorzystanie kokpitów menedżerskich, co zostanie przedstawione w dalszej części pracy.



## 2. Kokpity menedżerskie w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa

Kokpity menedżerskie, nazywane również pulpitemi menedżerskimi (*dashboard*), stanowią istotny składnik systemu BI, odpowiadający za skuteczną prezentację informacji wybranej grupie użytkowników przedsiębiorstwa. Kokpity te są wykorzystywane w zarządzaniu dokonaniem szczególnie na potrzeby raportowania zarządczego. Na rysunkach 3 i 4 zaprezentowano fragmenty kokpitu menedżerskiego działu sprzedaży spółki handlowej.

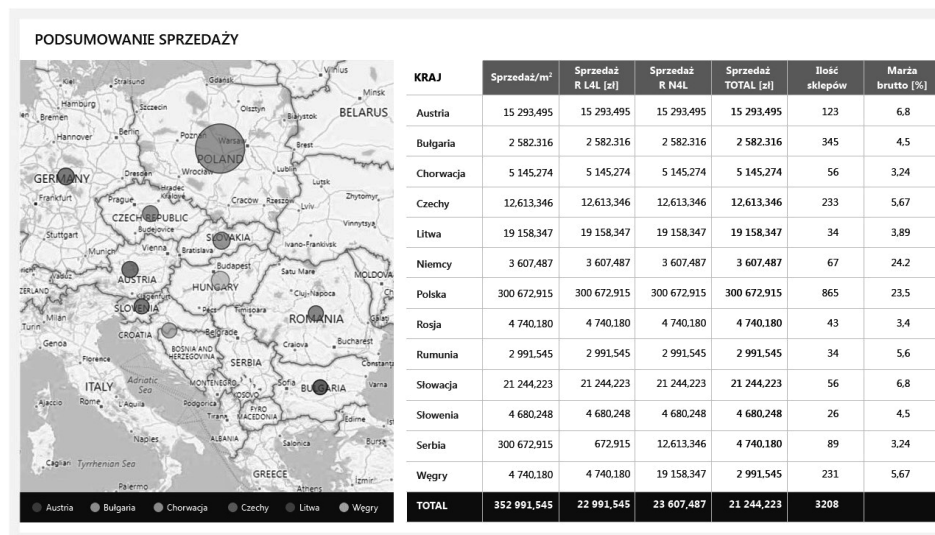


**Rysunek 3.** Fragment kokpitu menedżerskiego działu sprzedaży spółki handlowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badanej jednostki (dane zostały zmienione).

Kokpity menedżerskie wykorzystują zróżnicowane formy prezentacji, takie jak: mapy, tabele, wykresy, liczniki, kontrolki, ikony, komentarze oraz grupy dedykowanych mierników, w tym kluczowe mierniki dokonań – KPI. Innymi słowy, kokpit menedżerski jest optymalnym rozwiązaniem scalającym raportowanie i analitykę, przy czym można wyróżnić kokpity statyczne i dynamiczne (interaktywne) umożliwiające drążenie, filtrowanie czy agregowanie danych oraz zmianę układu kokpitu (Ziuziański, Furmankiewicz, 2015, s. 51).

Kwartal: Q4 2017 ▾



**Rysunek 4.** Fragment kokpitu menedżerskiego działu sprzedaży spółki handlowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badanej jednostki (dane zostały zmienione).

Omawiając problematykę kokpitów, warto zastanowić się, dlaczego we współczesnym raportowaniu zarządczym są one tak popularnym narzędziem komunikacji informacji i czym różnią się od tradycyjnych kart dokonań (nazywanych również kartami wyników), takich jak zbilansowana karta wyników (*Balanced Scorecard*). Odnosząc się najpierw do podobieństw oraz różnic między kokpitami menedżerskimi a kartami dokonań, należy stwierdzić, że historycznie pierwsze były karty. Można przy tym odwołać się do koncepcji karty francuskiej *Tableau de Bord* z lat 30. XX wieku, a także do wywodzącego się ze Szwecji Nawigatora Skandii z początku lat 90. XX wieku oraz najbardziej popularnej zbilansowanej karty wyników (BSC) z 1992 roku autorstwa Kaplana i Nortona. Kokpity menedżerskie pojawiły się wraz z dynamicznym rozwojem sektora IT i jego oferty skierowanej do przedsiębiorstw, w tym systemów BI. Jednak warto zauważyć, że zarówno karty dokonań, jak i kokpity menedżerskie mają wiele następujących cech wspólnych (Cokins, 2009, s. 104):

- wspólnie reprezentują sposoby monitorowania dokonań organizacji i realizacji jej celów,
- wykorzystują różnorodne narzędzia wizualizacyjne, takie jak: tabele, wykresy, liczniki, kontrolki z alertami,
- zawierają cele, mierniki, wartości docelowe, progi oraz systemy ostrzegania,
- umożliwiają tzw. drążenie (*drill-down*), czyli wchodzenie na bardziej szczegółowe poziomy wybranego miernika, wykresu czy raportu.

Podstawową różnicą jest zdecydowanie strategiczny charakter karty dokonań i jej zdefiniowana struktura, podobnie jak cztery perspektywy w zbilansowanej karcie wyników

wraz z mapą strategii, miernikami i celami. Kokpity menedżerskie nie mają natomiast określonej struktury, odnoszą się przede wszystkim do poziomu operacyjnego przedsiębiorstwa i określonego zakresu działalności, np. kokpit jest projektowany dla konkretnego działu przedsiębiorstwa i odzwierciedla jego wewnętrzne potrzeby w zakresie raportowania. Porównanie kokpitów menedżerskich z kartami dokonań przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Porównanie kokpitów menedżerskich i kart dokonań

	Kokpity menedżerskie	Karty dokonań
Cel stosowania	monitorowanie dokonań organizacji i realizacji jej celów, raportowanie zarządcze	monitorowanie dokonań organizacji i realizacji jej celów, raportowanie zarządcze
Poziom raportowania	dominuje operacyjny, najczęściej pojedynczy kokpit odnosi się do konkretnego działu przedsiębiorstwa	strategiczny, całe przedsiębiorstwo z możliwością kaskadowania w dół
Komunikacja informacji	mierniki, w tym KPI, tabele, wykresy, liczniki, kontrolki z alertami itp.	mierniki, w tym KPI, tabele, wykresy, liczniki, kontrolki z alertami, komentarze słowne, komunikaty itp.
Użytkownicy	menedżerowie najwyższego szczebla, menedżerowie danego działu, pracownicy danego działu	menedżerowie najwyższego szczebla, pozostali menedżerowie, pracownicy
Aktualizacja	według potrzeb: codzienna, codzienna, cotygodniowa; poszczególne elementy kokpitu mogą mieć ustalony różnicowany kalendarz aktualizacji	okresowa, np. co miesiąc

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cokins (2009), s. 104, 105; Eckerson (2006), s. 12, 13; Nita (2014), s. 58.

Podsumowując podobieństwa i różnice kokpitów menedżerskich i kart dokonań, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa zaczynają używać jednocześnie obu tych narzędzi, co tworzy nowy fundament współczesnego zarządzania dokonaniami. Wynika to z kilku istotnych powodów. Karty dokonań pierwotnie zaprojektowano dla strategicznego poziomu organizacji. Następnie w procesie wdrożenia karta ta powinna być kaskadowana w dół organizacji do dywizji, wydziałów czy zespołów pracowniczych. Jednak możliwość kaskadowania jest często iluzoryczna, ponieważ piętą achillesową wielu współczesnych przedsiębiorstw jest zapewnienie skutecznego połączenia strategii z zarządzaniem operacyjnym, a także koordynacja i spójność strategiczna na wszystkich poziomach. Ponadto trudno wymagać realizacji podobnych celów dla odmiennych spółek lub wydziałów w organizacji, np. w grupie kapitałowej. Z tej przyczyny łączy się karty wyników z kokpitami menedżerskimi w raportowaniu zarządczym. W takim aliansie koordynacja i spójność strategiczna dotyczy tylko najważniejszych celów i służących do ich monitorowania kluczowych mierników dokonań, które są w całości wkomponowane w kartę dokonań i jedynie w wybranej części

kokpitu menedżerskiego określonego działu, przy czym każdy dział może dowolnie rozwijać raportowanie zarządcze na poziomie operacyjnym, wykorzystując dedykowane im kokpity menedżerskie.

Wymienione cechy kokpitów menedżerskich konstytuują niezwykle skuteczne, interaktywne narzędzie współczesnego zarządzania dokonaniami, ukierunkowane na wartościową komunikację informacji w procesach decyzyjnych. Należy podkreślić, że popularność i potencjał tego narzędzia wynika bezpośrednio z dynamicznego rozwoju systemów Business Intelligence i ich wykorzystywania w przedsiębiorstwach, w tym do zarządzania dokonaniami.

## Uwagi końcowe

M. Hammer, autor koncepcji reengineeringu (*Business Process Reengineering*), odnosząc się do współczesnych systemów zarządzania dokonaniami, stwierdził, że w wielu organizacjach systemy te dostarczają oceany nieistotnych danych, mierząc wszystko, co możliwe, bez określenia wyraźnych celów pomiaru (Hammer, 2001, s. 101, za: Cokins, 2009, s. 103, 104). Wiele współczesnych systemów zarządzania dokonaniami cechuje organizacyjny bałagan ukierunkowany na mnogość danych, a nie ich jakość, aktualność i istotność. Nadmiar danych nie przekłada się na wartościową informację i wiedzę, którą można skutecznie wykorzystać w procesach decyzyjnych. Z tego powodu systemy Business Intelligence i kokpity menedżerskie zyskują na popularności. Ich rolą – oprócz pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia i integracji danych – jest transformacja danych w niezbędne informacje i wiedzę. Bez takiego informacyjnego wsparcia podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach może być tylko intuicyjne. Należy również podkreślić, że podejmowanie decyzji jest krytycznie uzależnione od formy przekazywania wygenerowanych informacji. Z tego powodu tak istotne w zarządzaniu dokonaniami są narzędzia skutecznej komunikacji, do których należy zaliczyć kokpity menedżerskie.

## Literatura

- Cokins, G. (2009). *Performance Management Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Czyczerski, M., Lotz, S. (2016). Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 442, 93–101.
- Eckerson, W.W. (2006). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Kowalewski, M. (2016). Pomiar dokonań przedsiębiorstwa. W: *Zarządzanie dokonaniami w organizacjach*, red. E. Nowak (s. 25–43). Warszawa: PWE.
- Kowalewski, M. (2018). Zarządzanie dokonaniami w grupach kapitałowych. W: *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, red. E. Nowak (s. 141–154). Warszawa: CeDeWu.

- Łada, M., Burnet-Wyrwa, W. (2015). Rozwój samoobsługowych systemów Business Intelligence a zmiany w rachunkowości zarządczej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 245, 133–141).
- Melnyk, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., Andersen, B. (2014). Is Performance Measurement and Management Fit for the Future? *Journal of Management Accounting Research*, 25, 173–186.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*, 13. Pobrano z: <http://aisel.aisnet.org/cais/voll13/iss1/15>.
- Nesterak, J. (2010). Business Intelligence jako narzędzie wspierające decyzje zarządcze w firmie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 836, 229–239.
- Nesterak, J. (2015). *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Nita, B. (2009). *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nita, B. (2014). *Sprawozdawczość zarządcza. Analizy i raporty wewnętrzne w controllingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ziuziański, P., Furmankiewicz, M. (2015). Kokpit menedżerski jako narzędzie do wizualizacji danych w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji. *Ekonomia i Zarządzanie*, 1, 44–60.

#### **BUSINESS INTELLIGENCE AND DASHBOARDS IN PERFORMANCE MANAGEMENT**

**Abstract:** *Purpose* – The main aim of this paper is the theoretical introduction and critical analysis of using Business Intelligence (BI) and dashboards in performance management of an enterprise. There are also compared dashboards and scorecards in the article.

*Design/methodology/approach* – Literature review, deduction.

*Findings* – BI systems enable data gathering, data storage and data transformation into useful information supporting decision making. Dashboards are used in BI to communicate information effectively.

*Originality/value* – Performance management is an integral part of the enterprise's information and control system. The development of BI systems enable relevant changes of performance management. It refers especially to management reporting where managers can use the big potential of dashboards nowadays.

**Keywords:** Business Intelligence, dashboards, performance management, scorecards

#### **Cytowanie**

Kowalewski, M., Czyczerski, M. (2018). Kokpity menedżerskie i Business Intelligence w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 221–229. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-19.



## Wykorzystanie instrumentów rachunkowości na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska

Iwona Majchrzak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania instrumentów rachunkowości na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska.

*Metodologia badań* – Opracowanie artykułu poprzedziły studia literaturowe. Główną metodą stosowaną w artykule jest analiza źródeł i krytyki literatury oraz metoda dedukcji i indukcji.

*Wynik* – Rachunkowość dysponuje licznymi instrumentami umożliwiającymi zarządzanie kosztami ochrony środowiska. Mimo iż powszechnie uznaje się, że na potrzeby zarządzania kosztami istotne znaczenie mają, przede wszystkim, instrumenty rachunkowości zarządczej, to w wypadku kosztów ochrony środowiska niezbędne jest wykorzystanie również instrumentów rachunkowości finansowej. Do jej narzędzi można zaliczyć głównie tradycyjny rachunek kosztów i odpowiednio dostosowany do jego potrzeb plan kont oraz zasady ujęcia w sprawozdawczości finansowej informacji dotyczących kosztów ochrony środowiska. Informacje z systemu rachunkowości finansowej są podstawą sporządzania budżetów kosztów ochrony środowiska i ujęcia ich w ramach nowoczesnych odmian rachunku kosztów.

*Oryginalność/wartość* – Przedstawione w artykule treści zawierają syntetyczny opis instrumentów rachunkowości możliwych do wykorzystania w celu efektywnego zarządzania kosztami ochrony środowiska.

**Słowa kluczowe:** zasoby naturalne, zarządzanie kosztami, koszty ochrony środowiska, instrumenty rachunkowości

### Wprowadzenie

Analizując formułowane w literaturze przedmiotu definicje zarządzania kosztami, należy wskazać, że zasadniczo różnią się one ze względu na podejście do celów, którym ma służyć kształtowanie ich poziomu. Odmienne stanowisko można zaobserwować co do zakresu zarządzania kosztami. Jedna z powszechnie akceptowanych definicji zarządzania kosztami wskazuje, że jest ono procesem mającym na celu polepszenie wyników finansowych przedsiębiorstwa przez poprawę efektywności wykorzystania zasobów i doskonalenia przebiegu procesów gospodarczych (Sobańska, 1998, s. 15). Jeśli przyjmiemy, że zasobami są wszystkie składniki wykorzystywane w procesie produkcji, to zasoby naturalne, traktowane jako bogactwa naturalne, siły przyrody oraz walory środowiska decydujące o jakości życia człowieka (Czaja, Fiedor, Jakubczyk, 1993, s. 193) będą stanowiły istotne czynniki wpływające na poziom kosztów.

---

\* dr Iwona Majchrzak, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii i Rachunkowości, Pracownia Rachunkowości, e-mail: imajchrzak@zut.edu.pl.

Uwzględnienie znaczenia środowiska naturalnego w procesie produkcji wymaga zaakceptowania przez zarządzających przedsiębiorstwami faktu, że nie jest ono niewyczerpalnym źródłem zasobów i nieograniczonym odbiornikiem odpadów (Ruba, 2001, s. 290), a dobrem publicznym, na które wprawdzie nie ma ceny, lecz ma ono określoną wartość, a za jego istnienie ludzie są skłonni płacić.

Biorąc pod uwagę wskazane czynniki, należy zdefiniować pojęcie kosztów ochrony środowiska jako przedmiotu zarządzania. Ich właściwe określenie umożliwi zrealizowanie postawionego celu, jakim jest wskazanie możliwości wykorzystania instrumentów rachunkowości na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska.

Na potrzeby realizacji założonego celu wykorzystano metodę analizy i krytyki literatury oraz metodę dedukcji i indukcji.

## **1. Koszty ochrony środowiska a zarządzanie**

Jak wskazano, zarządzanie kosztami jest pojęciem różnorodnie definiowanym w literaturze przedmiotu. Jednak najczęściej podkreśla się, że zarządzanie kosztami to proces ciągłego inicjowania i podejmowania działań, mających na celu usprawnienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (Jarugowa, 2003, s. 24). Tym samym realizacja założonego celu wymaga uwzględnienia nie tylko założeń strategicznych przedsiębiorstwa, które najczęściej sprowadzają się do maksymalizacji zysku, ale również oczekiwań otoczenia w zakresie ochrony i restytucji środowiska naturalnego. Wymaga to zdefiniowania pojęcia kosztów ochrony środowiska.

W literaturze przedmiotu koszty ochrony środowiska nie są jednoznacznie zdefiniowane. Wynika to z faktu, że należą do kategorii o złożonym charakterze. Prezentowane definicje, mimo że wciąż podlegają doprecyzowaniu pod wpływem rozwoju wiedzy na temat skutków oddziaływania człowieka na środowisko naturalne, nadal odbiegają od interpretacji kosztów w rachunkowości (Wagner, 1992, s. 920; Stępień, 1995, s. 170; Kuśmierski, 2000, s. 152).

Definicje kosztów ochrony środowiska podają również międzynarodowe organizacje, jak np. Agencja Ochrony Środowiska Stanów Zjednoczonych, Kanadyjski Instytut Dyplomowanych Księgowych, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Międzynarodowa Grupa Robocza Ekspertów ds. Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Sprawozdawczości czy Biuro Statystyczne Unii Europejskiej Eurostat (Szadziwska, 2013, s. 166–170). Prezentowane przez te organizacje definicje kosztów ochrony środowiska nie stanowią obowiązujących standardów, lecz zestaw wskazówek i wytycznych umożliwiających ich pomiar, ewidencję, rozliczanie i prezentację w sprawozdaniach finansowych. Tym samym wskazują możliwość objęcia ich procesem zarządzania w przedsiębiorstwie.

W związku z powyższym na potrzeby wskazania możliwości wykorzystania instrumentów rachunkowości do zarządzania kosztami ochrony środowiska przyjęto, że stanowią one każde wyrażone w pieniądzu celowe zużycie zasobów rzeczowych, pracy i usług obcych w związku z zapobieganiem niekorzystnym zmianom w zasobach naturalnych i/ lub redukcją ubocznych skutków prowadzonej działalności produkcyjnej, a także z działaniami zmierzają-



jącymi do przywrócenia poprzedniego stanu środowiska w wypadku wcześniejszego jego naruszenia. Do kosztów ochrony środowiska należy zaliczyć również opłaty ekologiczne za gospodarcze korzystanie ze środowiska i związane z tym skutki, z wyłączeniem opłat karnych. Przyjęcie takiej definicji umożliwia objęcie zarządzaniem zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi kosztami ochrony środowiska (por. rys. 1).



**Rysunek 1.** Zewnętrzne i wewnętrzne koszty ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne.

W zaprezentowanym ujęciu zewnętrzne koszty ochrony środowiska obejmują koszty generowane przez otoczenie oraz zinternalizowane zewnętrzne koszty ochrony środowiska w postaci kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na rzecz otoczenia. Wewnętrzne koszty ochrony środowiska są natomiast kosztami bezpośrednio związanymi z prowadzoną działalnością gospodarczą i ponoszonymi w celu ochrony i restytucji środowiska naturalnego (w tym opłaty ekologiczne, będące formą rekompensat za negatywne oddziaływanie na środowisko).

Zgodnie z przedstawioną definicją, koszty ochrony środowiska mogą być rozpatrywane w aspekcie:

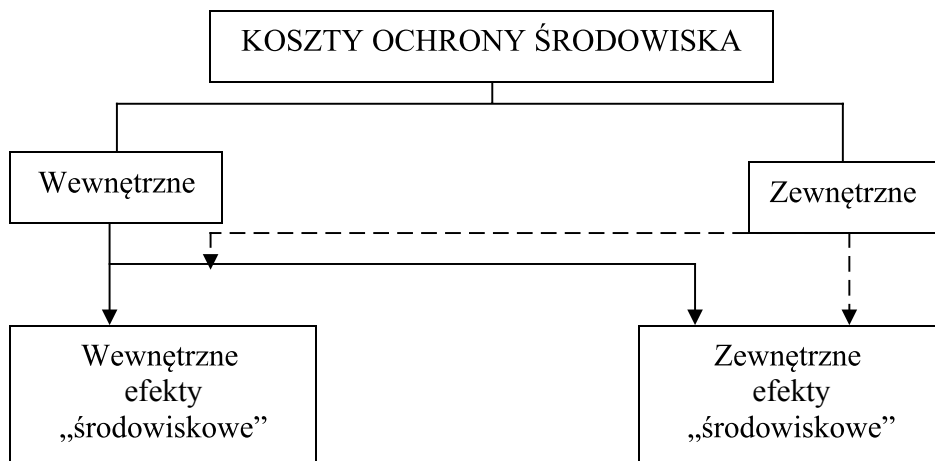
- zapobiegania niszczeniu środowiska naturalnego wskutek prowadzonej działalności gospodarczej,
- usuwania szkód spowodowanych przez tę działalność.

W pierwszym wypadku występują koszty prewencji i minimalizacji negatywnych skutków dla środowiska. Mogą one być związane ze stosowaniem:

- technologii i urządzeń produkcyjnych przyjaznych dla środowiska,
- urządzeń minimalizujących negatywne oddziaływanie na środowisko, jak np. filtry, katalizatory, odstojniki, neutralizatory itp.

W drugim wypadku koszty będą ponoszone w związku z rekultywacją środowiska.

Koszty zarówno z jednej, jak i drugiej grupy mogą mieć charakter wewnętrzny albo zewnętrzny. Wewnętrzne koszty ochrony środowiska są ponoszone w danej jednostce, natomiast koszty zewnętrzne – poza jednostką gospodarczą, w jej otoczeniu. Podobnie jest z efektami, dla uzyskania których koszty są ponoszone. Mogą one wystąpić w jednostce lub w otoczeniu. Relacje te przedstawiono na rysunku 2. Warto przy tym zaznaczyć, że efekty mogą mieć postać materialną i wymierną („lepsze” wyroby, niepłacenie kar za zniszczenie środowiska itp.), jak też postać niematerialną i często niewymierną albo trudną do określenia (czyste powietrze, woda, zdrowie mieszkańców, stan roślinności itp.).



**Rysunek 2.** Koszty ochrony środowiska i związane z nimi efekty

Źródło: opracowanie własne.

## 2. System rachunkowości a zarządzanie kosztami ochrony środowiska

W literaturze przedmiotu rachunkowość określana jest jako system informacyjno-kontrolny, którego przedmiotem jest identyfikacja, pomiar i analiza zjawisk gospodarczych oraz występujących między nimi relacji w celu racjonalnego zarządzania i podejmowania decyzji (Burzym, 2008, s. 13). W odniesieniu do ochrony środowiska również podejmowane są próby zdefiniowania rachunkowości ukierunkowanej na zagadnienia związane ze środowiskiem naturalnym, mimo że wielokrotnie w publikacjach naukowych wskazuje się, że rachunkowość jest jedna (Sojak, 2011, s. 280–281), a w jej ramach można wyodrębnić podsystemy rachunkowości finansowej i zarządczej, zaś występujące przy słowie rachunkowość przymiotniki wskazują jedynie na przedmiot zainteresowania w celu uszczegółowienia zagadnień, którymi zajmuje się rachunkowość (Dobija, 1997, s. 9).

W literaturze światowej najogólniej określa się, że rachunkowość środowiskowa jest systemem informacyjnym, mającym na celu identyfikowanie, mierzenie, analizowanie i interpretowanie informacji o środowiskowych aspektach działalności podmiotów gospodarczych (Schaltegger, Burritt, Petersen, 2003, s. 258). W polskiej literaturze także podejmowane są liczne próby zdefiniowania zakresu rachunkowości środowiskowej. Zdaniem autorki, definicją najdokładniej oddającą istotę rachunkowości środowiskowej jest określenie jej jako systemu informacyjno-kontrolnego, którego przedmiotem jest identyfikacja, pomiar, prezentacja, analiza i interpretacja informacji o środowiskowych aspektach działalności podmiotów gospodarczych zgodnie z obowiązującymi zasadami prawa bilansowego i przyjętymi przez daną jednostkę regulami rachunkowości zarządczej (Stępień, 2007, s. 499).

Zgodnie z przytoczoną definicją rachunkowości środowiskowej można stwierdzić, że funkcjonuje ona w ramach zintegrowanych ze sobą tradycyjnie wyodrębnianych podsystemów rachunkowości, a mianowicie podsystemu rachunkowości finansowej i zarządczej.

W ramach środowiskowej rachunkowości finansowej na potrzeby sprawozdawczości zewnętrznej gromadzone są informacje dotyczące finansowych i niefinansowych środowiskowych aspektów działalności jednostki gospodarczej. W ramach podsystemu rachunkowości zarządczej następuje natomiast identyfikacja, gromadzenie danych pozabilansowych, analizowanie i wykorzystanie informacji o charakterze finansowym i niefinansowym do podejmowania decyzji zarządczych w zakresie środowiska naturalnego (Szadziewska, 2013, s. 149–150). Należy podkreślić, że w ramach wyodrębnionych obszarów rachunkowości środowiskowej istotną rolę odgrywa rachunek kosztów (por. rys. 3). Informacje zgromadzone w prowadzonym w przedsiębiorstwie rachunku kosztów, tj. tradycyjnym rachunku kosztów lub zarządczych jego odmianach stwarzają podstawy do zarządzania kosztami ochrony środowiska.



**Rysunek 3.** Struktura rachunkowości środowiskowej

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając zaprezentowaną strukturę rachunkowości środowiskowej, można stwierdzić, że mimo wykorzystywania na potrzeby zarządzania kosztami głównie instrumentów rachunkowości zarządczej, w wypadku kosztów ochrony środowiska nie można pominąć

instrumentów rachunkowości finansowej. Wynika to głównie z ich złożoności, w tym zasad pomiaru, wyceny i ewidencji. W dalszej części artykułu wskazano więc możliwości wykorzystania zarówno instrumentów rachunkowości finansowej, jak i rachunkowości zarządczej na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska.

### **3. Rachunkowość finansowa a zarządzanie kosztami ochrony środowiska**

Rachunkowość finansowa jest systemem informacji retrospektywnych, których głównym zadaniem jest wspomaganie zarządzania powierzonym majątkiem i dostarczanie wiarygodnych informacji osobom trzecim, w szczególności akcjonariuszom, kredytodawcom oraz organom kontrolnym. Należy jednak podkreślić, że w praktyce podmioty gospodarcze do zaspokajania bieżących potrzeb decyzyjnych niejednokrotnie wykorzystują informacje płynące z rachunkowości finansowej. Dobór instrumentów rachunkowości finansowej wykorzystywanych na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska będzie wynikać z ekologicznej świadomości zarządzających oraz rozwiązań przyjętych przez jednostkę gospodarczą i ujętych w jej dokumentacji zasad (polityki) rachunkowości. Będą to wybrane konta księgi głównej i ksiąg pomocniczych. Istotne znaczenie ma również systematyczny rachunek kosztów oraz sprawozdawczość finansowa.

System rachunkowości finansowej na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska powinien zatem określać zasady:

- pomiaru i wyceny wewnętrznych i zewnętrznych kosztów ochrony środowiska,
- ujęcia zidentyfikowanych i wycenionych kosztów ochrony środowiska w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa, co wymaga dostosowania zakładowego planu kont na potrzeby ewidencji zdarzeń gospodarczych związanych z działalnością na rzecz ochrony środowiska,
- wewnętrznej kontroli finansowo-księgowej w zakresie wiarygodności i rzetelności gromadzenia i przetwarzania informacji środowiskowych w systemie rachunkowości,
- prezentacji zgromadzonych w ramach rachunkowości informacji o środowisku w sprawozdawczości finansowej i pozafinansowej oraz innych raportach.

Pomiar i wycena wewnętrznych kosztów ochrony środowiska nie stwarza większych problemów, bowiem w tym wypadku wykorzystuje się zasady ogólnie przyjęte dla kosztów normalnej działalności operacyjnej. Wymierne oszacowanie zewnętrznych skutków oddziaływania jednostek gospodarczych na środowisko naturalne wymaga natomiast zastosowania specjalnych metod. W literaturze przedmiotu wskazuje się na możliwość wykorzystania w tym celu wskaźników ekologicznych oraz metod bezpośredniej<sup>1</sup> i pośredniej<sup>2</sup> oceny wartościowej. W wypadku braku innych możliwości pomiaru i wyceny proponuje się

---

<sup>1</sup> Do metod bezpośrednich oceny wartościowej należą metoda cen hedonicznych oraz metoda kosztu podróży.

<sup>2</sup> Metody pośrednie oceny wartościowej to w szczególności metoda minimalizacji kosztów, wycena nakładów preferencyjnych i kosztów restytucji.

ustalanie poziomu zewnętrznych kosztów ochrony środowiska na podstawie stawek opłat za korzystanie ze środowiska.

Ujęcie w ewidencji księgowej zidentyfikowanych kosztów ochrony środowiska wymaga przedmiotowej rozbudowy zakładowego planu kont, której zakres powinien być dostosowany do indywidualnych potrzeb jednostki. Jednak nie może ograniczać się tylko i wyłącznie do kont zespołu 4 „Koszty według rodzaju i ich rozliczenie” i kont zespołu 5 „Koszty według typów działalności i ich rozliczenie”, ponieważ konta te korespondują z kontami bilansowymi, a ustalenie kosztu wymaga uwzględnienia powiązań ze składnikami aktywów i pasywów.

Ujęcie zewnętrznych kosztów ochrony środowiska wymaga odpowiedniej ewidencji pozabilansowej na ekokontach. Wydzielenie odpowiednich ekokont jest uzależnione od obszarów zanieczyszczeń powodowanych przez przedsiębiorstwo. Przykładowo, jako główne ich grupy można wyodrębnić: „zanieczyszczenia podstawowe”, „zanieczyszczenia uboczne”, „estetyczne zużycie krajobrazu”.

Organizacja wewnętrznej kontroli finansowo-księgowej zorientowanej na koszty ochrony środowiska powinna sprzyjać świadomemu kształtowaniu ich poziomu dzięki sprawowaniu nadzoru nad poprawnością ujęcia ich w księgach rachunkowych na podstawie właściwie wystawionych dokumentów księgowych. Tym samym celem systemu wewnętrznej kontroli finansowo-księgowej w zakresie kosztów ochrony środowiska jest ujawnianie ewentualnych nieprawidłowości w pomiarze, ewidencji, rozliczaniu i prezentowaniu informacji o oddziaływaniu podmiotu na środowisko naturalne.

Ostatnim instrumentem rachunkowości finansowej, stanowiącym jej główną funkcję, jest system informacji środowiskowej. Zakres obowiązkowej sprawozdawczości finansowej nie uwzględnia prezentacji informacji o oddziaływaniu jednostki na środowisko naturalne. Informacje takie są jednak niezbędne do sporządzania sprawozdań środowiskowych i raportów opracowywanych na potrzeby organów rządowych i samorządowych. Z tego powodu w interesie jednostki jest odpowiednie grupowanie kosztów ochrony środowiska i ich rozliczanie dostosowane do wymagań obowiązkowej sprawozdawczości środowiskowej, informowanie otoczenia o oddziaływaniu na środowisko naturalne, jak również wykorzystywaniu ich do podejmowania krótkookresowych decyzji w zakresie proekologicznego zarządzania.

Pełne wykorzystanie informacji dostarczanych przez rachunkowość finansową na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska wymaga opracowania systemu informacyjnego, który umożliwi przetwarzanie danych opisowych, ilościowych, wartościowych i technicznych, dotyczących oddziaływania jednostki na środowisko naturalne.

Należy podkreślić, że informacje o kosztach ochrony środowiska zgromadzone w ramach rachunkowości finansowej stwarzają podstawy porównań, identyfikacji i analizy powstałych odchyleń i określenia ich przyczyn z wielkościami ustalonymi z użyciem instrumentów rachunkowości zarządczej.

#### 4. Instrumenty rachunkowości zarządczej a zarządzanie kosztami ochrony środowiska

Wykorzystywane na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska instrumenty rachunkowości zarządczej obejmują głównie budżetowanie oraz zarządcze odmiany rachunku kosztów.

Budżetowanie zwiększa efektywność wykorzystania zasobów naturalnych oraz usprawnia kontrolę kosztów ochrony środowiska ponoszonych przez przedsiębiorstwo (Szadziwska, 2013, s. 362). Opracowanie budżetu niejednokrotnie wymaga uwzględnienia danych jakościowych, w związku z czym istotnym jego uzupełnieniem jest wykorzystanie zarządczych odmian rachunku kosztów. Budżetowanie kosztów ochrony środowiska ma na celu (Majchrzak, 2013, s. 384):

- określenie i kontrolę skali negatywnego oddziaływania procesu produkcyjnego na środowisko naturalne,
- minimalizację zużycia surowców naturalnych,
- podejmowanie działań w kierunku modyfikacji procesów produkcyjnych związanych z wytwarzaniem wyrobów i świadczonych usług,
- planowanie i realizację przedsięwzięć umożliwiających restytucję i odtworzenie zdegradowanego środowiska,
- kontrolę wydatkowania środków pieniężnych na opłaty, kary i odszkodowania za gospodarcze wykorzystanie środowiska.

Osiągnięcie wskazanych celów stwarza warunki powstawania oszczędności, które można ocenić w długim okresie. Jednak możliwe jest to w wypadku objęcia procesem budżetowania wszystkich istotnych aspektów środowiska.

Jak wspomniano, istotne znaczenie w zarządzaniu kosztami ochrony środowiska mają zarządcze odmiany rachunku kosztów, w tym rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów cyklu życia produktów, jak również rachunek kosztów jakości. Możliwości wykorzystania wskazanych odmian rachunku kosztów na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Możliwości wykorzystania zarządczych odmian rachunku kosztów na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska

Model rachunku kosztów	Dostosowanie do zarządzania kosztami ochrony środowiska
1	2
Rachunek kosztów działań	Wykorzystanie rachunku kosztów działań na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska wiąże się z koniecznością wyodrębnienia działań związanych z ochroną i restytucją środowiska, a następnie z ustaleniem odpowiadających im nośników kosztów. Przykładem działań mogą być redukcja zanieczyszczeń, zapobieganie degradacji i restytucja środowiska. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest określenie poziomu kosztów zidentyfikowanych działań przypadających na poszczególne nośniki kosztów

1	2
Rachunek kosztów docelowych	<p>Zastosowanie koncepcji rachunku kosztów docelowych na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska wymaga zidentyfikowania i zaplanowania ich poziomu już na etapie planowania i projektowania danego dobra. Wynika to z faktu, że ok. 90% kosztów wytworzenia produktu, w tym kosztów ochrony środowiska, jest przesądzone już na etapie projektowania. Na przykład wybór określonej technologii wytwarzania czy zastosowanie danych zasobów przesądza o faktycznych kosztach zużycia energii oraz poziomie zanieczyszczeń wprowadzanych do środowiska.</p> <p>Dla realizacji założonego celu niezbędne jest powiązanie fazy projektowej z analizą rynku, będącą podstawą określenia potrzeb i preferencji nabywców, w tym w zakresie ekologicznie czystych produktów oraz możliwej do uzyskania ceny sprzedaży. Tym samym ujęcie kosztów ochrony środowiska w ramach modelu rachunku kosztów docelowych umożliwia osiągnięcie celów strategicznych, w tym w zakresie proekologicznego zarządzania. Jednocześnie pozwala na wyznaczenie ceny produktu zapewniającej pokrycie kosztów wytworzenia i osiągnięcie założonej marży zysku. Mimo że celem rachunku kosztów docelowych jest redukcja kosztów, w tym kosztów ochrony środowiska, ustalona na jego podstawie cena produktu najczęściej jest wyższa od ceny podobnego dobra wytwarzanego w tradycyjny sposób; odbiorcy są skłonni jednak zaakceptować tę cenę ze względu na cechy jakościowe oraz dla dobra środowiska naturalnego</p>
Rachunek kosztów cyklu życia produktów	<p>Rachunek kosztów cyklu życia produktu obejmujący wszystkie fazy jego życia, począwszy od opracowania koncepcji i prototypu nowego produktu, a kończąc na jego wycofaniu z rynku, jak najbardziej wpisuje się w idee proekologicznego zarządzania kosztami. Warunkiem jego zastosowania na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska jest identyfikacja kosztów ochrony środowiska na każdym etapie życia produktu.</p> <p>Informacje o kosztach ochrony środowiska pozyskane w ramach rachunku kosztów cyklu życia produktu mogą przyczynić się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– planowania produkcji ukierunkowanej na ochronę i restytucję środowiska</li> <li>– koordynacji działań proekologicznych na każdym etapie życia produktu</li> <li>– kontroli i monitoringu kosztów ochrony środowiska na wszystkich etapach cyklu życia produktu</li> <li>– wzrostu pozycji na rynku</li> </ul>
Rachunek kosztów jakości	<p>Wzrost wymagań klientów rodzi potrzebę zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości wytwarzanych produktów, w tym produktów wytwarzanych przy wykorzystaniu technologii ekologicznych, jak i ekologicznie czystych. Jednakże zaspokojenie tych oczekiwań staje się dla przedsiębiorstw czynnikiem oddziałującym w istotny sposób na poziom kosztów. Dlatego też niezbędna jest identyfikacja kosztów ochrony środowiska, ich pomiar i wycena na każdym etapie życia produktu. Jeśli przyjmujemy, że koszty jakości to wyrażone wartościowo zużycie zasobów niezbędnych do wytworzenia produktów o wysokiej jakości (Sobańska, 2003, s. 405), to koszty ochrony środowiska jak najbardziej wpisują się w ich ogólną definicję. Dążąc do zapewnienia produktów o wysokiej jakości, pozbawionych wad, jednostki powinny stosować materiały odpowiedniej jakości, w tym ekologicznie czyste, przy wykorzystaniu energooszczędnych i najmniej negatywnie wpływających na środowisko naturalne technologii. Dodatkowo powinny na tyle przestrzegać kryteriów jakościowych wytwarzanych produktów, aby eliminować wady i usterki w najwcześniejszej fazie produkcji, by nie zwiększać kosztów wytwarzania przez dodatkowe koszty napraw lub utylizacji niewłaściwych produktów</p>

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych w tabeli 1 możliwości wykorzystania nowoczesnych odmian rachunku kosztów na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska jednoznacznie wynika, że ich zastosowanie wymaga właściwego ujęcia tych kosztów w ewidencji księgowej. Zakres rozbudowy planu kont na potrzeby określonej odmiany rachunku kosztów jest uzależniony od jej specyfiki i celów, którym ma służyć.

## Uwagi końcowe

Przeprowadzone badania literaturowe pozwalają stwierdzić, że jednostki gospodarcze mają szeroki wachlarz instrumentów rachunkowości, umożliwiających efektywne zarządzanie kosztami ochrony środowiska. W procesie zarządzania nimi istotne znaczenie mają zarówno instrumenty rachunkowości finansowej, jak i zarządczej. W praktyce podmiotów gospodarczych koszty ochrony środowiska nie są bowiem odrębnie ujmowane w ewidencji księgowej, lecz wykazywane wspólnie z innymi kosztami prowadzonej działalności. Takie podejście uniemożliwia uwzględnianie środowiska naturalnego w podejmowanych decyzjach. Wynika to z tego, że przedsiębiorstwa nie mają obecnie prawnego obowiązku wykazywania wpływu prowadzonej działalności na środowisko. Obowiązek sporządzania sprawozdań środowiskowych i/lub statystycznych nie wymaga posiadania informacji uzyskanych na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych. Informacje o kosztach oddziaływania na środowisko naturalne są gromadzone w różny sposób, uzależniony, między innymi, od wielkości jednostki, złożoności struktury organizacyjnej czy stopnia oddziaływania na środowisko. Należy jednak mieć świadomość, że w dobie rosnącej automatyzacji procesów produkcyjnych, skracania cyklu produkcyjnego, zwiększonego znaczenia procesów okołoprodukcyjnych oraz nasilonej konkurencji uzyskanie przewagi na rynku będzie wymagać odpowiedniego zarządzania kosztami ochrony środowiska.

## Literatura

- Burzym, E. (2008). Rola i funkcje rachunkowości w roku 2000. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 16, 9–18.
- Czaja, S., Fiedor, B., Jakubczyk, Z. (1993). *Ekologiczne uwarunkowania wzrostu gospodarczego w ujęciu współczesnej teorii ekonomii*. Białystok–Kraków: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko.
- Dobija, M. (1997). *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jarugowa, A. (2000). Zarządzanie kosztami a metody rachunkowości zarządczej. W: A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Szycha, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej* (s. 7–30). Gdańsk: ODDK.
- Kuśmierski, K.S. (2000). *Rachunkowość środowiskowa*. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 1 (57), 150–160.
- Majchrzak, I. (2013). Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami ochrony środowiska. W: *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Ruba, H. (2001). W kierunku integracji polityki ekologicznej. W: *Nowe instrumenty w polityce ekologicznej*, red. S. Czaja (s. 280–295), Białystok: Ekonomia i Środowisko.



- Schaltegger, S., Burritt, R., Petersen, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability*. Greenleaf Publishing, UK.
- Sobańska, I. (1998). Rachunek kosztów celu (Target Costing) w strategicznym zarządzaniu kosztami. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 45, 9–25.
- Sobańska, I. (2003). *Współczesne systemy rachunku kosztów i metody zarządzania kosztami*. W: *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska. Warszawa: C.H. Beck.
- Sojak, S. (2011). Rachunkowość przymiotnikowa. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 62 (118), 265–288.
- Stępień, M. (1995). Ekologiczna orientacja rachunkowości a efektywność gospodarowania. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 33, 168–176.
- Stępień, M. (2007). „Rachunkowość dla środowiska” – identyfikacja problemów badawczych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 7, 495–506.
- Szadziewska, A. (2013). *Sprawozdawcze i zarządcze aspekty rachunkowości środowiskowej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Wagner, B. (1992). *Umweltschutzkosten*. Berlin.

#### THE USE OF ACCOUNTING INSTRUMENTS FOR THE NEEDS MANAGING ENVIRONMENTAL PROTECTION COSTS

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of this article is to present the essence and scope of accounting instruments for needs managing environmental protection costs.

*Methodology of research* – The study of the article was preceded by literature studies. The main method used in the article is the analysis of literature sources and critiques and the deduction and induction method.

*Result* – Accountancy disagrees with numerous instruments enabling the management of environmental protection costs. Although it is widely recognized that for the needs of cost management, the most important are management accounting instruments, in the case of environmental protection costs it is also necessary to use financial accounting instruments. Its tools include mainly the traditional cost account and a plan of accounts adapted to its needs, as well as the rules for including information on environmental protection costs in financial reporting. Information from the financial accounting system is the basis for the budgets of the costs of environmental protection and their inclusion under the so-called modern varieties of cost accounting.

*Originality/value* – The content presented in the article is a synthetic description of accounting instruments that can be used for effective management of environmental protection costs.

**Keywords:** natural resources, cost management, environmental protection costs, accounting instruments

#### Cytowanie

Majchrzak, I. (2018). Wykorzystanie instrumentów rachunkowości na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 231–241. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-20.



## Wykorzystanie psychologicznych koncepcji człowieka w badaniach rachunkowości zarządczej

Bożena Nadolna\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie zakresu wykorzystania psychologicznych koncepcji człowieka w badaniach rachunkowości zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem teorii poznawczej. Dodatkowym celem artykułu jest uporządkowanie wiedzy w zakresie badań rachunkowości zarządczej, mających swoje korzenie w teoriach psychologicznych, jak również wskazanie na konieczność interdyscyplinarnego podejścia w rachunkowości zarządczej w celu lepszego poznania jej mechanizmów.

*Metodologia badania* – Artykuł napisano na podstawie analizy wyników badań zawartych w literaturze przedmiotu. Zastosowano metodę analizy źródeł.

*Wynik* – W artykule scharakteryzowano podstawowe teorie psychologiczne człowieka i w ich kontekście omówiono badania rachunkowości zarządczej, prowadzone głównie przez zagranicznych badaczy tej dyscypliny nauki.

*Oryginalność/wartość* – W artykule wskazano na inspiracje do prowadzenia badań w rachunkowości zarządczej, mające źródło w psychologicznych koncepcjach człowieka.

**Słowa kluczowe:** psychologiczne koncepcje człowieka, poznawcze teorie człowieka, badania rachunkowości zarządczej, rachunkowość behawioralna

### Wprowadzenie

Rachunkowość w ujęciu społecznym reprezentuje system poznawczych artefaktów, które określają skalę i kompleksowość ekonomicznych interakcji między ludźmi (Dickhaut, Basu, McCabe, Waymire, 2010, s. 221–255). Definicja ta podkreśla psychologiczny i socjologiczny aspekt rachunkowości. Do takiego ujęcia szczególnie predestynowana jest rachunkowość zarządcza, która informacyjnie wspomaga menedżerów w procesie podejmowania decyzji. Sposób pozyskiwania, pomiaru, przetwarzania i prezentacji informacji zarządczych zależy w dużym stopniu od zachowań ludzkich oraz czynników środowiskowych i osobowościowych, które sterują człowiekiem. W związku z tym wspieranie badań rachunkowości zarządczej teoriami psychologicznymi pozwala na lepsze zrozumienie relacji między społecznymi i psychologicznymi uwarunkowaniami budowy rachunków problemowych a dokonaniem przedsiębiorstwa. W trakcie wieloletnich badań psychologowie zgromadzili znaczną wiedzę o prawach spostrzegania, zapamiętywania i myślenia człowieka oraz sformułowali wiele

---

\* dr Bożena Nadolna, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii i Rachunkowości, e-mail: bnaolna@zut.edu.pl.

twierdzeń o motywach jego działania, emocjach i rozwoju. Jednak na ich podstawie nie można było stworzyć ogólnej i w miarę jednolitej koncepcji psychologicznej człowieka, która byłaby w pełni akceptowana przez naukę i praktykę. Wśród różnych teorii psychologicznych wyróżnia się współcześnie koncepcję poznawczą<sup>1</sup>, która w odniesieniu do badań rachunkowości zarządczej wydaje się szczególnie atrakcyjna. Zgodnie z tą koncepcją człowiek jest układem przetwarzającym informacje. Jego zachowanie zależy nie tylko od bieżących informacji płynących ze świata zewnętrznego, ale też od tak zwanych struktur poznawczych, czyli zakodowanej w trwałej pamięci człowieka wiedzy zdobytej w toku uczenia się i myślenia. Z tego względu punktem wyjścia wielu programów badawczych w rachunkowości zarządczej powinno być prześledzenie dorobku dotychczasowych badań w tym zakresie.

Celem artykułu jest przedstawienie badań rachunkowości zarządczej wykorzystujących psychologiczne koncepcje człowieka, ze szczególnym uwzględnieniem teorii poznawczej. Artykuł ma charakter teoretyczny. Na potrzeby realizacji jego założeń dokonano przeglądu publikacji teoretycznych oraz badań prowadzonych w tym zakresie, głównie anglojęzycznych.

W pierwszej części artykułu przedstawiono istotę i rodzaje koncepcji psychologicznych człowieka, aby na ich podstawie w dalszej części artykułu sklasyfikować badania rachunkowości zarządczej. Następnie w skrócie zostały opisane cele i wyniki tych badań ze wskazaniem ich autorów.

## 1. Istota i rodzaje psychologicznych koncepcji człowieka

W ponadstuletniej historii badań naukowych z zakresu psychologii do opisu i wyjaśniania różnych aspektów zachowań człowieka wykorzystywano podejścia: behawioralne, psychodynamiczne, poznawcze oraz humanistyczne, co przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Rodzaje psychologicznych koncepcji człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koziński (2001), s. 14; Chlewiński (2007), s. 12.

<sup>1</sup> J. Koziński uznaje, że w odniesieniu do stanu obecnych badań psychologicznych zamiast pojęcia „teorie psychologiczne człowieka” należy używać sformułowania „koncepcje psychologiczne człowieka”. Jego zdaniem wyraz „teoria” określa najbardziej dojrzały system twierdzeń ogólnych. Wyrażenie „koncepcja” z kolei stanowi system hipotez i przypuszczeń, które nie są w pełni uzasadnione i nie zawsze pozwalają przewidywać i wyjaśniać fakty. Większość systemów teoretycznych w naukach społecznych zalicza on do koncepcji (Koziński, 2000, s. 15).

Zgodnie z koncepcją behawioralną na zachowania człowieka ma wpływ głównie środowisko zewnętrzne. Procesom psychicznym koncepcja ta przypisuje ograniczone oddziaływanie na postępowanie ludzi. Jej wyznawcy opracowali system głównie eksperymentalnych metod i technik, powodujących zmiany reakcji człowieka. Uznają oni, że odpowiednio manipulując środowiskiem przez system nagród i kar, można dowolnie modyfikować ludzkie zachowania (Koziński, 2000, s. 13, Chlewiński, 2007, s. 11–13).

Innym spojrzeniem badawczym na człowieka jest koncepcja psychodynamiczna, według której zachowania człowieka są zależne od popędów, potrzeb i dążeń, które nie zawsze są świadome. W związku z tym mogą występować między nimi konflikty, których człowiek nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać.

Koncepcja humanistyczna, której prekursorami byli A. Maslow i C. Rogers, podkreśla, że siłą napędową ludzi jest dążenie do samorealizacji. Jednak dotychczas koncepcja ta nie osiągnęła dostatecznej dojrzałości merytorycznej i metodologicznej.

Rygoryzm teoretyczno-metodologiczny behawioryzmu oraz koncepcji psychodynamicznej, uniemożliwiają stworzenie wielowymiarowego portretu człowieka i jego zachowań, jak również rozwój teorii informacji, zapoczątkowany przez C.E. Shanona i N. Wienera, wpłynęły na stworzenie i rozwój podejścia poznawczego w psychologii.

Poznawcza koncepcja człowieka<sup>2</sup> oznacza pewną ogólną orientację naukową, która zajmuje się nie tylko procesami poznawczymi, ale również emocjami, motywacją, osobowością czy indywidualnymi różnicami między ludźmi (Dobrołowicz, 2006, s. 7). W rezultacie uzyskuje się portret funkcjonowania człowieka jako samodzielnego podmiotu, przyjmującego czynną postawę wobec rzeczywistości, który samodzielnie obserwuje świat, przewiduje, planuje, eksperymentuje i wnioskuje. Działania te umożliwiają mu, z jednej strony, przystosowanie się do środowiska, a z drugiej – jego kształtowanie. Według koncepcji poznawczej procesy psychiczne i działania człowieka zależą od informacji, co oznacza, że jest on w pewien sposób sterowany przez informacje płynące ze środowiska oraz informacje zakodowane uprzednio w jego pamięci. Informacje te są przetwarzane w procesie myślenia, przewidywania i planowania. Tym samym człowiek samodzielnie organizuje swoją wiedzę o środowisku i o własnym działaniu. Portret poznawczy nie tylko określa, jak funkcjonuje człowiek, ale również wskazuje, jak zmieniać jego myślenie i działanie przez wzajemne uczenie się ludzi wchodzących w interakcje w danym środowisku (Koziński, 2000, s. 12–13). Wspólną cechą wszelkich odmian koncepcji poznawczej jest przekonanie o człowieku jako podmiocie, który aktywnie poznaje i organizuje świat, wykorzystując do tego posiadane lub nabyte instancje poznawcze.

---

<sup>2</sup> Koncepcję poznawczą (kognitywną) człowieka należy odróżnić od pojęcia psychologii poznawczej, która jest subdyscypliną naukową psychologii, badającą struktury i procesy poznawcze. Psychologia poznawcza to nurt badań, w którym przypisuje się procesom poznawczym główną rolę w opisie i wyjaśnianiu psychologicznych aspektów zachowania się człowieka. Do rozwoju tego nurtu przyczynili się wszyscy przedstawiciele neuronauki (badacze mózgu, filozofowie umysłu, lingwiści, informatycy i inni), dla których struktura systemu poznawczego (umysłu) i jego działanie stanowią znaczący przedmiot zainteresowań (Chlewiński, 2007, s. 11).

## 2. Instancje poznawcze człowieka

Zgodnie z podejściem poznawczym wyróżnia się trzy instancje wywierające wpływ na proces poznawczy człowieka. Są to:

- mózg (struktury anatomiczno-fizjologiczne),
- umysł, czyli struktury poznawcze wytworzone w umyśle,
- kultura (struktury społeczne).

Mózg w ujęciu poznawczym to agregat ośrodków, które rozpoznają bodźce i reagują na nie. Lepsze poznanie wynika natomiast z działania umysłu (psychiki, inteligencji), przez który rozumie się procesy i czynności psychiczne służące do odbioru informacji, ich przetwarzania i wytwarzania nowych (Nęcka, 2006). Umysł jest hipotetyczną konstrukcją, będącą zarówno środkiem, jak i wynikiem procesów poznawczych. Jak twierdzi Dobrołowicz, wartość tego pojęcia zasadza się na tym, że umysł umożliwia interpretowanie faktów lub danych empirycznych. W trakcie badań nad umysłem naukowcy opracowali różne modele umysłu oraz jego reprezentacje (Dobrołowicz, 2006, s. 13). Modele umysłu określają jego architekturę (sposób budowy) i reprezentacje umysłowe, nazywane też wzorcami, schematami, kategoriami, które stanowią układ odniesienia do porównań z informacjami szczegółowymi napływającymi do człowieka. Pozwalają one rozpoznawać oraz identyfikować obiekty i zjawiska, a następnie porównywać je z oczekiwaniami. Jeżeli napływające informacje są zgodne ze schematami poznawczymi umysłu, zostają włączone do systemu istniejącej reprezentacji. W przypadku gdy są one niezgodne, będą ignorowane lub też mogą uruchamiać nową aktywność poznawczą, w tym często twórczą, zmierzającą do poznania nowych informacji, w efekcie której może nastąpić istotna modyfikacja reprezentacji. Wynika z tego, że mózg i umysł nie tylko poznają rzeczywistość, ale ją tworzą. Wytworem człowieka jest również trzecia instancja poznawcza, czyli kultura, rozumiana jako zbiór reguł, praw, zwyczajów i sposobów interakcji w grupie. Kultura oznacza wszystko to, co wytworzyli ludzie i co funkcjonuje w danej zbiorowości, czego człowiek musi się nauczyć, aby funkcjonować w grupie.

Efekty poznawania przez człowieka świata i siebie zależą od stopnia rozwoju tych trzech omówionych instancji pozostających w ciągłych interakcjach. Wymienione instancje poszczególnych osób odgrywają również znaczącą rolę w procesie tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z jednej strony uznaje się – zgodnie z teorią agencji – że ludzie, organizując się w przedsiębiorstwo, zawierają umowy określające wymianę zasobów i pracy w celu osiągnięcia większej produktywności niż w wypadku, gdyby robili to w pojedynkę. Z drugiej natomiast strony – zgodnie z teoriami behawioralnymi – przedsiębiorstwo jest zbiorem podmiotów, które w zamian za różnego rodzaju świadczenia przyczyniają się do jego istnienia. Zgodnie z tą teorią to nie firmy, ale jednostki realizują swoje indywidualne zamierzenia. (Korzeniowska, 2017, s. 79). W trakcie realizacji tych zamierzeń poszczególne osoby wchodzą w różne związki, a konsekwencje tego mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji oraz jej systemów informacyjnych. Jednym z takich systemów jest rachunkowość zarządcza, której zadaniem jest informacyjne wspomaganie decyzji podejmowanych przez menedżerów na różnych stopniach zarządzania przedsiębiorstwem. Jej efektywne funkcjonowanie jest między innymi uzależnione od rozpoznania uwarunkowań

poznawczych osób przygotowujących informacje w tym systemie oraz korzystających z nich. W dalszej części artykułu przedstawiono podstawowe obszary badań prowadzonych w ramach rachunkowości zarządczej i koncentrujących się na analizie zdolności poznawczych człowieka w procesie tworzenia, dostarczania i wykorzystywania informacji zarządczych.

### **3. Nurty badań psychologicznych w rachunkowości zarządczej**

Informacje o przyszłych efektach działalności są niezbędne do podejmowania decyzji. Część tych informacji jest dostarczana przez rachunkowość zarządczą. Dotyczy to głównie informacji umożliwiających ustalenie cen, kosztów produkcji, budżetowania operacyjnego czy inwestycyjnego. Informacje te mogą być w różny sposób interpretowane i wykorzystywane przez zarządzających jednostką. Odmienny odbiór informacji jest najczęściej spowodowany konfliktem między subiektywnymi celami poszczególnych pracowników a celami menedżerów i właścicieli jednostki gospodarczej. Pracownicy oczekują większych wynagrodzeń i opieki socjalnej, natomiast właściciele chcą osiągnąć maksymalną stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału. W tym obszarze, obok bezpośredniego wspomaganie informacyjnego decyzji, pojawia się kolejny cel rachunkowości zarządczej, którym jest monitorowanie i sterowanie zachowaniami pracowników w kierunku maksymalizacji wartości firmy drogą uzgodnień wspólnych celów przez menedżerów i właścicieli. (Dobija, Kucharczyk, 2009, s. 29). Właściwe zarządzanie wymaga zrozumienia społecznych i psychologicznych mechanizmów pozyskiwania, interpretowania, przekazywania oraz odbioru informacji zarządczych. Na całym świecie, a w szczególności w Stanach Zjednoczonych, od dziesięcioleci prowadzone są badania mające na celu zrozumienie mechanizmów psychiki ludzkiej (emocji, motywacji, dokonywania wyborów decyzyjnych) w procesie tworzenia i wykorzystania, a przede wszystkim interpretowania informacji z systemów rachunkowości, w tym z rachunkowości zarządczej. Do głównych nurtów badań psychologicznych w odniesieniu do rachunkowości zarządczej należą (Luft, Shields, 2010, s. 205):

- zakres i punkt odniesienia, subiektywne wyceny w rachunkowości zarządczej w wypadku korzyści pieniężnych,
- społeczny wpływ na rachunkowość zarządczą, w tym subiektywne wyceny korzyści niepieniężnych,
- predyktywne, uproszczone, subiektywne modele decyzyjne rachunkowości zarządczej w odniesieniu do jej zadań,
- ograniczenia w uczeniu się, pozyskiwanie wiedzy i subiektywne szacowanie parametrów i zmiennych w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do modeli decyzyjnych.

Badania, których nie udało się przyporządkować do żadnego z wymienionych nurtów, zostały przez J. Luft i J. Shieldsa (2010, s. 205) podzielone na dwie grupy. Są to:

- ograniczenia heterogeniczności subiektywnych modeli decyzyjnych,
- negocjacyjne (uczestniczące) i intuicyjne podejmowanie decyzji.

Tematykę tych badań przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Główne nurty badań rachunkowości zarządczej realizowane na bazie psychologicznych koncepcji człowieka

Nurty badań psychologicznych	Tematyka badań psychologicznych w rachunkowości zarządczej
<b>Badania nurtu głównego</b>	
Zakres i punkt odniesienia: subiektywne wyceny w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do korzyści pieniężnych	Subiektywna wycena korzyści pieniężnych może zależeć od sposobu ich obliczania (czy indywidualny, subiektywny punkt odniesienia jest powyżej lub poniżej raportowanych korzyści pieniężnych). Przykładowo raporty i budżety mogą ograniczać poziom możliwych korzyści wyłącznie do realizacji celów budżetowych. Ramy budżetu mogą również wpływać na użycie wybranych informacji w podejmowaniu decyzji
Społeczny wpływ na rachunkowość zarządczą: subiektywne wyceny korzyści niepieniężnych	Sposób kreowania informacji w rachunkowości może zależeć od tego, jak jej twórcy i odbiorcy wyceniają społeczne korzyści, np. uczciwość, rzetelność i społeczną porównywalność. Cechy te mogą mieć wpływ na dokładność indywidualnych raportów w budżetowaniu. Z drugiej strony rachunkowość zarządcza może oddziaływać na zakres, w jakim jednostki cenią sobie wyżej wymienione cechy społeczne
Predyktywne, uproszczone, subiektywne modele decyzyjne rachunkowości zarządczej w odniesieniu do jej zadań	W subiektywnych modelach decyzyjnych często stosuje się predyktywne uproszczenia, które wpływają na rachunkowość zarządczą lub z niej wynikają. Na przykład jednostki – oceniając dokonania – używają zwykle subiektywnych modeli decyzyjnych, które pomijają lub pomniejszają niektóre informacje, aby uniknąć poszukiwania kompromisu między wieloma wymiarami tych dokonań. Tendencja ta zaostrza się przy dużej liczbie dostępnych informacji ilościowych
Ograniczenia w uczeniu się. Pozyskiwanie wiedzy i subiektywne szacowanie parametrów i zmiennych w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do modeli decyzyjnych	Rachunkowość zarządcza ma wpływ na uprzedzenia i ograniczenia osób uczących się. Osoby te wpływają na wyniki uzyskane w ramach rachunkowości zarządczej przez dobór i subiektywne oszacowania wartości parametrów i zmiennych. Na przykład charakterystyki rachunkowości zarządczej, takie jak zastosowane w raportach klasyfikacje, agregacje czy formaty mogą wpływać na nauczanie się (zwrócenie uwagi i zapamiętanie) związku między nośnikami kosztów a nośnikami zysków. Z drugiej strony osoby zajmujące się rachunkowością zarządczą wpływają na jej postać przez wprowadzanie do niej subiektywnych parametrów i zmiennych, które stają się jej częścią, na przykład przez oszacowanie czasu trwania jakiegoś działania
<b>Badania poza głównym nurtem</b>	
Ograniczenia heterogeniczności subiektywnych modeli decyzyjnych	Często zachowania osób związane z decyzjami zarządczymi podejmowanymi na bazie rachunkowości zarządczej mogą być opisywane przez dwa lub kilka różnych subiektywnych modeli. Modele subiektywne nie są jednak tak różnorodne, aby były nieprzewidywalne ani tak podobne, żeby można je zaklasyfikować do jednego typu. W związku z tym efekty zagregowanych modeli będą zależały od proporcji i interakcji tej ograniczonej liczby subiektywnych modeli decyzyjnych
Negocjacyjne (uczestniczące) i intuicyjne podejmowanie decyzji	Podejmowanie decyzji na bazie informacji z rachunkowości zarządczej nie zawsze jest negocjacyjne (świadomie kontrolowane). Jednostki często podejmują decyzje intuicyjnie (automatycznie lub na wycucie). Efekt rachunkowości zarządczej w odniesieniu do subiektywnego podejmowania decyzji może różnić się w zależności od tego, czy są to decyzje podejmowane na podstawie dyskusji (negocjacji) czy intuicyjnie

Źródło: opracowanie na podstawie Luft, Shields (2010), s. 205; Birnberg, Luft, Shields (2006), s. 124.



Należy podkreślić, że przedstawiona w tabeli 1 klasyfikacja badań psychologicznych wykorzystywana w badaniach rachunkowości zarządczej jest pierwszą próbą pewnego uporządkowania tej problematyki w metodologii tej dziedziny wiedzy. Każdy przedstawiony nurt badawczy zawiera znaczący aspekt doświadczalny odwołujący się do poznawczej koncepcji człowieka.

#### **4. Wybrane badania rachunkowości zarządczej na bazie psychologicznej koncepcji poznawczej człowieka**

Psychologiczna koncepcja poznawcza człowieka jest szczególnie przydatna w badaniach rachunkowości zarządczej (Luft, Shields, 2010, s. 202–203; Nadolna, 2007; 2009; 2014, s. 335; 2015, s. 182; Jaworska, 2014, s. 49–50; 2015). Podczas tworzenia jej systemu informacyjnego, jak również przy interpretacji oraz korzystaniu pochodzących z niego informacji pojawiają się różne problemy, wynikające z dysfunkcji procesów poznawczych osób biorących udział w tym procesie. W związku z tym rozpoznanie za pomocą badań czynników psychologicznych wywierających wpływ na rachunkowość zarządczą wydaje się niezbędnym warunkiem funkcjonowania tego systemu w sposób zgodny z oczekiwaniami osób podejmujących decyzję o jego wdrożeniu. Badania tego typu w ramach rachunkowości zarządczej są prowadzone na świecie od pięciu dekad.

Wiele badań, w szczególności z nurtu „Subiektywnych wycen w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do korzyści pieniężnych”, wykorzystuje psychologiczną teorię perspektywy opracowaną przez noblistów A. Tverskiego i D. Kahnemana<sup>3</sup>. Jednym z jej założeń jest stwierdzenie, że ludzie wykazują się niechęcią do ponoszenia strat. Niechęć ta bierze się z relacji dwóch motywów: silniej skłania człowieka do działań pragnienie uniknięcia straty, niż chęć zdobycia zysków. Konsekwencją tego jest to, że ten sam problem w kontekście zysku może skutkować inną decyzją niż w kontekście strat. Innym założeniem tej teorii jest stwierdzenie, że ludzie często wyznaczają sobie krótkoterminowe cele i próbują je osiągnąć, ale nie przekroczyć. W momencie osiągnięcia celu często ograniczają swoje wysiłki.

Na bazie tej teorii od lat 90. XX wieku prowadzone są liczne badania. Do najbardziej znanych należą badania J. Luft (1994), S. Buchheita (2004), J.R. Fredericksona i S. Wallera (2005). Charakterystykę tych badań przedstawiono w tabeli 2.

---

<sup>3</sup> Teoria psychologiczna autorstwa D. Kahnemana i A. Tversky'ego tłumaczy podejmowanie przez ludzi decyzji w warunkach ryzyka. Teoria ta jest sprzeczna z dominującą w głównym nurcie ekonomii teorią użyteczności oczekiwanej. W wyniku eksperymentów autorzy określili trzy efekty działań osób w warunkach ryzyka: a) efekt pewności – ludzie preferują te prognozy, które dają pewny zysk, nawet jeśli alternatywna prognoza daje wyższy zysk oczekiwany (ale niepewny); b) efekt odbicia – ludzie inaczej traktują prognozę strat niż prognozę zysków; w przypadku gdy dostępne są jedynie prognozy przynoszące straty, uczestnicy badania poszukiwali ryzyka i wykazywali odwrotność efektu pewności; c) efekt izolacji – ludzie upraszczają skomplikowane problemy, skupiając się zwykle na tym, co różni dane alternatywy, a nie na tym, co je łączy. Konsekwencją tego efektu jest to, że sposób sformułowania problemu wpływa na wybierane sposoby jego rozwiązania, może więc powstać niespójność preferencji.

**Tabela 2**

Wybrane badania rachunkowości zarządczej w ramach nurtu „Subiektywne wyceny w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do korzyści pieniężnych”

Teoria psychologii	Autorzy badań w ramach rachunkowości zarządczej	Wyniki badań
<b>Wycena korzyści pieniężnych</b>		
Teoria perspektywy	Luft (1994)	Ludzie chętniej wybierają umowę o pracę obejmującą system motywacyjny, godząc się na niższą stałą pensję plus bonus motywacyjny, kiedy przekroczą zakładaną wydajność, niż wyższą stałą pensję minus kara, jeżeli wydajność będzie mniejsza od normy
	Frederickson, Waller (2005)	Autorzy badań wykorzystują koncepcję awersji do strat z teorii perspektywy. Wyniki badań wskazują, że pracownicy częściej żądali wyższego oczekiwanego wynagrodzenia od zleceniodawców, gdy stosowane były wyłącznie umowy o wynagrodzenia z karą w przypadku nieosiągnięcia zakładanych celów, niż w sytuacji, gdy były to kontrakty premiowe
Punkt odniesienia	Buchheit (2004)	Badanie dotyczy skłonności decydentów do traktowania unikania strat księgowych jako celu, nawet kosztem rezygnacji z zysków pieniężnych. W badaniu uczestnicy eksperymentu na rynku duopolowym podejmują decyzje dotyczące cen produktów na podstawie informacji o ich kosztach. Zgodnie z przewidywaniami traktują oni próg rentowności jako punkt odniesienia dla ich funkcji wartości, a zatem ich wycena zysków zmienia się wraz ze zmianą kosztów zapadłych i ich punktu odniesienia

Źródło: opracowanie na podstawie Luft (1994), s. 181–206; Frederickson, Waller (2005), s. 709–733; Buchheit (2004), s. 1–24.

Kolejny nurt badawczy został określony jako „Subiektywne wyceny w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do korzyści niepieniężnych”. Badania w tym zakresie koncentrują się na wyborze wartości cennych dla ludzi, sposobie postrzegania danej osoby przez innych i w porównaniu z innymi. Uwzględnia się w nich również podejście ludzi do norm społecznych, takich jak uczciwość, rzetelność, wzajemność. Cechy te pomagają w określeniu czynników wpływających na osobowość, przy czym ich uwzględnienie może generować więcej korzyści lub przynosić takie same korzyści przy mniejszej niepewności niż dotychczasowe narzędzia rachunkowości zarządczej, na przykład kontrakty motywacyjne, które najczęściej są zaprojektowane wyłącznie przy założeniu maksymalizacji zysku. Ponadto wpływ czynników społecznych jest zależny od kontekstu. To, czy ludzie będą rezygnować z korzyści pieniężnych, aby działać uczciwie lub rzetelnie, zależy nie tylko od ich osobistych preferencji co do takich zachowań, ale także od interpretacji przez nich kontekstu decyzji. Zachowania człowieka mogą na przykład zależeć od tego, czy jest to dla niego dylemat etyczny, czy też strategiczna interakcja. Charakterystykę wybranych badań w ramach tego nurtu przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3**

Wybrane badania rachunkowości zarządczej w ramach nurtu „Subiektywne wyceny w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do korzyści niepieniężnych”

Autor badań	Pytania badawcze	Charakterystyka badań
Hannan, Krishnan, Newman (2008) Społeczne porównania	W jakim zakresie dokładność informacji księgowych o wynikach rywalizujących grup projektowych wpływa na efektywność ich działań	Relatywne i dokładne informacje o wynikach innych grup zwiększają zaangażowanie się jednostek w realizację celu, kiedy te informacje są szczegółowe i wskazują, że prawdopodobieństwo wygranej jest stosunkowo wysokie. W sytuacji, gdy dane szczegółowe o osiągniętych wynikach danej grupy wskazują, że istnieje niskie prawdopodobieństwo wygranej, wówczas przedstawiciele tej grupy przekazują przełożonym mniej dokładne informacje o efektach (szczególnie w zakresie ponoszonych kosztów), a pracownicy zmniejszają swoją wydajność (poddają się)
Evans, Hannan, Krishnan, Moser (2001) Rzetelność	Czy poziom zapłaty za sporządzenie raportu wpływa na jego rzetelność?	Poziom uczciwego raportowania spada, gdy jego zleceniodawca zaoferował zbyt niskie wynagrodzenie za jego wykonanie. Wynik ten jest zgodny z poglądem, że nieuczciwość wzrasta w reakcji na postrzeganą niesprawiedliwość (Greenberg, 1987, 1990a, Murphy, 1992). Późniejsze badania dostarczyły dalszych dowodów na to, że gotowość jednostek do poświęcenia pieniężnej zapłaty na rzecz uczciwego raportu nie jest stabilną cechą indywidualną, lecz zależy również od innych czynników, które wymagają dalszych badań

Źródło: opracowanie na podstawie Hannan, Krishnan, Newman (2008), s. 893–913; Evans, Hannan, Krishnan, Moser (2001), s. 537–559.

Nurt badań psychologicznych, nazwanych „Predyktywne, uproszczone, subiektywne modele decyzyjne rachunkowości zarządczej w odniesieniu do jej zadań”, dotyczy między innymi zagadnień subiektywnej mentalnej reprezentacji zadania budżetowego – kiedy i w jakich sytuacjach menedżerowie określają cele budżetowe, jakie zmienne i ograniczenia wchodzi w zakres ich rozważań, czy w pełni uwzględniają decyzje innych podmiotów. Wybrane badania rachunkowości zarządczej w tym nurcie przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4**

Wybrane badania rachunkowości zarządczej w ramach nurtu „Predyktywne, uproszczone, subiektywne modele decyzyjne rachunkowości zarządczej w odniesieniu do jej zadań”

Autor badań	Pytania badawcze	Wyniki badań
1	2	3
Libby, Salterio, Webb (2004)	Czy wiedza o konieczności uzasadnienia swoich decyzji menedżerowi wyższego stopnia zwiększa zdolności poznawcze podejmującego decyzję?	W trakcie eksperymentu poinformowano badanych, że będą musieli uzasadnić swoje wybory decyzyjne menedżerowi wyższego szczebla. Wyniki badań wykazały, że kiedy ludzie – przed podjęciem decyzji – wiedzą, że będą musieli uzasadnić swoją decyzję, są zmotywowani do zwiększenia swoich zdolności poznawczych w celu pełniejszego przetworzenia dostępnych informacji

1	2	3
Lipe, Salterio (2000)	Jaki rodzaj mierników ma większy wpływ na ocenę pracy poszczególnych jednostek w ramach organizacji?	Uczestnicy oceniają dwóch menedżerów jednostek biznesowych na podstawie zrównoważonej karty wyników. Oceny te obejmują zarówno wspólne, jak i strategiczne miary wyników, które są unikatowe dla poszczególnych jednostek. Wyniki potwierdzają, że gdy organizacja stosuje zestaw miar wydajności wspólnych dla wszystkich jednostek, a nie specyficznych (swoistych) dla każdej z nich, wówczas oceny wydajności menedżerów są bardziej zrozumiałe, a tym samym bardziej motywacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie Libby, Salterio, Webb (2004), s. 1075–1094; Lipe, Salterio (2000), s. 283–298.

Eksperymenty dotyczące subiektywnej oceny parametrów skupiały się na tym, w jaki sposób charakterystyki rachunkowości zarządczej łączą się z wiedzą księgową i konkretnymi doświadczeniami osób tworzących i wykorzystujących ten system. Jakość decyzji jest bowiem zależna od prawidłowej oceny tych parametrów. Badania nad pozyskiwaniem do modeli decyzyjnych informacji o zmiennych koncentrowały się głównie na sposobach radzenia sobie przez ludzi z informacjami przekraczającymi ich pojemność poznawczą. Wybrane badania z tego zakresu przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5**

Wybrane badania rachunkowości zarządczej w ramach nurtu „Ograniczenia w uczeniu się, pozyskiwaniu wiedzy i subiektywnym szacowaniu parametrów i zmiennych w rachunkowości zarządczej w odniesieniu do modeli decyzyjnych”

Autor badań	Pytania badawcze	Wyniki badań
1	2	3
Marchant, Robinson, Anderson, Schadewald (1991)	Czy znajomość dotychczasowych rozwiązań podatkowych wpływa na szybkość i jakość rozwiązywania nowych problemów podatkowych?	Wyniki badań wskazują, że studenci bez wcześniejszej praktyki podatkowej lepiej poradzili sobie z nowymi rozwiązaniami podatkowymi niż praktycy w tym zakresie. Praktycy przy nowych problemach podatkowych przywołują stare struktury poznawcze, co przeszkadza im w prawidłowym rozwiązaniu problemu
Vera-Munoz (1998)	Czy poziom wiedzy i doświadczenie z rachunkowości finansowej oraz kontekst decyzji ma wpływ na pomijanie kosztów utraconych korzyści w analizie decyzyjnej?	Badani znacznie częściej pomijali koszty utraconych korzyści wraz ze wzrostem poziomu wiedzy z rachunkowości finansowej oraz w sytuacji, gdy problem decyzyjny był przedstawiony w kontekście biznesowym (służbowym), a nie prywatnym. Autor badań wyjaśnia efekty badań wykształceniem się struktur poznawczych u osób ze znajomością rachunkowości finansowej, w których są zapisane koszty wyrażające zużycie czynników produkcji. Kontekst prywatny decyzji powoduje, że badani nie odnoszą się do struktur poznawczych wykorzystywanych w pracy zawodowej i intuicyjnie włączają koszty utraconych korzyści do rozpatrywanych wariantów decyzyjnych

1	2	3
Vera-Munoz (2001)	Czy doświadczenie i wiedza decydentów z rachunkowości zarządczej mają wpływ na respektowanie kosztów utraconych korzyści przy podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów?	Osoby z dużym doświadczeniem w rachunkowości zarządczej prawidłowo identyfikują koszty utraconych korzyści tylko wówczas, gdy ich format jest przedstawiony w postaci przepływów pieniężnych. Wyniki te badacz wyjaśnia większym doświadczeniem osób w dziedzinie rachunkowości zarządczej, na które składa się realizacja zadań odnoszących się do przyszłości, takich jak planowanie finansowe lub budżetowanie. Podczas wykonywania tych analiz konieczna jest identyfikacja powiązanych między sobą wpływów i wydatków. Doświadczenie w tym zakresie powinno doprowadzić do rozwoju wiedzy proceduralnej, co ułatwi wybór odpowiedniej reprezentacji problemu i dbałości o zastosowanie kosztów utraconych korzyści
Victoravich (2010)	Czy istnieją zależności między sposobem i formą prezentacji kosztów utraconych korzyści, jak również poziomem doświadczenia i wiedzy podejmującego decyzję w zakresie użycia tych kosztów, a wykorzystaniem kosztów utraconych korzyści w analizie nowych problemów decyzyjnych?	Końcowy etap realizacji projektu nasila tendencję do pomijania kosztów utraconych korzyści w rachunkach decyzyjnych w przypadku braku doświadczenia w rachunkowości zarządczej. Dzięki zdobytemu doświadczeniu badani praktycy uzyskali wiedzę proceduralną, niezbędną do wyszukiwania i identyfikacji powiązanych informacji o kosztach utraconych korzyści przy podejmowaniu decyzji o alokacji zasobów, nawet w obliczu czynników sytuacyjnych, które mogły negować zwracanie uwagi na te koszty

Źródło: opracowanie na podstawie Marchant, Robinson, Anderson, Schadewald (1991), s. 272–280; Vera-Munoz (1998), s. 47–72; Vera-Munoz (2001), s. 405–429; Victoravich (2010), s. 85–108.

Proces decyzyjny, niezależnie od stopnia zaangażowania ludzi, wymaga informacji potrzebnych do sporządzenia subiektywnych modeli decyzyjnych, zawierających konkretne wartości parametrów, np. średnich, współczynników regresji i innych, oraz zmiennych, np. sprzedaży w okresie bieżącym. Czasami ludzie uzyskują te parametry i zmienne ze znajdującej się w organizacji dokumentacji lub znają je z doświadczenia. Jednak równie często dokonują własnych, subiektywnych szacunków na podstawie dostępnych informacji.

## Uwagi końcowe

Problemy badawcze w rachunkowości zarządczej, związane ze sposobami tworzenia systemu informacyjnego oraz jego wykorzystaniem przy identyfikowaniu wariantów decyzyjnych i ocenie kosztów i korzyści, wymagają użycia instancji poznawczych ludzi zaangażowanych w ten proces. Współcześnie bez badań psychologicznych w tym zakresie niemożliwe jest tworzenie efektywnych systemów rachunkowości zarządczej. Poznanie sposobu podejmowania decyzji, a także czynników i uwarunkowań wpływających na doборы zmiennych i parametrów do subiektywnych modeli decyzyjnych oraz motywy późniejszych wyborów dokonywanych przez ludzi stają się niezbędnym elementem każdego programu badawczego

realizowanego w ramach tej nauki. Problem jest istotny, ponieważ od kilku dekad na świecie prowadzi się przedstawione w artykule badania, natomiast w Polsce są one prowadzone sporadycznie.

## Literatura

- Birnberg, J.G., Luft, J., Shields, M.D. (2006). Psychology Theory in Management Accounting Research. W: *Handbook of Management Accounting Research*, red. Ch.S. Chapman, A.G. Hopwood, 115–137. Elsevier.
- Buchheit, S. (2004). Fixed Cost Magnitude, fixed Cost Reporting Format, and Competitive Pricing Decisions: Some Experimental Evidence. *Contemporary Accounting Research* 1 (21), 1–24.
- Chlewiński, Z. (red.) (2007). *Psychologia poznawcza w trzech ostatnich dekadach XX wieku*. Gdańsk: GWP.
- Dickhaut, J., Basu, S., McCabe, K., Waymire, G. (2010). Neuroaccounting: Consilience between the Biologically Evolved Brain and Culturally Evolved Accounting Principles. *Accounting Horizons*, 2 (24), 221–255.
- Dobija, D., Kucharczyk, M. (red.) (2009). *Rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka. Aspekty behawioralne*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Dobrowolowicz, W. (2006). *Psychologia wyższych procesów poznawczych*. Warszawa: Vizja PRESS & IT.
- Evans, J., Hannan, R., Krishnan, R., Moser, D. (2001). Honesty in Managerial Reporting. *The Accounting Review*, 4 (76), 537–559.
- Frederickson, J.R., Waller, W. (2005). Carrot or Stick? Contract Frame and Use of Decision-Influencing Information in a Principal-Agent Setting. *Journal of Accounting Research*, 5 (43), 709–733.
- Hannan, L., Krishnan, R., Newman, A. (2008). The Effects of Disseminating Relative Performance Feedback in Tournament and Individual Performance Compensation Plans. *The Accounting Review* 4 (83), 893–913.
- Jaworska, E. (2014). Perspektywa behawioralna w rachunkowości w świetle wybranych teorii psychologii motywacji. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 70, 49–58.
- Jaworska, E. (2015). Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 89, 130–138.
- Korzeniowska, D. (2017). Pionierzy i wybrane teorie istotne dla rozwoju rachunkowości behawioralnej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 92 (148), 71–83.
- Koziellecki, J. (2000). *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Libby, T., Salterio, S., Webb, A. (2004). The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment. *The Accounting Review*, 4 (79), 1075–1094.
- Lipe, M., Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgment Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 3 (75), 283–298.
- Luft, J. (1994). Bonus and Penalty Incentives: Contract Choice by Individuals. *Journal of Accounting and Economics*, 2 (18), 181–206.
- Luft, J., Shields, M.D. (2010). Psychology Models of Management Accounting. *Foundations and Trends in Accounting*, 3–4 (4), 199–345.
- Marchant, G., Robinson, J., Anderson, U., Schadewald, M. (1991). Analogical Transfer and Expertise In Legal Reasoning. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 272–280.
- Nadolna, B. (2007). Establishing of Relevant Cost for Operation Decisions with the Use of Scenario Planning. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, 1184, 394–402.
- Nadolna, B. (2009). Identyfikacja kosztów utraconych korzyści w rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne rachunkowości*, 49 (105), 185–197.
- Nadolna, B. (2015). Koszty utraconych korzyści jako element analizy decyzyjnej na bazie kosztów relewantnych w badaniach rachunkowości zarządczej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 77, 333–340.
- Nadolna, B. (2016). Wykorzystanie kategoryzacji w nauczaniu podstaw rachunkowości na uczelni. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, 83, 181–190.

- Nęcka, E. (1992). Struktura operacji intelektualnych a twórczość. W: *Psychologia i poznanie*, red. M. Materska, T. Tyszka (s. 179–196). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vera-Munoz, S. (1998). The Effects of Accounting Knowledge and Context on the Omission of Opportunity Costs in Resource-Allocation Decisions. *The Accounting Review*, 1 (73), 47–72.
- Vera-Munoz, S., Kinney, W., Bonner, S. (2001). The Effects of Domain Experience and Task Presentation Format on Accountants' Information Relevance Assurance. *The Accounting Review*, 3 (76), 405–429.
- Victorovich, L.M. (2010). When do Opportunity Costs Count? Vague Opportunity Costs, Project Completion Stage and management Accounting Experience. *Behavioral Research in Accounting*, 1 (22), 85–108.

#### THE USE OF PSYCHOLOGICAL THEORIES IN MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to present the scope of the use of psychological concepts in the research of management accounting, with particular emphasis on cognitive theory. An additional objective of the article is to organize knowledge in the field of managerial accounting research having its roots in psychological theories, as well as to indicate the need for an interdisciplinary approach to research in management accounting in order to better understand its mechanisms.

*Design/methodology/approach* – An article written on the basis of the analysis of research results contained in the literature on the subject. The source analysis method was applied.

*Findings* – The article describes the basic psychological concept of human and in their context, the management accounting research conducted mainly by foreign researchers of this discipline was discussed.

*Originality/value* – The article indicates the inspiration to conduct research in management accounting having its source in the psychological concepts of human.

**Keywords:** psychological concept of human, cognitive theories, management accounting research, behavioral accounting

#### Cytowanie

Nadolna, B. (2018). Wykorzystanie psychologicznych koncepcji człowieka w badaniach rachunkowości zarządczej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 243–255. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-21.





## Czy zasadne jest tworzenie perspektywy ryzyka w zrównoważonej karcie wyników?

Maria Nieplowicz\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest wskazanie najlepszego rozwiązania w zakresie rozszerzenia zrównoważonej karty wyników o zasady kompleksowego zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym.

*Metodologia badania* – Przegląd literatury, analiza dokumentów źródłowych i analiza porównawcza.

*Wynik* – Przeprowadzone rozważania potwierdzają zasadność postawionej tezy, że specyfika funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego determinuje sposób rozszerzenia karty wyników. Wskazano argumenty, kiedy należy dodać perspektywę ryzyka, a kiedy rozszerzyć istniejącą o dodatkowe cele i mierniki odnośnie do ryzyka w każdej z perspektyw zrównoważonej karty wyników.

*Oryginalność/wartość* – Oryginalną wartością jest wskazanie metodologii rozszerzenia zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki w obszarze ryzyka.

**Słowa kluczowe:** zrównoważona karta wyników, ryzyko, perspektywa ryzyka

### Wprowadzenie

Źródłem występowania ryzyka jest brak jednoznacznej informacji o przyszłej sytuacji jednostki. Wypracowano wiele metod prognozowania przyszłego obrazu organizacji. Jednak jest to wyłącznie projekcja dokonań przedsiębiorstwa najbardziej odpowiadająca zarządzającym. Ryzyko należy definiować jako różnicę między stanem prognozowanym a faktycznym, zsumowanym rezultatem zaistniałych operacji gospodarczych.

Zrównoważona karta wyników odzwierciedla strategię poprzez przełożenie jej na cele i działania operacyjne oraz dzięki jej konkretyzacji w postaci szczegółowych celów, mierników i inicjatyw działania (Kaplan, Norton, 2010, s. 12–13). Dzięki karcie likwidowana jest luka, która często powstaje między strategią i zarządzaniem operacyjnym w drodze integrowania planowania strategicznego z procesem ustalania budżetów. Istotnym elementem strategii każdej jednostki jest ograniczenie negatywnych skutków szeroko rozumianego ryzyka. Stosowanie instrumentów redukcji ryzyka nie powinno być działaniem sporadycznym, uzależnionym od obecnej sytuacji jednostki. Pomiar skuteczności i celowości wykorzystania tych instrumentów powinien być stałym elementem strategii każdej organizacji. Konieczne jest więc poszerzenie zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki w obszarze ryzyka

---

\* dr Maria Nieplowicz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl.

przez wyodrębnienie nowej perspektywy ryzyka w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników lub dostosowanie wszystkich czterech standardowo stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników.

W artykule wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analizę dokumentów źródłowych i analizę porównawczą.

## 1. Ryzyko w działalności jednostki

Prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z podejmowaniem wielu decyzji, wywołujących krótko- lub długofalowe skutki. Decyzje te są podejmowane dzisiaj, a dotyczą przyszłości, nieznaną w momencie podejmowania decyzji. Zarządzający są odpowiedzialni za te decyzje, które mają przyczynić się do przetrwania i rozwoju jednostki funkcjonującej w niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu, przy czym z podejmowanymi decyzjami związane jest ryzyko uzyskania rezultatów odmiennych od spodziewanych czy zakładanych<sup>1</sup>. Najczęściej występują negatywne odchylenia, które można zdefiniować jako straty powstałe na skutek ryzyka, ponieważ rzadziej ryzyko skutkuje niezamierzonymi korzyściami. W związku z tym należy przyjąć, że ryzyko jest nierozzerwalnie związane z prowadzoną działalnością. Menedżerowie powinni je uwzględniać przy podejmowaniu wszystkich decyzji, zarówno operacyjnych, jak i strategicznych.

Poszczególne jednostki gospodarcze różnie definiują ryzyko, które generuje najbardziej znaczące zagrożenia dla ich działalności. Dla jednostek zajmujących się produkcją istotnym zagrożeniem jest ryzyko utraty dotychczasowych odbiorców lub ryzyko utraty wizerunku rzetelnego kontrahenta. Podstawowym zagrożeniem działalności banku są ryzyko kredytowe i ryzyko utraty płynności, na skutek którego może wystąpić masowy exodus depozytariuszy. Odmiennym zagrożeniem jest ryzyko w działalności jednostek sektora finansów publicznych. Przejawia się ono w formie nieefektywnego gospodarowania majątkiem i mieniem publicznym. Różnorodność ryzyka towarzyszącego poszczególnym rodzajom działalności gospodarczej wymaga stosowania odmiennych metod zarządczych, których celem jest jego ograniczanie. Punktem wyjścia procesu przeciwdziałania zagrożeniom jest właściwa klasyfikacja i pomiar rezultatów ryzyka, które są podstawą doboru odpowiednich instrumentów zabezpieczających.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele kryteriów klasyfikacji ryzyka (Ostrowska, 2002, s. 30; Jajuga, 2015, s. 16). Podstawowym jest kryterium kierunkowe, według którego wyznacza się zagrożenia pochodzące z wnętrza jednostki oraz mające źródło w jej otoczeniu. Często jest stosowane kryterium zasięgu. W tym wypadku należy wyróżnić ryzyko o charakterze strategicznym oraz ryzyko operacyjne. Bez względu na rodzaj przyjętego kryterium, kluczowe jest zdefiniowanie wszystkich rodzajów ryzyka z perspektywy skutków zagrażających jednostce. Szczegółową klasyfikację ryzyka w ujęciu kierunkowym przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> Jest to tzw. neutralne podejście do definiowania ryzyka (Nowak, 2010, s. 13).

Zawarte w niej informacje wskazują, jakie analizy należy przeprowadzić przy ocenie zagrożeń działalności jednostki.

**Tabela 1**

Klasyfikacja ryzyka działalności jednostki

Ryzyko zewnętrzne		
Ryzyko makroekonomiczne	Ryzyko branżowe	Ryzyko regionalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko stóp procentowych</li> <li>– ryzyko kursu walutowego</li> <li>– ryzyko polityki fiskalnej</li> <li>– ryzyko prawne</li> <li>– ryzyko społeczno-polityczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko postępu technicznego</li> <li>– ryzyko efektywnego popytu</li> <li>– ryzyko przepisów prawnych</li> <li>– ryzyko nowych konkurentów</li> <li>– ryzyko branży odbiorców</li> <li>– ryzyko branży dostawców</li> <li>– ryzyko polityki gospodarczej państwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko infrastrukturalne</li> <li>– ryzyko rynkowe</li> </ul>
Ryzyko wewnętrzne		
Ryzyko techniczne	Ryzyko marketingowe	Ryzyko finansowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko lokalizacji</li> <li>– ryzyko długości okresu budowy</li> <li>– ryzyko nakładów inwestycyjnych</li> <li>– ryzyko technologii budowania</li> <li>– ryzyko wykonawcy</li> <li>– ryzyko wykorzystywanej technologii</li> <li>– ryzyko zdolności produkcyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko rynku</li> <li>– ryzyko produktu</li> <li>– ryzyko ceny</li> <li>– ryzyko kanału dystrybucji</li> <li>– ryzyko konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko nieosiągnięcia oczekiwanych korzyści</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rogowski (2016), s. 72.

W tabeli 1 przedstawiono najczęstsze rodzaje ryzyka, które mogą być zagrożeniem dla działalności jednostki. Nie jest możliwe jednoczesne przeciwdziałanie wszystkim rodzajom tych zagrożeń. W wielu sytuacjach nie jest to konieczne, gdyż zmaterializowanie się wszystkich wymienionych zagrożeń rzadko występuje w praktyce gospodarczej. Po zidentyfikowaniu zagrożeń towarzyszących działalności jednostki niezbędne jest przeprowadzenie pomiaru i wyznaczenie najbardziej znaczących problemów działalności jednostki. Jest to konieczne, aby zastosować instrumenty pozwalające skutecznie neutralizować istotne zagrożenia.

Pomiar ryzyka jest kluczowym elementem procesu zabezpieczania jednostki przed jego negatywnymi skutkami. Istotnymi wielkościami wykorzystywanymi w szacowaniu wielkości ryzyka są typowe miary opisujące sytuację finansową i majątkową jednostki (por. Nowak, 2010, s. 28), w szczególności:

- stopa zwrotu,
- wynik finansowy,
- przepływy pieniężne netto,
- wartość przedsięwzięcia inwestycyjnego,
- wartość zaangażowanych składników aktywów,
- zysk lub strata z tytułu realizacji ściśle określonej transakcji.

Zaproponowane wskaźniki powinny być ściśle skorelowane z szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia sytuacji generującej negatywne skutki. Nie jest to działanie, które można bezwzględnie oszacować, gdyż kluczowym jego elementem jest doświadczenie i intuicja zarządzającego jednostką. Nie jest możliwe wyznaczenie uniwersalnych mierników, gdyż konieczne jest zastosowanie rozwiązań najlepiej przystających do kontekstowego problemu. Efektem pomiaru ryzyka jest hierarchizacja zagrożeń, która jest podstawą doboru „szytych na miarę” instrumentów ograniczania ryzyka.

Proces doboru instrumentów redukcji zagrożenia nie może być oderwany od realizacji innych zadań kluczowych dla funkcjonowania jednostki. Ograniczanie ryzyka powinno być naturalnie wkomponowane w procedury stosowane w każdej organizacji. Redukcja negatywnych skutków ryzyka nie jest możliwa wyłącznie na poziomie operacyjnym. Jest to element, który musi być uwzględniany w zarządzaniu strategicznym. Z tego względu jest zasadne, aby sformalizować proces oceny skuteczności zastosowanych instrumentów przeciwdziałania negatywnym skutkom ryzyka. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest wkomponowanie celów i mierników odnoszących się do ograniczania ryzyka w strukturę zrównoważonej karty wyników.

## **2. Zarządzanie ryzykiem w zrównoważonej karcie wyników**

W opracowanej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (1992, s. 71–79) klasycznej koncepcji zrównoważonej karty wyników misja, wizja i strategia jednostki tłumaczone są na cele i mierniki sklasyfikowane w cztery perspektywy, czyli kluczowe obszary działalności, tj. finanse, klient, procesy wewnętrzne, rozwój. Podstawowym założeniem koncepcji zrównoważonej karty wyników jest zapewnienie równowagi w wymienionych obszarach działalności, ponieważ warunkuje to osiągnięcie strategicznych celów organizacji, przy czym nie musi ona stosować wszystkich standardowych perspektyw. Może wybrać jedynie te, które są adekwatne z charakterem jej działalności. W związku z tym może również przyjąć perspektywy zupełnie odmienne. Przykładem tego może być perspektywa dotycząca bezpieczeństwa prowadzonej działalności.

Kompletna, klasyczna zrównoważona karta wyników składa się z (Kaplan, 2004, s. 7–9):

- tematów strategicznych,
- perspektyw,
- celów strategicznych i ich mierników,
- mapy strategii,
- docelowych wartości mierników,
- zidentyfikowanych działań dla osiągnięciu celów strategicznych.

Wyznaczenie stopnia osiągnięcia strategicznych celów zawartych w zrównoważonej karcie wyników jest mierzone za pomocą mierników strategicznych i wspomagane przez przypisane tym celom strategiczne działania. Każdy cel ma zdefiniowany docelowy poziom miernika oraz zaplanowaną ścieżkę osiągnięcia tego poziomu w określonym czasie zgodnie

ze strategią jednostki. Idea konstrukcji zrównoważonej karty wyników opiera się na założeniu, że strategię można przedstawić jako zbiór hipotez, między którymi występują określone zależności przyczynowo-skutkowe. Ukazują one przejście jednostki z pozycji terażniejszej na oczekiwaną, przyszłą pozycję.

Praktyka gospodarcza wykształciła wiele instrumentów ograniczania ryzyka działalności. Najczęstszym elementem strategii zarządzania ryzykiem jest unikanie działań i operacji, które mogą być wysoce prawdopodobnymi przyczynami przyszłych strat. Często nie jest to możliwe do zrealizowania, ponieważ podstawą generowania zysków wyższych niż przeciętne jest angażowanie się podmiotu w transakcje o podwyższonym ryzyku. W związku z tym wielu menedżerów wybiera działania ryzykowne z jednoczesnym wyszukiwaniem odpowiednich metod niwelowania ryzyka. W dynamicznie rozwijającej się gospodarce generowanie nadwyżki finansowej wyłącznie na podstawie operacji pozbawionych ryzyka jest niemożliwe. Należy więc zaakceptować występowanie ryzyka z jednoczesnym pomiarem skuteczności tych instrumentów jako jeden z celów strategicznych jednostki.

Najczęściej stosowanymi instrumentami ograniczania ryzyka jednostki są procedury wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne, mające na celu właściwe zorganizowanie bieżącej działalności jednostki. Procedury takie pozwalają na eliminację błędów i nieprzewidzianych spraw. Ich głównym celem jest utrzymywanie ładu korporacyjnego, lecz często mają one charakter ograniczeń biurokratycznych, utrudniających sprawne funkcjonowanie jednostki, która je wdrożyła. Jednak rezygnacja z takich procedur znacząco podwyższa ryzyko prowadzonej działalności. Wśród uniwersalnych procedur umożliwiających redukcję ryzyka należy wskazać zasady udzielania odbiorcom kredytu kupieckiego oraz procedury limitowania i kontroli zatrudnionego personelu w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi. Standardowymi rozwiązaniami wewnętrznymi są również formy reakcji na ryzyko już zmaterializowane w postaci tworzenia odpisów aktualizujących wartość wybranych składników aktywów oraz tworzenie rezerw na przyszłe zobowiązania.

Pomiar skuteczności zastosowanych instrumentów ograniczania ryzyka jest kluczowym elementem niezakłóconej działalności każdej jednostki. Nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie formy rozszerzenia klasycznej koncepcji zrównoważonej karty wyników o ocenę skuteczności redukcji zagrożeń działalności. W literaturze przedmiotu można wskazać dwa przeciwstawne rozwiązania (Butler, Henderson, Raiborn, 2011, s. 4). Pierwsze polega na wyodrębnieniu dodatkowej perspektywy ryzyka w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników. Drugie obejmuje wkomponowanie celów i mierników ograniczania ryzyka do wszystkich czterech standardowo stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników. Obydwa sposoby mają swoje mocne i słabe strony, w związku z czym konieczne jest przeprowadzenie studium porównawczego.

### **3. Rozszerzenie zrównoważonej karty wyników o ryzyko na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego**

Jednostki samorządu terytorialnego mają prawny obowiązek redukcji ryzyka (Puchacz, 2013, s. 51). Finansowe skutki tego ryzyka zazwyczaj obciążają członków lokalnej społeczności jako beneficjentów ostatecznych realizowanych procesów i podejmowanych decyzji. Nie jest możliwe bierne akceptowanie ryzyka, konieczne jest minimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia tego typu zagrożeń (Dylewski, Filipiak, 2013, s. 39), bowiem jednostki samorządu terytorialnego prowadzą działalność opartą na środkach dostarczanych przez podatników. W związku z tym proponowanym rozwiązaniem jest uwzględnienie celów i mierników odnoszących się do ograniczania ryzyka w strukturze zrównoważonej karty wyników. Na świecie jednostki sektora publicznego często stosują zrównoważoną kartę wyników (Kaplan, Norton, 2001, s. 200; Niven, 2003, s. 271–283). Jest ona także wdrażana w Polsce, np. w Urzędzie Miasta Tarnowa, Hrubieszowa czy w gminie Dobrzyce (Nieplowicz, 2016, s. 164; Świerk, 2014, s. 538). Nie jest jednak możliwe zastosowanie uniwersalnego sposobu jej rozszerzenia o pomiar skuteczności ograniczania ryzyka. W wypadku dużych, dynamicznie rozwijających się jednostek samorządu terytorialnego zasadne wydaje się wydzielenie dodatkowej perspektywy ryzyka, natomiast w wypadku mniejszych jednostek samorządu terytorialnego – rozszerzenie istniejących perspektyw o cele i mierniki związane z redukcją ryzyka (Nowak, Skotarczak, 2010, 31–39).

Duże jednostki samorządu terytorialnego mają znacznie więcej możliwości do przeprowadzania przedsięwzięć rozwojowych. Najczęściej powodem takiej sytuacji jest wysokość dochodów, która przekłada się na zdolność do zaciągania większych zobowiązań. Wykorzystanie zobowiązań jest nieodzowne w procesie rozwoju. Jednak zobowiązania te generują ryzyko nadmiernego zadłużenia. Skutki takich zagrożeń mogą wpływać na poziom życia mieszkańców przez długi okres. Dlatego, ze względu na znaczące potencjalne straty wynikające z realizacji dużych przedsięwzięć rozwojowych, można zastosować w zrównoważonej karcie wyników dodatkową perspektywę – ryzyko. W perspektywie ryzyka należy wskazać kluczowe determinanty ograniczające ryzyko. W tabeli 2 przedstawiono przykładowe cele i mierniki występujące w perspektywie ryzyka zrównoważonej karty wyników jednostek przeprowadzających duże projekty rozwojowe.

Osiąganie celów zawartych w perspektywie ryzyka powinno się przełożyć na oczekiwany poziom mierników w perspektywie finansowej, które pośrednio przekładają się na jakość życia mieszkańców. Na przykład wyższe ryzyko powinno być kompensowane przez zwiększanie efektywności działalności jednostki. Z tego względu w perspektywie ryzyka pojawia się pytanie, które rodzaje ryzyka należy kontrolować, aby można było uzyskać długoterminowy wzrost efektywności operacyjnej jednostki. Perspektywa ryzyka na mapie strategii znajduje się między perspektywą finansową a perspektywą procesów wewnętrznych.

**Tabela 2**

Cele i mierniki w perspektywie ryzyka zrównoważonej karty wyników w dużych jednostkach samorządu terytorialnego

Cele	Mierniki
Ścisłe przestrzeganie przepisów i instrukcji dotyczących polityki ryzyka	liczba naruszeń
Utrzymywanie ryzyka nadmiernego zadłużenia w zakresie dopuszczalnych progów	wskaźniki zadłużenia
Doskonalenie modeli prognostycznych	dokładność prognozy
Ograniczenie ryzyka niegospodarności w działalności inwestycyjnej	liczba nieuzasadnionych wydatków (wyznaczona w trakcie zadań audytowych)

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie ryzykiem w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego jest procesem odmiennym od rozwiązań stosowanych w dużych jednostkach. Podstawowym rodzajem ryzyka jest ryzyko prawne i operacyjne, które występuje we wszystkich realizowanych procesach. Wydzielenie dodatkowej perspektywy ryzyka w małych jednostkach może spowodować, że będzie ona marginalizowana przez większość urzędników. Przyczyną takiej sytuacji jest fakt, że proces zarządzania ryzykiem jest regulowany w prawodawstwie niższej rangi (standardy kontroli zarządczej). W związku z tym konieczne jest wkomponowanie celów i mierników do istniejących perspektyw. Skuteczność osiągnięcia tych celów będzie wyższa, jeżeli w każdej perspektywie zostaną wskazane pojedyncze cele związane z redukcją ryzyka. Przykładowe cele i ich mierniki zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3**

Cele i mierniki wspomagające ograniczanie ryzyka w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego

Perspektywa	Cele	Mierniki
1	2	3
Mieszkańca	redukcja ryzyka wydawania błędnych decyzji administracyjnych	M1. Liczba decyzji administracyjnych uchylonych w postępowaniu przez instytucje wyższych instancji. M2. Udział kosztów odszkodowań w kosztach ogółem
Finansowa	redukcja ryzyka niewłaściwie przygotowanego budżetu	F1. Wielkość odchyleń od planowanych dochodów budżetowych F2. Wielkość przekroczeń planu szczegółowych wydatków budżetowych
Procesów wewnętrznych	redukcja ryzyka niewłaściwie opracowanych procedur wewnętrznych	P1. Liczba usterek zgłoszonych przez instytucje kontrolne (AW, RIO, NIK) w zakresie braku odpowiednich procedur P2. Liczba usterek zgłoszonych przez instytucje kontrolne (AW, RIO, NIK) w zakresie wykluczających się procedur

1	2	3
Rozwoju	redukcja ryzyka niewłaściwie przeprowadzonych działań rozwojowych	R1. Wysokość kosztów przeznaczonych na szkolenia urzędników, którzy wypowiedzieli umowę o pracę w danym roku R2. Wysokość kosztów usług doradczych dla konsultantów zewnętrznych wynikających z niekompetencji zatrudnionego personelu

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika występujących problemów zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego powinna być podstawą do doboru metod ograniczania ryzyka. Z tego powodu istotne jest różnorodne podejście do jej rozszerzenia o proces zarządzania ryzykiem. Jeżeli w danej jednostce realizowane są projekty rozwojowe o nominalnie wysokim zaangażowaniu różnorodnych źródeł finansowania, ważne jest indywidualne podejście do procesu zarządzania ryzykiem. W mniej dynamicznych jednostkach indywidualizacja nie jest potrzebna. Różnice te determinują konieczność stosowania odmiennych rozwiązań polegających na rozszerzeniu zrównoważonej karty wyników o skuteczne zasady ograniczania ryzyka.

## Uwagi końcowe

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ryzyko jest znaczącym zagrożeniem, więc wymaga szczególnego zarządzania, zwłaszcza na poziomie strategicznym. Zrównoważona karta wyników jest bardzo dobrym narzędziem do oceny działalności każdego typu organizacji. Warto zatem uwzględniać w niej problemy zarządzania ryzykiem. W dużych jednostkach samorządu terytorialnego należy, w zrównoważonej karcie wyników, wydzielić dodatkową perspektywę ryzyka, natomiast w mniejszych jednostkach kluczowe jest uwzględnienie dodatkowych celów i mierników w istniejących perspektywach dla podkreślenia, jak ważne jest ograniczanie ryzyka.

## Literatura

- Butler, J., Henderson, S.C., Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 2 (12), 1–10.
- Dylewski, M., Filipiak, B. (2013). Ryzyko w działalności jednostek samorządu terytorialnego w nowych uwarunkowaniach prawnych. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 7, 28–40.
- Jajuga, K. (red.) (2015). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*. Warszawa: CIM.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



- Nieplowicz, M. (2016). Analiza przypadków wdrożeń zrównoważonej karty wyników w jednostkach samorządu terytorialnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 424, 164–172.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Nowak, E. (2010). Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa. W: *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak (s. 13–36). Warszawa: PWE
- Nowak, M.J., Skotarczak, T. (red.) (2010). *Zarządzanie miastem. Studium ekonomiczne i organizacyjne*. Warszawa: CeDeWu.
- Ostrowska, E. (2002). *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Warszawa: PWE.
- Puchacz, K. (2013). *Zarządzanie ryzykiem w sektorze finansów publicznych*. Gdańsk: ODDK.
- Rogowski, W. (2016). *Rachunek efektywności inwestycji: wyzwania teorii i potrzeby praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Świerk, J. (2014). Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 343, 538–549.

#### IS IT REASONABLE TO CREATE A RISK PERSPECTIVE IN THE BALANCED SCORECARD?

**Abstract:** *Purpose* – The aim of this article is to indicate the best solution in the scope of extending the Balanced Scorecard with the principles of comprehensive risk management at the strategic level.

*Design/methodology/approach* – Literature review, source document analysis, and comparative analysis.

*Findings* – The considerations carried out confirm the legitimacy of the thesis that the specificity of the operation of the local government unit determines the method of extending the Balanced Scorecard. The arguments are given when to add a risk perspective, and when to extend existing Scorecard with additional risk goals and measures in each of the Balanced Scorecard perspectives.

*Originality/value* – The original value is to indicate the methodology for extending the Balanced Scorecard to objectives and measures in the area of risk.

**Keywords:** the Balanced Scorecard, risk, risk perspective

#### Cytowanie

Nieplowicz, M. (2018). Czy zasadne jest tworzenie perspektywy ryzyka w zrównoważonej karcie wyników? *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 257–265. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-22.



## Measuring problems and performance assessing in the capital group

Edward Nowak\*

**Abstract:** *Purpose* – The main aim of the article is to present the specificity and complexity of the measurement and assessment system of performance in a group, covering the parent and its subsidiaries.

*Design/methodology/approach* – The applied research methodology includes a critical analysis of literature in the field of management accounting, deductive and inductive reasoning, and logical reasoning.

*Findings* – The article specifies the main problems of measuring and assessing performance in groups, resulting from the complexity of economic groupings.

*Originality/value* – The arguments presented in the article have a theoretical character; however, the findings can be related to a practical application of discussed methods in the measurement and assessment of performance in groups.

**Keywords:** capital group, performance management, performance measurement, evaluation of performance, measures of performance

### Introduction

Groups are usually complex economic organisations including the parent and its subsidiaries. They often have multi-level organisational structures. The complexity of groups is also expressed by the diverse nature of business activities of its entities. Sometimes they include units of a different legal form, i.e. commercial companies and state-owned enterprises. In the case of international groups, there are also political, cultural and other differences. The indicated factors make it difficult to carry out the measurement and assessment of performance in groups. In the case of such groupings of economic entities, multi-sided measurement and assessment of performance are always present. These activities should not only be used at the level of the whole group, but also by individual units (the parent and its subsidiaries). Additionally, connections between various entities within a group should be taken into account.

The subject of this article is dedicated to the measurement and assessment of performance in groups. Its main purpose is to show the specificity and complexity of the system for measuring and assessing the performance of a group as a whole and regarding the entities it

---

\* prof. dr hab. Edward Nowak, Wrocław University of Economics, Department of Cost Accounting, Managerial Accounting and Controlling, e-mail: edward.nowak@ue.wroc.pl.

consists of. It is important to create an adequate system for measuring performance including measures that can be used in assessing performance of a different nature and scope. In order to achieve the goal and to verify the adopted thesis, literature studies were carried out, and deductive and inductive reasoning as well as logical reasoning were employed.

## **1. Multifaceted and multidimensional aspects of measurement and assessment of performance in a group**

The performance of groups is a complex economic category, which includes various aspects of the activities of individual subsidiaries and the whole group. The multitude and variety of performance in such organisations means that various factors influence their formation. Therefore, the measurement of performance in groups is always multidimensional and the assessment of performance of individual units is usually multi-criteria.

In groups that are groupings of enterprises, the direct responsibility for results of the entire organisation is separated from the responsibility for performance in a parent and controlled entities. The complexity of the organisational structures of groups in which multilevel subordination between the units may occur requires the hierarchy of ordering different aspects of performance and their measures. In addition, appropriate methods for measuring different performance and appropriate methods of evaluation should be used.

Measurement of the performance of entities included in a group is the most important tool for assessing their activities. It enables the formalisation and objectivity of evaluation of performance at various levels of the organisational hierarchy of a group. It also creates conditions for indicating optimal business options, as the quantified objectives can be selection criteria for decision-making. An important decision problem in groups is the allocation of resources between subsidiaries. Expressing performance in the form of measures is the best way to assess the effectiveness of their use by individual units.

The system for measuring and assessing performance of subsidiaries in a group is built on the principle of cascading. The starting point is the level of strategic objectives of a group. These goals are attributed to the critical success factors of the entire group, which are assigned to key performance indicators. Next, the strategic objectives for individual subsidiaries are derived from the strategy of a group, which are a more detailed group goal. The goals of subsidiaries determine their critical success factors and key performance indicators, which are a refinement of these factors and measures related to the entire group (Lew, 2018).

The determination of the target values of the performance measures of subsidiaries is an important problem related to the assessment of performance in a group. These target values determine the expected states of accomplishments to be achieved by individual units. Target values of performance measures should motivate subsidiaries to take appropriate actions aimed at achieving them. The full involvement of the managerial staff and employees at various levels of the organisational hierarchy are of fundamental importance for the implementation of this postulate. The distance from the target values of performance measures is

the basis for assessing the progress in achieving the objectives of a group entities (Nowak, 2011).

While building a system for measuring and evaluating performance in a group, it is necessary to ensure its internal cohesion (Nowak, 2018). The point is that it is possible to control not only the performance of individual subsidiaries, but also of a group as a whole. An important role in this system should be played by the parent company whose task is to set goals and monitor their implementation in dependent entities.

## **2. Comparability of performance of group entities**

Measurement and evaluation of performance of entities belonging to a group are based on a set of accepted measures. It boils down to the processing of empirical data that mirror the shaping of these measures in individual units. Adequacy of the assessments depends to a large extent on the comparability of the data showing the status of performance. Comparability of performance is a set of conditions that should be met to ensure the correctness of the formulation of assessments and conclusions when comparing their status (Nowak, 2017, p. 47).

Comparability of data which numerically describe the performance is disturbed by changes occurring in groups. Taking into account the reasons for the distortions of this comparability, the following types can be distinguished: subjectivity, objectivity, methodology, time and price. The first three types of comparability have the most important meanings for comparative analyses of performance of group entities.

Subject comparability means that a group consists of identical subsidiaries. In the case of dynamic analysis of performance, it is assumed that there are no organisational changes in time, such as division and merger, transfer and taking over or liquidation of subsidiaries. When it comes to cross-section comparative analysis, it is possible to compare subsidiaries engaging in the same type of activity. The point here is to compare entities that belong to the same category of responsibility (e.g. investment centres).

The cross-subject comparative analysis of performance in a group is disturbed by the various organisational transformations taking place in it. Striving to improve the effectiveness of achieving the objectives and increase the efficiency of operations contribute to changes in the configuration of groups. The need to adapt to changes taking place in their external environment is also the reason for frequent reorganisations in the structure of such groupings of enterprises (Sikacz, 2011, pp. 120–121).

Object comparability in a group means a dynamic and cross-sectional material compatibility of the range of economic phenomena subject to measurement and assessment. This type of comparability of subsidiaries refers to performance of a specific nature of the company's activities. The subject of comparisons can therefore be the only performance of the same nature, regarding similar phenomena and economic processes.

Methodological comparability in a group is based on applying identical concepts and the same principles of internal classification of performance in entities belonging to a group.

It also means using the same set of completion measures in the compared subsidiaries. It is also important to achieve the commensurability of the various performance compared with one another.

Comparability of subsidiaries included in a given group is never absolute. It is difficult to achieve complete comparability due to the performance. Subsidiaries belonging to a specific group are always characterised by a smaller or larger specificity. Their performance are influenced not only by internal factors but also by external ones. Therefore, a compromise should be sought between the comparability of performance of subsidiaries and their specificity. The point is to highlight the factors that are crucial for this specificity, determining the results of the activities of individual entities and the entire group.

The next two sections of the article will present the possibilities of using two selected instruments to assess the achievements of the group's units: a balanced scorecard and benchmarking. These instruments can be used in a comparative analysis of the units included in the studied group.

### **3. A balanced scorecard in a group**

One of the more well-known systems for measuring and evaluating performance in business organisations is a balanced scorecard, developed by R.S. Kaplan and D.P. Norton (2006). This card enables multidimensional measurement of performance that has been grouped into four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. In a balanced scorecard measures of a different nature are compared: financial and non-financial, anticipating and delaying, regarding "hard" and "soft" areas (Kowalewski, 2016). The general (strategic) and detailed objectives as well as measures to achieve these goals are defined for each business perspective. At the same time, there are indicated actions to be undertaken to achieve individual objectives.

A balanced scorecard, after appropriate adjustments, can be used to measure and evaluate performance in a group. In this case, this system will include the main scorecard of the entire group and individual scorecards of individual entities included in it. These individual scorecards are developed on the principle of cascading the main scorecard, which involves a gradual conversion into the lower organisational levels of the group. Because groups may have multi-level relationships between individuals, therefore cascading of the group scorecard takes place sequentially: first to the higher-level parent units, through the lower-level parent units to the subsidiaries.

The performance measurement and assessment system in a group should include the group strategy map and a scorecard for the entire group and its entities. Moreover, for each perspective, it is necessary to define the strategic objectives resulting from it, performance measures, target values of these measures as well as initiatives and actions aimed at effective achievement of goals. At the same time, within each individual scorecard there should be indicated links of specific perspectives with strategic objectives and key success factors

correlated with them. In the case of using a balanced scorecard in a group, it is important to coordinate the activities of all units included in the group: parent units at the given level and subsidiaries. Moreover, a strategic adjustment should be made in the entire group (Kowalewski, 2018). This adjustment can take place sequentially, starting from the head office level, through lower hierarchical levels. Sometimes, however, it begins with lower or higher-level parent units, until a group strategy map is reached.

#### **4. Benchmarking performance in a group**

In a group the results of the better-performing units can be obscured by worse performance of other units. Therefore, the assessment of performance in a group is relative, i.e. that a comparative analysis of the performance of individual entities included in the group should be carried out. The modern approach used in such analysis is benchmarking, which can be not only external but also internal.

This article will talk about internal benchmarking, carried out within a group. The subject of this group-internal benchmarking will be the performance of individual subsidiaries. Conducting this kind of benchmarking requires that individual performance under evaluation should be expressed using appropriate measures. Therefore, the starting point for conducting benchmarking in a group is measuring the performance of the entities included in the group.

Benchmarking performance in a group is a tool used to compare the performance of dependent entities and to detect factors that determine the advantage of certain units over others. Managers should know which units operate the most efficiently and effectively. They should also have an orientation in the state of accomplishments in other units compared to the reference ones. Benchmarking allows to answer the question what it means to be the best in a group and what should be done to achieve this state (Mikel, Schroeder, 2001, p. 70).

When applying benchmarking to the assessment of performance in a group, equal units should be treated as responsibility centres for specific results of operations. Therefore, intra-group benchmarking should take into account the levels of authority and liability of subsidiaries. As a result it is possible to compare only subsidiaries that have similar rights and responsibilities (e.g., performance centres with each other, investment centres among themselves). It is also important that the performance of individual subsidiaries is assessed and compared on the basis of the size of the centres of responsibility controlled by managers who influence them (Bogan, English, 2006, p.77).

Intra-group performance benchmarking is quantitative, which is why it is carried out using a standard set of performance measures for a given class of dependent entities treated as responsibility centres. As a part of this benchmarking, it is possible to compare the performance of individual units with the performance of the best unit. Therefore, the benchmarking of performance is a formalised method of managing performance in a group, which is undoubtedly its important advantage. Its main goal is to improve the efficiency of operations and the effectiveness of achieving targets by subsidiaries belonging to a group.

The goals of benchmarking performance are achieved by improving processes and products performed in subsidiaries. At the same time, such a targeted intra-group benchmarking is not a one-off or a periodic undertaking. It is assumed to be a continuous process, including activities undertaken systematically in all units included in the group (Mikel, Schroeder, 2001, p. 75). Comparisons in groups should be an inseparable element of the knowledge management system in these economic organisations (Szydelko, 2018).

## Conclusions

This article certainly does not exhaust the problem of measurement and assessment of performance in groups. It indicates only the most important problems specific to this area of management of performance in such groupings of enterprises in comparison with separate economic units. However, selected issues were basically indicated without discussing specific issues related to them. This is mainly due to restrictions on the volume of the article and the desire to synthetically present fundamental problems.

Measurement and evaluation of performance in groups are complex but at the same time interesting matters. So far, management accounting has not developed solutions in this field that could be considered satisfactory. At the same time, in the global economy, there are more and more economic groups having the character of groups with extensive organisational structures. Therefore, the issue of performance management in groups is still valid and constitutes a noticeable gap in the literature in the field of management accounting.

It is impossible to create one universal system for measuring and evaluating performance in groups, which could be used in any organisation of this type. This is mainly due to the very large diversity of groups in terms of the scope of activity, legal and organisational form, connections between groups of units, ownership forms, range of activity (Sikacz, 2011, pp. 36–37). Therefore, the proposals presented in this article should be treated as guidelines for developing specific solutions for the studied group with a certain specificity.

## References

- Bogan, Ch.E., English, M.J. (2006). *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Gliwice: Helion.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kowalewski, M. (2016). Pomiar dokonań przedsiębiorstwa. In: *Zarządzanie dokonaniami w organizacjach*, ed. E. Nowak. Warsaw: PWE.
- Kowalewski, M. (2018). Zarządzanie dokonaniami w grupach kapitałowych. In: *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, ed. E. Nowak. Warsaw: CeDeWu.
- Lew, G. (2018). Ośrodki odpowiedzialności grupy kapitałowej. *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, ed. E. Nowak. Warsaw: CeDeWu.
- Mikel, H., Schroeder, R. (2001). *Six sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*. Cracow: Oficyna Ekonomiczna.



- Nowak, E. (2017). *Analiza sprawozdań finansowych*. Warsaw: PWE.
- Nowak, E. (2018). Grupa kapitałowa jako podmiot rachunkowości zarządczej. In: *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, ed. E. Nowak. Warsaw: CeDeWu.
- Nowak, E. (2011). Wielowymiarowość systemu oceny dokonań przedsiębiorstwa. "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 182.
- Sikacz, H. (2011). *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*. Warsaw: Wolters Kluwer Polska.
- Szydełko, M. (2018). Benchmarking w grupach kapitałowych. In: *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, ed. E. Nowak. Warsaw: CeDeWu.

#### PROBLEMY POMIARU I OCENY DOKONAŃ W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

**Streszczenie:** *Cel* – Głównym celem artykułu jest ukazanie specyfiki i złożoności systemu pomiaru i oceny dokonań w grupie kapitałowej, obejmującego całą grupę oraz jednostki zależne wchodzące w skład grupy.

*Metodologia badania* – Zastosowana metodyka badań obejmuje krytyczną analizę literatury z zakresu rachunkowości zarządczej, metody dedukcji i indukcji oraz wnioskowania logicznego.

*Wynik* – W artykule wyspecyfikowano główne problemy przeprowadzania pomiaru i oceny dokonań w grupach kapitałowych wynikające ze złożoności ugrupowań gospodarczych.

*Oryginalność/wartość* – Wywody zaprezentowane w artykule mają teoretyczny charakter, jednakże poczynione ustalenia mogą być odniesione do praktycznego zastosowania omawianych metod w pomiarze i ocenie dokonań w grupach kapitałowych.

**Słowa kluczowe:** grupa kapitałowa, zarządzanie dokonaniami, pomiar dokonań, ocena dokonań, mierniki dokonań

#### Citation

Nowak, E. (2018). Measuring problems and performance assessing in the capital group. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 267–273. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-23.



## Rachunkowość w procesie zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwach w Polsce i na Ukrainie

Marzena Remlein, Valentyna Ksendzuk\*

**Streszczenie:** *Cel* – Zwrócenie uwagi na problem ryzyka walutowego ponoszonego przez przedsiębiorstwa w Polsce i na Ukrainie oraz zaprezentowanie metod zabezpieczania się przed jego negatywnymi skutkami.

*Metodyka badania* – W artykule zastosowano metodę analizy literatury i aktów prawnych, metodę deskryptywną oraz analizę danych statystycznych.

*Wynik* – Ze względu na duże wahania kursu hrywny ukraińskiej, w artykule zwrócono uwagę na konieczność zarządzania ryzykiem walutowym i możliwość korzystania z doświadczeń polskich przedsiębiorców w tym zakresie.

*Oryginalność/wartość* – Dokonano przeglądu wybranych definicji ryzyka walutowego oraz możliwych do zastosowania metod zarządzania ryzykiem walutowym. Zwrócono uwagę na problemy zabezpieczania się przed ryzykiem walutowym przez polskie i ukraińskie przedsiębiorstwa dokonujące transakcji zagranicznych.

**Słowa kluczowe:** ryzyko walutowe, zarządzanie ryzykiem walutowym, instrumenty pochodne, kontrakty terminowe

### Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznym atrybutem aktywności gospodarczej przedsiębiorstw. Jednostki gospodarcze niemal każdego dnia narażone są na różnego rodzaju ryzyko. W przypadku przedsiębiorstw, które dokonują transakcji na rynkach międzynarodowych, znaczenia nabiera ryzyko związane z fluktuacją kursu walutowego.

Na Ukrainie zauważa się duże wahania kursu hrywny w odniesieniu do walut obcych, głównie euro i dolara amerykańskiego. Według danych Narodowego Banku Ukrainy w latach 2014–2017 oficjalny kurs hrywny w odniesieniu do euro spadł 2,5 raza, natomiast w stosunku do USD spadek wynosił ponad 300% w ciągu roku. Zmalała również wartość transakcji zagranicznych w ciągu ostatnich 3 lat. Według danych Państwowej Służby Statystyki Ukrainy wartość eksportu w 2016 roku w porównaniu z 2014 rokiem zmniejszyła się o 33%, a importu – o 28% (*Oficijnyj sajť Deržavnoi službi statistiki Ukraini*). Na taką sytuację wpłynęły głównie czynniki polityczne, gospodarcze oraz społeczne.

---

\* dr hab. Marzena Remlein prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Rachunkowości, e-mail: marzena.remlein@ue.poznan.pl; dr Valentyna Ksendzuk, Ukraina, Żytomierski Państwowy Uniwersytet Technologiczny, Katedra Gospodarki Międzynarodowej, e-mail: walentyna\_ksiedzuk@ukr.net.

W Polsce od kilku lat sytuacja na rynku walutowym wydaje się być ustabilizowana. Polskie przedsiębiorstwa prowadzące aktywność na skalę międzynarodowej wdrażają system zarządzania ryzykiem walutowym i korzystają z pozytywnych skutków stosowania metod zabezpieczania się przed ryzykiem walutowym.

Przedmiotem rozważań jest ryzyko walutowe oraz metody zarządzania nim, stosowane przez polskie i ukraińskie przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problem ryzyka walutowego ponoszonego przez przedsiębiorstwa w Polsce i na Ukrainie oraz zaprezentowanie metod zabezpieczania się przed jego negatywnymi skutkami. Osiągnięcie tego celu wymagało zastosowania odpowiednich metod badawczych, w szczególności metody analizy literatury i aktów prawnych, metody deskryptywnej i analizy danych statystycznych.

## 1. Istota i metody zarządzania ryzykiem walutowym

Ryzyko walutowe jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności gospodarczej na arenie międzynarodowej. Jest przy tym uznawane za jedno z największych wyzwań w teorii i praktyce finansów XXI wieku. Termin „ryzyko” jest pojęciem wieloznacznym, trudnym do zdefiniowania, odmiennie interpretowanym w różnych dziedzinach nauki. Zdaniem A. Karmańskiej (2008, s. 21) z tego właśnie powodu stworzenie jednej uniwersalnej definicji jest niemożliwe. W literaturze przedmiotu zarówno polskich, jak i ukraińskich naukowców można spotkać różne określenia odnoszące się zarówno do pojęcia „ryzyko”, jak i „ryzyko walutowe”. Wybrane definicje ryzyka walutowego zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wybrane definicje ryzyka walutowego

Autor, rok	Definicja
1	2
<b>Podejście polskich naukowców</b>	
K. Czepielewska-Kalka (1997)	Ryzyko, które powstaje wówczas, gdy występuje rozbieżność czasowa między momentem powstania należności lub zobowiązania a momentem ich realizacji
D. Dziawgo (1998)	Ryzyko związane z osiągnięciem zysku z papierów wartościowych bądź lokat bankowych nominowanych w walucie innej niż własna inwestora
T.T. Kaczmarek (1999)	Niebezpieczeństwo pogorszenia sytuacji finansowej banku na skutek niekorzystnej zmiany kursu walutowego
D. Benett (2000)	Bieżąca pozycja lub pozycja przyszłych okresów bądź też przewidywany przyszły składnik aktywów lub pasywów, denominowany w walucie obcej, który – czy to z przyczyn handlowych, czy też bilansowych – musi być przeliczony na inną walutę według kursu, który jeszcze nie został określony
J. Zając (2002)	Ryzyko związane z poniesieniem straty na otwartej pozycji walutowej w wyniku niekorzystnej zmiany kursu walut

1	2
L. Szyszko, J. Szczepański (2003)	Ryzyko zmiany kursu dla importera, eksportera, banku prowadzącego operacje walutowo-dewizowe oraz państwa
M. Kalinowski (2007)	Potencjalna zmiana dochodu wynikająca z nieoczekiwanych zmian kursu waluty obcej
E. Widz (2012)	Możliwość zmniejszenia wartości rynkowej kapitału w wyniku zmian kursów walutowych
J. Orłowska-Puzio (2014)	Niebezpieczeństwo wzrostu lub spadku kursu waluty zagranicznej pomiędzy terminem zawarcia kontraktu a terminem jego płatności, co powoduje wzrost zobowiązań lub zmniejszenie należności
<b>Podejście ukraińskich naukowców</b>	
O.V. Vasûrenko (O.B. Васюренко) (2001)	Ryzyko wynikające z niekorzystnych zmian kursu walutowego w okresie, na który została zawarta umowa handlowa oraz okresie płatności w walucie obcej
W.S. Asaulko (B.C. Асаулко) (2007)	Wartość pieniężna (w walucie bazowej) prawdopodobieństwa wystąpienia strat lub niedoborów zysku jako skutek zmiany kursu walutowego, które nie zostały wycenione lub nieprawidłowo ocenione przez podmioty zarządzające
O.Û. Šeremet'ëva (O.Ю. Шереметьева) (2007)	Znak zaostrezenia i spontanicznego rozwiązywania sprzeczności w stosunkach walutowych i systemach walutowych
L.V. Repa (Л.В. Репа) (2008)	Prawdopodobieństwo uzyskania nieprzewidzianych wyników finansowych operacji walutowych z powodu możliwych wahań kursów walutowych ze względu na sytuacyjny charakter działalności agentów walutowych oraz wpływ niekontrolowanych czynników
V.V. Luk'ánova, T.V. Golovač (B.B. Лук'янова, Т.В. Головач) (2007)	Groźba strat związanych ze zmianą kursu walut obcych podczas realizacji zagranicznych umów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czepielewska-Kalka (1997), s. 52; Dziawgo (1998); Kaczmarek (1999); Benett (2000); Zając (2002), s. 401; Szyszko, Szczepański (2003), s. 194; Kalinowski (2007), s. 34; Widz (2012), s. 434; Orłowska-Puzio (2014), s. 11; Vasûrenko (2001); Asaulko (2007); Šeremet'ëva (2007); Repa (2008); Luk'ánova, Golovač (2007), s.78.

Analiza definicji przytoczonych w tabeli 1 pozwala zauważyć, że w rozważaniach odnoszących się do istoty ryzyka walutowego uwzględnia się nie tylko zagrożenia, które mają negatywny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstw, ale też szanse i korzyści wpływające pozytywnie lub neutralnie na działalność przedsiębiorstwa i jego wyniki finansowe.

Na potrzeby niniejszego opracowania ryzyko walutowe jest rozumiane jako zagrożenie (niebezpieczeństwo) oraz korzyści (szanse) związane z wykorzystaniem waluty obcej w prowadzeniu transakcji zagranicznych. Korzyści z dokonanych transakcji walutowych upatruje się w zwiększeniu majątku, przychodów lub zmniejszeniu zobowiązań, natomiast zagrożeniem jest zmniejszenie wartości majątku, zwiększenie zobowiązań i kosztów.

Ryzyko walutowe ma charakter ciągły, co wyklucza całkowitą jego eliminację. Jednak można nim zarządzać i ograniczyć skutki jego negatywnego wpływu.

Zarządzanie ryzykiem (polityka ryzyka) jest rozumiane jako cała gama środków skierowanych na identyfikowanie ewentualnych zagrożeń wyniku finansowego, ograniczenie możliwości jego wystąpienia lub złagodzenie jego skutków (Buschgen, 1997, s. 190).

W dłuższej perspektywie czasowej niezbędny jest umiejętny dobór narzędzi i instrumentów osłonowych. Aktywne zarządzanie ryzykiem walutowym pozwala na stabilizację zamierzonej efektywności niezależnie od rozwoju sytuacji rynkowej. Często zastosowanie złożonej strategii zabezpieczającej może być źródłem istotnej przewagi nad konkurencją (Iwaszczuk, Orłowska-Puzio, Ivashchuk, 2016, s. 164).

W ostatnich latach konieczność stosowania strategii zabezpieczających wynika ze znaczącej zmienności kursów walutowych, w tym również polskiego złotego i ukraińskiej hrywny, w związku z czym zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie jest zasadne stosowanie instrumentów, które w znacznym stopniu ograniczą ryzyko walutowe i zniwelują negatywne skutki deprecjacji walut krajowych. Badania przeprowadzone przez I.D. Tymoczko wskazują, że w Polsce zwiększa się odsetek przedsiębiorstw deklarujących aktywne zarządzanie ryzykiem walutowym. W 2007 roku około 50% firm twierdziło, że aktywnie zarządza ryzykiem, natomiast obecnie odsetek ten wzrósł do 70,2% (Tymoczko, 2013, s. 51).

Sposoby zarządzania ryzykiem walutowym w wybranych krajach zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

Sposoby zarządzania ryzykiem walutowym

Kraj	Autor, rok	Sposoby zarządzania ryzykiem walutowym
1	2	3
Polska	I.D. Tymoczko (2008)	Ponad 24% importerów i 25% eksporterów deklaruje, że zabezpiecza się przed ryzykiem walutowym, wykorzystując zaawansowane metody zarządzania ryzykiem. Najpopularniejszym złożonym instrumentem stosowanym przez polskie, niefinansowe przedsiębiorstwa pozostaje forward i opcje walutowe
Belgia	M.J.K. De Ceuster E. Laveren J. Lodewyckx (2000)	Przedsiębiorstwa większą wagę przykładają do redukcji zmienności przychodów niż przepływów i dlatego firmy posiadające obroty nominowane w walutach obcych wykorzystują techniki ograniczania ryzyka walutowego
Wielka Brytania	Ch. Mallin K. Ow-Yong M. Reynolds (2001)	Jako zasadniczy powód ograniczania ryzyka walutowego za pomocą instrumentów zabezpieczających przedsiębiorstwa podawały potrzebę przewidywania przychodów, co motywowało do zarządzania ryzykiem w ogóle
Dania	T. Aabo E. Høg J. Kuhn (2009)	Skłonność przedsiębiorstw do stosowania instrumentów pochodnych jest pozytywnie skorelowana z udziałem eksportu w przychodach oraz wielkością obrotów w walutach o płynnym kursie walutowym (podlegającym wahaniom pod wpływem sił rynkowych)
Turcja	Y. Selvi A. Turel (2010)	Najczęściej wykorzystywanymi instrumentami pochodnymi stosowanymi do redukcji ryzyka walutowego jest transakcja forward (ponad 60% wszystkich transakcji zabezpieczających) oraz swapy walutowe (ok. 18% wszystkich transakcji zabezpieczających)

1	2	3
Chiny	K. Cowan E. Hansen L.O.Herrera (2005)	Firmy najpierw wykorzystują naturalne metody ograniczania ryzyka walutowego poprzez dopasowanie wpływów i wydatków (wraz z wykorzystaniem kredytów walutowych), a dopiero później sięgają po zaawansowane instrumenty zarządzania ryzykiem kursowym

Źródło: opracowanie na podstawie Tymoczko (2013).

Sposoby zarządzania ryzykiem walutowym są różne, a ich wybór zależy od konkretnego przedsiębiorstwa i jego aktualnej sytuacji. W literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne kryteria dotyczące klasyfikacji metod zarządzania ryzykiem walutowym, przy czym najczęściej wyróżnia się metody wewnętrzne i zewnętrzne.

Metody wewnętrzne opierają się na stosowaniu w umowach różnych dodatkowych uwarunkowań, które zwiększają bezpieczeństwo zawieranych transakcji. Wśród wewnętrznych metod zabezpieczeń wyróżnia się instrumenty takie, jak: klauzule waloryzacyjne, zawieranie transakcji z kontrahentami zagranicznymi w walucie krajowej, przyspieszanie oraz zwlekanie z płatnościami, kompensowanie należności i zobowiązań, zgranie transakcji w różnych walutach, *covering* oraz ubezpieczenie na wypadek niekorzystnych zmian związanych z ryzykiem walutowym (Rogowski, Michalczewski, 2005, s. 148–151). Zastosowanie metod wewnętrznych wymaga akceptacji ze strony kontrahenta. Często w praktyce kontrahenci nie zgadzają się na zastosowanie tych instrumentów, ponieważ implikuje to dodatkowe straty lub spadek zysków. W związku z tym wzrasta zainteresowanie podmiotów gospodarczych zewnętrznymi metodami zabezpieczenia przed ryzykiem walutowym (Obrzeźgiewicz, 2014, s. 108). Ograniczenie ryzyka walutowego za pomocą metod zewnętrznych opiera się na wykorzystaniu jednego z najnowszych wynalazków inżynierii finansowej, jakim są instrumenty pochodne. Instrumenty te można nabyć zarówno na rynku pierwotnym, jak i na rynku wtórnym (Żebruń, 2010, s. 21–27).

Obie grupy metod zawierają wiele instrumentów pozwalających w sposób efektywny zarządzać ryzykiem walutowym. Klasyfikację metod zarządzania ryzykiem walutowym przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3**

Metody zarządzania ryzykiem walutowym

Metody wewnętrzne	Metody zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– fakturowanie w walucie krajowej</li> <li>– klauzule waloryzacyjne</li> <li>– przyspieszenie i opóźnianie płatności</li> <li>– kompensata wewnętrzna</li> <li>– wyrównanie pozycji walutowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– factoring międzynarodowy</li> <li>– forfaiting, dyskonto weksli</li> <li>– ubezpieczenie ryzyka walutowego</li> <li>– instrumenty rynku pieniężnego</li> <li>– instrumenty rynku walutowego (transakcje forward, futures, swap, opcje walutowe i złożone strategie opcyjne)</li> </ul>

Źródło: Miciuła (2013), s. 137.

Przed zastosowaniem złożonych metod zewnętrznych należy rozważyć możliwość wykorzystania metod wewnętrznych, ponieważ w przyjętej strategii najlepszymi metodami ochrony przed ryzykiem są metody najprostsze, które są zarazem najtańsze (Miciuła, 2013, s. 138).

## **2. Regulacje prawne w zakresie rachunkowości zabezpieczeń w Polsce i na Ukrainie**

Rachunkowość zabezpieczeń to zespół norm oraz przepisów prawa bilansowego, które jednostki gospodarcze mogą stosować fakultatywnie w odniesieniu do instrumentów finansowych. Przedsiębiorstwo we własnym zakresie decyduje, czy stosuje rachunkowość zabezpieczeń, czy też w stosunku do derywatów pozostaje przy podejściu ogólnym, wynikającym z przyjętej polityki rachunkowości w zakresie wyceny instrumentów finansowych (Mazurowska, 2015, s. 388). Istota rachunkowości zabezpieczeń sprowadza się do ujęcia w tym samym okresie sprawozdawczym wzajemnie znoszących się zmian wartości różnych pozycji lub transakcji wynikających z określonego rodzaju ryzyka. Rozwiązanie takie pozwala ograniczyć fluktuację wyniku finansowego ze względu na określony rodzaj ryzyka wynikającego z różnych instrumentów, których zmiany wartości lub wynikające z nich przepływy są odwrotnie skorelowane (Frendzel, 2010, s. 175).

W Polsce pojęcie instrumentu finansowego zostało wprowadzone przepisami ustawy o rachunkowości z 2000 roku, ale kwestie wyceny ustawa reguluje w ograniczonym zakresie. W celu uszczegółowienia zasad rachunkowości instrumentów finansowych, w tym rachunkowości zabezpieczeń, zostało wydane rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 roku w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych (RMF). Rozporządzenie to w całości jest poświęcone regulacjom instrumentów finansowych. Powstało ono na podstawie MSR 39 „Instrumenty finansowe”. Obowiązuje od 2002 roku i w porównaniu z ustawą o rachunkowości bardziej szczegółowo określa zasady klasyfikacji i wyceny instrumentów finansowych (Rówińska, 2015, s. 186).

Zgodnie z przepisami RMF (§ 3, pkt 18) zabezpieczenie polega na wyborze jednego lub więcej instrumentów zabezpieczających, których zmiany wartości kompensują zmianę wartości pozycji zabezpieczanej lub przepływów pieniężnych z nią związanych. Ponadto istotną rolę w praktyce polskich przedsiębiorstw stosujących rachunkowość zabezpieczeń odgrywały MSR 39 „Instrumenty finansowe: ujmowanie i wycena” oraz MSSF 7 „Instrumenty finansowe: ujawnianie informacji”. Od 2018 roku MSR 39 został zastąpiony przez MSSF 9 „Instrumenty finansowe”, który w zakresie rachunkowości zabezpieczeń ma na celu lepsze dopasowanie rachunkowości zabezpieczeń do zarządzania ryzykiem.

Na Ukrainie podstawowymi dokumentami regulującymi zasady prowadzenia rachunkowości są ustawa o rachunkowości i sprawozdawczości finansowej na Ukrainie (Zakon Ukraïni) i Krajowe Standardy Rachunkowości. W 2017 roku w ustawodawstwie ukraińskim dotyczącym



rachunkowości podmiotów gospodarczych dokonano zmian, które miały na celu zniwelowanie różnic z regulacjami prawnymi Unii Europejskiej. Zmiany te obowiązują od 2018 roku i w szczególności odnoszą się do zasad sporządzania rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Zmiany te sprowadzają się głównie do rozszerzenia zakresu stosowania MSSF – obligatoryjnie duże przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa produkujące wyroby o znaczeniu krajowym.

Na Ukrainie podmioty gospodarcze, zamierzające stosować instrumenty pochodne do zabezpieczania transakcji w walucie obcej, wykorzystują nie tylko ustawodawstwo ukraińskie – P(s)BO 13 Instrumenty finansowe (Položennâ [standart] buhgalters'kogo obliku...), ale również uwzględniają rozwiązania przyjęte w MSSF.

### **3. Praktyka polskich i ukraińskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania ryzykiem walutowym**

Wzrost zainteresowania podmiotów gospodarczych podejmowaniem działalności za granicą powoduje konieczność uwzględnienia różnego rodzaju ryzyka, w szczególności ryzyka walutowego. W takim wypadku wdrażanie systemu zarządzania ryzykiem jest koniecznym warunkiem skutecznej i efektywnej realizacji transakcji eksportu i importu oraz właściwego rozliczenia z kontrahentem.

Wielkość i częstotliwość rozliczeń walutowych w rozliczeniach handlowych przekłada się na sposób zarządzania ryzykiem walutowym. Duże przedsiębiorstwa w 60% przypadków dokonują operacji zabezpieczających w sposób regularny. W sektorze MSP zaledwie 42% przedsiębiorstw regularnie chroni swoje przychody. Wśród przedsiębiorstw wystawionych na ryzyko walutowe 50,6% eksporterów oraz podobny odsetek importerów twierdziło, że akceptuje ryzyko i nie stosuje żadnych instrumentów, aby je ograniczyć. Wśród firm, które zarówno eksportują, jak i importują, poziom akceptacji ryzyka był również relatywnie wysoki. Taki brak zarządzania ryzykiem walutowym zadeklarowało 43,4% firm. Może to oznaczać, że równoważenie wpływów wydatkami jest metodą unikania ryzyka, a nie instrumentem zarządzania nim (Tymoczko, 2013, s. 52–54).

Jednym z popularnych instrumentów rynku walutowego stosowanym w Polsce są kontrakty terminowe, które po raz pierwszy pojawiły się na GPW w 1998 roku. Wówczas wartość obrotów wyniosła 301 mln zł. Obserwując notowania na rynku terminowym, można zauważyć, że wartość kontraktów terminowych na GPW rośnie i w 2011 roku osiągnęła rekordowy poziom 361 665 mln zł. W ostatnich latach obroty kontraktami terminowymi plasują się na nieco niższym poziomie i wynosiły 188 439 mln zł w 2016 roku i 230 203 mln zł w 2017 roku (Podstawowe statystyki GPW).

Walutowe kontrakty terminowe na Ukrainie pojawiły się dopiero w 2015 roku, zatem można stwierdzić, że ukraińskie podmioty gospodarcze nie mają długiego doświadczenia w zakresie zarządzania ryzykiem walutowym w porównaniu z innymi krajami europejskimi.

Według danych Krajowej Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy Ukrainy obrotu pochodnymi instrumentami finansowymi dokonywały „Ukraińska Birża” – 20% ogólnej liczby kontraktów, „Perspektywa” – 1% i „Ukraińska Uniwersalna Birża” – 50%. Najpopularniejsze kontrakty terminowe na waluty to: kontrakty futures EUR/USD, kontrakty futures GBP/USD, kontrakty futures USD/UAH oraz kontrakty futures USD/JPY (*Nacional'na komisiâ...*, 2016).

W 2017 roku najpopularniejsze na rynku giełdowym były kontrakty futures na uncję złota (ok. 60%), drugie z kolei kontrakty futures na pary EUR/USD (około 30%). Wyniki takie świadczą o wzroście zainteresowania wykorzystaniem instrumentów pochodnych przez ukraińskie podmioty. Jednak dane wskazują, że zdecydowanie największy udział mają osoby fizyczne – 82, natomiast wśród osób prawnych prym wiodą trzy podmioty, które realizują 51% transakcji na rynku instrumentów pochodnych (*Nacional'na komisiâ...*, 2017).

Dane statystyczne, dotyczące zastosowania instrumentów pochodnych na rynkach kapitałowych w Polsce na Ukrainie, przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4**

Pochodne instrumenty finansowe w obrocie na polskim i ukraińskim rynku kapitałowym w okresie 2010–2017

Lata	Polska (mln PLN)	Ukraina (mln UAH)
2010	340 648	0,00
2011	361 665	0,00
2012	216 436	0,00
2013	218 839	0,00
2014	230 148	9 611,45
2015	216 746	6 516,48
2016	188 439	1 190,40
2017	230 203	5 032,05

Źródło: Podstawowe statystyki GPW; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

Porównując dane zawarte w tabeli 4 można zauważyć, że ukraińskie przedsiębiorstwa stosują instrumenty pochodne jako metodę zarządzania ryzykiem walutowym znacznie rzadziej niż polscy przedsiębiorcy.

## Uwagi końcowe

Źródeł ryzyka należy upatrywać w operacjach handlowych z zagranicą i rozliczanych w walutach innych niżeli waluta krajowa oraz w operacjach finansowych, np. zaciąganie kredytów walutowych. Ryzyko walutowe związane z fluktuacją kursu walutowego znajduje odzwierciedlenie w wyniku finansowym w postaci różnic kursowych. W celu ograniczenia

negatywnych skutków ryzyka walutowego coraz częściej są stosowane zewnętrzne instrumenty zabezpieczające, w szczególności instrumenty pochodne. Wybór metody zarządzania ryzykiem walutowym jest istotny. Jednocześnie jest trudnym zadaniem, przed którym stają przedsiębiorstwa prowadzące transakcje na rynkach zagranicznych.

Dane statystyczne ukazują, że mimo pojawiających się problemów, związanych głównie ze skutkami kryzysu finansowego, polskie przedsiębiorstwa nie wycofują się z rynku międzynarodowego i osiągają korzyści ekonomiczne. Są to szczególnie te podmioty, które aktywnie zarządzają ryzykiem walutowym.

Na Ukrainie natomiast, mimo wysokiego poziomu fluktuacji waluty krajowej, a tym samym zwiększonego ryzyka walutowego, przedsiębiorstwa w bardzo niewielkim stopniu korzystają z zewnętrznych metod zarządzania ryzykiem walutowym. Brak stosowania metod zabezpieczania się przed ryzykiem walutowym powoduje, że zwiększa się ryzyko upadłości przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią istotny odsetek podmiotów gospodarczych Ukrainy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ze względu na duże wahania kursu hrywny ukraińskiej byłoby wskazane, aby przedsiębiorstwa na Ukrainie w większym stopniu stosowały metody zabezpieczania się przed ryzykiem walutowym. Zdaniem autorek powinny one skorzystać z doświadczeń polskich przedsiębiorców w tym zakresie i wybrać sprawdzone już metody zarządzania ryzykiem walutowym.

## Literatura

- Asaulko, V.S. (2007). Teoretičeskie aspekty ponâtiâ "valûtnyj risk" i ego mesto v sisteme èkonomičeskogo riska. *Kul'tura Narodov pričernomor'â*. 117.
- Bennett, D. (2000). *Ryzyko walutowe*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Buschgen, H.E. (1997). *Przedsiębiorstwo bankowe*, Warszawa: Poltext.
- Czepielewska-Kałka, K. (1997). Transakcje hedgingowe. *Bank i Kredyt*, 6, 43–57.
- Dziawgo, D. (1998). *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*. Warszawa: PWN.
- Iwaszczuk, N., Orłowska-Puzio, J., Ivashchuk, O. (2016). Zarządzanie ryzykiem walutowym warunkiem bezpieczeństwa zagranicznych transakcji przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XVII* (8/1), 161–171.
- Kaczmarek, T.T. (1999). *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*. Gdańsk: ODDK.
- Kalinowski, M. (2007). *Zarządzanie ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Luk'ânova, V.V., Golovač, T.V. (2007). *Ekonomičnij rizik*. K.: Akademvidav.
- Mazurowska, M., (2015). Rachunkowość zabezpieczeń a proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 77, 385–392.
- Miciuła, I. (2013). Ryzyko walutowe oraz instrumenty zarządzania nim na przykładzie przedsiębiorstw gospodarki morskiej. *Zarządzanie i Finanse*, 4 (11/4), 131–146.
- Nacional'na komisiâ z cinnih paperiv ta fondovogo rinku (2016). *Ričnij zvit za 2016 rik Nacional'noi komisiï zcinnih paperiv ta fondovogo rinku*. Pobrano z: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2017/07/zvit-komosiï-2016-ukr-web.pdf> (17.12.2017).
- Nacional'na komisiâ z cinnih paperiv ta fondovogo rinku (2017). *Pokazniki dinamiki torgivli cinnimi paperami za serpen' 2017 rik*. Pobrano z: <https://www.nssmc.gov.ua/2017/09/18/byuleteny-shtodo-stanu-rinku-tsnnih-papery-serpeny-2017/> (17.12.2017).

- Nacional'na komisiâ z cinnih paperiv ta fondovogo rinku (2018). Ānformacijna dovidka ŝodo rozvitku fondovogo rinku Ukraïni protâgom siĉnâ-grudnâ 2017 roku. Pobrano z: <http://www.ssmc.gov.ua/fund/analytics> (13.04.2018).
- Obrzëgiewicz, D. (2014). Rachunkowoŝ instrumentów zabezpieczajâcych a ryzyko wahañ kursu walutowego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 69, 105–115.
- Oficijnij sajt Derzavnoi sluzhbi statistiki Ukraïni. Pobrano z: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (24.05.2017).
- Oficijnij sajt Nacional'nogo banku Ukraïni. Pobrano z: <https://bank.gov.ua> (24.05.2017).
- Orłowska-Puzio, J. (2014). *Zarządzanie ryzykiem walutowym w operacjach zagranicznych przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Podstawowe statystyki GPW. Pobrano z: <https://www.gpw.pl/podstawowe-statystyki-gpw> (26.03.2018).
- Polożennâ (standart) buhgalters'kogo obliku 13, „Finansovi instrumenti”. Minfin Ukraïni. Nakaz vid 30.11.2001 № 559. Pobrano z: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01> (1.04.2018).
- Repa, L.V. (2008). *Upravlinnâ valûtinim rizikom: politekonomiĉnij aspekt*. Avtoreferat disertacii na zdobuttâ stupennâ kand. ekon. nauk: special'nist' 08.00.01. Donec'k: Donec. nac. un-t.
- Rogowski, W., Michalczewski, A. (2005). *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 r. w sprawie szczególowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych. Dz.U. 2001 nr 149, poz. 1674; Dz.U. 2008 nr 228, poz. 1508 z późn. zm.
- Rówińska, M. (2015). Ewolucja międzynarodowych i polskich regulacji w zakresie rachunkowości instrumentów finansowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 77, 181–188.
- Šeremet'ëva, O.Ū. (2007). *Pravovi osnovi regulüvannâ valûtinih rizikiv*. Avtoreferat disertacii na zdobuttâ stupennâ kand.ŭrid. nauk: special'nist' 12.00.07. Kiïv: Ānstitut zakonodavstva Verhovnoi Radi Ukraïni.
- Szyszko, L., Szczepañski, J. (red.) (2003). *Finanse przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Tymoczko, I.D. (2013). *Zarządzanie ryzykiem walutowym wśród polskich przedsiębiorstw niefinansowych*. W: K. Puchalska, I.D. Tymoczko, *Szerokie ujęcie ekspozycji polskich przedsiębiorstw niefinansowych na ryzyko walutowe. Źródła i skala ekspozycji oraz metody zarządzania ryzykiem walutowym*. Warszawa: Narodowy Bank Polski. Pobrano z: [https://www.nbp.pl/publikacje/materiały\\_i\\_studia/ms293.pdf](https://www.nbp.pl/publikacje/materiały_i_studia/ms293.pdf) (5.04.2018).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591; t.j. Dz.U. 2002 nr 76, poz. 694; t.j. Dz.U. 2013, poz. 330 z późn. zm.
- Vasūrenko, O.V. (2001). *Bankiv's'kij menedżment*. K.: Vidavniĉij centr „Akademiâ”.
- Vitlins'kij, V.V., Velikoivanenko, G.Ā. (2004). *Rizikologii v ekonomicii ta pidpriëmnic'vi*. K.: KNEU.
- Widz, E. (2012). Wykorzystanie kontraktów futures do zabezpieczenia ekspozycji na ryzyko walutowe. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H Oeconomia*, 1 (46), 433–443.
- Zajâc, J. (2002). *Polski rynek walutowy w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo K.E. LIBER.
- Zakon Ukraïni „Pro buhgalters'kij oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraïni” vid 16.07.1999 № 996-XIV. Pobrano z: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (1.04.2018).
- Żebruñ, A. (2010). *Instrumenty pochodne zabezpieczajâce w rachunkowości*. Warszawa: Difin.

## ACCOUNTING IN THE CURRENCY RISK MANAGEMENT PROCESS IN ENTERPRISES IN POLAND AND UKRAINE

**Abstract:** *Purpose* – The showing the problem of currency risk incurred by enterprises in Poland and Ukraine, and present methods of protecting against its negative effects

*Design/methodology/approach* – The methods of analysis of the literature and regulations, the descriptive method and statistical data analysis were used in the study.

*Findings* – Due to large fluctuations in the Ukrainian hryvnia exchange rate, the article highlights the need to manage currency risk and the ability to benefit from the experience of Polish entrepreneurs in this area.

*Originality/value* – The article reviews selected currency risk definitions and possible currency risk management methods. Attention was paid to the problems of hedging against currency risk by Polish and Ukrainian enterprises making foreign transactions.

**Keywords:** currency risk, currency risk management, derivatives, futures

**Cytowanie**

Remlein, M., Ksendzük, V. (2018). Rachunkowość w procesie zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwach w Polsce i na Ukrainie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 275–285. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-24.



---

**ZAWÓD KSIĘGOWEGO  
I ORGANIZACJA RACHUNKOWOŚCI**

---





## Organizacja pracy w biurze rachunkowym

Anna Chojnacka-Komorowska\*

**Streszczenie:** *Cel* – Przeanalizowanie organizacji i podziału pracy na przykładzie dwóch wybranych biur rachunkowych. Jedno z nich należy do mikroprzedsiębiorstw, natomiast drugie jest średniej wielkości przedsiębiorstwem.

*Metodologia badania* – Przeprowadzenie obserwacji migawkowych, rozmów z pracownikami i kierownikami, a także analiza stosowanych procedur.

*Wynik* – Ustalenie specyfiki organizacji pracy w różnej wielkości biurach rachunkowych. Artykuł ma charakter *case study*, a jego wyników nie można przekładać na sposób funkcjonowania wszystkich biur rachunkowych.

**Słowa kluczowe:** biuro rachunkowe, organizacja pracy, księgowość

### Wprowadzenie

System rachunkowości odgrywa ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie i jest uznawany za jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji o aktywności gospodarczej jednostki. Podstawowym aktem prawnym określającym zasady prowadzenia rachunkowości w krajowych podmiotach gospodarczych jest ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku (Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591), która obliguje do prowadzenia ksiąg rachunkowych m.in. wszystkie spółki prawa handlowego oraz osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 2 000 000 euro. Równoległe do wspomnianej ustawy kwestie rachunkowości regulują Krajowe i Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (odpowiednio KSR i MSR). Pamiętać należy również o tym, że prawidłowo zorganizowany system rachunkowości umożliwia dokonanie rzetelnych rozliczeń z urzędami skarbowymi zgodnie z krajowymi przepisami podatkowymi (Jaworski, 2009, s. 45).

Można zatem stwierdzić, że wiele podmiotów gospodarczych jest zobowiązanych do prowadzenia ksiąg rachunkowych. Jednak organizacja ich prowadzenia może się odbywać na dwa główne sposoby (por. Krawiec, Kubiak, 2011 s. 563): pierwszy jest związany z wykorzystaniem własnych osobowych zasobów jednostki, drugi polega na powierzeniu prowadzenia ksiąg rachunkowych podmiotom zajmującym się usługowym świadczeniem

---

\* dr Anna Chojnacka-Komorowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunkowości, Controllingu, Informatyki i Metod Ilościowych, e-mail: anna.chojnacka-komorowska@ue.wroc.pl.

tego typu usług (outsourcing), jak np. kancelarie podatkowe, centra usług finansowych czy biura rachunkowe.

Każde rozwiązanie ma określone wady i zalety, które wyszczególniono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wady i zalety prowadzenia ksiąg rachunkowych własnymi zasobami kadrowymi i przez biuro rachunkowe

	Własne zasoby kadrowe	Biuro rachunkowe
Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko zatrudnienia niewykwalifikowanego pracownika</li> <li>– konieczność poniesienia kosztów związanych z szukaniem pracownika, jego wynagrodzeniem, kosztem wyposażenia stanowiska pracy</li> <li>– konieczność zakupu specjalistycznego oprogramowania</li> <li>– wygospodarowanie powierzchni biurowej do realizacji powierzonych zadań</li> <li>– ryzyko błędów księgowych dotyczy w większości właściciela czy udziałowca*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak systematycznej informacji na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość utraty poufnych danych przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość pogorszenia jakości świadczonych usług oraz ich terminowości</li> <li>– długi czas oczekiwania na potrzebne informacje</li> <li>– konieczność zbierania danych w przedsiębiorstwie umożliwiających operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem (np. na temat rozrachunków)</li> </ul>
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość aktywnego decydowania o wyborze osoby zajmującej się sprawami księgowymi</li> <li>– dostęp do bieżącej informacji na potrzeby działań operacyjnych przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość łączenia funkcji księgowej oraz funkcji controllera finansowego przez jedną osobę w przedsiębiorstwie</li> <li>– dostęp do poufnych danych ma ograniczona liczba osób</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość skupienia się na głównej działalności przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość korzystania z większego doświadczenia pracowników biura rachunkowego</li> <li>– zmniejszone ryzyko konsekwencji błędów księgowych (np. poprzez ubezpieczenie OC biura rachunkowego)</li> <li>– niższe koszty niż zatrudnienie na etacie księgowej</li> </ul>

\* Odpowiedzialność zatrudnionego pracownika wg art. 119 k.p. ograniczona jest do wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ona przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chojnacka-Komorowska (2017), s. 110–122; Kończewski (2011), s. 37–42; Matejun (2011), s. 60–67.

Porównując korzyści i wady poszczególnych rozwiązań przedstawionych w literaturze przedmiotu, można niewątpliwie stwierdzić, że outsourcing usług finansowo-księgowych staje się coraz częściej stosowanym rozwiązaniem. Prócz powodów zawartych w tabeli 1 można znaleźć także inne zalety korzystania z usług biur rachunkowych, ponieważ zazwyczaj oferują one swoim klientom szeroki wachlarz usług, sprawiając, że ich obsługa staje się kompleksowa i prócz prowadzenia księgowości obejmuje także kadry, płace, rozliczenia roczne, sporządzanie sprawozdań finansowych, informacji do GUS czy nawet doradztwo podatkowe.

## 1. Specyfika funkcjonowania biur rachunkowych

Mówiąc o biurach rachunkowych, należy jednak pamiętać o tym, że – podobnie jak inne podmioty gospodarcze – także i one są nastawione na zysk. Powstaje więc pytanie, w jaki sposób ich zysk powinien być optymalizowany. Koszty funkcjonowania biura rachunkowego w większości są kosztami stałymi, związanymi z wynajmem lokalu lub amortyzacją własnych powierzchni, zakupem materiałów biurowych, amortyzacją maszyn i urządzeń oraz wynagrodzeniami pracowników. Do kosztów stałych zaliczyć też można koszt premii wypłacanej pracownikom za zrealizowanie określonych zadań. W tym ujęciu należy spojrzeć na biuro rachunkowe jak na przedsiębiorstwo produkcyjne, którego zyski w całości są uzależnione od liczby księgowanych dokumentów oraz liczby obsługiwanych podmiotów. Większa zatem liczba księgowania realizowanych z użyciem tych samych zasobów ma bezpośrednio przełożenie na wzrost zysku biura rachunkowego. Za A. Chojnacką-Komorowską oraz K. Nowosielskim (2017, s. 102–113) można stwierdzić, że sprawność działania biura rachunkowego jest związana z kryteriami, takimi jak:

- **koszt realizacji całego procesu ewidencji księgowej** – jako wartość zasobów wykorzystanych podczas realizacji tego procesu, w tym między innymi: wynagrodzenia pracowników księgowości, amortyzacji sprzętu biurowego oraz oprogramowania specjalistycznego służącego do prowadzenia ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań, deklaracji i raportów oraz innych kosztów związanych z tym procesem,
- **czas realizacji procesu** – jako różnica między momentem przyjęcia dowodów księgowych od klienta biura a momentem ich skutecznego wprowadzenia do ksiąg rachunkowych, mierzonej liczbą roboczogodzin pracy pracowników księgowości,
- **jakość rezultatów procesu** – jako zgodność rezultatów realizowanych działań w ramach każdego etapu procesu, a także końcowych rezultatów procesu, czyli zapisów dokonanych w księgach rachunkowych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz ewentualnymi dodatkowymi wymaganiami określonymi przez klienta biura, np. dotyczącymi przekrojów ewidencyjnych kosztów i przychodów.

Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób zorganizować prace biura rachunkowego, by opisane kryteria były spełnione, a jednocześnie, by osiągnięte efekty ekonomiczne były zadowalające.

## 2. Metodyka badań przeprowadzonych w biurach rachunkowych

Głównym problemem badawczym analizowanym w niniejszym opracowaniu jest porównanie sposobu organizacji pracy w wybranych biurach rachunkowych. Podmioty obserwacji nie zostały wyłonione przypadkowo. Jeden z nich jest małym rodzinnym przedsiębiorstwem, w którym jest zatrudnionych dwóch etatowych pracowników (małe biuro rachunkowe), a drugi jest podmiotem wielooddziałowym, zatrudniającym kilkudziesięciu pracowników (średnie biuro rachunkowe).

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu organizacji pracy w zależności od wielkości badanego podmiotu. Oczekiwany rezultatem przeprowadzonego badania jest wskazanie istotnych różnic co do sposobu organizacji i funkcjonowania badanych podmiotów. Uzyskane wyniki mają raczej charakter ilustrujący opisywane zjawisko, nie mogą być podstawą do wyciągania uogólnionych wniosków. Podjęte badania przeprowadzono z zastosowaniem metody *case study*, która pozwala na pogłębioną analizę badanych biur rachunkowych dzięki różnym sposobom uzyskiwania danych, które dotyczyły tylko pracowników zajmujących się prowadzeniem pełnej księgowości.

Pierwsze (małe) biuro rachunkowe działa na terenie województwa dolnośląskiego od 1998 roku w formie spółki cywilnej i świadczy kompleksowe usługi finansowo-księgowe wraz z obsługą kadrowo-płacową. Zatrudnia dwóch etatowych pracowników. W badanej jednostce stosuje się komputerowe techniki rejestracji operacji gospodarczych na podstawie dokumentów w formie drukowanej (papierowej). Dokumenty te są dostarczane do biura osobiście przez klientów lub odbierane od klientów przez pracowników biura rachunkowego.

Drugie (średnie) biuro rachunkowe działa na terenie województwa dolnośląskiego od 2002 roku w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i świadczy kompleksowe usługi finansowo-księgowe wraz z obsługą kadrowo-płacową. Biuro zatrudnia kilkudziesięciu etatowych pracowników. W badanej jednostce stosuje się komputerowe techniki rejestracji operacji gospodarczych na podstawie dokumentów zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej. Dokumenty te są dostarczane do biura osobiście przez klientów biura, pocztą tradycyjną lub elektroniczną.

Wykorzystane podczas badania techniki badawcze to:

- obserwacje migawkowe pracy pracowników zajmujących się księgowaniem dokumentów w badanych biurach rachunkowych,
- weryfikacja stopnia sformalizowania wykonywanych czynności,
- przegląd procedur funkcjonujących w badanych biurach rachunkowych,
- wykorzystanie danych ilościowych dostarczonych przez badane biura rachunkowe dotyczące np. ilości zaksięgowanych dokumentów,
- jawny, pogłębiony wywiad z pracownikiem księgującym dokumenty w biurze rachunkowym,
- jawny, pogłębiony wywiad z kierownikiem oddziału średniego biura rachunkowego oraz ze współwłaścicielem małego biura rachunkowego.

Proces obserwacji był prowadzony z wykorzystaniem formularza badawczego, w którym odnotowano: nazwisko i imię pracownika, jego stanowisko, okres zatrudnienia, mający bezpośredni wpływ na sprawność wykonywania poszczególnych czynności, datę badania, a następnie dokładny czas prowadzenia obserwacji. Formularz umożliwił wpisanie czynności wykonywanych przez danego pracownika, a podzielonych na kilka głównych kategorii, takich jak: weryfikacja dokumentów, ich księgowanie, kontakt z klientem. Jednocześnie w formularzu możliwe było odnotowanie wszystkich zakłóceń w trakcie realizacji poszczególnych czynności przez księgowego – uznanych przez obserwującego za istotne. Łączny

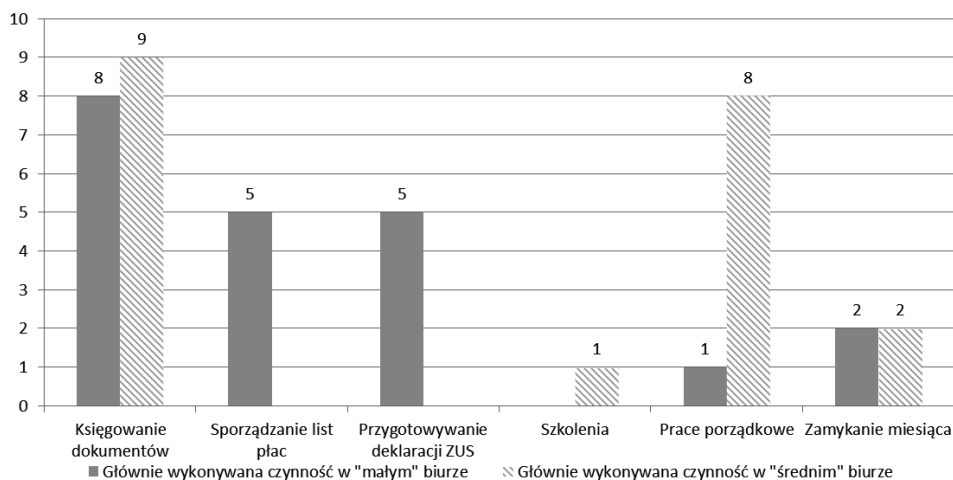
czas obserwacji wyniósł 20 dni po 8 godzin (listopad 2016) w średnim biurze rachunkowym oraz 21 dni po 8 godzin (listopad 2017) w małym biurze rachunkowym.

### 3. Organizacja pracy w badanych biurach rachunkowych

Pierwsze ujęcie pozwala w sposób ogólny przeanalizować dominujące obowiązki realizowane przez księgowego w poszczególnych dniach miesiąca. W badaniu wyodrębniono – na podstawie przeprowadzonych obserwacji – takie czynności, jak:

- weryfikacja i księgowanie dokumentów,
- sporządzanie list płac,
- przygotowywanie deklaracji ZUS,
- szkolenia,
- prace porządkowe, jak np. porządkowanie zapisów księgowych oraz sald rozrachunkowych, porządkowanie i układanie dokumentów, przygotowywanie niezbędnych wydruków,
- zamykanie miesiąca – typowe prace związane z zamykaniem miesiąca, np. sporządzanie deklaracji, przesyłanie ich do odpowiednich urzędów, uzgadnianie zapisów na kontach.

Schematyczne ujęcie nasilenia określonych czynności w badanym miesiącu przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Liczba dni w miesiącu przypadająca na wykonywanie danej czynności

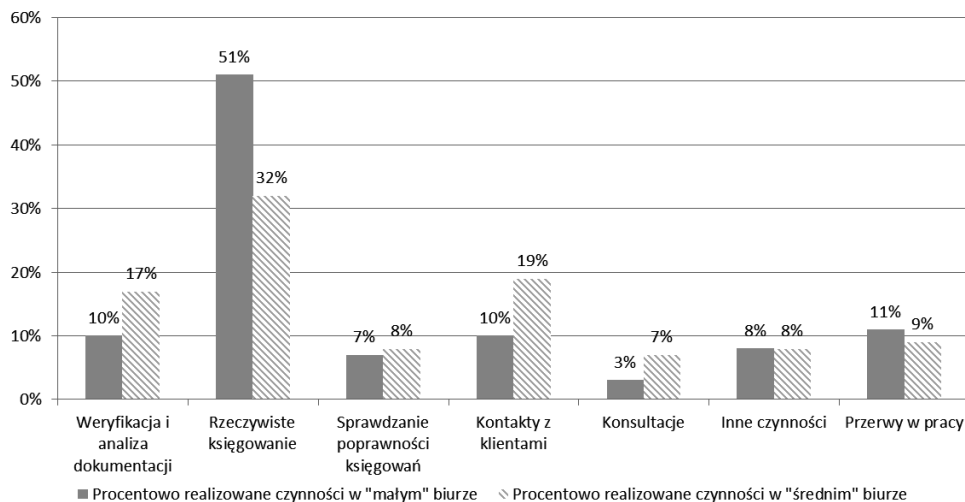
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak można zauważyć, rozkład wykonywanych czynności w badanych biurach rachunkowych jest odmienny. Pierwsza główna różnica dotyczy zakresu obowiązków pracowników. W małym biurze rachunkowym pracownicy, oprócz księgowania, zajmują się również przygotowywaniem zarówno list płac, jak i deklaracji rozliczeniowych z ZUS, czym w ogóle nie zajmują się pracownicy średniego biura rachunkowego. Kolejna różnica wynika z wyodrębnienia działań związanych z tzw. zamykaniem miesiąca w małym biurze rachunkowym, które nie występują w średnim biurze rachunkowym. Nie oznacza to jednak, że w średnim biurze rachunkowym czynności te nie są wykonywane, a jedynie że ich realizacja odbywa się zgodnie z procedurą, która nakazuje dokończenie wszystkich prac związanych z danym klientem natychmiast po zakończeniu księgowania. Działania te odnaleźć więc można rozłożone równomiernie w poszczególnych dniach, w których następuje „księgowanie dokumentów”.

Następna różnica jest związana z występowaniem tzw. „prac porządkowych” w średnim biurze rachunkowym. Jest ich aż o siedem więcej niż w drugim badanym biurze. Można stwierdzić, że przeprowadzone badania nie uzasadniają konieczności poświęcania tylu dni na „prace porządkowe”, ponieważ pracownicy mogliby w tym czasie realizować inne obowiązki, jak np. sporządzanie list płac, które teraz są przygotowywane przez wyspecjalizowany dział średniego biura rachunkowego. Jednocześnie okres ten jest wykorzystywany na intensywny kontakt z klientami biura i dbałością o komfort ich współpracy z biurem. Ostatnia zauważona różnica dotyczy szkoleń, na które nie ma wydzielonego specjalnego dnia w małym biurze, co jest standardowym działaniem w biurze średnim. Jednakże różnice w tym zakresie można tłumaczyć odmienną rotacją pracowników, która praktycznie nie istnieje w małym biurze, a jest głównym problemem biura średniego.

Kolejnym krokiem badania było przeanalizowanie specyfiki pracy w dniu, w którym główną wykonywaną czynnością jest „księgowanie dokumentów” i ocena podobieństw i różnic występujących w ramach wykonywania szczegółowych działań. Przedstawione wyniki w ujęciu procentowym odnoszą się do pięciodniowego okresu (13–17.11.2017 oraz 14–18.11.2016). Wyniki przeprowadzonej analizy zaprezentowano na rysunku 2.

Podsumowując uzyskane wyniki, należy wskazać, że pracownik małego biura rachunkowego poświęca 51% swojego dnia pracy na księgowanie dokumentów. Jednakże w średnim biurze rachunkowym pracownik realizuje podobne czynności zaledwie przez 32% ogólnego czasu pracy. Należy się więc zastanowić, dlaczego tak się dzieje. Po pierwsze, pracownicy małego biura rachunkowego zdecydowanie mniej czasu poświęcają na weryfikację i analizę dostarczonej przez klienta dokumentacji. Po drugie, zdecydowanie mniej czasu spędzają oni na konsultowaniu wątpliwych księgowania z innymi pracownikami biura, co z pewnością wynika z większego doświadczenia tych pracowników oraz ze zdecydowanie mniejszej ich rotacji. Pracownicy średniego biura rachunkowego poświęcają zdecydowanie więcej czasu na kontakty z klientami i dopytywanie ich o wszystkie wątpliwości i nieprawidłowości, natomiast pracownicy małego biura rachunkowego księgują dostarczone dokumenty, ograniczając kontakty z klientami. Przedstawione różnice znajdują też odzwierciedlenie we wskaźnikach ilościowych, ponieważ pracownicy małego biura rachunkowego księgują miesięcznie o 70% dokumentów więcej.



**Rysunek 2.** Procentowy dzienny rozkład czynności realizowanych w badanych biurach rachunkowych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

#### 4. Wnioski z przeprowadzonych badań

Kolejny etap dotyczy podsumowania zauważonych w trakcie badania różnic w organizacji pracy w badanych biurach rachunkowych. Ich zestawienie znajduje się w tabeli 2.

**Tabela 2**

Porównanie sposobu organizacji średniego oraz małego biura rachunkowego

Kryterium	Średnie biuro rachunkowe		Małe biuro rachunkowe
	1	2	3
Wielkość biura rachunkowego wyrażona etatami	ponad 50		2
Forma prawna	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością		spółka cywilna
Rola udziałowca/właściciela	funkcje związane z organizacją i koordynacją działania całego przedsiębiorstwa		funkcje związane z bieżącą obsługą klientów biura rachunkowego*
Sposób sformalizowania procesów przez wdrożenie procedur	wszystkie działania pracowników bardzo sformalizowane, począwszy od narzuconego terminarza kontaktów z klientem, a skończywszy na sposobie układania dokumentów w segregatorach.		brak funkcjonowania formalnych procedur, choć pracownicy wiedzą dokładnie, co należy do ich obowiązków

1	2	3
Formalizacja zadań	pełna formalizacja kolejności realizacji zadań przez pracownika.	brak formalizacji kolejności wykonywanych zadań
Sposób dostarczania dokumentów do biura rachunkowego	dokumenty dostarczane osobiście przez klienta biura, za pomocą poczty tradycyjnej lub elektronicznej.	dokumenty dostarczane osobiście przez klienta biura lub odbierane przez pracowników biura od klienta
Kontakty z klientami	bardzo częsty kontakt z klientem, wraz z jego formalnym odnotowaniem, czy dostarczył wszystkie dokumenty, czy może o czymś jeszcze zapomniał, czy już można zamykać miesiąc, czy jest zadowolony z obsługi – to tylko niektóre obowiązkowe rozmowy z klientem, które trzeba odbyć	kontakt z klientem ograniczony do minimum, tylko w razie wątpliwości w zakresie dokumentacji księgowej lub kadrowo-płacowej
Szkolenia	systematyczne szkolenie; minimum raz w miesiącu całodzienne oraz raz w tygodniu do godziny czasu	brak systematycznych szkoleń; wiedza przekazywana tylko w przypadku pytań pracowników
System motywacyjny i wynagrodzenie	niezbyt wysoki poziom wynagrodzenia z systemem motywacyjnym uzależnionym od ilości księgowanych dokumentów	niezbyt wysoki poziom wynagrodzeń bez systemu motywacyjnego
Średni czas zatrudnienia pracownika	ok. 2 lat	od początku istnienia biura nie było zmian w zatrudnieniu
Ocena ilościowa pracy	zdecydowanie mniejsza ilość księgowanych dokumentów	zdecydowanie większa ilość księgowanych dokumentów oraz przygotowywanie list płac oraz sporządzanie deklaracji ZUS.

\* Przez funkcje związane z bieżącą obsługą klientów biura rachunkowego autorka rozumie wszystkie działania realizowane przez etatowych pracowników biura rachunkowego (kontakty z klientami, obsługa finansowo-księgową, obsługa kadrowo-płacowa).

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że w zakresie organizacyjnym badane biura rachunkowe znacznie się różnią. Dotyczy to w szczególności stopnia formalizacji pracy, systemu szkoleń, roli właścicieli/udziałowców w funkcjonowaniu biura, zakresu obowiązków pracowników, przyjętego systemu motywacji pracowników oraz osiągniętych efektów ilościowych wykonywanej pracy.

## Uwagi końcowe

Autorka niniejszego artykułu ma świadomość, że praca pracowników w przypadku pełnej obserwacji odbiega od ich rzeczywistego sposobu pracy. Jednakże doświadczenie pokazuje, że po kilku dniach pracownik stopniowo przywyka do osoby obserwującej. Autorka ma również świadomość, że w badanym okresie obserwowani pracownicy pracowali bardziej



wydajnie, szczególnie w obszarze prac porządkowych, które często obejmowały kilka lat wstecz, co świadczyło o braku bieżącego, comiesięcznego wykonywania tych czynności. Z tego powodu kolejnym obszarem badań było porównanie pracy pracowników, którzy wiedzieli o obserwacji z tymi, którzy byli obserwowani w sposób niejawnym, lecz wyniki tych badań zostaną zaprezentowane w kolejnej publikacji.

## Literatura

- Chojnacka-Komorowska, A. (2017). *Tworzenie systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie. Aspekty funkcjonalne, strukturalne oraz narzędziowe*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Chojnacka-Komorowska, A., Nowosielski, K. (2017). Determinanty sprawności procesu ewidencji księgowej w biurze rachunkowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 471, 102–112.
- Jaworski, J. (2009). System rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle paradygmatu informacyjno-ekonomicznego. W: *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy* (s. 44–55). Toruń: WSB w Toruniu.
- Kończewski, K. (2011). *Outsourcing procesów finansowo-księgowych w przedsiębiorstwach*. Praca doktorska. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Krawiec, W., Kubiak, D. (2011). Organizacja e-księgowości w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 32, 563–578.
- Matejun, M. (2011). Ocena wybranych kryteriów charakteryzujących jakość współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. W: *Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, M. Komańda (s. 60–67). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

### ORGANIZATION OF WORK IN AN ACCOUNTING OFFICE

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of the presented article is to analyze the organization and division of work in two accounting offices. One of them belongs to micro enterprises, while the other is a medium-sized enterprise. *Design/methodology/approach* – The adopted research methodology consists in conducting snapshots, interviews with employees and managers, and analyzing the procedures in place. *Results* – The result of the research is to determine the specifics of work organization in various accounting offices. The article is a case study and its results can not be translated into the functioning of all accounting offices.

**Keywords:** accounting office, organization of work, accounting

### Cytowanie

Chojnacka-Komorowska, A. (2018). Organizacja pracy w biurze rachunkowym. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 289–297. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-25.



## Czy zawód księgowego jest prestiżowy? Portrety księgowych w Polsce i w Rumunii

Stanisław Hońko\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych wśród polskich i rumuńskich księgowych w zakresie postrzegania prestiżu zawodu. Badania były prowadzone w ramach projektu „Portrety księgowych”, obejmującego ankiety wypełnione przez niemal pięć tysięcy respondentów (księgowych i przedsiębiorców).

*Metodologia badania* – Na potrzeby artykułu wykorzystano dwa kwestionariusze internetowe („Autoportret księgowych” i „Księgowi oczami przedsiębiorców”). Zbadano zależność postrzegania prestiżu zawodowego księgowych od takich czynników, jak wiek respondentów, stanowisko czy wielkość reprezentowanej jednostki.

*Wynik* – Zawód księgowego jest uznawany za prestiżowy. Więcej wysokich ocen wystawiają rumuńscy księgowi i przedsiębiorcy, co może być związane z tym, że zawód księgowego w Rumunii jest regulowany.

*Oryginalność/wartość* – Księgowi jako profesja są rzadko podejmowanym tematem badawczym. Walorem artykułu jest przedstawienie wyników badań ankietowych na dość dużej próbie księgowych i przedsiębiorców pochodzących z Polski i Rumunii.

**Słowa kluczowe:** zawód księgowego, prestiż zawodu, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP), Corpul Expertilor Contabili si Contabililor Autorizati din Romania (CECCAR)

### Wprowadzenie

Niniejszy artykuł powstał w ramach projektu badawczego „Portrety księgowych”, prowadzonego pod patronatem Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (SKwP). Celem tego projektu jest zebranie informacji o zawodzie księgowego, w szczególności poznanie opinii na temat prestiżu i postrzegania tego zawodu, ocena satysfakcji zawodowej księgowych i diagnoza uciążliwości towarzyszących ich obowiązkom.

Inicjatorem projektu był Wielkopolski Oddział Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. Oddział ten opracował ankietę adresowaną do księgowych z województwa wielkopolskiego, której wnioski zawiera raport „Portret księgowych. Zapracowani, ale usatysfakcjonowani”. (Portret księgowych, [www.skwp.poznan.pl/jubileusz](http://www.skwp.poznan.pl/jubileusz)). W marcu 2017 roku Komisja ds. Szkolenia i Wydawnictw, działająca przy Zarządzie Głównym SKwP, podjęła decyzję o przygotowaniu ogólnopolskiego badania „Portrety księgowych”, na który składają się dwie ankiety. Pierwsza, „Autoportret księgowych”, była adresowana do księgowych, natomiast

\* dr hab. Stanisław Hońko prof. US, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości, e-mail: honko@wneiz.pl.

drugą ankietę „Księgowi oczami przedsiębiorców” skierowano do pracodawców i klientów, na co dzień współpracujących z księgowymi. Podczas Strategicznego Forum Zawodu Księgowego (APSF), odbywającego się na Cyprze w maju 2017 roku, którego głównym organizatorem był Instytut Dyplomowanych Księgowych w Anglii i Walii (ICAEW), do wzięcia udziału w projekcie zaproszono organizacje zawodowych księgowych z innych krajów. W czerwcu 2017 roku zostało podpisane wielostronne porozumienie o współpracy między organizacjami zawodowych księgowych z ośmiu krajów. Do kwietnia 2018 roku, poza Polską, badania zostały przeprowadzone przez w Republice Serbskiej przez Serbskie Stowarzyszenie Księgowych i Audytorów (Савез рачуновођа и ревизора Србије; Serbian Association of Accountants and Auditors – SAAA) oraz w Rumunii przez Corpul Expertilor Contabili si Contabililor Autorizati din Romania, The Body of Expert and Licenced Accountants of Romania – CECCAR). Dzięki zaangażowaniu profesjonalnych organizacji zrzeszających księgowych zakres badań mógł zostać rozszerzony na teren innych krajów europejskich. Badania są prowadzone w trybie ciągłym, a ich efektem będą publikowane okresowo raporty. Pierwszy raport, dotyczący wyników badań „Autoportret księgowych” w Polsce, jest dostępny od czerwca 2018 roku na stronie internetowej SKwP (<http://pliki.skwp.pl/raportAK.pdf>).

Celem niniejszego artykułu jest porównanie wyników badań w zakresie prestiżu i postrzegania zawodowych księgowych w Polsce i w Rumunii. Osiągnięcie tego celu wymaga udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- jak należy rozumieć prestiż danego zawodu?
- czy zawód księgowy w Polsce i w Rumunii jest uznawany za prestiżowy?
- czy odpowiedzi księgowych i przedsiębiorców dotyczące prestiżu zawodu księgowego są zbliżone?
- czy na ocenę prestiżu zawodu księgowego ma wpływ wiek respondentów, zajmowane przez nich stanowisko czy wielkość jednostki, którą reprezentują?

Na potrzeby artykułu sformułowano trzy hipotezy robocze, a mianowicie:

1. Księgowi wyżej oceniają prestiż swojego zawodu niż przedsiębiorcy.
2. Księgowi zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych wyżej oceniają prestiż swojego zawodu niż osoby będące ich podwładnymi.
3. Prestiż księgowych w zatrudnionych w dużych jednostkach jest większy niż w małych i średnich.

Intuicja podpowiada, że osoby wykonujące dany zawód w sposób subiektywny mogą zawyżać jego prestiż. Wydaje się również, że księgowi na najwyższych stanowiskach, na przykład zatrudnieni jako dyrektorzy finansowi, mogą własny punkt widzenia rozciągać na postrzeganie prestiżu całej grupy zawodowej. Można również przypuszczać, że księgowi w dużych jednostkach cieszą się większym prestiżem niż w jednostkach małych i średnich. Czy hipotezy te zostaną potwierdzone czy odrzucone? Odpowiedź na to pytanie znajduje się w treści artykułu.

## 1. Informacje o organizatorach badania

Przed opisem szczegółowych wyników badań warto syntetycznie przedstawić rumuńską i polską organizację profesjonalnych księgowych. CECCAR (Zespół Ekspertów i Licencjonowanych Księgowych z Rumunii) działa od 1921 roku. Do organizacji należy obecnie ponad 40 000 członków, co sprawia, że CECCAR jest jedną z największych organizacji południowo-wschodniej Europy. Jest ona członkiem International Federation of Accountants (IFAC), Accountancy Europe, International Federation of Francophone Accountants (FIDEF), Comité de Integración Latino Europa América (CILEA) oraz innych międzynarodowych i lokalnych organizacji. Do 1999 roku CECCAR był jedyną organizacją zrzeszającą rumuńskich księgowych i audytorów. Miał również znaczący wpływ na uregulowania dotyczące obu zawodów. Jak stwierdzają Albu i Albu (2009, s. 7–11) rumuńscy księgowi są postrzegani przez społeczeństwo jako osoby wykonujące nudne czynności, pilnujące każdego grosza i zakochane w przestrzeganiu sztywnych procedur (*beancounters*). Do głównych zadań księgowych, według potocznej opinii, należy przede wszystkim dbałość o prawidłowe stosowanie złożonych przepisów, głównie podatkowych (Albu, 2013, s. 545). W większych podmiotach, głównie z międzynarodowym kapitałem, od księgowych oczekuje się również pełnienia funkcji doradczych. Warto dodać, że w Rumunii zawód księgowego jest zawodem regulowanym. CECCAR jest organizacją odpowiedzialną za organizowanie egzaminów na ekspertów księgowych i licencjonowanych księgowych. Ekspert księgowy jest uprawniony do podpisywania sprawozdań finansowych, jest nie tylko księgowym, ale również wykonuje prace analityczne i nadzorcze. Zadaniem licencjonowanego księgowego jest przede wszystkim prowadzenie ksiąg rachunkowych i podatkowych, przy czym nie jest on uprawniony do sporządzania i podpisywania sprawozdań finansowych. Organizacja dnia księgowego 21 września w Rumunii wynika z tego, że jest to dzień równonocy, a równowaga między porami roku ma nawiązywać do równowagi bilansowej.

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, którego historia sięga 1907 roku, zrzesza obecnie ponad 60 000 członków. SKwP jest członkiem IFAC. Przynależność księgowych do SKwP, w odróżnieniu od CECCAR, jest dobrowolna. Jak wiadomo, zawód księgowego w Polsce, poza sferą finansów publicznych, nie jest uregulowany. Wykonywanie tego zawodu nie wymaga przynależności do jakiegokolwiek organizacji ani ustawicznego doskonalenia zawodowego. Częściowym uzupełnieniem tej luki jest ścieżka certyfikacji zawodowej księgowych SKwP, obejmująca cztery poziomy zaawansowania. Na jej szczycie znajduje się tytuł dyplomowanego księgowego. Tytuł dyplomowanego księgowego posiada 841 osób (stan na 8.05.2018) Warto dodać, że przeciętna roczna liczba osób biorących udział w szkoleniach SKwP wynosi ponad 100 000. Dzień księgowego jest obchodzony 9 czerwca, co jest nawiązaniem do daty powołania organizacji 111 lat temu.

## 2. Księgowy – zawód prestiżowy? Wyniki badań

W dalszej części artykułu skoncentrowano się na analizie prestiżu zawodu księgowego. Pojęcie „prestiż” w *Słowniku języka polskiego* oznacza „znaczenie, poważanie, jakim ktoś lub coś cieszy się w swoim otoczeniu” (<https://sjp.pwn.pl/szukaj/presti%C5%BC.html>). Prestiż oznacza również autorytet, uznanie oraz wzbudzanie podziwu. O prestiżu księgowych decyduje ich postrzeganie przez otoczenie, w tym przede wszystkim kierownictwo, współpracowników oraz media.

Według badania Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) z 2013 roku do najbardziej prestiżowych zawodów należą m.in. strażacy, nauczyciele akademicy czy lekarze (Prestiż zawodów, 2013, s. 3). W badaniu tym respondenci mieli możliwość zaznaczenia, czy dany zawód cieszy się bardzo dużym, dużym, średnim czy też bardzo małym poważaniem. Księgowi, według CBOS, cieszą się wyższym poważaniem społecznym (duże poważanie: 63%, średnie 31%) niż adwokaci, sędziowie, policjanci czy księża. Jedynie 2% respondentów oceniło, że księgowi cieszą się małym poważaniem w społeczeństwie. Warto dodać, że ocena prestiżu zawodu księgowego w 2013 roku, w porównaniu z badaniami przeprowadzonymi 5 lat wcześniej, nie uległa znaczącej zmianie. Autorzy raportu podkreślają, że na ocenę poważania danego zawodu nie ma większego wpływu to, czy są to zawody wymagające pracy fizycznej (np. murarz, górnik, rolnik), czy umysłowej. W 1999 roku na pierwszych miejscach w rankingu najbardziej prestiżowych zawodów znajdowały się zawody inteligencje, takie jak profesor, lekarz, nauczyciel czy sędzia. Większe znaczenie niż charakter pracy czy konieczność długotrwałej edukacji, według CBOS, miała społeczna użyteczność danej profesji. Badanie CBOS było przeprowadzane na reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski obejmującej 904 osoby.

Próba badawcza w ramach projektu „Portrety księgowego” była większa niż przy badaniach CBOS, ale respondenci nie byli dobierani losowo. Ankiety zostały skierowane albo do księgowych albo do osób z nimi współpracujących. Ankiety były i są dostępne jako formularze on-line (Google Forms), a informacje o inicjatywie były szeroko nagłaśniane w mediach, w tym w mediach społecznościowych. Okazją do przeprowadzenia badań w Polsce były obchody 110-lecia organizacji księgowych na ziemiach polskich. Łączna liczba zebranych odpowiedzi w Polsce i Rumunii do kwietnia 2018 roku wynosi 4 914. W obu krajach większą popularnością cieszyła się ankieta adresowana do księgowych. Podstawowe informacje o respondentach zawarto w tabeli 1.

Pierwszym pytaniem w obu ankietach było pytanie o prestiż zawodu księgowego. Kluczową kwestią było uzyskanie odpowiedzi, czy oceny prestiżu zawodu księgowego są zbliżone w obu grupach respondentów. Zestawienie odpowiedzi polskich i rumuńskich księgowych oraz przedsiębiorców na pytanie „Czy zawód księgowego jest Pani/Pana zdaniem zawodem prestiżowym?” przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 1**

Podstawowe informacje o respondentach w Polsce i w Rumunii

	Autoportret księgowego		Księgowi oczami przedsiębiorców	
	Polska	Rumunia	Polska	Rumunia
Kraj objęty badaniem	Polska	Rumunia	Polska	Rumunia
Liczba osób	2659	1538	375	342
Kobiety/mężczyźni	2321/338	1263/275	256/119	256/86
Dominująca grupa wiekowa	30–39 lat	40–49 lat	30–39 lat	40–49 lat
Dominujące stanowisko/funkcja	główny księgowy	właściciel biura rachunkowego	wyższe/średnie kierownictwo	udziałowiec/właściciel

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2**

Zestawienie odpowiedzi na pytanie o prestiż zawodu księgowego (w %)

	Autoportret księgowego		Księgowi oczami przedsiębiorców	
	Polska	Rumunia	Polska	Rumunia
Zdecydowanie nie	1,96	1,56	3,20	2,34
Raczej nie	19,74	11,83	16,00	8,77
Raczej tak	45,96	18,79	43,73	61,70
Zdecydowanie tak	24,75	61,05	31,47	20,18
Trudno powiedzieć	7,60	6,76	5,60	7,02

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tabeli 2 można wyciągnąć kilka wniosków. Po pierwsze, należy odrzucić hipotezę, że osoby wykonujące zawód księgowego wyżej oceniają jego prestiż niż przedsiębiorcy. Dotyczy to obu badanych krajów. Odsetek odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” wynosi odpowiednio:

- Polska: 21,7%, Rumunia: 13,4% („Autoportret”),
- Polska: 19,2%, Rumunia: 11,1% („Księgowi oczami przedsiębiorców”).

Z kolei odpowiedzi pozytywne, tj. „zdecydowanie tak” i „raczej tak” były następujące:

- Polska: 70,7%, Rumunia: 79,8% („Autoportret”),
- Polska: 75,2%, Rumunia: 81,9% („Księgowi oczami przedsiębiorców”).

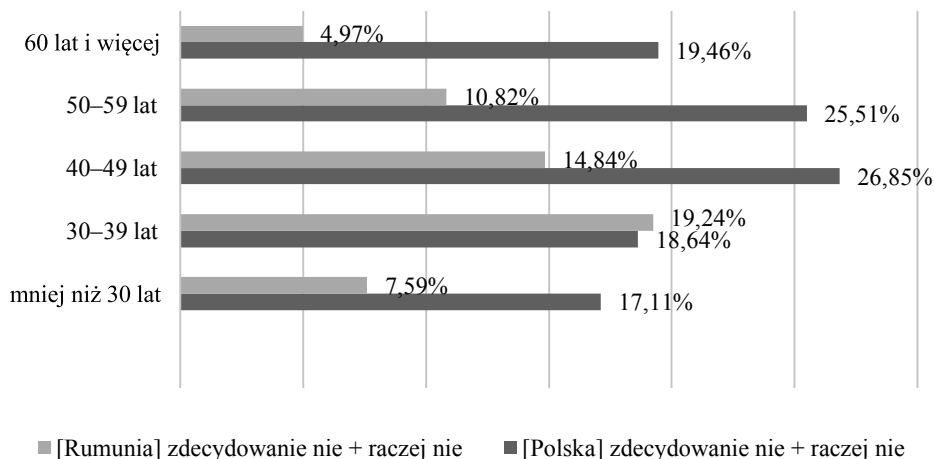
Polscy i rumuńscy księgowi dość wysoko oceniają prestiż swojej profesji, o czym świadczy odsetek pozytywnych odpowiedzi przekraczający 70%. Jednak oceny przedsiębiorców, szczególnie w Polsce, były wyższe niż oceny księgowych.

Po drugie, warto zwrócić uwagę na odsetek odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Odpowiedź „zdecydowanie tak” była najczęściej zaznaczana przez rumuńskich księgowych (61,05%) i była wyższa od takich samych odpowiedzi polskich księgowych o 36,3%. Odwrotną prawidłowość można zauważyć w ankiecie wypełnianej przez przedsiębiorców. Więcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” zaznaczyli polscy przedsiębiorcy (31,47%).

Wniosek? Polscy księgowi ostrożnie oceniają prestiż swojego zawodu. Zgromadzone dane umożliwiły dokładniejszą analizę odpowiedzi, która zostanie przedstawiona w podziale na obie ankiety.

### 3. Ocena prestiżu przez księgowych – „Autoportret księgowego”

Czy ocena prestiżu zawodu księgowego zależy od wieku respondentów? Na rysunkach 1 i 2 zaprezentowano odpowiedzi księgowych dotyczące prestiżu zawodowego. Przez odpowiedzi negatywne w dalszej części tekstu rozumie się „zdecydowanie nie” i „raczej nie”, natomiast za pozytywne uznano „raczej tak” i „zdecydowanie tak”.



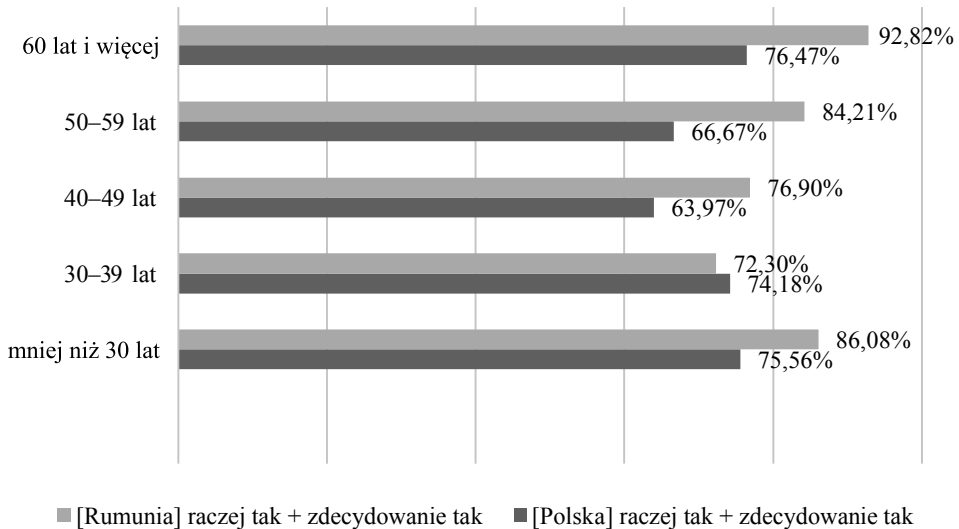
**Rysunek 1.** Negatywne postrzeganie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii a wiek respondentów („Autoportret”)

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunków 1 i 2 wynika, że ocena prestiżu zawodowego w Rumunii w większości grup wiekowych jest wyższa niż w Polsce. Jedynym wyjątkiem są respondenci w wieku od 30 do 39 lat, którzy w Polsce zaznaczyli więcej pozytywnych odpowiedzi niż w Rumunii. W Polsce najniższy prestiż zawodu księgowego oceniają osoby w wieku 40–49 lat. W Rumunii są to odpowiednio respondenci między 30. a 39. rokiem życia. Najbardziej zróżnicowane były odpowiedzi respondentów w wieku 50–59 lat. W przypadku ocen negatywnych odpowiedzi różniły się o 14,69%, a pozytywnych – 17,54%. Różnice między postrzeganiem prestiżu zawodowego księgowych dobitniej pokazuje odsetek osób, które zaznaczyły odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Tę odpowiedź zaznaczyło aż 81,22% rumuńskich księgowych w wieku powyżej 60 lat i 71,53% w wieku 50–59 lat. W Polsce odsetek takich odpowiedzi wynosił odpowiednio: 40,72 i 30,30%. Wniosek? Rumuńscy respondenci nie wahali się wybierać



najwyższych ocen, co może oznaczać, że księgowi z większym stażem są bardziej zdecydowani niż ich polscy rówieśnicy.



**Rysunek 2.** Pozytywne postrzeganie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii a wiek respondentów („Autoportret”)

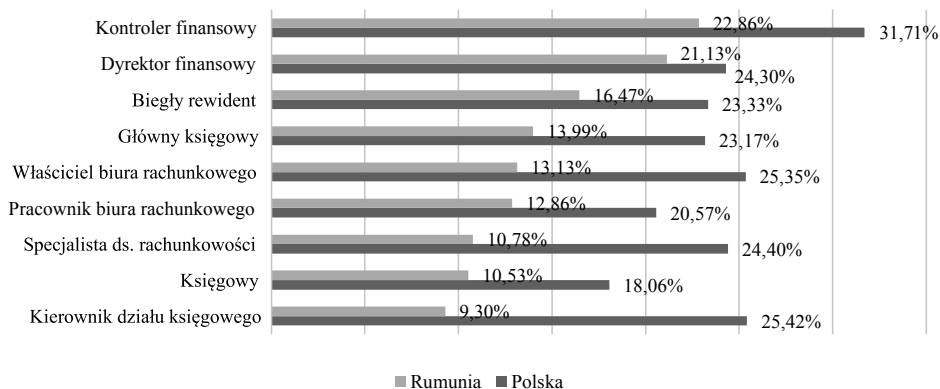
Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić również uwagę, że pozytywne odpowiedzi w obu krajach wykazują podobną zależność od wieku respondentów. Najwyższe oceny wystawiają osoby najstarsze i najmłodsze, natomiast niewielkie załamanie można zaobserwować wśród odpowiedzi respondentów w średnim wieku. W Rumunii to niewielkie załamanie występuje w grupie wiekowej 30–39 lat), podczas gdy w Polsce można je zaobserwować u ankietowanych w wieku 40–49 lat. Odpowiedzi tych respondentów na inne pytania zawarte w ankiecie pozwalają przypuszczać, że w tym przedziale wiekowym następuje przeładowanie obowiązkami zawodowymi i prywatnymi, a także objawy wypalenia zawodowego.

Kolejną zależnością, którą można zbadać, jest relacja między zajmowanym stanowiskiem respondentów a oceną prestiżu zawodu księgowego. Odpowiedzi z uwzględnieniem najczęściej zaznaczanych stanowisk zamieszczono na rysunkach 3 i 4.

Można zaobserwować, że osoby na stanowisku „księgowy” lub „pracownik biura rachunkowego”, zarówno w Rumunii jak i w Polsce, zaznaczyły niewiele ocen negatywnych. Najwięcej takich ocen zaznaczyły osoby na stanowisku:

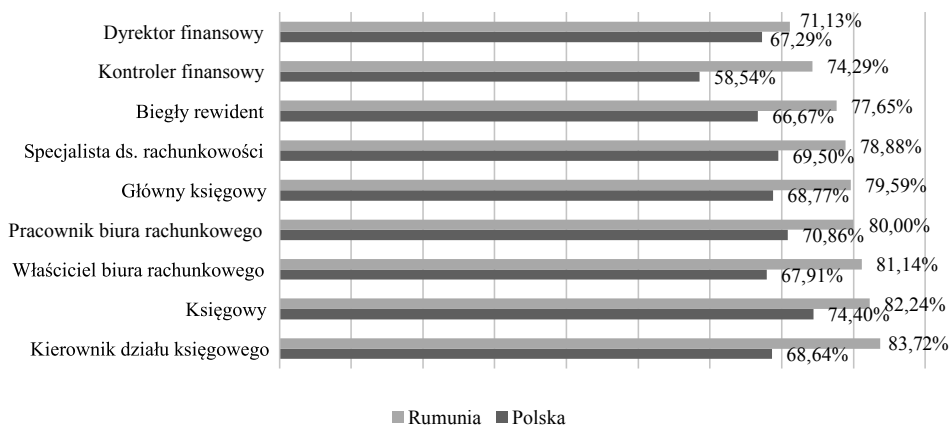
- w Rumunii: kontroler finansowy, dyrektor finansowy i biegły rewident,
- w Polsce: kontroler finansowy, kierownik działu finansowego i właściciel biura rachunkowego.



**Rysunek 3.** Negatywne postrzeganie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii a stanowisko respondentów („Autoportret”)

Źródło: opracowanie własne.

W wypadku negatywnych ocen, największe różnice między krajami występują na stanowiskach: kierownik działu księgowego (16,12%), specjalista ds. rachunkowości (13,63%) oraz właściciel biura rachunkowego (12,22%).



**Rysunek 4.** Pozytywne postrzeganie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii a stanowisko respondentów („Autoportret”)

Źródło: opracowanie własne.

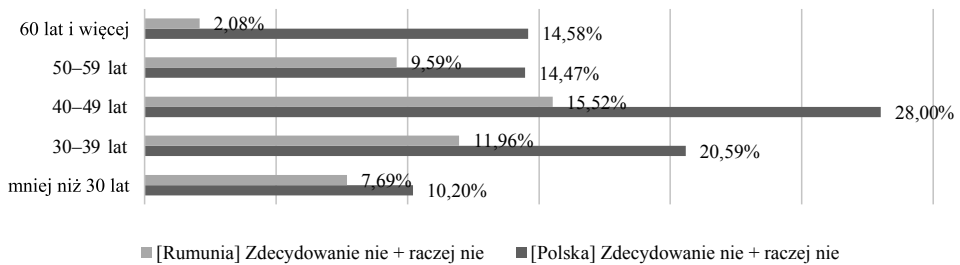
Najwięcej pozytywnych ocen zaznaczyły osoby na stanowisku:

- w Rumunii: kierownik działu księgowego, księgowy i właściciel biura rachunkowego,
- w Polsce: księgowy, pracownik biura rachunkowego i specjalista ds. rachunkowości.

Z zestawień zamieszczonych na rysunkach 3 i 4 wynika, że należy odrzucić hipotezę o zależności postrzegania prestiżu zawodowego księgowych od zajmowanego stanowiska. Nie można zaobserwować prawidłowości, że wyższe stanowisko wiąże się z wyższą oceną prestiżu księgowych. Warto zauważyć, że dyrektorzy finansowi, a więc osoby zajmujące wysokie stanowiska, zaznaczyły więcej negatywnych ocen (w Polsce i w Rumunii) niż na przykład osoby na stanowisku księgowego czy pracownicy biur rachunkowych. W dalszej części artykułu przedstawiono szczegółową analizę odpowiedzi polskich i rumuńskich przedsiębiorców.

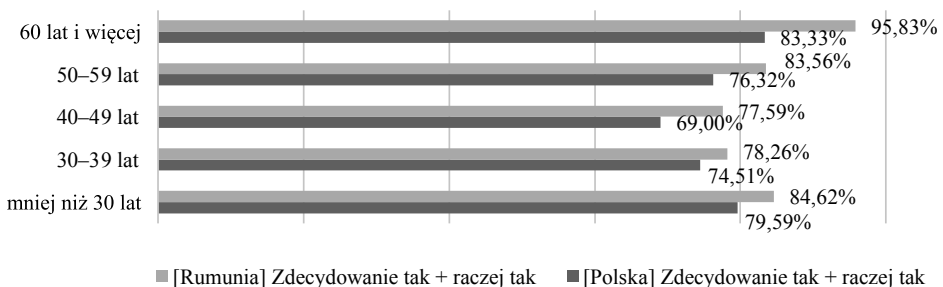
#### 4. Ocena prestiżu przez księgowych – „Księgowi oczami pracodawców”

Polscy i rumuńscy księgowi uznali swój zawód za prestiżowy. Jak wspomniano, najwyższe oceny można zaobserwować w grupie najmłodszych i najstarszych respondentów. Nasuwa się pytanie, czy podobne prawidłowości można zauważyć w odpowiedziach przedsiębiorców? Zależności te ukazano na rysunkach 5 i 6.



**Rysunek 5.** Negatywne postrzeżenie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii a wiek respondentów („Księgowi oczami przedsiębiorców”)

Źródło: opracowanie własne.

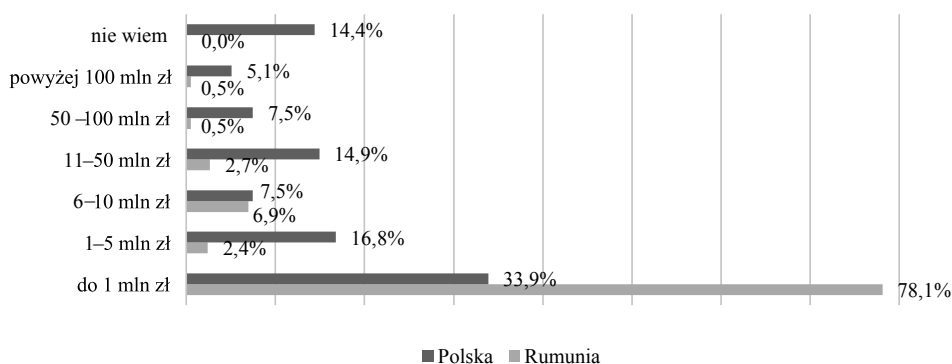


**Rysunek 6.** Pozytywne postrzeżenie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii a wiek respondentów („Księgowi oczami przedsiębiorców”)

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunków 5 i 6 wynika, że rumuńscy przedsiębiorcy, niezależnie od wieku, wyżej niż polscy oceniają prestiż zawodu księgowego. Najbardziej zróżnicowane były negatywne odpowiedzi respondentów w wieku 40–49 lat (12,48%). W tym przedziale wiekowym występuje również nieco niższy odsetek pozytywnych odpowiedzi w obu analizowanych krajach.

Istotnym czynnikiem, wpływającym na odpowiedzi przedsiębiorców, może być wielkość reprezentowanej jednostki. Respondenci mieli możliwość określenia przeciętnych rocznych przychodów tego podmiotu. W ankiecie anglojęzycznej kwoty w polskich złotych zostały przeliczone na euro. Na rysunku 7 zawarto informacje na temat przychodów wskazanych przez respondentów.



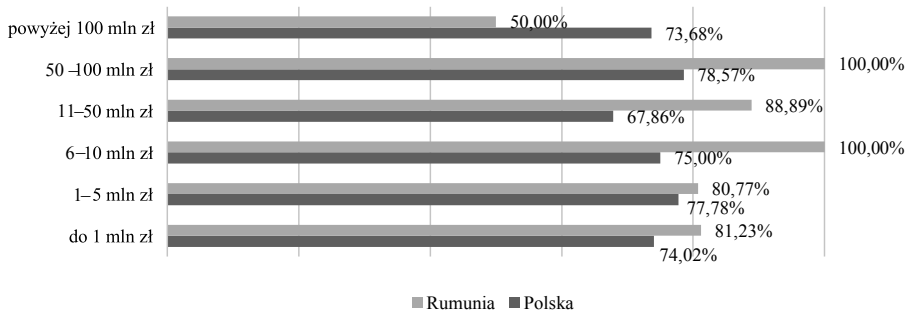
**Rysunek 7.** Średnioroczne przychody jednostek reprezentowanych przez respondentów ankiety „Księgowi oczami przedsiębiorców”

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 7, najwięcej jest odpowiedzi reprezentantów małych jednostek. Nieco zaskakuje duża liczba odpowiedzi „nie wiem”, wskazana przez polskich przedsiębiorców. Może ona wynikać z niechęci respondentów do ujawniania tych informacji. W wypadku Rumunii można mówić o dominacji odpowiedzi z jednostek o rocznych przychodach niższych od 1 mln zł, przy jednoczesnej niewielkiej reprezentacji jednostek większych. Warto zwrócić uwagę, że mimo znaczącej przewagi odpowiedzi z małych jednostek, rumuńscy przedsiębiorcy oceniają prestiż zawodu księgowego wyżej niż polscy. Zestawienie pozytywnych odpowiedzi („raczej tak” i „zdecydowanie tak”) przedstawiono na rysunku 8.

Czy ocena prestiżu księgowych jest powiązana z wielkością jednostki? Niewielka liczba odpowiedzi rumuńskich respondentów z większych jednostek nie pozwala na odpowiedzialne wnioskowanie. Biorąc pod uwagę tylko odpowiedzi polskich przedsiębiorców, można stwierdzić, że ocena prestiżu zawodu księgowego nie zależy od wielkości jednostki, którą reprezentują osoby ankietowane. Świadczy o tym zbliżony odsetek pozytywnych odpowiedzi w większości przedziałów przychodów. Warto jednocześnie dodać, że odsetek negatywnych odpowiedzi polskich respondentów („zdecydowanie nie” i „raczej nie”) był zbliżony w każdym przedziale przychodów i mieścił się między 15,86 a 20,47%. W wypadku

odpowiedzi rumuńskich przedsiębiorców negatywne odpowiedzi zaznaczyli jedynie reprezentanci jednostek o średniorocznych przychodach do 1 mln zł (11,60%) i od 1 do 5 mln zł (15,38%). Na podstawie przeprowadzonej analizy należy odrzucić hipotezę, że prestiż zawodu księgowego rośnie wraz z wielkością jednostki, w której są oni zatrudnieni.



**Rysunek 8.** Pozytywne postrzeganie prestiżu zawodu księgowego w Polsce i Rumunii („Księgowi oczami przedsiębiorców”) – według zadeklarowanych przychodów

Źródło: opracowanie własne.

## Uwagi końcowe

Zawód księgowego jest uznawany za prestiżowy. Niestety wiedzą o tym głównie tylko księgowi. „Portret księgowych”, mimo szerokiej akcji promocyjnej, zaangażował mniej przedsiębiorców niż zakładali inicjatorzy projektu. Ankieta adresowana do przedsiębiorców była zdecydowanie krótsza niż „Autoportret”, a czas jej wypełnienia nie powinien przekroczyć trzech minut. Przedsiębiorcy, których udało się zachęcić do wypełnienia ankiety, doceniają księgowych. Nie można jednak stwierdzić, że jest to reprezentatywna próba.

Wysoka ocena prestiżu księgowych wynikająca z „Portretu księgowych” nie oznacza, że promocja tego zawodu jest niepotrzebna. Wręcz przeciwnie. Budowanie prestiżu zawodu księgowego wymaga czasu i dobrze przemyślanej akcji promocyjnej, adresowanej nie tylko do przedsiębiorców, ale w ogóle do społeczeństwa. Kształtowanie społecznego przekonania, że księgowy jest zawodem prestiżowym i atrakcyjnym, jest zadaniem profesjonalnych organizacji księgowych i środowiska akademickiego. Głównymi odbiorcami tej akcji powinny być osoby młode, podejmujące decyzje o swoich losach zawodowych. Przyszłość należy do aktywnych księgowych, którzy dzięki rozwojowi technologii IT nie będą musieli wykonywać szeregu rutynowych i czasochłonnych obowiązków.

Jakie czynniki mogły wpłynąć na wyższą ocenę prestiżu przez rumuńskich księgowych? Wydaje się, że jednym z istotnych czynników może być określenie wymagań stawianym zawodowym (profesjonalnym, licencjonowanym) księgowym. W literaturze przyjmuje się, że za profesjonalny może być uznany zawód, jeżeli łącznie są spełnione następujące warunki (Albu, 2013, s. 539):

- w praktyce są stosowane techniki i metody wynikające z ugruntowanej teorii,
- funkcjonuje kodeks etyki tego zawodu,
- reprezentanci tego zawodu działają w interesie publicznym,
- istnieją standardy wejścia do grupy zawodowej oraz skuteczny system samoregulacji.

W Polsce są spełnione jedynie trzy pierwsze warunki. W Rumunii uzyskanie statusu eksperta księgowego i licencjonowanego księgowego wymaga nie tylko zdania kilku egzaminów, ale również odbycia trzyletniej praktyki prowadzonej pod nadzorem CECCAR. Dodatkowo, podobnie jak biegli rewidenci, rumuńscy księgowi mają obowiązek ustawicznego doskonalenia zawodowego. W Polsce brakuje jasnego zdefiniowania zawodowego księgowego i określenia stawianych mu wymagań. Można jedynie przypuszczać, że niskie wymagania wejścia do zawodu oraz brak obowiązkowego doskonalenia zawodowego w Polsce są przyczyną niższego niż w Rumunii postrzegania prestiżu zawodowego księgowych.

## Literatura

- Albu, C.N., Albu, N. (2009). Considerații generale privind imaginea contabilului, în societate. *Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor*, 4, 7–11.
- Albu, N. (2013). Exploring the Recent Evolution of the Accounting Profession in Romania – An Institutional Approach. *Accounting and Management Information Systems*, 4 (12), 537–552.
- Prestiż zawodów (2013). Komunikat z badań. Centrum Badań Opinii Społecznej, BS/164/2013. Pobrano z: [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K\\_164\\_13.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_164_13.PDF) (9.05.2018).
- Słownik języka polskiego PWN*. Pobrano z: [sjp.pwn.pl](http://sjp.pwn.pl) (9.05.2018).

### IS THE ACCOUNTING PROFESSION PRESTIGIOUS? PORTRAITS OF ACCOUNTANTS IN POLAND AND ROMANIA

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to present the results of surveys of Polish and Romanian accountants regarding the perception of the prestige of this profession. The research was conducted as part of the project “Accountants’ portraits”, including surveys completed by nearly 5,000 respondents (accountants and entrepreneurs).

*Design/methodology/approach* – Two online questionnaires (“Self-portrait of accountants” and “Accountant in the eyes of entrepreneurs”) were used in the research. It was considered whether the perception of the professional prestige of accountants depends on factors such as the age of the respondents, their position or the size of the individual they represent.

*Findings* – The accountant profession is perceived as prestigious. More high grades are issued by Romanian accountants and entrepreneurs. Such a result may be related to the fact that the profession of an accountant in Romania, unlike Poland, is regulated.

*Originality/value* – Accountants as a profession are not often subject to research. The main advantage of the article is the presentation of survey results on a fairly large sample of accountants and entrepreneurs from Poland and Romania.

**Keywords:** accountant’s profession, prestige of the profession, Accountants’ Association in Poland (AAP), Corpul Expertilor Contabili si Contabililor Autorizati din Romania (CECCAR)

#### Cytowanie

Hońko, S. (2018). Czy zawód księgowego jest prestiżowy? Portrety księgowych w Polsce i w Rumunii. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 299–310. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-26.

## The scope of the use of shared services centre in Polish communes

Monika Kaczurak-Kozak\*

**Abstract:** *Purpose* – Getting an answer to the question whether shared services centres created in Polish communes after the change of the political system are, in fact, a new solution in comparison to previously functioning teams of educational units service.

*Design/methodology/approach* – Literature study, analysis of legal regulations, analysis of source documents and reasoning.

*Findings* – Shared services centres gained recognition within the sphere of Polish local government activities, however, they are not used efficiently enough. Communes, in general, create shared services centres based on previously functioning teams of educational units service and focus mainly on servicing these units.

*Originality/value* – The research outlined current nature of a common service in Polish communes. Its results may provide the basis for further analysis that seeks an answer to the question on the reasons for the lack of a wider application of shared services centres in Polish local government activities.

**Keywords:** commune, common service, shared services centre, team of educational units service

### Introduction

Since 1 January 2016, in Poland a common service has been made possible to be organised in a commune for both its organisational units and commune corporate entities. The foundation for common service is defined in article 10a–10d added to an Act on Commune Self-government (Act, 1990). Similar provisions have been introduced in districts and provinces. It means that for each local government unit an opportunity of common service has been ensured. It has to be noted that this common service, however, is not obligatory. Entities performing service tasks for other units and existing within one organisational structure are generally referred to as shared services centre (SSC). In local government acts, the organisational units providing common service are referred to as serving entities. Neither has a legislator established a legal form in them nor indicated a closed catalogue of implemented tasks as well, which indicates a far-reaching freedom in this area.

Until now common service existed only with regard to defined organizational units of a local government. The common service was possible, among others, in relation to

---

\* dr Monika Kaczurak-Kozak, Branch Department in Sulechów of the University of Zielona Góra, e-mail: m.kozak@poczta.onet.pl.

community schools and educational institutions. The communes created educational units service team which provided the administrative, financial and organisational management of schools and educational institutions functioning within their territory. Common service in such a form could have been conducted until 31.12.2016.

The aim of this article is to establish the factual state in the area of providing common service by Polish communes by verifying whether these new dimension serving entities are, in fact, previous educational units service team. Shared Service Centres functioning in Polish communes have never been analysed against the educational units service teams existing in Poland since 31.12.2016. The achievement of the defined objectives was supported by empirical research within which the analysis of source documents was performed. 54 resolutions on common service of organisational entities in the Łódź Province have been analysed. The choice of the area was random. All the analysed communes adopted the above mentioned resolution either in 2016 or 2017. The choice was not influenced by any other criteria. The applied research methods also include literary studies, analysis of legal regulations and reasoning.

## **1. Common service in a local government in a new form**

Shared services centres are used worldwide in the operations of private companies. This solution has been successfully implemented into a public sector and is commonly used in, among others, Great Britain, Holland, Finland, Canada, the United States and Australia. Some centres may compete with the ones functioning in the private sector (Czepelak, 2016, p. 39).

The market for shared services centres is developing dynamically in Poland as well. In 2010 there were 54 of them while in 2014 already 165 (Jarzyński, 2011, p. 24; Górecki, 2014, p. 12). The first shared services centre in the private sector in Poland, modelled after market solutions, was established within the Chancellery of the Prime Minister of Poland in 2010 (from 2017 Service Centre for Government Administration). There was also a chance to lead a common service in the local government sector. It was, however, limited to certain units only. Its scope and the units included into common service are presented in Table 1.

Since 1 January 2016 the scope of common service, presented in table 1, has been extended. The possibility of a common service has been introduced at commune<sup>1</sup> level for:

- commune organisational units included into the public finance sector,
- commune cultural institutions,
- other, included into the public finance sector, communal corporate entities created on the basis of separate acts in order to perform public tasks, excluding enterprises, research institutes, banks and commercial law companies.

---

<sup>1</sup> Equivalents of the provisions at a lower level, i.e. regarding communes apply at district and provincial level.



**Table 1**

The objective and subjective scope of a common service in local government units in 2016

Legal basis	The form and scope of a common service	Units included into a common service
The act on the education system (art. 5 item 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– creating a finance &amp; administration service entity of schools and educational institutions</li> <li>– organising a common administrative financial &amp; organisational service</li> </ul>	schools, kindergartens and establishments, i.e.: establishments of education & care, of continual and practical education, art facilities, institutions of vocational development & training, psychological & pedagogical counselling centres, educational libraries
The act on child custody up to the age of 3 (art. 9a item 1)	organisation of common administrative financial and organisational service	nurseries, day-care facilities or their complex facilities
The act on family support and the foster care system (art. 18a item 1 and art. 94 item 1)	organisation of common finance & administration and organisational service	day-support centres, educational care facilities

Source: own elaboration.

The entities entitled to a common service have been labelled as entities being served by a legislator who, with the reference to the aforementioned entities, indicates in a resolution by whom and in what kind of scope they will be served.

The shared services centre has not been defined by the Polish legislation. It has only been indicated that a serving entity may include: commune office, another organisational unit of a commune, organisational unit of communes union or an organisational unit of district & commune union (Act, 1990, art. 10b item 1).

The aim to include the units functioning in a given local government structure into a common service is to increase independence and flexibility of local government units (Justification..., 2015). The ability to introduce a common service is to result in liberalising the functioning principles of non-corporate local government units which, even with small employment (a few persons) need to have their own financial plan, own accounting policy, chief accountant, act as an employer and payer of income tax and social insurance premiums (Guidelines..., 2013, p. 4).

## 2. Creation of SSC vs. educational units service team (EUST) – the research results

Shared accounting & administrative service implemented by educational units service team (further EUST) functioned in many Polish communes. Their function was similar to SSCs. According to data, over 46% of communes in Poland created school finance & administration boards (Justification..., 2015), which indicates the wide application which SSCs may

have. It should be highlighted that SSC is to be seen as a chance to increase the efficiency of functioning structures and to adjust them to the needs and conditions of a given local government unit (Kielbus, 2016, p. 26).

The records of the department of public administration of the Ministry of Interior and Administration concerning SSC as an element of rationalisation for the actions of local government administration indicate that SSCs were created in quite a large number of communes. They already function in more than a thousand communes (out of 2 thousand units that passed the information to the department) (Kancelaria Sejmu, 2017). It can be assumed that most communes where EUSTs used to function will create SSCs based on them. Does it actually happen? Do communes, by creating SSC, go beyond educational area and therefore pursue the objective established by the Polish legislation? The answer to these questions requires an analysis of resolutions adopted in the communes in this regard.

The research included 54 communes of Łódź Province which constituted about 30 % of all communes in this province<sup>2</sup>. Applied research technique included the analysis of resolutions on a common service of organisational entities adopted in 2016–2017. The objective of the conducted research was to provide answers to the following questions:

1. Did EUST use to function in a commune before the creation of SSC?
2. Does subjective scope of common service within SSC correspond with the scope of service of EUST?

The results of the analysis are included in table 2.

**Table 2**

The results of the analysis

	The communes which created SSC	The communes in which EUST used to function	The entities included into service within SSC	
			only educational entities	educational entities and entities outside educational system
No. of communes	54	41	36	18

Source: own elaboration.

On the basis of the analysis of resolutions it turns out that 76% of communes<sup>3</sup> in which EUST used to function, created a common service in a new form. Shared services centres include mainly a definitively educational area of a commune activity. It can be said that present SSCs derive from entities serving schools and other educational facilities before. It is also indicated by a character of entities included in common service. In 67% of analysed

<sup>2</sup> According to Central Statistical Office there were 177 communes (urban, rural and urban & rural communes) in Łódź Province in 2016.

<sup>3</sup> The percentage of communes may be higher due to the fact that there are some interpretation uncertainties in the matter of „transferring” EUST into SSC. We can come across different views in this field (Misiejko, 2016; Andruszkiewicz, 2017). Exemplary solutions include: adjusting the existing EUSTs by changing of statute, liquidation of EUSTs.

SSCs the entities being served included only schools (primary schools, middle schools and complexes of schools) and kindergartens. In some communes SSC was created, based on EUST extending its service upon the entities functioning outside the system of education. Entities included into a common service – besides educational entities – mostly belong to: social welfare centres (12 communes), nurseries (4 communes) and municipal communities (2 communes).

The scope of a common service in the objective dimension (similarly to the subjective one) is an autonomous decision of the commune creating SSC. It can define the specialization area of serving entity. A common service can also include various areas of local government activities. A legislator pointed, in general, to ensure common service, especially administrative, financial and organizational one. Local government units only adjust its frames to their needs but some powers of a head of unit cannot be included into common service. These are:

- administering of public funds,
- incurring liabilities,
- preparing and approving a financial plan and transferring expenses in this plan (Act, 1990, art. 10c).

Activities of organisational or adjustment character that are the effect of the aforementioned powers can be transferred to be included into a common service.

Educational units service teams constituted – as the research shows – the foundation for the creation of SSCs in communes. In that case was the scope of tasks previously implemented by EUST reproduced in a new structure? By comparing article 10a of the act on commune self-government, in which an administrative, financial and organizational service was detailed, and article 5 item 9 of the act on the education system (Table 1), a positive answer should be expected.

The analysis of the scope of tasks included in the researched resolutions clearly indicates that SSCs mostly provide financial and administrative services<sup>4</sup>. A common service most often includes accounting service tasks. SSCs, appointed by communes, carry out the following tasks, ensuring a financial service (on the basis of resolutions' analysis):

- keeping accounts in accordance with the regulations,
- organising and conducting bank and cash services,
- preparing budget reports, statements on financial operations and other required by legal provisions,
- managing a payroll service of entities being served,
- carrying out settlements with a tax office and the National Insurance Institution,
- managing the Employee Benefit Fund,
- carrying out cash dispositions ordered by the heads of entities being served.

Presented catalogue of tasks for implementation by SSCs in fact coincides with the tasks previously carried out by EUST<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> In case of 3 communes it was accounting service only.

<sup>5</sup> The tasks entrusted to SSCs in the analysed resolutions include also other issues, such as administrative & organisational matters, which vary significantly and were not the subject of the analysis.

### **3. The question of entrusting duties in the field of accounting**

Polish legislator, referring to the scope of a common service, distinctly indicated (Act, 1990, art. 10c item 2) that in the case of entrusting duties in the field of accounting and reporting of entities being served they are transferred in full. Therefore it is unacceptable to detail given activities of this scope (as opposed to the other transferred activities). It is possible, however, to specify them (Karciarz, 2016, p. 56).

The accounting range for an entity results from article 4 item 3 of the accounting act (Act, 1994). It should be applied separately for each entity being served. Moreover, a serving entity also keeps its own accounts. Previous legal regulations led to disagreements between the head of EUST and the principal of a school or education institution being served over vested powers and duties. The regulations allowing for a common service have been correlated with the entries in other legal acts (the act on public finances, the accounting act), determining the principles for the division of responsibilities between the head of an entity being served and the head of a serving entity (Andruszkiewicz, 2017, pp. 203–204). As practice has shown, the issues of precise and correct transfer of duties within a common service and accountability for them still cause problems. The doubts of employees of Polish local governments are raised by the issues of defining the accounting policy & carrying out an inventory and taking responsibility in this field. Not establishing the accounting policy and inventory instructions by a head of SSC are the examples of common incorrectness (Galarda, 2017, pp. 53, 56).

### **Conclusions**

The conducted analysis indicates that SSCs generally derive from entities formerly serving educational units. The dominance of these units in the sphere of currently implemented services makes one think that SSC remains for now a widely unused form. It should be remembered though that the new style of SSCs was first formed in Poland only 2 years ago. As a rule, new things often cause concerns and raise doubts. However, W. Lachiewicz (2016, p. 192) indicates that all concerns and risks connected with the implementation of SSCs should be considered only in subjective meaning, as errors in SSCs organisation. The research was of an indicative character and partially explained the nature of SSC activity. It neither exhausts the topic nor gives basis for a generalised assessment. A detailed analysis would need to be done considering the basis for a decision of local governments to organise a common service. It would allow to indicate the reasons for the findings.

The fact that the new solutions have been adopted in many Polish communes should be considered satisfactory. In practice, there are local governments which successfully implemented them, whereas the applied solutions are not uniform. The creation of SSC should be viewed through the prisms of local needs and problems. It is essential to adjust it to its own structure and goals to be achieved. SSCs are expected to develop and find their place in the structures of local government units in Poland.

## Literature

- Act of 8 March 1990 on Commune Self-Government. Journal of Laws of 2017, item 1875 as amended.
- Act of 7 September 1991 on the System of Education. Journal of Laws of 2015, item 2156 as amended.
- Act of 29 September 1994 on Accounting. Journal of Laws of 2017, item 2342 as amended.
- Act of 4 February 2011 on Child Custody Up to the Age of 3. Journal of Laws of 2016, item 157 as amended.
- Act of 9 June 2011 on the Family Support & Foster Care System. Journal of Laws of 2017, item 697 as amended
- Andruszkiewicz, A. (2017). Usługi wspólne w oświacie. In: *Samorządowe centra usług wspólnych*, eds. M. Sakowska-Baryła, M. Górski (pp. 199–214). Warsaw: Municipium.
- Czepelak, Z. (2016). Możliwości racjonalizacji kosztów działania placówek oświatowo-wychowawczych. In: *Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego. Wybrane aspekty*, ed. I. Wieczorek (pp. 37–62). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Galarda, D. (2017). Samorządowe centra usług wspólnych. *Biuletyn Informacyjny RIO w Bydgoszczy*, 1, 33–58.
- Górecki, J. (2014). Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. In: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014. Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)*. Warsaw.
- Guidelines to the Bill of 16 January 2013 on Improving the Terms of Providing Services by Local Government Units. Retrieved from: <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/101294> (10.02.2018).
- Jarzyński, W. (2011). Centra usług wspólnych po polsku. *Outsourcing Magazine*, 1 (27), 24–28.
- Justification for the Guidelines to the Bill of 25 June 2015 on the Change of the Act of Commune Self-Government and Some Other Acts. Journal of Laws of 2015, item 1045.
- Kancelaria Sejmu (2017). *Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej Nr 174 dated 22.11.2017*. Biuro Komisji Sejmowych. Retrieved from: <http://orka.sejm.gov.pl> (2.02.2018).
- Karciaz, M. (2016). Zakres działania samorządowych centrów usług wspólnych. In: *Prawne aspekty organizacji i funkcjonowania samorządowych centrów usług wspólnych*, eds. K.M. Ziemiński, I. Wieczorek (pp. 39–66). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kielbus, M. (2016). Cele tworzenia samorządowych centrów usług wspólnych. In: *Prawne aspekty organizacji i funkcjonowania samorządowych centrów usług wspólnych*, eds. K.M. Ziemiński, I. Wieczorek (pp. 19–30). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lachiewicz, W. (2016). *Centralizacja a reedukacja kosztów*. In: E. Garczarek, *Samorządowe centra usług wspólnych. Tworzenie i funkcjonowanie* (pp. 191–192). Warsaw: C.H. Beck.
- Misiejko, A. (2016). Funkcjonowanie samorządowych centrów usług wspólnych w kontekście działania zespołów obsługi ekonomiczno-administracyjnej oraz centrów administracyjnych. In: *Prawne aspekty organizacji i funkcjonowania samorządowych centrów usług wspólnych*, eds. K.M. Ziemiński, I. Wieczorek (pp. 199–210). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

## ZAKRES WYKORZYSTANIA CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH W POLSKICH GMINACH

**Streszczenie:** *Cel* – Uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy centra usług wspólnych tworzone w polskich gminach po zmianie przepisów ustrojowych to w istocie nowe rozwiązanie na tle funkcjonujących dotychczas zespołów obsługi jednostek oświatowych.

*Metodologia badania* – Studia literaturowe, analiza regulacji prawnych, analiza dokumentów źródłowych oraz wnioskowanie.

*Wynik* – Centra usług wspólnych znajdują uznanie w sferze działań polskiego samorządu terytorialnego, lecz nie są dostatecznie wykorzystywane. Gminy generalnie tworzą centra usług wspólnych na bazie funkcjonujących wcześniej zespołów obsługi jednostek oświatowych i skupiają się głównie na obsłudze tych jednostek.

*Oryginalność/wartość* – Badanie zarysowało aktualny charakter wspólnej obsługi w polskiej gminie. Jego wyniki mogą stanowić bazę do dalszych analiz, poszukujących odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku szerszego zastosowania centrów usług wspólnych w polskiej praktyce samorządowej.

**Słowa kluczowe:** gmina, wspólna obsługa, centrum usług wspólnych, zespół obsługi jednostek oświatowych

**Citation**

Kaczurak-Kozak, M. (2018). The scope of the use of shared services centre in Polish communes. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 311–318. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-27.

## Ewolucja zakresu odpowiedzialności księgowych w Rosji

Joanna Koczar\*

**Streszczenie:** *Cel* – Krytyczna analiza zakresu odpowiedzialności księgowych według rosyjskiego prawa gospodarczego.

*Metodologia badania* – Analiza literatury przedmiotu oraz aktów prawnych, analiza porównawcza, wnioskowanie logiczne.

*Wynik* – W artykule wskazano zakres odpowiedzialności księgowych za rachunkowość podmiotu gospodarczego oraz dokonano analizy najnowszych zmian prawa gospodarczego.

*Oryginalność/wartość* – Wykazanie zagrożeń wynikających ze zmian prawa gospodarczego.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialność, księgowy, prawo bilansowe, prawo gospodarcze

### Wprowadzenie

Na skutek globalizacji gospodarki i zmian politycznych, jakie miały miejsce w latach 90. XX wieku, w Rosji zaczęły kształtować się nowe warunki gospodarcze, co spowodowało konieczność zdefiniowania na nowo organizacyjno-prawnych form prowadzenia działalności gospodarczej, a co za tym idzie – potrzebę zdefiniowania lub zredefiniowania wielu pojęć związanych z działalnością gospodarczą. W konsekwencji rozpoczął się proces reformowania szeroko pojętego prawa gospodarczego, w tym prawa bilansowego. Szczególnego znaczenia nabrało pojęcie odpowiedzialności, czyli moralnego lub prawnego obowiązku odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny, lub przyjęcia na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub o coś (*Słownik języka polskiego*). Powstanie nowych lub w części reaktywowanych po wielu latach nieobecności w życiu gospodarczym kraju form prowadzenia działalności gospodarczej spowodowało konieczność określenia relacji, zakresu obowiązków oraz odpowiedzialności właścicieli kapitału, kierowników podmiotów gospodarczych i głównych księgowych (księgowych).

W praktykę działalności gospodarczej jest niejako „wpisane” definiowanie odpowiedzialności nie w sferze norm moralnych, społecznych, lecz na poziomie prawa. W nowych warunkach należało szybko odpowiedzieć na pytanie: kto i za co ponosi odpowiedzialność,

---

\* dr Joanna Koczar, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej, e-mail: joanna.koczar@wp.pl.

czyli kto jest podmiotem, a co przedmiotem jego odpowiedzialności. Warto podkreślić, że ma to szczególne znaczenie wówczas, kiedy występuje niewystarczająca liczba lub całkowity brak dobrych wzorców pamięciowych, a taka sytuacja miała właśnie miejsce w Rosji. Przy braku takich wzorców postęp procesu instytucjonalizacji odpowiedzialności mógł być zbyt długotrwały. Trudno również było – bez określenia wymagań formalnych – założyć, że wszyscy uczestnicy procesu gospodarczego dobrowolnie przyjmą na siebie odpowiedzialność za decyzje, czynności czy zasoby w odpowiednim zakresie.

W procesie reformowania rosyjskiego prawa bilansowego i dostosowywania go do rozwiązań przyjętych na świecie określono odpowiedzialność księgowych i kierowników podmiotów gospodarczych za rachunkowość. Proces zmian prawa gospodarczego, w tym bilansowego, wciąż trwa. Rok 2017 przyniósł kolejne zmiany w tej dziedzinie.

Celem artykułu jest krytyczna analiza zakresu odpowiedzialności księgowych według przepisów rosyjskiego prawa gospodarczego. Przedmiotem badań była rosyjskojęzyczna literatura przedmiotu, rosyjskie prawo bilansowe oraz wybrane przepisy prawa gospodarczego obowiązujące w Rosji. Jako metody badawcze wykorzystano analizę porównawczą oraz wnioskowanie logiczne.

## **1. Odpowiedzialność księgowych w gospodarce centralnie sterowanej**

W czasach ZSRR jedynym podmiotem podejmującym decyzje o inwestowaniu w różnych sferach działalności gospodarczej było państwo (Мезенцева, Немцова, 1998, s. 95). Jako właściciel było ono głównym odbiorcą informacji z systemów rachunkowości poszczególnych podmiotów gospodarczych. W tamtym okresie odpowiedzialność za rachunkowość definiowały różne akty prawne, takie jak na przykład: standard dotyczący sprawozdań księgowych i bilansów (Положение, 1979), dokument dotyczący podjęcia działań mających na celu doskonalenie organizacji rachunkowości (Постановление, 1980), czy standard o głównych księgowych (Положение, 1980). Analiza tych dokumentów wskazuje, że główny ciężar odpowiedzialności za rachunkowość spoczywał na głównym księgowym, a nie na kierowniku podmiotu gospodarczego.

Zgodnie z ówczesną konstrukcją prawa główny księgowy, na równi z kierownikiem podmiotu gospodarczego, odpowiadał za świadome przedstawienie nieprawidłowych informacji sprawozdawczych oraz sfałszowanie wyceny poszczególnych pozycji bilansowych, jak również za nieterminowe przedstawienie kwartalnych i rocznych sprawozdań (Положение, 1979, pkt 5.53).

Pozornym celem wprowadzenia w 1980 roku drugiego z wymienionych aktów prawnych (Постановление, 1980) było zainicjowanie procesu doskonalenia rachunkowości. Analiza treści tego dokumentu prowadzi jednak do wniosku, że głównym celem ustawodawcy była rozbudowa kontrolnej funkcji rachunkowości, a co za tym idzie – zwiększenie kontroli nad państwowym majątkiem. Księgowych i kierowników podmiotów obarczono współodpowiedzialnością za wyznaczenie i ograniczenie liczby osób mających prawo podpisywania



dokumentów dotyczących rozchodu szczególnie cennych i deficytowych materiałów oraz wykazów samych materiałów zaliczanych do tych kategorii (Постановление, 1980, pkt 3).

Warto podkreślić, że znakiem czasu jest fakt, że kierownik podmiotu i główny księgowy byli wybierani i zwalniani ze stanowisk przez ten sam nadrzędny organ (Положение, 1980, pkt 3). Tak wyznaczony księgowy bezpośrednio podlegał kierownictwu podmiotu, ale w zakresie organizacji rachunkowości, sporządzania sprawozdań, zakresu i metodyki sprawowania kontroli podlegał głównemu księgowemu nadrzędnego organu. Podstawowym zadaniem głównego księgowego w jednostce było zorganizowanie rachunkowości w taki sposób, aby umożliwiła ona kontrolę nad racjonalnym i oszczędnym wykorzystaniem wszelkich zasobów oraz ochronę „socjalistycznej własności” (Положение, 1980, pkt 2). Przywoływany akt prawny szczegółowo specyfikował obowiązki i prawa głównych księgowych oraz zakres ich odpowiedzialności za rachunkowość. Ponadto wskazywał inne osoby, którym mogła być przekazana odpowiedzialność za określone czynności z zakresu rachunkowości.

Zgodnie z prawem obowiązującym w tamtym okresie główny księgowy osobiście odpowiadał za:

- nieprawidłowości w prowadzeniu ksiąg rachunkowych skutkujące zaniedbaniami i fałszowaniem sprawozdawczości, a także za sporządzanie przez służby finansowo-księgowe nierzetelnych sprawozdań,
- wystawianie dokumentów i realizację na ich podstawie operacji gospodarczych sprzecznych z obowiązującymi zasadami przyjmowania, przechowywania i rozchodowania środków pieniężnych, zapasów i innych cennych dóbr,
- nieterminowe i nieprawidłowe uzgadnianie sald kont bankowych oraz rozrachunków z dostawcami i odbiorcami,
- naruszanie zasad spisywania ubytków, nieściągalnych należności i innych strat,
- nieterminowe przeprowadzanie kontroli w podległych podmiotach,
- naruszanie zasad zawartych w standardach i instrukcjach dotyczących organizacji rachunkowości.

Główny księgowy i kierownik podmiotu gospodarczego byli współodpowiedzialni za:

- naruszanie zasad i standardów dotyczących działalności gospodarczej i finansowej,
- nieterminowe odzyskiwanie należności pieniężnych od dłużników na podstawie postanowień komitetów kontroli państwowej,
- naruszanie terminów składania kwartalnych i rocznych sprawozdań księgowych, w tym bilansów odpowiednim organom.

Ponadto główny księgowy określał zakres obowiązków podwładnych, a także kontrolował ich wykonanie (Положение, 1980, pkt 16). Za zaniedbania groziła mu odpowiedzialność dyscyplinarna, nakładana przez nadrzędny organ, jak również odpowiedzialność materialna i karna. Główny księgowy był również odpowiedzialny za przyjmowanie dokumentów zgodnych z wymogami prawa. Miał też obowiązek zwracania na piśmie uwagi kierownikowi jednostki w przypadkach gdy kierownik podejmował sprzeczne z prawem decyzje dotyczące operacji gospodarczych. Od poniesienia odpowiedzialności za takie decyzje kierownika uwalniało księgowego dopiero powtórne, pisemne polecenie kierownika dotyczące danego

przypadku. Warto też zwrócić uwagę, że kwestie sporne między głównym księgowym a kierownikiem rozstrzygał organ nadrzędny. Jeżeli wziąć pod uwagę, że główny księgowy miał również prawo żądać od kierownictwa podwyższenia efektywności wykorzystania państwowych środków, to z perspektywy czasu widać, że główny księgowy nie był **wykonawcą** poleceń kierownika podmiotu, lecz **kontrolerem** jego pracy. Można stwierdzić, że przepisy z jednej strony nakładały na głównego księgowego dużą odpowiedzialność z rachunkowość podmiotu, a z drugiej – stanowiły swoisty rodzaj polisy ubezpieczeniowej, chroniącej księgowego przed kierownikiem podmiotu (nie dotyczyło to jednak ponoszenia odpowiedzialności materialnej czy karnej). Przepisy prawa mówiły o tym, że kierownicy jednostek nie mogą przeszkadzać głównym księgowym w wykonywaniu obowiązków zgodne z przepisami oraz prześladować ich za to.

Warto dodać, że w podmiotach, w których wyjątkowo nie istniało stanowisko głównego księgowego, wszystkie obowiązki oraz prawa przechodziły na tzw. starszego księgowego (czyli na osobę wykonującą *de facto* obowiązki głównego księgowego).

Podsumowując, należy podkreślić, że w okresie gospodarki centralnie sterowanej główny księgowy był obarczony dużą odpowiedzialnością za określone przez przepisy elementy rachunkowości, a dodatkowo – jego rolą było kontrolowanie kierownika podmiotu. Zarówno główny księgowy, jak i kierownik odpowiadali przed organami nadrzędnymi, reprezentującymi państwo, czyli właściciela przedsiębiorstwa. Jak podkreśla się w rosyjskojęzycznej literaturze, zawód księgowego nie cieszył się w tamtych czasach szacunkiem<sup>1</sup>.

## 2. Zakres odpowiedzialności księgowych w gospodarce rynkowej

Na skutek zmian politycznych, gospodarczych i społecznych, które umożliwiły prowadzenie działalności gospodarczej w różnych formach organizacyjno-prawnych, na własne ryzyko i pod warunkiem przyjęcia materialnej odpowiedzialności za tę działalność, państwo rosyjskie przestało być jedynym właścicielem i głównym odbiorcą informacji z rachunkowości podmiotów gospodarczych. Prowadzenie działalności gospodarczej przez prywatnych przedsiębiorców stało się możliwe dzięki wprowadzonym ewolucyjnie zmianom prawa gospodarczego. Jako jedno z pierwszych pojawiło się prawo o przedsiębiorstwach i działalności gospodarczej (Закон, 1990). Wprowadziło ono zasadę określania praw i obowiązków stron, w tym ich materialnej odpowiedzialności w umowach, co uporządkowało stosunki między właścicielami i kierownikami podmiotów gospodarczych. Ponieważ zmiany w otoczeniu społeczno-kulturowym mają wpływ na rozwój rachunkowości (Hendriksen, van Breda, 2002, s. 51–52), konsekwencją było rozpoczęcie w Rosji od 1992 roku procesu dostosowywania prawa bilansowego do nowych warunków gospodarczych, do których nie przystawały wcześniejsze regulacje. Nie chodziło przy tym tylko o dostosowanie prawa do nowych warunków, ale o dostosowanie go, jak podkreśla się w rosyjskojęzycznej literaturze, do

<sup>1</sup> Trudno się temu dziwić, ponieważ z przeprowadzonych wywiadów wynika, że księgowy często był postrzegany jako osoba, która może zadenuncjować lub rzeczywiście donosi na przełożonego „wyższej władzy”.

rozwiązań przyjętych na świecie. Nowe warunki stworzyły również przesłanki do rozwoju teorii rachunkowości, która w ZSRR, jak wskazują niektóre źródła, praktycznie przestała istnieć w latach 50. XX wieku (Соколов, Соколов, 2011, s. 205–215). Zmian wymagała zarówno konstrukcja prawa bilansowego (szerzej: Koczar, 2011, s. 93–94), jak i określone pojęcia i ich definicje. Sprecyzowanie odpowiedzialności za rachunkowość podmiotu gospodarczego stało się jednym z istotniejszych pojęć, wymagających nowego uregulowania.

Krokiem milowym w tej dziedzinie stał się wydany w 1992 roku standard o rachunkowości i sprawozdawczości (Положение, 1992), który zastąpił radzieckie prawo bilansowe i określił podstawowe zasady prowadzenia rachunkowości w podmiotach gospodarczych, niezależnie od ich formy organizacyjno-prawnej oraz własności kapitału, jak również ukształtował nowe ramy odpowiedzialności za rachunkowość podmiotu gospodarczego. Odpowiedzialność ta spoczęła na kierowniku podmiotu gospodarczego. Wprowadzono zasadę podległości księgowego w stosunku do kierownika, co miało być swoistą „zachętą” do wybierania na stanowiska głównych księgowych osób o odpowiednim doświadczeniu i kwalifikacjach<sup>2</sup>, przy czym odpowiedzialność kierownika podmiotu za rachunkowość określono w sposób bardzo ogólny, natomiast odpowiedzialność głównego księgowego – dość precyzyjnie.

W warunkach rosyjskich proces reformowania prawa gospodarczego wciąż trwa. Jednak można wątpić, czy obecnie jest to reformowanie, mające na celu poprawę funkcjonowania systemu rachunkowości, czy też sterowanie mające na celu ponowne dostosowanie go do potrzeb państwa (por. Koczar, 2015).

Chcąc podsumować zmiany, jakie zaszły w Rosji od lat 90. XX wieku do końca 2016 roku, można stwierdzić, że od 1998 roku za organizację rachunkowości ponosi odpowiedzialność kierownik podmiotu gospodarczego (na podstawie: Положение, 1998), podobnie jak za prowadzenie ksiąg rachunkowych (Федеральный закон, 2011, art. 7, pkt 1). Może on prowadzić księgi samodzielnie, pod warunkiem, że dany podmiot jest zaliczany do sektora MSP albo stosuje uproszczone zasady rachunkowości. Może również przekazać prowadzenie ksiąg zewnętrznemu podmiotowi (outsourcing), wyspecjalizowanemu w tej dziedzinie. W innych przypadkach kierownik zatrudnia głównego księgowego lub inną osobę o wymaganych kompetencjach. Obowiązki głównego księgowego obejmują wówczas:

- sformalizowanie polityki rachunkowości podmiotu,
- prowadzenie ksiąg rachunkowych,
- przedstawienie sprawozdania finansowego centralnym organom nadzoru,
- kontrolę nad operacjami gospodarczymi.

Obecnie, zgodnie z etapowo wprowadzanymi zmianami, w rosyjskim prawie o rachunkowości pozostał jedynie zapis o odpowiedzialności księgowego za sporządzanie sprawozdawczości finansowej oraz kontrolę nad prowadzeniem dokumentacji księgowej, kiedy bieżącym sporządzaniem dokumentacji księgowej zajmuje się inny pracownik. Rolą głównego księgo-

---

<sup>2</sup> Należy przy tym podkreślić, że od tej pory kierownik podmiotu miał prawo zatrudniania i zwalniania głównego księgowego. Mógł również skorzystać z możliwości, jakie daje outsourcing rachunkowości, przekazać prowadzenie ksiąg rachunkowych tzw. scentralizowanej księgowości (istniejącej w danej strukturze, grupie podmiotów) lub też samodzielnie prowadzić księgi rachunkowe.

wego pozostaje wówczas kontrolowanie, czy pracownik ten wykonuje obowiązki wynikające z umowy o pracę, w szczególności:

- prowadzenie ewidencji księgowej na podstawie prawidłowych dokumentów księgowych (zgodnie ze wzorami),
- organizacja i przeprowadzenie inwentaryzacji,
- terminowe przekazywanie dokumentacji organom kontrolującym,
- terminowe przekazywanie płatności podatkowych, w tym zaliczkowych,
- przygotowywanie i przekazywanie organom nadzoru dokumentów dotyczących funduszy pozabudżetowych.

Głównego księgowego przed odpowiedzialnością za niewykonanie wymienionych czynności przez pracownika chroni umieszczenie ich w umowie o pracę. Rosyjskie prawo bilansowe nie precyzuje jednak kar za przewinienia związane z niewykonaniem obowiązków. Odwołuje się w tym zakresie do kodeksu pracy, zgodnie z którym główny księgowy może zostać ukarany upomnieniem, naganą ustną lub pisemną, jak również zostać dyscyplinarnie zwolniony z pracy. Ponadto może zostać pociągnięty do odpowiedzialności materialnej, jeżeli w ramach wykonywanych obowiązków przyczyni się do uszczerbku w majątku podmiotu.

Konstrukcja rosyjskiego prawa gospodarczego umożliwia obciążenie odpowiedzialnością zarówno głównego księgowego, jak i każdej innej osoby wykonującej czynności księgowe, jeśli w jednostce nie ma stanowiska głównego księgowego. Odpowiedzialność tę mogą egzekwować zarówno kierownik podmiotu, jak również organy państwowe, a może ona przybierać formy od administracyjnej do karnej. Przykładowo odpowiedzialność karna grozi głównemu księgowemu, jeżeli dany podmiot dąży do niepłacenia podatków (par. 199 Kodeksu karnego Federacji Rosyjskiej). W związku z tym księgowemu może grozić mandat, areszt lub pozbawienie wolności, zwłaszcza gdy manipulacje finansowe mają znaczne rozmiary i powstają w porozumieniu z kierownikiem podmiotu. Obecnie w praktyce sądowej księgowi rzadko występują w sprawach jako oskarżeni, częściej są świadkami. Jednak problemy związane z tzw. jednodniowymi firmami i uszczuplaniem wpływów z tytułu podatków mogą ten trend odwrócić.

Świadczy o tym zmiana wprowadzona od lipca 2017 roku w przepisach prawa gospodarczego, zgodnie z którą główny księgowy ponosi obecnie subsydiarną odpowiedzialność z kierownikiem podmiotu w przypadku bankructwa podmiotu gospodarczego, ponieważ obecnie stanowisko głównego księgowego zostało sklasyfikowane jako „organ nadzoru”<sup>3</sup>. Okres, który upłynął od momentu wprowadzenia zmian w przepisach, jest zbyt krótki, aby ocenić, na ile w praktyce ta zmiana przepisów rzeczywiście będzie wykorzystywana. Można jednak stwierdzić, że powrót do obciążania odpowiedzialnością zatrudnionego pracownika na równi z kierownikiem budzi niepokój i stanowi „zwrot” na drodze reform prawa w kierunku obciążania odpowiedzialnością podwładnego zamiast decydenta.

---

<sup>3</sup> Wprowadzone rozwiązanie przypomina w pewnym sensie model obowiązujący w poprzednim systemie gospodarczym. Wieloletnie studia literatury i zmian przepisów prawa gospodarczego w krajach Europy Wschodniej pozwalają stwierdzić, że nie budzi zdziwienia wprowadzenie podobnych przepisów na Białorusi, niejako „w ślad” za rozwiązaniami przyjętymi w Federacji Rosyjskiej.

## Uwagi końcowe

Rozpoczęty w Rosji na początku lat 90. XX wieku proces zmian prawa bilansowego doprowadził w 2013 roku do ukonstytuowania się nowych zasad odpowiedzialności kierowników podmiotów gospodarczych i głównych księgowych (księgowych) za poszczególne elementy procesu informacyjnego rachunkowości w podmiocie gospodarczym. Przesunięcie ciężaru odpowiedzialności z księgowych na decydentów stanowiło (stanowi) znaczącą różnicę w stosunku do rozwiązań z czasów centralnie planowanej gospodarki i pozwala stwierdzić, że rozwiązania przyjęte w prawie bilansowym są w tym zakresie zasadniczo zgodne z rozwiązaniami przyjętymi na świecie.

Ostatnie zmiany (2017 r.) w zakresie prawa bilansowego dotyczące odpowiedzialności księgowych są nieznaczące. Jednak wynikające z innych przepisów prawa gospodarczego zmiany, takie jak subsydiarna odpowiedzialność księgowych za zadłużenie w przypadku bankructwa firmy, stanowią poważny problem.

Przeczy to przyjętemu powszechnie na świecie założeniu, że księgowy jest wykonawcą poleceń kierownictwa podmiotu, i jest krokiem wstecz na drodze zmian prawa gospodarczego w odniesieniu do zawodu księgowego. Jeżeli przyjąć założenie, że prawo bilansowe stanowi część szeroko rozumianego prawa gospodarczego, można uznać, że wprowadzone rozwiązania przeczą deklarowanej chęci zbliżenia rosyjskich przepisów do rozwiązań przyjętych na świecie.

## Literatura

- Федеральный закон о бухгалтерском учете от 21 ноября 1996 № 129.  
 Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ о бухгалтерском учете.  
 Hendriksen, E.A., van Breda, M.F., (2002), *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN.  
 Koczar, J. (2012). Rosyjskie prawo bilansowe a identyfikacja, pomiar i wycena środków trwałych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 255, 92–108.  
 Koczar, J. (2015). Odpowiedzialność księgowych za rachunkowość podmiotu gospodarczego w świetle zmian rosyjskiego prawa bilansowego. W: *Sprawozdawczość i rewizja finansowa. Uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i regulacyjne*, red. B. Micherda. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.  
 Комментарий Министерства Финансов Российской Федерации к Положению о бухгалтерском учёте и отчётности, от 20.03.92, № 10.  
 Мезенцева Е.С., Немцова Е.С. (1998). Гармонизация системы бухгалтерского учёта в соответствии с Международными Стандартами Бухгалтерской Отчётности. Ставрополь: Северо-Кавказский Государственный Технический Университет.  
 Положение о бухгалтерских отчётах и балансах от 29.06.79 № 633.  
 Положение о главных бухгалтерях, утверждено Постановлением Совета Министров СССР от 24 января 1980 г. № 59.  
 Положение о бухгалтерском учёте и отчётности, от 20.03.92, № 10.  
 Положение по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации от 29.07.98 № 34Н.

Постановление Совмина СССР от 24.01.80 № 59 о мерах по совершенствованию организации бухгалтерского учёта и повышении его роли в рациональном и экономическом использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

*Słownik języka polskiego PWN*. Pobrano z: [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl).

Соколов, Я.В., Соколов, В.Я. (2011). История бухгалтерского учета. Москва: Магистр, Инфра.

Закон РСФСР от 25.12.90 № 445-1 о предприятиях и предпринимательской деятельности.

#### **EVOLUTION OF THE ACCOUNTANTS' SCOPE OF LIABILITY IN RUSSIA**

**Abstract:** *Purpose* – Critical analysis of the scope of accountants' liability in the Russian commercial law.

*Research methodology* – Analysis of the literature on the subject and legal acts, comparative analysis, logical reasoning.

*Findings* – Article describes the scope of accountants' liability for the accounting of a business entity and analyses the latest changes to the commercial law.

*Originality/value* – Identification of the threats arising from changes to the commercial law.

**Keywords:** liability, accountant, accounting law, commercial law

#### **Cytowanie**

Koczar, J. (2018). Ewolucja zakresu odpowiedzialności księgowych w Rosji. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 319–326. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-28.

## Prawne i organizacyjne aspekty wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych – analiza rozwiązań organizacyjnych

Marzena Rydzewska-Włodarczyk\*

**Streszczenie:** *Cel* – Przedstawienie i porównanie stosowanych w praktyce działania jednostek samorządu terytorialnego (JST) prawnych i organizacyjnych rozwiązań w zakresie obsługi administracyjnej, finansowej oraz organizacyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem ich obsługi w zakresie prowadzenia rachunkowości.

*Metodologia badania* – Zastosowano metodę analizy źródeł, w tym dokumentów i wewnętrznych aktów prawnych stanowiących przez JST i powołane przez nie jednostki organizacyjne. W toku badań zastosowano również metody obserwacji i wywiadu.

*Wynik* – W opracowaniu przedstawiono wyniki analizy porównawczej rozwiązań organizacyjnych z zakresu wspólnej obsługi finansowej, administracyjnej i organizacyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych. Na przykładzie stosowanych przez wybrane JST rozwiązań wykazano podobieństwa i różnice organizacyjne, a także dotyczące zakresu przedmiotowego wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej tych jednostek, jak również problemy i oczekiwane korzyści wdrożenia rozwiązań modelowych.

*Oryginalność/wartość* – Prezentowane w artykule treści wskazują na podejmowanie przez JST nowych i zróżnicowanych rozwiązań w celu zapewnienia podległym jednostkom organizacyjnym wspólnej obsługi, w tym w zakresie rachunkowości, co stanowi punkt wyjścia do badań nad racjonalizacją przez JST wydatków publicznych.

**Słowa kluczowe:** wspólna obsługa administracyjna, finansowa i organizacyjna, centra usług wspólnych, jednostki obsługujące, jednostki obsługiwane.

### Wprowadzenie

Jednostki sektora finansów publicznych, w tym jednostki budżetowe, bez względu na wielkość i zakres działania, mają obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych zgodnie z przepisami prawa bilansowego z uwzględnieniem przepisów ustawy o finansach publicznych. Z uwagi na wysoką specjalizację wykonywanych zadań, a jednocześnie niejednokrotnie niewielką skalę działalności, jednostki te ponoszą znaczne koszty związane z obsługą finansową. Są to zarówno

---

\* dr Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, e-mail: mrydzewska@zut.edu.pl.

koszty osobowe, jak i rzeczowe, których udział w strukturze kosztów jednostek jest znaczący. Mają one charakter kosztów pośrednich. Problemem jest nie tylko sam poziom kosztów, ale i organizacja pracy w nich. Dotyczy to zwłaszcza małych jednostek, jak np. niewielkie żłobki, przedszkola, biblioteki wiejskie, ośrodki terapii zajęciowej, centra sportowe lub centra kultury. W związku z tym jest uzasadnione wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych, które umożliwią nie tylko racjonalizację kosztów procesów pomocniczych, ale też poprawę standardów i bezpieczeństwo działania jednostek, czy też wdrożenie rozwiązań ujednoczonych i zintegrowanych systemów informatycznych, zwłaszcza że obowiązujące w tym zakresie przepisy pozwalają samorządom na przyjęcie różnych rozwiązań organizacyjnych, w tym objęcie jednostek podległych samorządowi wspólną obsługą. Zapewnianie przez JST wspólnej obsługi ma charakter uniwersalny i dobrowolny, a ustawodawca, wprowadzając te przepisy, wskazał nie tylko na racjonalizację wydatków dokonywanych ze środków publicznych, ale też zwiększenie samodzielności i elastyczności działania JST.

## **1. Istota i zakres wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych**

Przepisy prawa umożliwiają i regulują zasady organizowania przez jednostki samorządu terytorialnego samorządowym jednostkom organizacyjnym wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej (finansowo-księgowej) i organizacyjnej (Ustawa, 1990, art. 10a; Ustawa, 1998 o samorządzie powiatowym, art. 6a; Ustawa, 1998 o samorządzie województwa, art. 8a). Wspólną obsługą mogą zostać objęte:

- jednostki organizacyjne gminy zaliczane do sektora finansów publicznych, czyli wszystkie jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej,
- instytucje kultury,
- inne zaliczane do sektora finansów publicznych gminne (powiatowe, wojewódzkie) osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, instytutów badawczych, banków i spółek prawa handlowego.

Analiza przyjętych przez JST rozwiązań wskazuje, że wiele z nich korzysta z tej możliwości, dążąc do optymalizacji wydatków oraz usprawniania procesów i wykonywanych w ich ramach zadań wspomagających działalność operacyjną obsługiwanych jednostek. Wspólna obsługa jest zwykle prowadzona przez:

- wydzieloną komórkę organizacyjną urzędu JST (w urzędzie gminy, starostwie czy urzędzie marszałkowskim) – obsługa najczęściej dotyczy wówczas prowadzenia rachunkowości,
- inną wyodrębnioną jednostkę organizacyjną gminy (powiatu, województwa samorządowego), na przykład centrum usług wspólnych, zespół ekonomiczny lub ekonomiczno-administracyjny.



Należy dodać, że zgodnie z przepisami JST może powołać jedną lub kilka jednostek, które na jej terenie będą zajmować się wspólną obsługą podległych jednostek organizacyjnych. Ponadto, mimo że najczęściej wspólną obsługą są obejmowane samorządowe jednostki oświatowe, to obsługa ta może być organizowana we wszystkich dziedzinach działalności samorządów, czyli zarówno w sprawach edukacji, jak i pomocy społecznej, gospodarki komunalnej, kultury i sportu itd. (Matela-Marszałek, 2015).

Obowiązujące regulacje stwarzają możliwość organizowania wspólnej obsługi również dla jednostek organizacyjnych podległych więcej niż jednej JST. W takim wypadku jednostką obsługującą jest powołana do tego celu, przez powiązane ze sobą samorzady, jednostka organizacyjna związku międzygminnego albo związku powiatowo-gminnego.

Organizacja wspólnej obsługi musi odbywać się z zachowaniem określonych procedur. Sposób postępowania jest uzależniony zarówno od sposobu objęcia jednostek wspólną obsługą, jak i od rodzaju jednostek nią objętych. W wypadku przyjęcia zadań w zakresie wspólnej obsługi przez urząd JST organ stanowiący w formie uchwały określa jakie jednostki organizacyjne samorządu, które zostaną objęte obsługą i jaki będzie jej zakres przedmiotowy. Kierownik urzędu JST określa natomiast wszystkie kwestie organizacyjne co do sposobu wykonywania wspólnej obsługi.

W wypadku powołania przez JST odrębnej jednostki obsługującej (np. centrum usług wspólnych) organ stanowiący JST powołuje tę jednostkę, wskazując, które jednostki będą przez nią obsługiwane, a także określa zakres wykonywanych zadań i czynności oraz zasady działania (statut) jednostki obsługującej. Omówione decyzje są podejmowane w drodze uchwał. Procedura ta jest właściwa wówczas, gdy jednostkami obsługiwanymi mają być jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe oraz samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Jeżeli jednak wspólną obsługą mają zostać objęte samorządowe instytucje kultury, to po uzyskaniu akceptacji zarządu JST występuje obowiązek zawarcia porozumienia między kierownikiem instytucji kultury a kierownikiem jednostki obsługującej. Należy przez to rozumieć, że instytucje kultury mogą być objęte wspólną obsługą jedynie wówczas, gdy na terenie danej JST działa już jednostka obsługująca, a w przepisach ją powołujących jest wskazana możliwość zawarcia porozumienia w sprawie prowadzenia obsługi administracyjnej, finansowej i/lub organizacyjnej między kierownikiem instytucji kultury a kierownikiem jednostki obsługującej.

Warto podkreślić, że obowiązujące od 2016 roku przepisy pozostawiają samorządom dużą swobodę co do przedmiotowego zakresu wspólnej obsługi. Wskazują jedynie, że JST może zapewnić wspólną obsługę, w szczególności administracyjną, finansową i organizacyjną. Określenie „w szczególności” oznacza, że jest to katalog otwarty, czyli oprócz wymienionego zakresu może obejmować też inne rodzaje obsługi, na przykład logistyczną albo techniczną. Ważne jest jednak, że zakres wspólnej obsługi może obejmować jedynie zadania pomocnicze w stosunku do działań statutowych (podstawowych) obsługiwanych jednostek, bez naruszenia kompetencji przynależnych kierownikom tych jednostek. Są to, przykładowo, kompetencje w zakresie dysponowania środkami publicznymi, zaciągania zobowiązań, zatrudniania pracowników, sporządzania i zatwierdzania planu finansowego oraz przeniesień wydatków ujętych w tym planie.

## 2. Przykłady rozwiązań organizacyjnych w zakresie wspólnej obsługi jednostek podległych samorządom

Z przeprowadzonych badań wynika, że dotychczas samorządy w Polsce powołały wiele zróżnicowanych jednostek zajmujących się wspólną obsługą administracyjną, organizacyjną i finansową samorządowych jednostek organizacyjnych. W praktyce wspólna obsługa jest realizowana zarówno przez wydzielone jednostki w urzędach JST czy też małe jednostki organizacyjne obsługujące kilka podmiotów, jak i przez centra usług wspólnych (CUW), zajmujące się obsługą wielu jednostek zróżnicowanych co do charakteru prowadzonej działalności podstawowej. W praktyce funkcjonują przykładowo następujące rozwiązania:

1. Centrum Usług Wspólnych Powiatu Gryfickiego, które obsługuje siedem jednostek prowadzących działalność z zakresu oświaty i wychowania (ośrodek socjoterapii, ośrodek wychowawczy, liceum ogólnokształcące, zespół szkół ponadgimnazjalnych, poradnia psychologiczno-pedagogiczna),
2. Ośrodek Administracyjny Szkół Gminy Stargard, obsługujący sześć szkół,
3. Gdańskie Centrum Usług Wspólnych, zajmujące się obsługą ponad 170 przedszkoli, poradni psychologiczno-pedagogicznych, szkół i zespołów szkół, placówek opiekuńczo-wychowawczych, zespołów kształcenia i pozostałych placówek oświatowych działających na terenie gminy Miasto Gdańsk.

Przykłady różnych rozwiązań stosowanych przez wybrane JST w zakresie wspólnej obsługi podległych im jednostek organizacyjnych oraz szczegółowość uregulowań zaprezentowano w tabelach 1–4.

**Tabela 1**

Zakres wspólnej obsługi samorządowych jednostek organizacyjnych przez urzędy JST – wybrane przykłady

Wyszczególnienie	Jednostka obsługująca	
	Urząd Gminy Stare Czarnowo	Urząd Gminy Stara Dąbrowa
1	2	3
Jednostki obsługiwane	zespół szkół oraz gminny ośrodek pomocy społecznej	gminny ośrodek pomocy społecznej, dwie szkoły podstawowe oraz gimnazjum
Zakres obowiązków/zadań wykonywanych w ramach wspólnej obsługi	zadania w zakresie obsługi finansowo-księgowej, administracyjnej i organizacyjnej dla jednostek obsługiwanych, a w zakresie spraw finansowo-księgowych obowiązki z zakresu rachunkowości i sprawozdawczości w całości, w tym: – obsługa finansowo-księgowa obejmująca wydatki i dochody budżetowe, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych oraz dochody i wydatki gromadzone przez jednostki oświatowe na wyodrębnionym rachunku	obowiązki w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości jednostek obsługiwanych

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sporządzanie okresowych sprawozdań budżetowych z realizacji dochodów i wydatków budżetowych, sprawozdań o stanie należności i zobowiązań, a w przypadku jednostek oświatowych również sprawozdań z dochodów gromadzonych na wyodrębnionym rachunku, a także innych sprawozdań wymaganych przepisami prawa</li> <li>– sporządzanie sprawozdań finansowych</li> <li>– pomoc i koordynacja w opracowaniu projektów planów dochodów i wydatków dla poszczególnych jednostek oraz w opracowywaniu zmian w tych planach</li> <li>– sprawowanie bieżącej kontroli i analizowanie realizacji planów finansowych</li> <li>– rozliczanie inwentaryzacji</li> <li>– obsługa dotycząca wynagrodzeń, a w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) sporządzanie list płac oraz dokonywanie wypłat wynagrodzeń i innych należności</li> <li>b) prowadzenie kart wynagrodzeń i kart zasiłkowych</li> <li>c) prowadzenie analizy wypłat z osobowego funduszu płac</li> <li>d) naliczanie zasiłku chorobowego</li> <li>e) sporządzanie deklaracji dla Urzędu Skarbowego i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz wszelkiej dokumentacji dla ZUS</li> <li>f) wystawianie zaświadczeń o wynagrodzeniu dla obecnych i byłych pracowników podległych jednostek, dla celów emerytalnych i naliczania kapitału początkowego</li> </ul> </li> <li>– obsługa ksiąg rachunkowych organu jednostki samorządu terytorialnego</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały z 30 grudnia 2015 r.; Uchwały z 29 lutego 2016 r.

**Tabela 2**

Zakres działania jednostki budżetowej wyodrębnionej do obsługi samorządowych jednostek organizacyjnych Gminy Miasto Koszalin

Wyszczególnienie	Zespół Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Przedszkoli Miejskich w Koszalinie
1	2
Jednostki obsługiwane	19 przedszkoli publicznych
Główny cel (zakres) działania	Wspólna obsługa przedszkoli, dla których organem prowadzącym jest Gmina Miasto Koszalin
Zakres działania jednostki obsługującej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie rachunkowości</li> <li>– prowadzenie sprawozdawczości budżetowej, sprawozdawczości finansowej, sprawozdawczości z procesów finansowych oraz przekazywanie sprawozdań odpowiednim jednostkom</li> <li>– prowadzenie obsługi rachunków bankowych</li> <li>– prowadzenie spraw płacowych</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie spraw kadrowych</li> <li>– prowadzenie scentralizowanego funduszu świadczeń socjalnych, utworzonego na podstawie przepisów o wspólnej działalności socjalnej pracodawców określonych w Ustawie z dnia 4 marca 1994 r. o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych</li> <li>– prowadzenie dokumentacji dotyczącej inwestycji, remontów, organizacja oraz nadzór nad remontami i organizacja przeglądów technicznych budynków</li> <li>– przygotowywanie i przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówień publicznych</li> <li>– prowadzenie obsługi prawnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały z 24 listopada 2016 r.

**Tabela 3**

Szczegółowy zakres przedmiotowy zadań realizowany na rzecz jednostek obsługiwanych przez Zespół Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Przedszkoli Miejskich w Koszalinie

Obszar działania jednostki obsługującej	Zakres działania jednostki obsługującej
1	2
prowadzenie rachunkowości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie przyjętych zasad rachunkowości</li> <li>– prowadzenie na podstawie dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych, ujmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i syntetycznym,</li> <li>– okresowe ustalanie lub sprawdzanie drogą inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów</li> <li>– wycena aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego</li> <li>– sporządzanie sprawozdań finansowych</li> <li>– gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej w przepisach prawnych</li> <li>– zapewnienie realizacji zadań głównego księgowego jednostki sektora finansów publicznych przez osobę spełniającą odpowiednie wymogi</li> </ul>
prowadzenie sprawozdawczości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie sprawozdawczości budżetowej, sprawozdawczości finansowej, sprawozdawczości z procesów finansowych oraz przekazywanie sprawozdań odpowiednim jednostkom</li> </ul>
prowadzenie obsługi rachunków bankowych	–
prowadzenie spraw płacowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sporządzanie list wynagrodzeń</li> <li>– dokonywanie wypłat wynagrodzeń oraz naliczanie i odprowadzanie związanych z tym świadczeń obowiązkowych, w tym wykonywanie obowiązków płatnika podatku dochodowego od osób fizycznych</li> </ul>
prowadzenie spraw kadrowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sporządzanie pełnej dokumentacji związanej z zawieraniem i rozwiązywaniem umów o pracę</li> <li>– kompleksowa obsługa pracowników odchodzących na emeryturę, rentę, świadczenie kompensacyjne itp.</li> <li>– sporządzanie dokumentów do rejestracji i wyrejestrowania z ZUS</li> <li>– sporządzanie sprawozdań statystycznych</li> </ul>
prowadzenie scentralizowanego funduszu świadczeń socjalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obsługa pracowników, emerytów i rencistów w zakresie spraw socjalnych</li> <li>– zapomogi, wczasy, bony świąteczne, ekwiwalenty na święta, dofinansowania wycieczek i kolonii, sporządzanie dokumentacji socjalnej</li> </ul>

1	2
prorowadzenie dokumentacji dotyczącej inwestycji, remontów, organizacja i nadzór nad remontami oraz organizacja przeglądów technicznych budynków	–
przygotowywanie i przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówień publicznych	–
prorowadzenie obsługi prawnej	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statutu Zespołu Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Przedsiębiorstw Miejskich w Koszalinie.

**Tabela 4**

Zakres działania centrów usług wspólnych – wybrane przykłady

Wyszczególnienie	Centrum Usług Wspólnych Powiatu Myśliborskiego	Centrum Usług Wspólnych Powiatu Gryfickiego
1	2	3
Jednostki obsługiwane	16 jednostek o różnym zakresie działania: <ul style="list-style-type: none"> <li>– dom wczasów dziecięcych</li> <li>– młodzieżowy ośrodek wychowawczy</li> <li>– poradnia psychologiczno-pedagogiczna – trzy jednostki</li> <li>– powiatowa placówka opiekuńczo-wychowawcza</li> <li>– zespół szkół – pięć jednostek</li> <li>– dom pomocy społecznej</li> <li>– powiatowe centrum pomocy rodzinie</li> <li>– regionalna placówka opiekuńczo-terapeutyczna</li> <li>– powiatowy urząd pracy</li> <li>– starostwo powiatowe</li> </ul>	7 jednostek o różnym zakresie działania: <ul style="list-style-type: none"> <li>– młodzieżowy ośrodek socjoterapii</li> <li>– młodzieżowy ośrodek wychowawczy</li> <li>– szkoły – cztery jednostki</li> <li>– poradnia psychologiczno-pedagogiczna</li> </ul>
Zakres obsługi finansowej i rachunkowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie rachunkowości oraz sprawozdawczości finansowej i budżetowej</li> <li>– wykonywanie zleconych dyspozycji środkami pieniężnymi</li> <li>– prowadzenie obsługi rachunków bankowych</li> </ul>	1) obsługa finansowa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– bieżący nadzór nad realizacją planu finansowego</li> <li>– opracowywanie projektów planu finansowego i jego zmian na wniosek i w porozumieniu z dyrektorami jednostek obsługiwanych</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie ewidencji składników majątkowych oraz rozliczanie inwentaryzacji składników majątkowych</li> <li>– prowadzenie rozliczeń z Urzędem Skarbowym, ZUS i innymi instytucjami finansowymi</li> <li>– opracowywanie projektów planu finansowego i jego zmian na wniosek i w porozumieniu z kierownikami jednostek obsługiwanych</li> <li>– zapewnienie realizacji zadań głównego księgowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie rachunków bankowych</li> <li>– bieżąca informacja o sytuacji finansowej jednostek obsługiwanych</li> <li>– sporządzanie list wynagrodzeń pracowników</li> <li>– dokonywanie wypłat wynagrodzeń oraz naliczanie i odprowadzanie związanych z tym świadczeń obligacyjnych na rzecz ZUS, US</li> <li>– ewidencjonowanie danych o zatrudnieniu i wynagrodzeniu</li> <li>– sporządzanie sprawozdań wymaganych przepisami prawa</li> <li>– przekazywanie danych do jednostek obsługiwanych w celu sporządzenia kwartalnych i rocznych sprawozdań GUS</li> <li>– dokonywanie wypłat świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, pomocy zdrowotnej, doskonalenia zawodowego nauczycieli</li> <li>– wystawianie dokumentów sprzedaży dla potrzeb realizacji dochodów</li> </ul> <hr/> <p>2) obsługa rachunkowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie ksiąg rachunkowych</li> <li>– określenie zasad (polityki) rachunkowości oraz innych instrukcji i procedur</li> <li>– gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą</li> <li>– wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi</li> <li>– prowadzenie ewidencji finansowej składników majątkowych</li> <li>– sporządzanie sprawozdań finansowych</li> <li>– prowadzenie i rozliczanie projektów finansowanych ze środków UE i innych źródeł zewnętrznych</li> </ul>
Zakres obsługi administracyjno-organizacyjnej	<p>2) obsługa organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie obsługi prawnej w zakresie konsultacji oraz weryfikacji zgodności z prawem oraz reprezentowania w postępowaniach przed sądami oraz organami egzekucyjnymi i administracji publicznej</li> <li>– prowadzenie sprawozdawczości statystycznej</li> <li>– przygotowanie i przeprowadzenie postępowań o udzielenie zamówień publicznych</li> </ul>	<p>3) obsługa organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie sprawozdawczości statystycznej</li> <li>– prowadzenie obsługi prawnej jednostek obsługiwanych w zakresie obsługi rachunkowej i finansowej</li> <li>– prowadzenie obsługi informatycznej programów finansowo-księgowych, płacowo-kadrowych oraz programu powiat dla ewidencji budżetu – jednostek obsługiwanych</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie i przeprowadzenie zgodnie z regulacjami obowiązującymi w powiecie Myśliborskim postępowań o udzielenie zamówień publicznych, do których znajdują zastosowanie wewnętrzne regulaminy ich udzielania</li> <li>– sporządzanie wniosków aplikacyjnych w sprawie pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych na zadania inwestycyjne</li> <li>– opracowywanie lub zlecanie opracowania programów inwestycji</li> <li>– obsługa spraw kadrowych</li> <li>– obsługa w zakresie bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony przeciwpożarowej</li> <li>– prowadzenie funduszu świadczeń socjalnych</li> </ul>	<p>4) w zakresie spraw oświatowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie uwag do arkusza organizacyjnego szkoły (placówki) w zakresie zgodności z przepisami prawa oświatowego, określanie skutków finansowych arkusza</li> <li>– pomoc podczas kontroli realizacji zadań oświatowych przez organy nadzoru – Najwyższą Izbę Kontroli, Regionalną Izbę Obrachunkową, Urząd Kontroli Skarbowej</li> <li>– pomoc przy redagowaniu aktów normatywnych związanych z oświatą</li> <li>– pomoc przy opracowywaniu sprawozdań o stanie realizacji zadań oświatowych</li> <li>– rozliczanie średniego wynagrodzenia nauczycieli</li> <li>– rozliczanie funduszu zdrowotnego dla nauczycieli</li> <li>– rozliczanie dofinansowania kształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli</li> <li>– realizacja innych zadań będących zadaniami organu prowadzącego lub jednostek obsługiwanych, a zleconych do prowadzenia Centrum</li> </ul>
	<p>3) obsługa administracyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) wykonywanie czynności związanych z obsługą administracyjną nieruchomości będących w trwałym zarządzie jednostek obsługiwanych,</li> <li>b) wykonywania zadań z zakresu gospodarowania środkami transportu, rozliczanie kart drogowych kierowców oraz prowadzenia ewidencji sprzętu stanowiącego wyposażenie jednostek obsługiwanych,</li> <li>c) zapewnienie bieżącej obsługi informatycznej.</li> </ul>	

Źródło: opracowanie na podstawie Statutu Centrum Usług Wspólnych Powiatu Myśliborskiego; Statutu Centrum Usług Wspólnych Powiatu Gryfickiego w Gryficach.

Z przeprowadzonych badań i informacji przedstawionych w tabelach wynikają zarówno podobieństwa, jak i różnice stosowanych przez JST rozwiązań. W praktyce zauważa się:

- różny sposób zapewnienia podległym poszczególnym samorządom jednostkom wspólnej obsługi (obsługa przez urzędy JST lub obsługa przez wyodrębnione jednostki),
- znaczne zróżnicowanie zakresu działalności jednostek obsługujących,
- odmienną szczegółowość uregulowań dotyczących działalności jednostek obsługujących.

Jak stwierdzono w toku badań, zwykle mniejsze samorządy (szczególnie pod względem obszaru i liczby podległych jednostek) organizują wspólną obsługę za pomocą wyodrębnionych w swoich urządach komórek (wydziałów, referatów), natomiast JST, których zakres i obszar działania jest większy, decydują się na powołanie odrębnych jednostek. Ponadto, o ile zwykle szczegółowo są unormowane zasady funkcjonowania powołanych jednostek obsługujących, to zdecydowanie mniej szczegółowo określa się zasady funkcjonowania jednostek wydzielonych w strukturze organizacyjnej urzędów JST.

Warto też zwrócić uwagę, że jeżeli w praktyce działania samorządów w Polsce funkcjonowały dotychczas podmioty takie, jak zespoły ekonomiczne czy obsługi ekonomiczno-administracyjnej, to nowym rozwiązaniem organizacyjnym są samorządowe centra usług wspólnych. Ich powoływanie ma charakter uniwersalny i dobrowolny<sup>2</sup>. Z przeprowadzonych badań wynika, że zakres działalności funkcjonujących w Polsce samorządowych CUW jest bardzo różny, począwszy od jedynie obsługi finansowo-księgowej jednostek obsługiwanych, przez wykonywanie na ich rzecz dodatkowych zadań wspierających, na przykład z zakresu obsługi kadrowej, aż do wykonywania specjalistycznych i bardzo różnych w poszczególnych CUW zadań z obszaru zamówień publicznych, obsługi informatycznej, pomocy prawnej, organizacji zakupów wspólnych, organizacji i nadzoru realizacji programów rządowych, wykorzystania środków unijnych czy rozliczania dotacji. CUW koordynują też zadania z zakresu dowozu dzieci do szkół i ośrodków szkolno-wychowawczych.

Warto wspomnieć, że przepisy nie ograniczają też możliwości powołania na obszarze jednej JST kilku jednostek tego typu<sup>3</sup>. Wybór kryterium, według którego zostanie utworzonych wiele CUW, zależy wyłącznie od uznania organu stanowiącego danej gminy (powiatu, województwa). Dla przykładu można wskazać następujące wybrane kryteria (Karciarz, 2016):

- zadania przekazane do realizacji przez podmioty obsługiwane,
- charakter i rodzaj obsługiwanych podmiotów,
- podział danej JST na mniejsze jednostki (obszary).

Wskazana możliwość powoływania kilku CUW, z uwagi na stosunkowo krótki okres od wprowadzenia przepisów regulujących zasady ich powoływania, nie jest jeszcze stosowana.

---

<sup>2</sup> Jednym z podstawowych celów wprowadzenia przepisów dotyczących samorządowych CUW było stworzenie jednostkom samorządu terytorialnego możliwości podobnych do tych, które od lat funkcjonują w biznesie. Sprawdzona metoda powierzania przez przedsiębiorstwa obsługi organizacyjnej i/lub administracyjno-finansowej takim jednostkom zewnętrznym, jak przykładowo biura rachunkowe, kancelarie prawne, centra logistyczne czy CUW może być stosowana we wszystkich dziedzinach pozostających w gestii gmin (powiatów bądź województw), a więc na przykład w sprawach edukacji, kultury i sportu, pomocy społecznej itp. (Wojtania, 2015).

<sup>3</sup> Możliwość tworzenia na terenie jednej JST więcej niż jednego CUW wskazywano już na etapie prac legislacyjnych. Zob. odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji z dnia 14 października 2015 r. na interpelację nr 34592 polską w VII Kadencji Sejmu RP.



### 3. Wybrane problemy wspólnej obsługi organizacyjnej, finansowej i administracyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych

Organizacja przez JST wspólnej obsługi jednostek organizacyjnych wywołuje dyskusje, wątpliwości i pytania (Wieczorek, 2016a; Matela-Marszałek, 2015; *Miasto tworzy CUW...*). Wątpliwości dotyczą zarówno kwestii merytorycznych, jak i organizacyjnych. Pojawiają się one też przy próbie ustalenia odpowiedzialności za wykonywane czynności z tytułu naruszenia przepisów prawa, na przykład w zakresie dyscypliny finansów publicznych czy też prawa bilansowego.

Z przedstawionych w tabelach 1–4 informacji wynika, że w zakresie obsługi finansowej świadczonej zarówno przez powołane jednostki budżetowe, jak i wyodrębnione komórki organizacyjne urzędów JST, wymienia się, między innymi, prowadzenie – na podstawie dowodów księgowych – ksiąg rachunkowych. Wynika z tego, że gdy CUW prowadzi wspólną obsługę szkół, wszystkie dowody księgowe i pozostała dokumentacja rachunkowości powinny być gromadzone i przechowywane w CUW. Rozwiązanie to ułatwia bieżącą kontrolę i analizę wykonywanych czynności oraz pozwala głównemu księgowemu rzetelnie ocenić gospodarowanie majątkiem szkoły. Przechowywanie całości dokumentacji w jednym miejscu ma również praktyczne znaczenie w wypadku przeprowadzanych kontroli zewnętrznych czy też wdrażania jednolitych zasad dostępu do posiadanych danych. Zgodnie natomiast z treścią przepisów dotyczących zasobów archiwalnych (Ustawa, 1983, art. 6) w razie prowadzenia obsługi finansowej szkół przez urząd gminy dokumentacja, związana ze świadczeniem tych czynności, powinna być archiwizowana w urzędzie.

Do problemów wynikających z przedstawionych rozwiązań organizacyjnych można zaliczyć utrudnienia związane z dostępem obsługiwanej jednostki do dokumentacji dotyczącej realizacji zadań, w tym dokumentacji bieżącej i historycznej. Tryb i zasady współpracy w zakresie archiwizowania dokumentacji mogą być uregulowane w drodze porozumień zawieranych między kierownikami jednostek.

Problemy i wątpliwości związane z dostępem do danych mogą występować w wypadku przetwarzania danych osobowych. Może więc wystąpić potrzeba znowelizowania polityki bezpieczeństwa i instrukcji zarządzania systemem informatycznym jednostek (Wieczorek, 2016b).

Należy wyraźnie zaznaczyć, że zakresem wspólnej obsługi nie można objąć określonych w ustawach kompetencji kierowników jednostek zaliczanych do sektora finansów publicznych. Dotyczy to następujących uprawnień:

- dysponowania środkami publicznymi – w praktyce wiąże się to z koniecznością rozróżnienia procedur zatwierdzania dowodów księgowych do zapłaty (kierownik jednostki) od momentu zatwierdzenia dokumentu księgowego przed wprowadzeniem zawartych w nich danych do dziennika (kierownik jednostki obsługującej),
- zaciągania zobowiązań – umowy powodujące ich powstanie, np. umowy o pracę, są zawierane (podpisywane) wyłącznie przez kierownika jednostki obsługiwanej,

- sporządzania i zatwierdzania planu finansowego oraz zmian (przeniesienia) ujętych w nim wydatków – kierownik jednostki obsługiwanej jako dysponent środków jest zobligowany do wydania zarządzenia dotyczącego planu finansowego i ewentualnie zarządzenia zmieniającego ten plan.

Przedstawiony podział kompetencji zobowiązuje kierownika jednostki obsługiwanej do wizyty w jednostce obsługującej w celu zatwierdzenia wydatku. Ponadto utrudnienia pojawiają się na etapie przygotowania planu finansowego. Obsługa jednostki przez CUW nie zapewnia kierownikowi obsługiwanej jednostki wsparcia w tym zakresie.

#### **4. Korzyści wynikające z zapewnienia wspólnej obsługi**

Z istoty wspólnej obsługi wynika, że ma ona objąć jedną lub więcej jednostek organizacyjnych JST przez istniejące lub nowo powołane do tego wyspecjalizowane jednostki. Oczekuje się, że rozwiązanie to umożliwi (Borkowska, 2015):

- stabilizację obsługi, na przykład w wypadku urlopu lub choroby pracowników,
- zwiększenie fachowości obsługi w związku z koncentracją jednorodnych działań,
- obniżenie kosztów, dzięki wspólnym zakupom, lepszej kontroli remontów i inwestycji,
- oszczędności kadrowe, dzięki lepszemu wykorzystaniu czasu pracy personelu,
- optymalne wykorzystanie zasobów objętych budżetami JST.

Jedną z najważniejszych przesłanek organizacji wspólnej obsługi jest uzyskanie oszczędności, na przykład z tytułu prowadzenia księgowości, obsługi kadrowej, informatycznej lub też w zakresie zamówień publicznych placówek oświatowych bądź instytucji kultury. Jako korzyści z organizacji wspólnej obsługi wskazuje się ponadto podniesienie standardów działania oraz poprawę jakości zarządzania, ułatwienie wprowadzania nowoczesnych rozwiązań, integrację stosowanych rozwiązań organizacyjnych i systemów, w tym między samorządami. Samorządowe centra obsługi mogą się łączyć i wspólnie prowadzić księgowość szkół czy przedszkoli z obszaru kilku gmin. Dobrym przykładem w tym zakresie jest gmina Tarnów, w której w ostatnich latach wprowadzono szereg systemów informatycznych usprawniających pracę JST. Tarnów chce takie usługi świadczyć dla sąsiednich gmin i powiatów w formie regionalnego centrum usług wspólnych (*Ustawa o samorządzie gminnym...*). Centrum to ma być uruchomione pod koniec 2018 roku. Warto podkreślić, że jest ono organizowane w ramach projektu współfinansowanego ze środków europejskich, do którego realizacji pod kierownictwem miasta Tarnów przystąpiło 21 partnerów z subregionu tarnowskiego (Oficjalny portal...).

#### **Uwagi końcowe**

Z przedstawionych rozważań wynika, że JST wprowadzają różne rozwiązania w zakresie organizacji wykonywanych zadań z zakresu obsługi administracyjnej, finansowej i organi-

zacyjnej jednostek organizacyjnych. Trudno jest też przesądzać, która metoda zapewnienia wspólnej obsługi podległym jednostkom organizacyjnym będzie powszechniej stosowana przez organy samorządu terytorialnego. Każda JST podejmuje w tym zakresie dobrowolną decyzję po rozważeniu wszystkich możliwości i wiążących się z nimi kosztów i korzyści. Dopuszczane przez prawo rozwiązania umożliwiają dostosowanie organizacji wykonywania zadań do lokalnych potrzeb i warunków.

Jak wskazano, wspólna obsługa administracyjna, finansowa i organizacyjna może obejmować wiele zagadnień, dotyczących nie tylko rachunkowości i sporządzania sprawozdań. Oznacza to, że jednostki obsługujące będą nie tylko pełnić rolę analogiczną do biur rachunkowych, ale będą one wyspecjalizowanymi centrami usługowymi. Wśród korzyści wynikających z wdrożenia odmiennych od dotychczas stosowanych modeli organizacyjnych wskazuje się poprawę standardów działania i jakości zarządzania, łatwiejsze wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań, integrację stosowanych rozwiązań organizacyjnych i systemów. Oczekiwane są też korzyści dzięki efektywniejszemu wykorzystaniu wyspecjalizowanych kadr. Istotnym argumentem, przemawiającym za wspólną obsługą, są też oczekiwane korzyści finansowe wskutek obniżenia kosztów administracyjnych ponoszonych przez jednostki obsługiwane w tradycyjnym modelu działania JST. Ta ostatnia przesłanka nie jest jeszcze w pełni potwierdzona. Ocena zmian (obniżenia) kosztów wymaga bowiem analizy trudnych do wyodrębnienia kosztów pośrednich. Nie jest jednak niemożliwe do zrealizowania. Obecnie w JST, w których decyzje w sprawie przekształceń organizacyjnych zapadły we wczesnym okresie obowiązywania przepisów, można już dokonać pierwszych kalkulacji i porównań kosztów nowych rozwiązań. Wyniki tych analiz mogą stać się podstawą do podejmowania decyzji przez inne, podobne samorządy. Zmiana modelu organizacyjnego powinna być bowiem poprzedzona przeprowadzeniem rachunku kosztów i korzyści, wynikających z planowanej reorganizacji, i oceną ryzyka związanego z wprowadzeniem rozwiązań odmiennych od dotychczasowych.

## Literatura

- Borkowska, M. (2015). Wspólna obsługa administracyjna, finansowa i organizacyjna jednostek samorządu terytorialnego. *Rachunkowość*, 9, 2–6.
- Karciarz, M. *Wielość centrów usług wspólnych (CUW) w gminie*. Portal Prawo dla Samorządu. Pobrano z: <http://prawodlasamorządu.pl/2016-06-30-wielosc-centrow-uslug-wspolnych-cuw-w-gminie> (15.01.2018).
- Matela-Marszałek, W. (2015). *Wspólna obsługa księgową od 2016 r. nie musi oznaczać redukcji zatrudnienia*. Księgowość budżetowa. Infor.pl. Pobrano z: <http://ksiegowosc-budzetowa.infor.pl/sprawozdawczosc/pozostale/732437,Wspolna-obsługa-ksiegowa-od-2016-r-nie-musi-oznaczac-redukcji-zatrudnienia.html> (12.12.2017).
- Miasto tworzy CUW, przedstawiciele oświaty się boją*. Pobrano z: <http://www.lubin.pl/miasto-tworzy-cuw-przedstawiciele-oswiaty-sie-boja/> (12.12.2017).
- Oficjalny portal miasta Tarnowa. Pobrano z: <http://www.tarnow.pl/Miasto/Urząd-Miasta-Tarnowa/Projekty-Europejskie/Lista-projektow/Centrum-Uslug-Wspolnych> (20.11.2017).

- Statut Centrum Usług Wspólnych Powiatu Gryfickiego w Gryficach. Załącznik do Uchwały Nr XXXIV/210/17 Rady Powiatu Gryfickiego z dnia 12 lipca 2017 r.
- Statut Centrum Usług Wspólnych Powiatu Myśliborskiego. Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr XX/120/2016 Rady Powiatu w Myśliborzu z dnia 20 czerwca 2016 roku.
- Statutu Zespołu Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Przedszkoli Miejskich w Koszalinie. Załącznik do uchwały Nr XXV/343/2016 Rady Miejskiej w Koszalinie z dnia 24 listopada 2016 roku.
- Uchwała Nr XI/88/2015 z dnia 30 grudnia 2015 r. w sprawie organizacji wspólnej obsługi finansowej jednostek organizacyjnych Gminy Stara Dąbrowa zaliczonych do sektora finansów publicznych.
- Uchwała nr XV/126/2016 Rady Gminy Stare Czarnowo z dnia 29 lutego 2016 r. w sprawie organizacji wspólnej obsługi finansowo-księgowej, administracyjnej i organizacyjnej dla samorządowych jednostek budżetowych Gminy Stare Czarnowo.
- Uchwała nr XXV/343/2016 Rady Miejskiej w Koszalinie z dnia 24 listopada 2016 roku w sprawie zapewnienia przez Zespół Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Przedszkoli Miejskich w Koszalinie wspólnej obsługi przedszkoli, dla których organem prowadzącym jest Gmina Miasto Koszalin oraz nadania statutu.
- Ustawa o samorządzie gminnym: Centra Usług Wspólnych już za miesiąc. Pionierzy mają plan, koncerty też.* Portal samorządowy. Pobrano z: <http://www.portalsamorzadowy.pl/spoleczenstwo-informacyjne/ustawa-o-samorzadzcie-gminnym-centra-uslug-wspolnych-juz-za-miesiac-pionierzy-maja-plan-koncerty-tez,75190.html> (20.11.2017).
- Ustawa z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach. Dz.U. 2011 nr 123, poz. 698 ze zm.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U. 2017, poz. 1875 ze zm.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym. Dz.U. 2017, poz. 1868 ze zm.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa. Dz.U. 2018, poz. 913.
- Wieczorek, P. (2016a). Kontrowersje wokół obsługi oświaty. *Finanse Publiczne*, 8. Pobrano z: <http://www.finansepubliczne.pl/numery/sierpien-2009/kontrowersje-wokol-obslugi-oswiaty.html> (12.12.2017).
- Wieczorek, P. (2016b). *Wspólna księgowość jednostek organizacyjnych w 2016 r.* Księgowość budżetowa. Infor.pl. Pobrano z: <http://ksiegowosc-budzetowa.infor.pl/finanse-publiczne/plan-finansowy/727866,Wspolna-ksiegowosc-jednostek-organizacyjnych-w-2016-r.html> (12.12.2017).
- Wojtania, T. (2015). Samorządowe centra usług wspólnych – uzasadnienie nowych przepisów. *BDO Finanse Publiczne*, 3 (63). Pobrano z: <https://www.bdo.pl/pl-pl/publikacje/biuletyn-finanse-publiczne/2015/samorzadowe-centra-us%C5%82ug-wspolnych-%E2%80%93-uzasadnienie-nowych-przepisow>.

#### **LEGAL AND ORGANISATIONAL ASPECTS OF JOINT FINANCIAL-ACCOUNTING, ADMINISTRATIVE AND ORGANISATIONAL SERVICES FOR SELF-GOVERNMENT ORGANISATIONAL UNITS – ANALYSIS OF ORGANISATIONAL SOLUTION**

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to present and compare legal and organisational solutions applied in practice by local self-government units in the field of administrative, financial and organisational support for local self-government units, with particular emphasis on providing accounting services to units.

*Design/methodology/approach* – The study applied the method of analysis of sources, including documents and internal legal acts established by territorial self-government units and organisational units established by them. In the course of the research, the following methods were also used: observation and interview.

*Findings* – The paper presents results of comparative analysis of organisational solutions in the field of joint financial, administrative and organisational support for self-government organisational units. On the example of solutions applied by selected territorial self-government units, similarities and differences in organisation and scope of joint administrative, financial and organisational services of self-government organisational units were demonstrated, as well as problems and expected benefits of implementation of model solutions.

*Originality/value* – The contents presented in the article indicate that territorial self-government units undertake new and diversified organisational solutions of providing joint services including accounting, to subordinate organisational units, which is the starting point for research on the rationalisation of public expenditures by territorial self-government units.

**Keywords:** joint administrative, financial and organisational support, shared services center, servicing units, serviced units.

**Cytowanie**

Rydzewska-Włodarczyk, M. (2018). Prawne i organizacyjne aspekty wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej samorządowych jednostek organizacyjnych – analiza rozwiązań organizacyjnych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 327–341. DOI: 10.18276/řřř.2018.94/1-29.



---

# **FINANSE I AUDYT**

---





## Potencjalne korzyści oraz negatywne konsekwencje emisji obligacji podporządkowanych

Sylwia Frydrych\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest ocena potencjalnych korzyści oraz negatywnych konsekwencji emisji obligacji podporządkowanych dla emitentów oraz dla obligatariuszy. Zakres przedmiotowy artykułu obejmuje również analizę zmian na rynku obligacji korporacyjnych w Polsce spowodowanych wprowadzeniem obligacji podporządkowanych wraz z nową ustawą o obligacjach, która obowiązuje od 1 lipca 2015 roku.

*Metodologia badania* – Najważniejszą zastosowaną metodą badawczą jest krytyczny przegląd literatury oraz aktów prawnych dotyczących obligacji. Posłużono się także metodą obserwacji oraz wnioskowania logicznego.

*Wynik* – W artykule wykazano, że potencjalne korzyści dla emitentów oraz obligatariuszy przewyższają negatywne konsekwencje emisji obligacji podporządkowanych.

*Oryginalność/wartość* – Artykuł jest publikacją poświęconą obligacjom podporządkowanym, a jego wartość dodaną stanowi identyfikacja korzyści oraz czynników ryzyka tego rodzaju instrumentów dłużnych.

**Słowa kluczowe:** obligacje podporządkowane, emitenci dłużnych obligacji podporządkowanych w Polsce, rynek obligacji podporządkowanych

### Wprowadzenie

Zasady emisji, nabywania oraz wykupu obligacji reguluje w Polsce ustawa o obligacjach (Ustawa, 2015). Zgodnie z art. 4 ustawy „obligacja jest emitowanym w serii papierem wartościowym, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia”.

W literaturze przedmiotu można znaleźć podobne znaczenie pojęcia obligacja. Jest to dłużny papier wartościowy, który wyraża stosunek prawny, będący zobowiązaniem, między emitentem a właścicielem obligacji, czyli obligatariuszem (Gruszczynska-Brozbar, 2002, s. 97). Emitent zobowiązuje się wobec obligatariusza do zwrotu środków wraz z wypłatą oprocentowania w ustalonych terminach (Dębski, 2014, s. 237). Obligacja to forma pożyczki, do której zwrotu w warunkach emisji zobowiązuje się jej emitent (Sławiński, 2006, s. 30). Struktura emitowanego zobowiązania może jednak różnić się zakresem praw i obowiązków stron stosunku prawnego. Oprócz zwykłych obligacji w ustawie została przewidziana możliwość emisji dłużnych papierów wartościowych, które uprawniają obligatariuszy

---

\* dr Sylwia Frydrych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Skarbowości, e-mail: sfrydr@sggwaw.pl.

do określonych świadczeń. Dodatkowo ustawodawca wprowadził konstrukcję obligacji podporządkowanej.

W niniejszym artykule rozważania nie dotyczą obligacji emitowanych przez Skarb Państwa oraz Narodowy Bank Polski, gdyż emisja instrumentów dłużnych przez te podmioty jest regulowana odrębnymi przepisami, lecz emisji obligacji podporządkowanych emitowanych przez podmioty finansowe w Polsce.

## 1. Charakterystyka obligacji podporządkowanych

Wprowadzenie nowego rodzaju obligacji wynika z brzmienia art. 22 nowej ustawy: „Emitent w warunkach emisji może postanowić, że wierzytelności wynikające z emitowanych przez niego obligacji, jeżeli nie zostały zabezpieczone, w przypadku upadłości lub likwidacji, będą zaspokojone po zaspokojeniu wszystkich innych wierzytelności przysługujących wierzycielom wobec tego emitenta” (Ustawa, 2015, art. 22). Obligacje podporządkowane (*subordinated bonds*) to niezabezpieczone instrumenty dłużne, z których zobowiązania w przypadku upadłości lub likwidacji emitenta podlegają zaspokojeniu w kolejności wskazanej w warunkach emisji. Zobowiązanie podporządkowane w przypadku upadłości zostanie spłacone dopiero po uregulowaniu w całości zadłużenia uprzywilejowanego (Resti, 2016, s. 7). Obligacje uprzywilejowane (senioralne, dług nadrzędny), będąc najczęściej emitowanymi papierami dłużnymi, znajdują się w tej samej grupie, co pozostali wierzyciele emitenta, którzy nie są zabezpieczeni, ustawowo uprzywilejowani lub podporządkowani (Liberadzki, 2014, s. 22).

Brak zabezpieczenia podporządkowanych papierów dłużnych oznacza wyższe ryzyko niewypłacalności emitenta (Choudhry, 2004, s. 134). Nie oznacza to, że została wyłączona odpowiedzialność emitenta w zaspokojeniu roszczeń obligatariuszy (Czekaj, 2017, s. 265). Dotychczas obligacje podporządkowane mogły być emitowane tylko przez banki. Po wprowadzeniu nowych regulacji dług podporządkowany może być emitowany również przez przedsiębiorstwa. Konstrukcja tego rodzaju instrumentów umożliwia przedłużenie, a nawet zawieszenie wypłat odsetek oraz wykupu obligacji, natomiast w razie likwidacji lub upadłości emitenta roszczenia obligatariuszy są realizowane jako ostatnie. Pomimo że podporządkowanie obligacji nie jest tożsame z wyłączeniem odpowiedzialności emitenta w zaspokojeniu roszczeń obligatariuszy, zostaną one wypłacone dopiero po zaspokojeniu pozostałych wierzytelności wobec spółki. Z tego też powodu cechą charakterystyczną obligacji tego rodzaju jest podporządkowanie wynikających z nich roszczeń (Grimsey, Lewis, 2005, s. 268).

Ideą tego rodzaju instrumentów dłużnych jest wykluczenie istnienia innych zabezpieczeń. W sytuacji upadłości lub likwidacji spółki dochodzenie roszczeń odbywa się na zasadach ogólnych z zachowaniem kolejności wynikającej z warunków emisji. W związku z powyższym krąg podmiotów wykazujących zdolność emisyjną w zakresie obligacji podporządkowanych jest ograniczony do tych podmiotów, w przypadku których dopuszczalne jest ogłoszenie upadłości lub otwarcie likwidacji. Wyższe ryzyko związane z inwestowaniem w ten rodzaj obligacji jest rekompensowane wyższym oprocentowaniem w porównaniu do

długu senioralnego (Nevitt, Fabozzi, 2000, s. 149). Emisja długu podporządkowanego nie ogranicza odpowiedzialności emitenta. Jedynie w sytuacji upadłości lub likwidacji emitenta dochodzenie roszczeń odbywa się według zasad ogólnych z zachowaniem kolejności wynikającej z warunków emisji. Ograniczenie możliwości zaspokojenia obligatariuszy wpływa na wzrost poziomu ich ryzyka w przypadku upadłości emitenta, a obligatariusze mają pierwszeństwo spłaty tylko przed osobami, które są uprawnione z instrumentów udziałowych.

## 2. Geneza obligacji podporządkowanych w polskim ustawodawstwie

Głównym założeniem ustawy o obligacjach z dnia 29 czerwca 1995 roku była ochrona obligatariuszy. Cel ten był realizowany poprzez ograniczenie korzystania przez emitentów z wielu rodzajów obligacji, które były dostępne na rozwiniętych rynkach finansowych, m.in. obligacji śmieciowych (*junk bonds*), obligacji przychodowych (*industry development revenue bonds*), obligacji podporządkowanych (*subordinated bonds*) oraz obligacji wieczystych (*perpetual bonds*). W rezultacie na rynku niepublicznych nieskarbowych papierów dłużnych funkcjonowały instrumenty o mniejszym zakresie regulacji. W dniu 27 sierpnia 2000 roku weszła w życie nowelizacja ustawy o obligacjach, w której dokonano zmiany prawie wszystkich regulacji. Nowe regulacje zliberalizowały zasady emisji, zbywania, nabywania i wykupu obligacji. Ponadto pojawiły się możliwości emisji obligacji przychodowych oraz obligacji śmieciowych w następstwie zniesienia obowiązku ustanawiania zabezpieczeń. Rezultatem wprowadzonych zmian był wzrost segmentu nieskarbowych papierów dłużnych. Wartość rynku obligacji wyemitowanych przez przedsiębiorstwa w sierpniu 2000 roku opiewała na kwotę 1983,90 mln zł, w 2001 roku osiągnęła wartość 3041,20 mln zł oraz po upływie pięciu lat odnotowała ponad trzykrotny wzrost (8371,27 mln zł) (Antkiewicz, 2006, s. 64). Na koniec 2014 roku na rynku Catalyst notowane były instrumenty dłużne o wartości 544,6 mld zł, które zostały wyemitowane przez 193 podmioty. Pomimo wzrostu liczby emisji o 19%, a ich wartości o 8,7% w stosunku do roku 2013, zdaniem Ministerstwa Finansów (2011) rozwój rynku obligacji nieskarbowych w Polsce był zbyt niski.

Wartość emisji obligacji przeprowadzonych przez przedsiębiorstwa w Polsce 2014 roku w porównaniu do roku poprzedniego w stosunku do PKB wynosiła ok. 2,5%. Natomiast ta sama relacja w krajach strefy euro w tym samym czasie wynosiła 10% PKB krajów należących do strefy euro (UE-17). Przedstawione dane przyczyniły się do dostosowania regulacji krajowych do przepisów obowiązujących na rozwiniętych rynkach finansowych. Do najważniejszych zmian należy wprowadzenie przez ustawodawcę obligacji wieczystych oraz podporządkowanych. Obligacje wieczyste to rodzaj instrumentów dłużnych, które nie podlegają wykupowi, a świadczenie emitenta wobec obligatariuszy polega na płatności odsetek w formie renty wieczystej.

Począwszy od 2015 roku można zauważyć trend wzrostowy wolumenu emisji obligacji podporządkowanych. W pierwszym roku obowiązywania nowych regulacji pięć instytucji finansowych dokonało emisji obligacji podporządkowanych o wartości nominalnej

1,289 mld zł. Natomiast od stycznia do końca października 2017 roku polskie instytucje finansowe wyemitowały obligacje podporządkowane na łączną kwotę 6,218 mld zł, co oznacza blisko pięciokrotny wzrost wartości emisji w okresie dwóch lat. W 2017 roku obligacje podporządkowane wyemitowało siedem instytucji finansowych, których decyzje o emisji wynikały z różnych uwarunkowań i celów operacyjnych. Często decyzja o emisji długu podporządkowanego jest związana z możliwością poprawy współczynników kapitałowych. W tabeli 1 przedstawiono emitentów oraz wartość obligacji podporządkowanych w okresie od lipca 2015 do października 2017 roku.

**Tabela 1**

Wartość przeprowadzonych emisji obligacji podporządkowanych w okresie od lipca 2015 do października 2017 r.

Emitent	2015	2016	2017
Wartość emisji obligacji podporządkowanych (w mln zł)			
Alior Bank	778	220	600
Bank Ochrony Środowiska	183	0	34
Bank Pekao	0	0	1 250
Bank Pocztowy	0	50	50
Bank Polskiej Spółdzielczości	88	84	0
Getin Noble Bank	32	340	334
Idea Bank	209	0	0
PKO BP	0	0	1 700
PZU	0	0	2 250

Źródło: rynek obligacji Catalyst.

Celem większości emisji obligacji podporządkowanych jest wzrost kapitałów własnych. Ideą emisji obligacji PZU jest złagodzenie za pomocą długu podporządkowanego spadku wskaźnika wypłacalności po transakcji zakupu Pekao SA. PKO BP dokonał refinansowania starego zadłużenia poprzez skorzystanie z opcji call, zmniejszając jednocześnie koszt długu. Bank Ochrony Środowiska dokonał emisji obligacji podporządkowanych w celu zwiększenia współczynników kapitałowych. Również Bank Pekao środki pozyskane z emisji przeznaczył na podwyższenie funduszy uzupełniających banku. Pomimo możliwości emisji podporządkowanych instrumentów dłużnych przez przedsiębiorstwa z innych sektorów niż bankowy jak dotąd, oprócz PZU, żadne przedsiębiorstwo nie dokonało tego rodzaju emisji.

### 3. Negatywne konsekwencje emisji obligacji podporządkowanych

Jedną z podstawowych cech długu podporządkowanego jest zaspokajanie roszczeń obligatariuszy jako ostatnich w razie upadłości lub likwidacji emitenta. Ponadto negatywnym atrybutem jest konstrukcja obligacji, która pozwala na odraczanie wypłat odsetek obligatariuszom, lecz nie dłużej niż do okresu wykupu instrumentów dłużnych. Ponadto wśród

negatywnych konsekwencji emisji długu podporządkowanego należy wymienić konieczność oferowania przez emitentów wyższej premii za ponoszone przez inwestorów ryzyko. Ze względu na zagrożenie niewypłacalnością emitenta oraz pierwszeństwo spłaty przez emitenta długu senioralnego inwestorzy oczekują wyższego wynagrodzenia. Można zastanawiać się, czym spowodowane jest zainteresowanie inwestorów papierami dłużnymi o konstrukcji niosącej wysokie prawdopodobieństwo negatywnych konsekwencji. Oferowanie obligacji podporządkowanych klientom detalicznym jest obecnie regulowane przez Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2004/39/WE z dnia 21 kwietnia 2004 roku, (Markets in Financial Instruments Directive – MiFID), która stawia bankom i firmom inwestycyjnym wymogi dotyczące informacji dla klientów. Natomiast z uwagi na klasyfikację większości obligacji podporządkowanych jako nieskomplikowanych instrumentów finansowych przy sprzedaży zainicjowanej przez klienta nie jest wymagany test odpowiedniości. Ponadto inwestorzy detaliczni, którzy nie spełniają kryteriów adekwatności, muszą zostać jedynie ostrzeżeni przez instytucję finansową, lecz mimo to mogą zdecydować o podjęciu inwestycji. Przepisy dotyczące ochrony inwestorów w odniesieniu do obligacji podporządkowanych zostaną zaostrzone w ramach nowej dyrektywy MiFID II.

Warto również zwrócić uwagę, czy przedsiębiorstwo powinno emitować ten rodzaj instrumentów dłużnych oraz ponosić wyższe koszty niż w przypadku długu senioralnego. W tabeli 2 przedstawiono marże ponad WIBOR oferowane przez emitentów korporacyjnych na przestrzeni lat. Można zaobserwować coraz niższe poziomy premii za ryzyko plasowanych przez emitentów papierów dłużnych. Wraz ze spadkiem marży oferowanej na rynku pierwotnym obniża się koszt pozyskania kapitału. Ważona wartością nominalną średnia marża proponowana w ofertach publicznych w 2017 roku wynosiła 193 bps., natomiast w 2015 roku 323 bps.

**Tabela 2**

Marże oferowane w emisjach publicznych obligacji podporządkowanych

	2015	2016	2017
Getin Noble Bank	4,00	5,00	4,00
PKO BP			1,55
Alior Bank	3,14	3,00	2,70
Bank Pocztowy		2,80	2,50
Bank Pekao			1,52
PZU			1,80

Źródło: rynek obligacji Catalyst.

Pomimo negatywnych konsekwencji, które mogą dotknąć inwestorów, spadek oferowanych marż jest związany z coraz większym popytem na ten typ instrumentów dłużnych. Wynika to z wyższego oprocentowania, jakie oferują banki emitujące te instrumenty dłużne w stosunku do oferowanego oprocentowania lokat oraz obligacji senioralnych.

Zwiększone zainteresowanie inwestorów indywidualnych nabywaniem obligacji podporządkowanych oferowanych przez banki zostało również zaobserwowane przez Komisję Nadzoru Finansowego. Nadzorca wydał komunikat w sprawie rekomendacji podwyższenia wartości nominalnej obligacji podporządkowanej do kwoty co najmniej 400 000 zł (Komisja Nadzoru Finansowego, 2017). Treść rekomendacji wynika z tego, że obligacje podporządkowane, ze względu na towarzyszące im ryzyko związane z możliwością ich wykorzystania w procesie restrukturyzacji i likwidacji, nie powinny być nabywane przez inwestorów indywidualnych. W celu ochrony potencjalnych obligatariuszy, którzy dysponują niewielkimi środkami, Komisja Nadzoru Finansowego dąży do zmniejszenia zaangażowania inwestorów indywidualnych w obligacje podporządkowane, rekomendując, aby wartość nominalna pojedynczej emitowanej obligacji podporządkowanej wynosiła co najmniej 400 000 zł.

#### **4. Korzyści emisji obligacji podporządkowanych**

Pomimo że obligacje podporządkowane wiążą się z większym ryzykiem niż obligacje uprzywilejowane, posiadają kilka pożądanych cech zarówno przez emitentów, jak również przez inwestorów. Obligacje podporządkowane zapewniają inwestorom połączenie, pod względem ryzyka i zwrotu, akcji oraz zwykłych instrumentów dłużnych. Umożliwia to inwestorom uzyskanie wyższych kuponów niż oferowane posiadaczom zwykłych obligacji, przy zachowaniu niższego ryzyka niż przy inwestowaniu w akcje. Natomiast emitentom obligacje podporządkowane umożliwiają dywersyfikację źródeł kapitału, gdyż są mniej zależne od rynku akcji, oraz dostęp do szerszego grona potencjalnych inwestorów (Evanoff, Wall, 2001).

Należy dodać, że większość dłużnych papierów podporządkowanych emitowanych przez instytucje w ramach oferty publicznej notowana jest na rynku zorganizowanym. Pomimo wielu negatywnych konsekwencji, rynek wtórny dla obligacji podporządkowanych oraz ich płynność mogą być rozpatrywane w kategoriach korzyści dla obligatariuszy.

Emisja obligacji podporządkowanych jest korzystna również dla banków. Każdy z nich jest zobowiązany do wypełniania wymogów kapitałowych będących sumą kapitałów Tier I oraz Tier II (Dyrektywa, 2013). Zaletą emisji tego rodzaju obligacji jest możliwość zakwalifikowania przez Komisję Nadzoru Finansowego długu podporządkowanego jako kapitału dodatkowego w Tier II, o którym mowa w art. 63 Rozporządzenia CRR (Rozporządzenie, 2013). Z tego względu emisja papierów podporządkowanych umożliwia w dogodny sposób zwiększenie kapitałów własnych. Dług podporządkowany jest często emitowany przez podmioty, które cieszą się zaufaniem inwestorów. Emitent tego rodzaju obligacji, w celu powodzenia emisji, oferuje zazwyczaj wyższą premię za ryzyko niż przy porównywalnych instrumentach senioralnych.

Celem emisji tego rodzaju papierów dłużnych jest również podniesienie wiarygodności spółki. Emisja podporządkowanego długu często poprzedza kolejną emisję obligacji zwykłych z niższym oprocentowaniem. Emitenci często przydzielają także papiery wartościowe osobom, które wchodzi w skład organów spółki. Efektem takich działań jest przekaz skie-

rowany do inwestorów, że osoby związane ze spółką nie unikają inwestowania własnego kapitału w jej rozwój. Z uwagi na charakter obligacji podporządkowanych najprawdopodobniej będą one emitowane przez podmioty o dużej wiarygodności. Sukces emisji długu podporządkowanego jest tożsamy ze wzrostem zaufania wśród inwestorów w przypadku kolejnych emisji niepodporządkowanych.

## Uwagi końcowe

Nowelizacja ustawy o obligacjach z 2015 roku, której ideą był rozwój rynku obligacji nieskarbowych w Polsce, wprowadziła m.in. obligacje podporządkowane. Należy wskazać, że wprowadzenie podporządkowanych instrumentów dłużnych generuje dla obligatariuszy wyższy poziom ryzyka niż w przypadku zwykłych obligacji niezabezpieczonych oraz długu zabezpieczonego. Jednakże wielu inwestorów jest gotowych ponieść wyższe ryzyko w zamian za osiągnięcie wyższego zysku. Z perspektywy emitenta, pomimo wyższego kuponu tego rodzaju instrumentów dłużnych, można dostrzec wiele korzyści. Oprócz podniesienia własnej wiarygodności podmiot dokonujący z sukcesem emisji dłużnych papierów podporządkowanych ma możliwość obniżenia oprocentowania długu przy kolejnych emisjach, szczególnie niepodporządkowanych. Ponadto banki mogą zaliczyć dług podporządkowany do kapitałów własnych, spełniając wymagania regulacyjne. Prawdopodobnie dlatego emisje obligacji podporządkowanych są popularne głównie w sektorze bankowym. Przedsiębiorstwa z pozostałych branż emitują obligacje niepodporządkowane oferujące niższą premię za ryzyko, co wpływa na niższe koszty związane z emisją długu. Można przypuszczać, że dalszy rozwój rynku długu podporządkowanego emitowanego przez polskie podmioty będzie kontynuowany na rynkach zagranicznych. Prawdopodobnie będzie to konsekwencją wprowadzenia przez Komisję Nadzoru Finansowego rekomendacji podwyższenia wartości nominalnej jednej obligacji podporządkowanej do kwoty co najmniej 400 000 zł. Dostosowanie się do wymagań nadzorca jest związane z ograniczaniem ponoszonego ryzyka przez indywidualnych inwestorów detalicznych. Korzyści związanych z emisją podporządkowanych instrumentów dłużnych jest więcej niż negatywnych konsekwencji, co sprzyja rozwojowi rynku obligacji podporządkowanych w Polsce.

## Literatura

- Antkiewicz, S. (2006). *Rynek dłużnych papierów wartościowych w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Choudhry, M. (2004). *Corporate Bonds and Structured Financial Products*. Oxford–Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Czekaj, J. (2017). *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dębski, W. (2014). *Rynek finansowy i jego mechanizmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2004/39/WE z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych. Dz. Urz. UE L 145/1.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi. Dz. Urz. UE L 176/336.
- Evanoff, D. Wall, L. (2000). Reforming Bank Capital Regulation: Using Subordinated Debt to Enhance Market and Supervisory Discipline. *Contemporary Economic Policy*, 19, 444–453. DOI: 10.1093/cep/19.4.444.
- Grimsey, D., Lewis, M. (2005). *The Economics of Public Private Partnerships*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gruszczyńska-Brożbar, E. (2002). Obligacje instrumentami rynku długoterminowych kapitałów pieniężnych. W: *Rynek Papierów Wartościowych w Polsce. Wybrane problemy*, red. W. Przybylska-Kapuścińska (s. 97–147). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Komisja Nadzoru Finansowego (2017). Komunikat KNF w sprawie rekomendacji podwyższenia wartości nominalnej obligacji podporządkowanej do kwoty co najmniej 400 000 zł. Pobrano z [https://www.knf.gov.pl/o\\_nas/komunikaty](https://www.knf.gov.pl/o_nas/komunikaty) (10.11.2017).
- Liberadzki, K. (2014). *Dłużne papiery wartościowe*. Warszawa: Difin.
- Ministerstwo Finansów (2011). Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o obligacjach oraz ustawy o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne z dnia 15 czerwca 2011 roku.
- Nevitt, P., Fabozzi, F. (2000). *Equipment Leasing*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Resti, A. (2016). *Should the Marketing of Subordinated Debt Be Restricted/Different in One Way or the Other? What to do in the case of mis-selling?* European Union: Economic Governance Support Unit.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych.
- Sławiński, A. (2006). *Rynki finansowe*. Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach. Dz.U. 1995 nr 83, poz. 420.
- Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach. Dz.U. 2015, poz. 238, 1089, 1199.

#### POTENTIAL BENEFITS AND NEGATIVE CONSEQUENCES OF ISSUING SUBORDINATED BONDS

**Summary: Purpose** – The aim of the article is to assess the potential benefits and negative consequences of issuing subordinated bonds for issuers and for bondholders. The scope of the article also includes an analysis of changes in the corporate bond market in Poland caused by the introduction of subordinated bonds together with the new Act on bonds, which has been effective since 1 July 2015.

**Design/methodology/approach** – The most important research method used to achieve the purpose of the article is a critical review of the literature and legal acts regarding bonds. The method of observation and logical reasoning was also used.

**Findings** – The article demonstrated that the potential benefits for issuers and bondholders outweigh the negative consequences of issuing subordinated bonds.

**Originality/value** – This article is a publication devoted to subordinated bonds, the added value of which is identification of benefits and risk factors of this type of debt instruments.

**Keywords:** subordinated bonds, issuers of subordinated debt securities in Poland, the subordinated bond market

#### Cytowanie

Frydrych, S. (2018). Potencjalne korzyści oraz negatywne konsekwencje emisji obligacji podporządkowanych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 345–352. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-30.



## Udział i rola banków komercyjnych w realizacji programów rozwoju gospodarczego państwa

Dariusz Kowalski\*

**Streszczenie:** Banki, z uwagi na narzędzia finansowe, jakimi dysponują, pełnią w gospodarce bardzo istotną rolę. Dotychczas w polskiej praktyce rolę banków postrzegano jednak przede wszystkim w odniesieniu do ich działalności komercyjnej. Warto jednak zauważyć, że organy realizujące politykę gospodarczą, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym dostrzegły, że z uwagi na swoją specyfikę banki mogą być doskonałymi narzędziami stymulującymi programy gospodarcze.

Celem artykułu jest określenie znaczenia banków jako instytucji czynnie uczestniczących we wdrażaniu programów gospodarczych. Po ustaleniu roli we wdrażaniu programów przeanalizowano czynniki wpływające na zwiększanie aktywności banków w tym obszarze, a następnie określono bariery utrudniające dalszy rozwój tej aktywności.

Podstawowymi korzyściami realizacji programów przez banki komercyjne z punktu widzenia państwa jest duża sieć dystrybucji banków, wiedza pracowników bankowości oraz możliwość wniesienia wkładu własnego banku. Natomiast podstawowymi korzyściami uczestnictwa w tych programach z punktu widzenia banków jest możliwość pozyskania nowych klientów oraz możliwość otrzymania wynagrodzenia za uczestnictwo w nich.

**Słowa kluczowe:** programy gospodarcze, banki komercyjne, instrumenty finansowe

### Wprowadzenie

Przyjmuje się powszechnie, że najważniejszymi funkcjami banków w Polsce są te dotyczące przyjmowania depozytów, udzielania kredytów czy świadczenie innych usług finansowych związanych z obiegiem pieniądza prowadzonych w ramach komercyjnej działalności banku. Warto jednak zauważyć, że organy realizujące politykę gospodarczą, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, dostrzegły, iż banki, z uwagi na swoją specyfikę, mogą stymulować programy gospodarcze.

Celem niniejszego artykułu jest określenie znaczenia banków jako instytucji czynnie uczestniczących we wdrażaniu programów polityki gospodarczej. Po ustaleniu ich roli we wdrażaniu programów przeanalizowano czynniki wpływające na zwiększanie aktywności banków w tym obszarze, a następnie określono bariery utrudniające dalszy rozwój tej aktywności banków.

---

\* dr Dariusz Kowalski, ORCID: 0000-0003-3864-4568, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Instytut Ekonomii, Prawa i Administracji, Zakład Polityki Gospodarczej i Systemów Bankowych, e-mail: d.kowalski@ujk.edu.pl.

W tym miejscu należy zasygnalizować, że przedmiotowa analiza odnosić się będzie jedynie do aktywnych działań banków w ramach określonych programów pomocowych. Bez wątplenia działalność banków – również ta o charakterze komercyjnym – przyczynia się do rozwoju gospodarczego, a także pośrednio do realizacji programów gospodarczych, jednak wzrost bezpośredniej aktywności banków w realizacji poszczególnych programów gospodarczych obserwowany w ostatnich latach wart jest odrębnego i szczegółowego przeanalizowania.

Aby osiągnąć założone cele, analizę wskazanych problemów oparto na badaniach niereaktywnych, polegających na ocenie dostępnych informacji. Uwzględniała ona studia aktów normatywnych, oficjalnych danych statystycznych, a także branżowych raportów i analiz. W pracy wykorzystano dwie zasadnicze metody badawcze, mianowicie analiz porównawczych oraz dogmatyczno-prawną. Podstawową metodą badawczą zastosowaną w pracy jest metoda analiz porównawczych, dzięki której przeprowadzono ocenę poszczególnych instrumentów, którymi dysponują banki w realizacji programów gospodarczych państwa. Dodatkowo wykorzystano metodę dogmatyczno-prawną, a jej przedmiotem była analiza treści aktów normatywnych zarówno krajowych, jak i unijnych, regulujących zasady funkcjonowania banków we współczesnej polityce gospodarczej.

## **1. Rola banków w polityce gospodarczej i programach gospodarczych**

Realizacja różnego rodzaju programów gospodarczych przez państwo wynika z przyjętego w Konstytucji RP modelu gospodarczego. Przed przejściem do analizy poszczególnych instrumentów związanych z realizacją programów gospodarczych, jakimi dysponują banki, warto sklasyfikować te instrumenty na tle innych działań państwa oraz określić charakter samych programów gospodarczych, co jest warunkiem *sine qua non* dalszych rozważań.

Zgodnie z art. 20 Konstytucji RP „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. Przyjęcie określonego ustroju gospodarczego nie jest jedynie stworzeniem pewnych założeń, na podstawie, których będzie funkcjonowała gospodarka, ale pociąga za sobą również uprawnienia i zobowiązania organów państwa w ramach realizacji przyjętej polityki gospodarczej. Na potrzeby niniejszego artykułu należy określić, czy zadania państwa prowadzone przez banki wpisują się w zadania państwa wynikające z przyjętego w Konstytucji RP ustroju gospodarczego.

Koncepcja społecznej gospodarki rynkowej zakłada wykorzystanie mechanizmów rynkowych do osiągnięcia celów społecznych, którymi są przede wszystkim sprawiedliwość oraz dobrobyt dla wszystkich. Postulowana sprawiedliwość nie oznacza jednak równego rozdzielania dochodu pomiędzy wszystkich członków społeczeństwa, a chodzi w niej o równość szans w jego uzyskaniu. Równość ta powinna wynikać z rynkowej konkurencji, na której strażą powinny stać organy państwowe. Drugi cel, jakim jest dobrobyt dla

wszystkich, polega na kreowaniu takich działań państwa, które będą prowadziły do wzrostu gospodarczego, nie powodując jednocześnie rozwarstwienia społecznego. Osiągnięcie wysokiego dobrobytu gospodarczego odbywa się poprzez ustanowienie regulacji określających porządek konkurencji, prowadzenie świadomej polityki wzrostu, a także zagwarantowanie wolnej wymiany w ramach gospodarki światowej. W myśl tej koncepcji państwo może korygować podział majątku i dochodu w postaci pomocy socjalnej, rent, zasiłków na budowę mieszkania, a także subwencji i środków na podjęcie działalności gospodarczej. W związku z tym w społecznej gospodarce rynkowej państwo powinno:

- ograniczać skutki wahań cyklu koniunkturalnego poprzez prowadzenie polityki gospodarczej, polegającej na *wyhamowywaniu* gospodarki w okresie wysokiego wzrostu oraz *pobudzaniu* w okresie recesji,
- programować procesy rozwoju gospodarczego w skali makroekonomicznej,
- sprzyjać kreowaniu zrównoważonego rynku,
- pełnić funkcje ogólnogospodarcze.

Działania te państwo powinno realizować za pomocą bezpośrednich i pośrednich narzędzi kreowania polityki gospodarczej. C. Kosikowski (2007) wskazuje, że do narzędzi bezpośrednich należą: normy ochrony, w tym polityka antymonopolowa, redystrybucja zysków, dotacje, bezpośrednie transfery majątku, urzędy nadzoru gospodarczego, bezpośrednie zarządzanie sferą dóbr publicznych, własna działalność gospodarcza państwa, zamówienia rządowe. Do pośrednich należy natomiast zaliczyć: oddziaływanie na układ rachunku ekonomicznego w dziedzinie nadzoru i kontroli cen, kształtowania systemu podatkowego, oddziaływania polityki pieniężnej i kredytowej, oraz oddziaływanie na układ zasilania finansowego przez system fiskalny i system pieniężno-kredytowy.

Mając na uwadze powyższy katalog instrumentów interwencji państwa w ramach społecznej gospodarki rynkowej, należy stwierdzić, że instrumenty, jakimi dysponują banki, takie jak np. kredyty, poręczenia czy instrumenty kapitałowe oferowane podmiotom gospodarczym wpisują się w dopuszczalny zakres interwencji państwa w gospodarke.

W tym miejscu należy również odnieść się do zakresu przedmiotowego artykułu, tj. analizy programów rozwoju gospodarczego państwa. To właśnie programy rozwoju gospodarczego z uwagi na swoją specyfikę stanowią podstawowy grunt do wykorzystania instrumentów, jakimi dysponują banki. Jednym z głównych problemów w ramach określania celów i kierunków rozwoju jest problem braku kapitału na działania pozwalające na osiągnięcie tych celów, dlatego narzędzia finansowe oferowane przez banki mogą stanowić jeden z najbardziej istotnych elementów przygotowywania programów rozwoju państwa. Jak wskazuje J. Cichorska (2013), banki dzięki wysokim kapitałom, doświadczeniu i praktycznie nieograniczonemu dostępowi do informacji rynkowych dokonują ciągłej alokacji i transformacji kapitału, dzięki czemu są integralną częścią współczesnej gospodarki.

## 2. Bank centralny i bank państwowy

W pierwszej kolejności należy wskazać, że udział poszczególnych banków w realizacji programów gospodarczych uzależniony jest od charakteru banku. Zgodnie z Prawem bankowym (Ustawa – Prawo bankowe) banki w Polsce tworzone są jako banki państwowe, banki spółdzielcze lub banki w formie spółek akcyjnych. Ponadto na podstawie odrębnej ustawy funkcjonuje bank centralny. Zarówno bank centralny, jak i bank państwowy – obecnie jedynym bankiem działającym w formie banku państwowego jest Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) – już w swoich aktach założycielskich zostały powołane do realizacji programów polityki gospodarczej. W ustawie o Narodowym Banku Polskim (NBP) ustawodawca bezpośrednio wskazał, że podstawowym celem działalności NBP jest utrzymanie stabilnego poziomu cen przy jednoczesnym wspieraniu polityki gospodarczej rządu, jeżeli nie ogranicza to podstawowego celu NBP. W tym miejscu należy zaznaczyć, że wskazane działania NBP mają charakter pośredni, a bank centralny nie realizuje obecnie działań, które w sposób bezpośredni związane by były z wdrażaniem programów gospodarczych państwa.

Jeszcze bardziej szczegółowo określono zadania BGK we wdrażaniu programów polityki gospodarczej. Zgodnie z ustawą o Banku Gospodarstwa Krajowego (Ustawa, 2003) do podstawowych celów działalności BGK, w zakresie określonym ustawą oraz odrębnymi przepisami, należy wspieranie polityki gospodarczej rady ministrów, rządowych programów społeczno-gospodarczych oraz programów samorządności lokalnej i rozwoju regionalnego, obejmujących w szczególności projekty:

- realizowane z wykorzystaniem środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej oraz międzynarodowych instytucji finansowych,
- infrastrukturalne,
- związane z rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Przykładem obecnie realizowanych programów społeczno-gospodarczych rządu lub samorządu realizowanych przez BGK są:

- Inwestycje dla Polski – wsparcie dynamiki inwestycji w projekty infrastrukturalne,
- Mieszkanie dla Młodych – program wsparcia finansowego w zakupie nieruchomości mieszkaniowej,
- wsparcie budownictwa socjalnego z funduszu dopłat – wsparcie w zakresie tworzenia lokali z przeznaczeniem na cele socjalne,
- poręczenia i gwarancje w ramach programów rządowych – program poręczeń i gwarancji wspierający rozwój krajowej przedsiębiorczości,
- program rządowy finansowe wspieranie eksportu – wsparcie zagranicznych nabywców w zakupie polskich towarów i usług,
- program „Pierwszy biznes – wsparcie w starcie” – program ministerstwa pracy i polityki społecznej wspierający rozwój przedsiębiorczości,
- obsługa zagranicznych zobowiązań i należności skarbu państwa – obsługa oraz ewidencja księgowa międzynarodowych porozumień finansowych,

- pełnienie roli funduszu dla funduszy w ramach wdrażania instrumentów finansowych finansowanych z regionalnych programów operacyjnych.

Wskazana aktywność NBP oraz BGK w ramach realizacji programów gospodarczych nie budzi wątpliwości, natomiast udział w tych programach banków komercyjnych nie jest już jednoznaczny. Z uwagi na swój charakter celem banków komercyjnych jest osiągnięcie zysków przez wzrost przychodów i ograniczanie kosztów, natomiast realizacja programów gospodarczych rządu lub samorządu nie zawsze bezpośrednio wiąże się z uzyskaniem zysku dla banku. Mimo to banki komercyjne coraz częściej przystępują do takich programów. W związku z tym w dalszej części artykułu przeanalizowano motywy banków komercyjnych decydujące o włączaniu się w realizację tych programów. Następnie przedstawiono korzyści i ograniczenia w realizacji programów gospodarczych przez banki komercyjne.

Ponadto należy zaznaczyć, że programy gospodarcze są również realizowane przez inne instytucje finansowe (np. fundusze pożyczkowe, fundusze inwestycyjne) oraz banki zagraniczne (Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Europejski Bank Inwestycyjny), jednak z uwagi na ograniczony zakres opracowania oraz specyficzne cechy poszczególnych instytucji finansowych należy pozostawić analizy udziału tych instytucji w programach gospodarczych do odrębnego opracowania.

### 3. Banki komercyjne

Jak już wskazano, w odróżnieniu od banku centralnego czy banku państwowego, których głównym celem nie jest maksymalizacja zysku, banki komercyjne muszą swoją działalność analizować pod kątem możliwości uzyskania zysku lub poniesienia straty. Wynika to z cech banków komercyjnych i jest powiązane z wymogami stawianymi przez właścicieli, jak i przez przepisy prawa (Kodeks spółek handlowych, prawo bankowe). Mimo to w ostatnich latach obserwujemy coraz większy udział banków komercyjnych we wdrażaniu programów gospodarczych. Przykładowymi programami realizowanymi przez banki komercyjne są:

1. Gwarancje *de minimis* – w ramach programu rządowego „Inwestycje polskie”. W programie tym banki komercyjne udzieliły na rzecz przedsiębiorstw kredytów (z zabezpieczeniem w postaci gwarancji BGK) w wysokości 75 245 mln zł; łącznie ze wsparcia skorzystało 129 841 przedsiębiorców<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Bankami, które wzięły udział w programie są: Alior Bank SA, Bank BGŻ BNP Paribas SA, Bank BPS i zrzeszone banki spółdzielcze, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Millennium SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Pekao SA, Bank Zachodni WBK SA, Credit Agricole Bank Polska SA, Deutsche Bank Polska SA, Getin Noble Bank SA, Idea Bank SA, ING Bank Śląski SA, Krakowski Bank Spółdzielczy, mBank SA, Nest Bank SA, PKO Bank Polski SA, Plus Bank SA, Raiffeisen Bank Polska SA, SGB-Bank SA i zrzeszone banki spółdzielcze, Toyota Bank Polska SA; <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/poreczenia-i-gwarancje/gwarancje-de-minimis/> (9.11.2017).

2. Inicjatywa JEREMIE – inicjatywa zwrotnego wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw powołana w 2007 roku przez Komisję Europejską i Europejski Bank Inwestycyjny. JEREMIE to mechanizm, którego działanie odchodzi od tradycyjnego dotacyjnego wsparcia na rzecz mechanizmu odnawialnego (rewolwingowego). W ramach programu banki komercyjne udzieliły wsparcia finansowego na rzecz przedsiębiorstw w wysokości 467 mln zł<sup>3</sup>.
3. Inicjatywa JESSICA – inicjatywa wsparcia rozwoju obszarów miejskich powołana w 2007 roku przez Komisję Europejską i Europejski Bank Inwestycyjny. W ramach programu banki komercyjne pełniły funkcję Funduszu Rozwoju Obszarów Miejskich (FROM). W programie wzięły udział Bank Zachodni WBK SA oraz BOŚ Bank SA. Łączna wartość środków publicznych przeznaczonych na ten cel wyniosła 319 mln zł. Należy również zaznaczyć, że funkcję FROM w województwach mazowieckim, pomorskim i wielkopolskim pełnił BGK.

Wskazane programy są jedynie przykładami, a programów o mniejszej skali<sup>4</sup> lub takich, które tylko pośrednio są związane z polityką gospodarczą<sup>5</sup> jest więcej. Jednak na podstawie wyłącznie przytoczonych przykładów można zaobserwować, że skala działalności banków komercyjnych w realizacji programów gospodarczych świadczy o tym, że nie jest to jedynie marginalna i uboczna aktywność tych banków, ale stanowi znaczną część ich działalności. W dalszej części wskazano instrumenty banków wykorzystywane w programach gospodarczych, a także przyczyny takiej aktywności oraz ryzyka wpływające na dalsze ograniczenia działalności banków w tym obszarze.

#### **4. Instrumenty banków wykorzystywane w ramach programów gospodarczych**

Przed przejściem do przeanalizowania przyczyn i ograniczeń związanych z udziałem banków komercyjnych w realizacji programów gospodarczych konieczne jest jeszcze wskazanie zakresu instrumentów, jakimi dysponują banki w realizacji tych programów.

Pierwszym rodzajem instrumentów finansowych są instrumenty dłużne, a najważniejsze z nich to pożyczki i kredyty oferowane ze środków publicznych. W obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych jedyną możliwością udzielania wsparcia w ramach programu

---

<sup>3</sup> Bankami, które wzięły udział w programie są: Bank Polskiej Spółdzielczości SA, Bank Spółdzielczy Towarzystwo Oszczędnościowo-Pożyczkowe PA-CO Bank, Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku, Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Choszczynie, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Spółdzielczy w Czersku, Bank Spółdzielczy w Goleniowie, Bank Spółdzielczy w Gryficach, Bank Spółdzielczy Rzemiosła w Szczecinie, Bank Spółdzielczy w Trzebnicy, ESBANK Bank Spółdzielczy, Idea Bank SA, Pomorski Bank Spółdzielczy w Świdwinie, Nest Bank SA; [www.jeremie.com.pl](http://www.jeremie.com.pl).

<sup>4</sup> Np. europejski instrument mikrofinansowy Progress (Nest Bank SA).

<sup>5</sup> Program Mieszkanie dla Młodych – PKO Bank Polski SA, Bank Pekao S.A, Alior Bank SA, SGB-Bank SA, Getin Noble Bank SA, Bank BGŻ SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, Bank Millennium SA, Euro Bank SA, Deutsche Bank Polska SA, Bank Zachodni WBK SA, Raiffeisen Bank Polska SA, Credit Agricole Bank Polska SA – łączna wartość kredytów udzielonych w programie to 21 710 mld zł.

gospodarczego ze środków publicznych w tej formie jest przekazanie do banków środków w postaci linii portfelowych (pożyczek globalnych) z przeznaczeniem na udzielanie finansowania dla ostatecznych beneficjentów.

Innym instrumentem dłużnym, mającym obecnie niewielkie znaczenie w programach gospodarczych, jest leasing. W jego ramach finansujący zobowiązuje się, w zakresie swojej działalności, nabyć rzecz od określonego zbywcy i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków. Korzystający zobowiązuje się natomiast zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego. W kontekście realizowania programów gospodarczych, środki publiczne mogłyby posłużyć do finansowania określonych dóbr przyczyniających się do rozwoju np. przedsiębiorczości. Wsparcie w ramach leasingu może polegać na przekazaniu bankom portfelowych pożyczek z przeznaczeniem na udzielanie wsparcia w formie leasingu.

Drugim istotnym rodzajem instrumentów finansowych wykorzystywanych przez banki w ramach programów gospodarczych są instrumenty gwarancyjne. Zaliczyć do nich należy poręczenia i gwarancje. Podstawową różnicą między poręczeniem a gwarancją jest odmienne umocowanie prawne obu instytucji. Poręczenie jest instytucją prawa cywilnego, uregulowaną w art. 876–887 Kodeksu cywilnego, natomiast gwarancja nie jest ujęta w jednym akcie prawnym. Inną istotną różnicą jest charakter zobowiązania, wynikającego z obu instytucji. Poręczenie ma charakter akcesoryjny, natomiast zobowiązanie gwaranta – samodzielny. Poręczenia i gwarancje w ramach programów gospodarczych udzielane są przez podmioty koordynujące te programy, zapewniając zabezpieczenie kredytów udzielanych beneficjentom przez banki komercyjne. Innym istotnym instrumentem o charakterze gwarancyjnym jest gwarancja ubezpieczeniowa na podstawie ustawy o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych (Ustawa, 1994). Celem gwarancji ubezpieczeniowej jest umożliwienie krajowym przedsiębiorcom zawarcia i realizacji kontraktów eksportowych.

Inne instrumenty finansowe, które mogą być potencjalnie wykorzystywane przez banki w realizacji programów gospodarczych to sekurytyzacja oraz factoring. Należy zaznaczyć, że instrumenty te są znacznie trudniejsze do implementowania niż wskazane wcześniej, ponieważ opierają się na kilkuszczelbowych stosunkach prawnych. Polegają na poprawieniu płynności finansowej beneficjenta przez odsprzedaż określonych aktywów. Sekurytyzacja polega na przekształceniu określonych aktywów w papiery wartościowe. Aktywami podlegającymi sekurytyzacji mogą być w szczególności wierzytelności wynikające z umów (pożyczki, kredytu, leasingu), należności eksportowe, a także należności przyszłe (Szczepański, 2007). Rolą banków w ramach tego instrumentu może być wykup papierów wartościowych zabezpieczonych wskazanymi aktywami, natomiast factoring polega na cesji wierzytelności wymaganych w przypadku niskiej płynności aktywów. W ramach tego instrumentu bank może być podmiotem nabywającym wierzytelności. Stosowanie obu instrumentów wymagałoby powołania wyspecjalizowanego organu, który byłby w stanie ocenić jakość oferowanych przez beneficjentów aktywów oraz realizować działania windykacyjne w przypadku trudności w odzyskaniu wierzytelności.

W tym miejscu warto poruszyć problem ograniczonej możliwości stosowania niektórych instrumentów. Ograniczenia wynikają z regulacji odnoszących się do stosowania pomocy publicznej, zgodnie z którymi pomoc publiczna może być realizowana indywidualnie lub poprzez programy pomocowe (zgodnie z art. 1 ustawy o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej pomoc publiczna udzielana może być jako pomoc indywidualna lub jako pomoc w ramach programów pomocowych – Ustawa, 2004). Dlatego też, mimo że bank komercyjny wdraża poszczególne instrumenty, jedynie w przypadku stosowania wsparcia na zasadach rynkowych możliwe jest relatywnie swobodne udzielanie pomocy.

## **5. Wady i zalety udziału banków komercyjnych w programach gospodarczych – punkt widzenia podmiotów koordynujących politykę gospodarczą**

Z uwagi na odmienne cele realizacji programów gospodarczych z punktu widzenia podmiotów koordynujących te programy i banków, analizę zalet i wad udziału w nich banków należy rozdzielić na zalety i wady dla organów odpowiedzialnych za politykę gospodarczą oraz wady i zalety dla samych banków. Z punktu widzenia organów koordynujących programy gospodarcze rządu albo samorządu do najważniejszych atutów banków komercyjnych w ich wdrażaniu można zaliczyć dużą sieć dystrybucji oraz wkład własny banków do poszczególnych programów.

Zgodnie z raportem Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego liczba placówek bankowych w 2016 roku wyniosła 14 476. Mimo zauważalnej tendencji spadku liczby placówek bankowych (2012 r.: 15,4 tys.; 2013 r.: 15,3 tys.; 2014 r.: 15,0 tys.; 2015 r. 14,5 tys.), liczba ta jest znaczna. Należy zaznaczyć, że największy udział pod względem liczby placówek mają banki spółdzielcze (banki spółdzielcze: 558, placówki: 8014; banki komercyjne: 36, placówki: 6462) (Raport o sytuacji banków...). Tak wiele placówek bankowych pozwala na dotarcie z poszczególnymi instrumentami bezpośrednio do podmiotów poszukujących wsparcia. Sieć ta jest zdecydowanie rozleglejsza niż jakakolwiek inna sieć organów rządowych lub samorządowych. Dla porównania można wskazać, że w 2016 roku w Polsce liczba gmin wyniosła 2478 (GUS, 2016). Ponadto dodatkową zaletą sieci placówek bankowych jest naturalna tendencja do poszukiwania kapitałów na cele rozwojowe właśnie w banku, przez co potencjalni beneficjenci mogą pozyskać informację o dostępnych instrumentach wsparcia w ramach programów gospodarczych. Należy jednocześnie zaznaczyć, że zmniejszenie liczby placówek bankowych związane jest z rozwojem oferty bankowości elektronicznej, co oznacza, że instrumenty finansowe udostępniane w ramach polityki gospodarczej mogą być również dystrybuowane przez bankowość elektroniczną.

Kolejną korzyścią udziału banków komercyjnych we wdrażaniu programów gospodarczych jest udział środków własnych banków w poszczególnych instrumentach finansowych. To, w jaki sposób wkład własny będzie wprowadzony, zależy od rodzaju instrumentu. W przypadku instrumentów gwarancyjnych (np. *de minimis*) polega to na gwarantowaniu że środków publicznych tylko części udzielonego kredytu. Oznacza to, że przy wykorzystaniu części środków do



systemu wpływają większe kwoty. W wypadku instrumentów pożyczkowych (kredytowych) udział własny jest wdrażany bezpośrednio do instrumentu. Na przykład w ramach inicjatywy JEREMIE w produkcie finansowym „pożyczka globalna” środki publiczne stanowią 80%, natomiast środki instytucji wdrażającej program wynoszą 20%<sup>6</sup>. Wkład własny uzależniony jest od ryzyka oraz wysokości wsparcia dla ostatecznego beneficjenta.

Inną korzyścią powierzenia wdrażania programów gospodarczych bankom komercyjnym jest *know how* w tym zakresie. Wiedza specjalistyczna jest szczególnie pożądana, jeśli chodzi o programy o dużej skali. Wydaje się, że pracownicy banków komercyjnych są lepiej przygotowani do wdrażania instrumentów finansowych niż np. urzędnicy.

Przechodząc do analizy wad wdrażania programów gospodarczych przez banki, wydaje się, że podstawowym mankamentem jest brak stabilności instytucjonalnej. Mówiąc inaczej, podmioty koordynujące wdrażanie programów gospodarczych nie mają gwarancji, że banki będą uczestniczyć w poszczególnych programach – tak jak np. w ramach współpracy publiczno-publicznej. Co więcej, wdrażanie programów polegających na odpłatnym dystrybuowaniu pomocy jest traktowane jako usługa, co oznacza konieczność znajomości przepisów prawa zamówień publicznych. Dodatkowo warto zauważyć, że wybierając bank jako podmiot wdrażający wsparcie, co do zasady stosunek prawny łączący instytucję publiczną z bankiem jest stosunkiem cywilnoprawnym, co oznacza, że instytucje państwowe nie mają narzędzi administracyjnoprawnych w zakresie koordynowania wdrażania takiego programu.

## **6. Wady i zalety udziału banków komercyjnych w programach gospodarczych – punkt widzenia banków**

Pierwszą korzyścią dla banków komercyjnych jest możliwość pozyskania klientów, którzy w normalnych warunkach rynkowych nie mogliby otrzymać finansowania komercyjnego. Programy gospodarcze co do zasady przyczyniają się do rozwoju gospodarczego w tych obszarach, w których występuje tak zwana luka finansowa oznaczająca sytuację, w której część przedsiębiorstw nie ma możliwości uzyskania środków na komercyjnym rynku finansowym. Problemy z uzyskaniem finansowania mogą wynikać m.in. z okoliczności związanych z wadami rynku finansowego, takimi jak wykluczenie na określonych obszarach geograficznych (wynikające z braku zainteresowania instytucji komercyjnych z uwagi na niską opłacalność wchodzenia na nowe rynki). Ograniczenia takie mogą być również skutkiem niechęci instytucji komercyjnych do inwestowania w przedsięwzięcia generujące relatywnie duży poziom ryzyka, np. w zakresie wsparcia przedsiębiorstw rozpoczynających prowadzenie działalności. Należy podkreślić, że działalność państwa w programach gospodarczych nie powinna mieć charakteru konkurencyjnego w stosunku do finansowania komercyjnego. Powinna jedynie wypełniać lukę finansową w obszarach, w których finansowanie na zasadach rynkowych jest niedostępne.

---

<sup>6</sup> [www.jeremie.com.pl](http://www.jeremie.com.pl) (9.11.2017).

Warto zasygnalizować, że po raz pierwszy problem luki finansowej dostrzeżony został w latach 30. XX wieku w raporcie na temat systemu finansowego Wielkiej Brytanii. Niedoskonałość ta określona została mianem luki Macmillana<sup>7</sup> (od nazwiska przewodniczącego komisji badającej system finansowy, Harolda Macmillana, późniejszego premiera Wielkiej Brytanii; współtwórcą raportu tejże komisji był m.in. J.M. Keynes) (Jóźwiak, 2005). Obecnie lukę finansową określa się jako rodzaj niedoskonałości rynku, która wynika z asymetrii informacji między podmiotem zgłaszającym zapotrzebowanie na kapitał a podmiotem dostarczającym środków finansowych. Wskazaną asymetrię można przedstawić na przykładzie rynku kredytowego. Podmiot finansujący, aby udzielić wsparcia, musi znać pełną charakterystykę finansowanego projektu oraz zdolność kredytową przedsiębiorstwa aplikującego o wsparcie. Zdarza się, że pozyskanie potwierdzonych informacji jest zbyt pracochłonne i nieopłacalne (np. w przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających prowadzenie działalności gospodarczej lub działających na wykluczonych obszarach geograficznych), przez co podmiot finansujący odstępuje od udzielenia finansowania, a przedsiębiorca traci możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego na planowany projekt.

Z tych powodów wsparcie w ramach programów gospodarczych powinno być realizowane wyłącznie wtedy, gdy podmioty komercyjne nie są zainteresowane finansowaniem określonych przedsiębiorstw, a rolą państwa nie jest konkurowanie z komercyjnym rynkiem finansowym. Określenie, czy istnieje potrzeba interwencji państwa, powinno odbywać się w drodze cyklicznych badań luki kapitałowej i obowiązek taki powinien być określony w przepisach prawa.

Przykładem programu opartego na tej korzyści jest sygnalizowany wcześniej program pomocy *de minimis*. W ramach tego programu środki publiczne BGK są zabezpieczeniem kredytów komercyjnych udzielanych przedsiębiorcom. Dzięki temu banki udzielają wsparcia podmiotom, które nie mają zdolności kredytowej lub z uwagi na krótki okres prowadzenia działalności gospodarczej takiego wsparcia nie mogłyby uzyskać.

Kolejną i dosyć oczywistą korzyścią dla banków jest możliwość otrzymania wynagrodzenia za wdrażanie programu. Co do zasady wysokość takiego wynagrodzenia jest poddana grze rynkowej w procedurze zamówień publicznych, a umowę może zawrzeć podmiot, który zaproponuje najkorzystniejszą cenę (należy zaznaczyć, że zgodnie z obowiązującymi przepisami cena nie jest jedynym kryterium, może nim być także okres realizacji projektu czy sieć dystrybucji). Wysokość wynagrodzenia to zazwyczaj określony procent alokacji środków przeznaczonych na dystrybucję dla beneficjentów. Warto jeszcze zaznaczyć, że w programach gospodarczych finansowanych ze środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej na poziomie prawa unijnego określone zostały zasady ustalenia wynagrodzenia podmiotów wdrażających instrumenty finansowe. Zgodnie z art. 13 rozporządzenia (2014) maksymalna wysokość wynagrodzenia dla podmiotu wdrażającego instrument finansowy wynosi 7% alokacji środków na ten instrument. Zasada ta ma kilka wyjątków, a najważniejszym jest możliwość przekroczenia wskazanych progów w sytuacji, gdy wynagrodzenie pobierane

---

<sup>7</sup> Z ang. również *equity gap*.

jest przez podmiot wdrażający instrument finansowy wybrany w drodze procedury przetargowej, w której udowodniono potrzebę wyższych kosztów zarządzania i opłat za zarządzanie.

Przykładem programów, w których banki mogą otrzymać wynagrodzenie, są projekty w ramach dystrybucji instrumentów finansowych z Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2014–2020.

Przechodząc do analizy ryzyka i wad udziału banków w realizacji programów gospodarczych w pierwszej kolejności, należy wskazać ryzyko związane z niestabilnością i nieprzejrzystością systemu prawnego regulującego wdrażanie programów gospodarczych. Podstawową wadą jest nadmierne rozdrobnienie przepisów regulujących ten obszar. Wyłącznie w zakresie wdrażania programów pomocowych finansowanych ze środków UE dla perspektywy finansowej 2014–2020 wydano 257 różnego rodzaju regulacji w postaci aktów normatywnych, zaleceń, instrukcji, strategii<sup>8</sup>. Ponadto w zakresie programów wdrażanych ze środków UE należy dodatkowo uwzględnić liczne regulacje na poziomie europejskim obejmujące akty bezpośrednio stosowane w programach krajowych, jak i liczne wytyczne i noty organów doradczych UE<sup>9</sup>. Tak znaczna liczba przepisów wynika z charakteru publicznego wsparcia beneficjentów programów. Należy zauważyć, że poza standardowymi regulacjami odnoszącymi się do działalności komercyjnej banku, wdrażanie programów pomocowych wymaga uwzględnienia przepisów związanych z pomocą publiczną<sup>10</sup> i przepisów odnoszących się do zasad dystrybucji środków dla beneficjentów programów<sup>11</sup>.

Przystąpienie przez bank komercyjny do wdrażania takiego programu niemal zawsze wiąże się z akceptacją zewnętrznych regulacji w tym obszarze<sup>12</sup>. Bank komercyjny zostaje pozbawiony wpływu na zasady realizacji tych programów, ponieważ prawodawca może modyfikować zasady wdrażania tych programów.

Kolejną wadą o charakterze prawnym jest brak określenia zasad udziału różnych instytucji we wdrażaniu projektów. Kilkuszczeblowy system wsparcia z wykorzystaniem potencjału podmiotów komercyjnych (instytucje zarządzające, instytucje wdrażające, pośrednicy finansowi) wymaga precyzyjnego określenia zadań i roli instytucji realizujących wsparcie na poszczególnych etapach udzielania pomocy. Dodatkowo uregulowane powinny zostać obszary związane ze zwrotem środków, takie jak monitorowanie zwrotu pomocy czy obowiązki windykacyjne w sytuacji, gdy beneficjenci zaprzestaną spłaty udzielonego wsparcia. Wszystkie wskazane zmiany powinny zostać wprowadzone w życie zarówno na poziomie prawa unijnego, jak i krajowego. Przepisy UE regulujące wsparcie muszą mieć charakter ogólnych ram prawnych, dopuszczających określone formy pomocy. Uzasadnieniem takiego

<sup>8</sup> <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/#domyslne=1> (16.11.2017).

<sup>9</sup> Np. wytyczne EGESIF: <http://www.jobsandgrowthni.gov.uk/guidance/expert-group-on-european-structural-investment-funds-egesif>.

<sup>10</sup> Np. ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej.

<sup>11</sup> Np. ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020.

<sup>12</sup> [https://www.bgk.pl/files/public/uploads/graphics/SIWZ\\_Zal.\\_2\\_IPU\\_Pozyczka\\_na\\_efekt\\_energet\\_4.3.4\\_MODYFIKACJA\\_28092017.pdf](https://www.bgk.pl/files/public/uploads/graphics/SIWZ_Zal._2_IPU_Pozyczka_na_efekt_energet_4.3.4_MODYFIKACJA_28092017.pdf) – przykładowy wzór umowy we wdrażaniu programów pomocowych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego – § 20 ust. 2, § 22 ust. 12.

postępowania jest fakt, że w poszczególnych państwach członkowskich systemy instytucjonalno-prawne, a także zapotrzebowanie przedsiębiorstw, są często odmienne. Dlatego w prawie UE powinny zostać określone: dopuszczalność poszczególnych instrumentów, podstawowe regulacje odnoszące się do trybu realizacji takiego wsparcia – w tym dopuszczalność udzielania pomocy przez pośredników finansowych. Natomiast na poziomie krajowym zasadne jest sprecyzowanie zasady wyboru projektów kwalifikujących się do wsparcia, w szczególności powinna zostać określona procedura odwoławcza w przypadku nieprzyznania wsparcia. Wskazane zmiany w przepisach prawa powinny zostać wprowadzone na mocy bezpośrednio wiążących aktów normatywnych. Obecnie znaczna część zasad finansowania zwrotnego regulowana jest w aktach niewiązących, takich jak zalecenia, obwieszczenia, noty (na poziomie unijnym) oraz wytyczne (na poziomie krajowym).

Kolejną istotną trudnością uczestnictwa banków komercyjnych w programach gospodarczych jest rozdrobnienie poszczególnych programów na poziomie regionalnym. Znaczna część programów realizowanych np. w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych określa kryteria pomocowe zbyt szczegółowo. Trudno więc bankom komercyjnym zunifikować poszczególne produkty. Ponadto unifikacja programów wdrażanych na szczeblu regionalnym powoduje wzrost ich kosztochłonności, wskutek czego banki komercyjne nie podejmują się uczestnictwa w tego typu programach.

## **Uwagi końcowe**

Podsumowując, należy stwierdzić, że banki komercyjne coraz częściej przystępują do aktywnego wdrażania programów polityki gospodarczej zarówno rządu, jak i samorządu. Ważne jest, że decyzja o przystąpieniu przez banki do realizacji tych programów jest nie tylko związana z chęcią wsparcia procesów gospodarczych, ale przede wszystkim jest korzystna z punktu widzenia banków. Umożliwia to wdrażanie tych programów na szeroką skalę.

Podstawowymi korzyściami realizacji programów przez banki komercyjne z punktu widzenia państwa jest duża sieć dystrybucji banków, wiedza merytoryczna pracowników bankowości oraz możliwość wniesienia wkładu własnego banku, co generuje mnożnik finansowy programów. Natomiast podstawowymi korzyściami uczestnictwa w tych programach z punktu widzenia banków jest możliwość pozyskania nowych klientów (objętych luką finansową) oraz otrzymania wynagrodzenia za uczestnictwo w nich.

Należy jeszcze odnieść się do ryzyka uczestnictwa banków w tych programach, które powoduje, że banki nie decydują się na uczestnictwo w nich na jeszcze szerszą skalę. Podstawową trudnością jest brak stabilności i przejrzystości systemu prawnego regulującego ten obszar. Przejawia się to nadmiernym rozdrobnieniem przepisów regulujących np. zasady wdrażania programów pomocowych czy pomoc publiczną. Obecnie liczba regulacji liczona jest w setkach. Ponadto wiele obszarów regulowanych jest na mocy aktów niemających charakteru powszechnie obowiązujących aktów prawa, lecz występujących w postaci wytycznych, not czy instrukcji sporządzanych przez instytucje wdrażające te programy.

## Literatura

- Brodowska-Szewczuk, J. (2009). Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 83, 135–158.
- Bučko, J., Rosmańska, E., Sitkowska, R. (2004). *Narzędzia wspierające kształtowanie regionalnej polityki stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.
- Cichorska, J. (2013). Kierunki zmian aktywności współczesnego banku. *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 173, 142–153.
- Czech, M., Szewczyk, Ł. (2013). Bank komercyjny jako instytucja zaufania publicznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 97–108.
- Jóźwiak-Mijał, M. (2005). Luka Macmillana a znaczenie średnich przedsiębiorstw dla gospodarki. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, 5, 49–53.
- Kosikowski, C. (2007). *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*. Warszawa: Lexis Nexis.
- Kraś, I. (2013). Polityka banku centralnego a bezpieczeństwo finansowe państwa *Przegląd Strategiczny*, 1, 185–200.
- Miemiec, W. (2012). Przesłanki determinujące zwrot środków przeznaczonych na finansowanie programów realizowanych przez JST z udziałem bezzwrotnych środków europejskich. *Finanse Komunalne*, 1–2, 34–43.
- Oręziak, L. (red.) (2001). *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*. Warszawa: Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympus.
- Owsiak, S. (2015). *Finanse*. Warszawa: PWE.
- Szczepański, J., Szyszko, L. (red.) (2007). *Finanse przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Szczepański, M. (2011). *Pozadotacyjne instrumenty finansowe w polityce spójności UE po 2013 roku – wymiar wspólnotowy i krajowy*. Analiza propozycji Komisji Europejskiej dotyczącej rozszerzenia zakresu stosowania instrumentów inżynierii finansowej w polityce spójności po 2013 r. Warszawa.

## Raporty i analizy

- GUS (2016). Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2016 r. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Instytut Badań Strukturalnych (2013). Ocena luki finansowej w zakresie dostępu polskich przedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego. Wnioski i rekomendacje dla procesu programowania polityki spójności w okresie 2014–2020. Warszawa.
- KNF (2017). Raport o sytuacji banków w 2016 r. Warszawa: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego.

## Akty prawne

- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 480/2014 z dnia 3 marca 2014 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego. Dz. Urz. UE z dnia 13.05.2014 r., L 138.
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych. T.j. Dz.U. 2017, poz. 826.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim. T.j. Dz.U. 2017, poz. 1373.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe. T.j. Dz.U. 2017, poz. 1876.

Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego. T.j. Dz.U. 2017, poz. 1843.

Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej. T.j. Dz.U. 2016, poz. 1808.

Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020. Dz.U. 2014, poz. 1146.

## **PARTICIPATION AND ROLE OF BANKS IN THE IMPLEMENTATION OF ECONOMIC PROGRAMS**

**Abstract:** It is assumed that the most important functions of banks in Poland are related to the acceptance of deposits, granting loans or providing other financial services, conducted as part of the commercial activity of the bank. Institution implementing economic policy, both at the national and regional levels, have noticed that banks, due to their specificity, can be excellent tools stimulating economic programs.

The purpose of the article is to determine the importance of banks as institutions actively participating in the implementation of economic programs. After determining their role in implementing the programs, the factors influencing the increase in the activity of banks in this area will be analyzed, and as a consequence the barriers hindering the further development of this banking activity will be analyzed.

**Keywords:** economic programs, commercial banks, financial instruments

### **Cytowanie**

Kowalski, D. (2018). Udział i rola banków komercyjnych w realizacji programów rozwoju gospodarczego państwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 353–366. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-31.

## Legal regulations of internal audit in Poland

Kazimiera Winiarska\*

**Abstract:** *Purpose* – In the paper legal regulations regarding internal audit in Poland are presented.

*Design/methodology/approach* – The research involved the analysis of legal regulations on the subject of internal audit in the public sector.

*Findings* – The overview of the legal regulations of internal audit in Poland reveals that they refer solely to the public sector.

*Originality/value* – It is pointed out that there is a need for development of internal audit recommendations for other sectors of the economy.

**Keywords:** internal audit, public sector, audit plan, audit report

### Introduction

Internal audit has a relatively short history in Poland (dating back to 2002) and is associated exclusively with the public sector. Across the world, on the other hand, internal audit has been known for centuries and it is present in all the major sectors of the economy. In order to capture the current state of the global internal audit the Institute of Internal Auditors (IIA) conducted two surveys – in 2006 and 2010 – covering various regions of the world and sectors of the economy (Alkafaji, Hussain, Khallaf, Majdalawieh, 2010). In Poland, many studies have been written on the subject in question (Kiziukiewicz, 2009, 2012; Moeller, 2011).

Introduction of internal audit in Poland was related to the country's accession to the European Union, which offered new funding opportunities promoting equal economic growth across the EU. The European Union imposed a condition requiring internal audit mechanisms to be implemented in order to monitor how the funds granted under operational programmes were spent.

The aim of the paper is to present current legal regulations on internal audit in Poland to a foreign reader. It is to make it easier to compare the subject and the object of scientific research within the issue in question in Poland. Internal audit regulations in Poland comply with international standards, however, they only apply to the public sector.

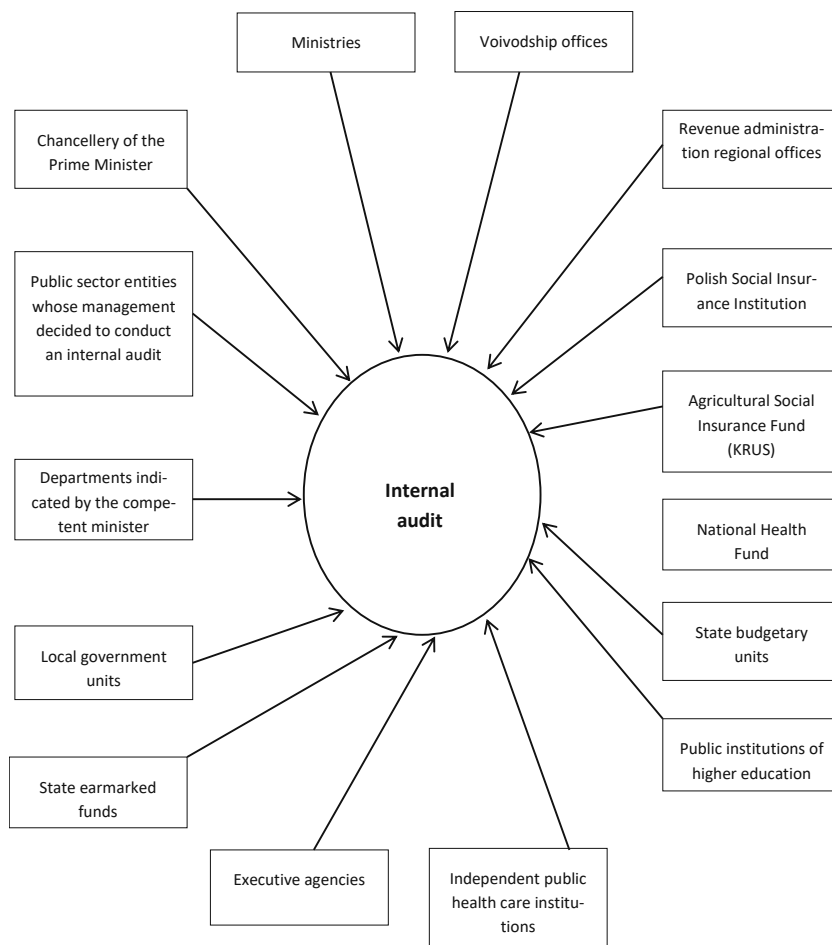
The analysis of Polish and foreign literature as well as legal regulations was conducted for this study, focusing on legal norms and international publications investigating the state of internal audit in the world.

---

\* prof. zw. dr hab. Kazimiera Winiarska, University of Szczecin, Faculty of Economics and Management, Accounting Institute, e-mail: kr234@wneiz.pl.

## 1. Legal regulations of internal audit in Poland in the public sector

Polish government decided to limit the introduction of internal audit to the public sector alone and defined the term in the Public Finance Law. Pursuant to article 274 of this act, internal audit is conducted in entities shown in Figure 1.



**Figure 1.** Entities obliged to introduce internal audit

Source: Winiarska (2017), p. 106.

Internal audit is also carried out in other public sector entities, including local government units, if they accumulate or spend significant amounts of public resources. The Minister of Finance by means of a regulation has determined the annual income and expenditure thresholds for internal audit. This amount has been set at PLN 40 million.



The following regulations and announcements were issued based on the Public Finance Law:

1. Regulation of the Minister of Finance of 4 September 2015 on internal audit and information about the work and results of the audit.
2. Announcement of the Minister of Development and Finance of 12 December 2016 on internal audit standards for public sector entities.
3. Regulation of the Minister of Finance of 29 December 2009 on audit committee.
4. Announcement of the Minister of Finance of 7 November 2017 on the standard information about performance of internal audit activity.

The Regulation of the Minister of Finance of 4 September 2015 on internal audit and information about the work and results of the audit specifies:

- how to document the results of an internal audit,
- how to plan an internal audit engagement,
- how to perform an internal audit engagement and how to organise the collaboration between the auditor and staff of the department under review,
- how to prepare an internal audit report and what its components are.

Performance of an internal audit engagement is preceded by development of an internal audit plan, based on assessment of major risk areas related to the operations of the organisation. Risk assessment includes:

- the organisation's objectives and goals,
- legal regulations related to the organisation's activity,
- results of past audits,
- results of previous analyses of adequacy, effectiveness and efficiency of control systems, including internal control,
- internal and external risk factors affecting achievement of the organisation's objectives,
- comments of the employees of the organisation,
- number, type and size of financial operations,
- availability of foreign non-repayable funding with focus on the funder's requirements,
- number and qualifications of the organisation's employees,
- financial report and budget performance report.

Risk areas should be documented and ranked in order of importance for internal audit purposes; organisational factors should also be taken into account, e.g. time required to complete the audit engagement, training of the staff involved in the audit, the organisation of human resources and tangible assets, estimated costs of the audit and extra time allowed for unexpected activities.

## 2. Development of an internal audit plan

Based on the accepted hierarchy of risk areas, an audit plan is developed. The audit plan for the coming year is developed by the chief audit executive in agreement with the head of the organisation. If in the course of his or her activity, the internal auditor reaches a conclusion that performance of all the audit engagements defined in the plan is either unfeasible or useless, both parties revise the original audit plan and make necessary changes in writing. At the request of the head of the organisation, or on an unsolicited basis, the internal auditor may perform an ad hoc internal audit engagement. If such an additional audit engagement poses a threat to the execution of the audit plan, the auditor communicates this fact (in writing) to the head of the organisation.

An audit plan describes:

- areas of the operations of the organisation where assurance engagements will be performed in a given year,
- the time budget of the internal audit department in a given year expressed in man-days, including in particular the amount of time allocated to:
  - a) performance of individual assurance engagements,
  - b) providing consulting services,
  - c) monitoring implementation of the recommendations and verification activities,
  - d) continuation of audit engagements from the previous year.

The audit plan is signed by the chief audit executive and the head of the organisation. Any changes to the audit plan require written consent of two parties.

If no audit plan has been developed for a given year, the chief audit executive immediately develops an audit plan for that year or – where justified – in agreement with the head of the organisation develops a schedule of individual audit engagements to be performed by the end of the year. The audit plan is executed through completion of individual audit engagements.

Before starting an assurance engagement, the internal auditor performs a review which includes in particular:

- identification of the organisation's objectives and scope of activity under review,
- risk assessment taking into account the existing controls,
- the agreed criteria of controls evaluation in the organisation's activity under review: if no such agreement can be reached with the auditee, the criteria are agreed on with the head of the organisation.

When starting the actual engagement, the auditor organises an opening session inviting all the internal auditors involved and the head of the department under review or a designated employee. During the opening session, the internal auditor presents the objectives, scope and organisational principles of the engagement. The head of the department under review presents basic information about the department's activity and both parties make necessary arrangements to minimise work disruption during the audit engagement. During the engagement, the internal auditor may request additional meetings with the head of the department under review or its employees.

Having completed the review, the internal auditor develops an assurance engagement work program which includes among others:

- results of the initial review,
- comments of the head of the organisation and the auditee,
- resources needed to complete the engagement, including assistance of an expert,
- expected duration of the audit engagement.

The work program should include several elements, as specified in Table 1.

**Table 1**

Elements of an audit engagement work program

No.	Specification
1.	Definition of the engagement, including its title.
2.	Objectives of the engagement.
3.	Subject and object of the engagement.
4.	Methodological guidelines, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) audit techniques to be employed,</li> <li>b) specific problems (significant risks) requiring special attention,</li> <li>c) type of evidence which needs to be collected and methods of its examination.</li> </ul>
5.	Organisational principles and schedule of activities.

Source: own study.

Where justified, the internal auditor may make changes to the work program in the course of the assurance engagement. Any changes to the work program should be made in writing. The assurance engagement work program and its changes require approval by the chief audit executive.

### **3. Development of an assurance engagement report**

Upon completion of the engagement, in order to present its initial results the internal auditor organises a closing session with the head of the department under review. Other people may also participate in this meeting, namely supervisors of the department under review, designated employees of that department and the chief audit executive.

The internal auditor takes the minutes during all sessions, including the opening and closing sessions, specifying in particular the objective, course and results of the meeting. The minutes are signed by the internal auditor chairing the session and the head of the department under review or a designated employee. Should the latter refuse to sign the minutes, the auditor makes an appropriate comment in the minutes, whereas the person who refused to sign the document should immediately provide their reasons for doing so in writing.

If no agreement can be reached on the initial results of the internal audit, the auditee can submit his or her reservations in writing by the date appointed by the auditor, but no sooner than 7 days after the initial results were communicated to the auditee.

When the initial results of the internal audit are agreed on or reservations are received, the internal auditor prepares an assurance engagement report containing in particular:

- title and objective of the engagement,
- subject and object of the engagement,
- starting date,
- definition and assessment according to the criteria defined in the engagement work program,
- recommendations,
- internal auditor’s comments to any reservations,
- general evaluation of the adequacy, effectiveness and efficiency of internal control over the area of activity under review,
- report date,
- name and signature of the internal auditor performing the engagement.

If the assurance engagement is a joint effort of several internal auditors, the report may be signed either by all the auditors involved or the auditor supervising the engagement, appointed by the chief audit executive from among all the auditors involved in that engagement. The report should be clear, concise, transparent, objective and complete.

The internal auditor submits the report to the head of the department under review. The auditee determines how the recommendations will be implemented no later than 14 days after receiving the engagement report. Where justified, the internal auditor may submit to the head of the department only excerpts of the report which concern the activity of that department. If the auditee refuses to implement the recommendations, he or she can submit – in writing – additional explanations or justified reservations about the contents of the report by a date appointed by the internal auditor but no sooner than 7 days after receiving the report. Those explanations or reservations are next analysed by the internal auditor who, if appropriate, initiates a discovery process. If the explanations or reservations are found valid, the internal auditor submits (in writing) to the head of the department under review his or her opinion and reasons for this opinion.

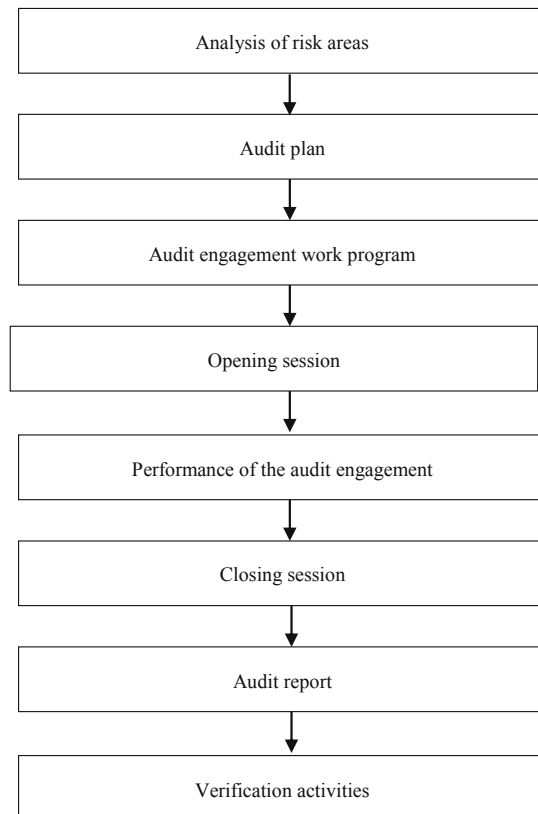
After examining any additional explanations or reservations, the internal auditor submits one copy of the report to the head of the organisation and one copy to the head of the department under review. The head of the organisation should take corrective action to remove the deficiencies or introduce improvements, appoint employees responsible for implementing the recommendations outlined in the report and set a deadline for their implementation, informing the internal auditor about it.

To evaluate the organisation’s corrective action taken to implement the recommendations outlined in the report, the internal auditor can undertake verification activities, which he or she describes in a separate note. The note is handed both to the head of the organisation and the head of the department under review.

The order of audit activities as outlined in the aforementioned regulation is shown in Figure 2.

The internal auditor provides consulting services upon request of the head of the organisation where he or she is employed. As a result of those activities, the auditor may produce an opinion or recommendations for improvements in the organisation’s activity. The auditor can communicate, on an unsolicited basis, the conclusions aimed at improving the organisation’s performance to either the head of the organisation or the head of the department under review.

The objectives and scope of consulting services should be documented by the internal auditor. The form and contents of the report on consulting services should be tailored to the type and character of the engagement. Neither the head of the organisation nor the head of the department are bound by conclusions, recommendations or opinions issued by the internal auditor.



**Figure 2.** Order of audit activities

Source: own study.

By the end of January each year the internal auditor should prepare an audit performance report for the previous year and submit it to the head of the organisation.

The chief audit executive in a public sector entity submits a copy of the report to an internal audit department in the competent ministry by 15 February each year.

An efficient internal audit department should operate based on internal regulations which, apart from definitions of the basic terms, principles and objectives of audit activity, should also describe individual audit engagements, rights and obligations of the auditor and the auditee, rules for reporting, as well as the place of the internal audit department in the organisational structure.

## Conclusions

Definitions and interpretations of internal audit are in compliance with the international standards for internal auditing which have been translated into Polish.

Apart from the public sector, internal audit in Poland is also carried out – among others – in agriculture, banking, insurance, multinational corporations and listed companies. Guidelines as to the organisation of internal audit and its objectives are regulated separately by each entity based on international standards. Internal audit charters, which define the rights and obligations of both the department under review and the auditor, play a role of internal audit rules of conduct.

Foreign literature focuses on the presentation of the use of internal audit in all sectors of the economy. In Poland an examination of listed companies is an attempt at extending the scope of audit. Legal regulations on the subject of internal audit for entities outside the public sector concern audit committees only. The limited resources in economy may contribute to extending the obligatory use of internal audit in the future.

## References

- Act of 27 August 2009 – Public Finance Law. Journal of Laws of 2016, item 1870 as amended.
- Alkafaji, Y., Hussain, S., Khallaf, A., Majdalawieh, M.A. (2010). *Characteristics of an Internal Audit Activity. Report I*. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors.
- Announcement of the Minister of Development and Finance of 12 December 2016 on Internal Audit Standards for Public Sector Entities. Journal of the Minister of Development and Finance, item 28.
- Announcement of the Minister of Finance of 7 November 2017 on the Standard Information about Performance of Internal Audit Activity. Journal of the Minister of Finance, item 220.
- Kiziukiewicz, T. (ed.) (2009). *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*. Warsaw: Difin.
- Kiziukiewicz, T. (ed.) (2012). *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych według najnowszej wersji ustawy o finansach publicznych*. Warsaw: Difin.
- Moeller, R. (2011). *Nowoczesny audyt wewnętrzny*. Warsaw: Wolters Kluwer.
- Regulation of the Minister of Finance of 29 December 2009 on Audit Committee. Journal of Laws of 2016, item 2049.

Regulation of the Minister of Finance of 4 September 2015 on Internal Audit and Information about the Work and Results of the Audit. Journal of Laws, item 1480 as amended.

Winiarska, K. (2017). *Audyt wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*. Warsaw: Wolters Kluwer.

## **REGULACJE PRAWNE AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W POLSCE**

**Streszczenie:** *Cel* – W artykule zaprezentowano opublikowane akty prawne regulujące audyt wewnętrzny w Polsce.

*Metodologia badania* – Badania polegały na analizie regulacji prawnych w zakresie audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych.

*Wynik* – Z przeglądu regulacji prawnych audytu wewnętrznego w Polsce wynika, że dotyczą one wyłącznie sektora finansów publicznych.

*Oryginalność/wartość* – Zwrócono uwagę na potrzebę opracowania rekomendacji w sprawie audytu wewnętrznego w pozostałych sektorach gospodarki.

**Słowa kluczowe:** audyt wewnętrzny, sektor finansów publicznych, plan audytu, sprawozdanie z wykonania zadania audytowego

### **Citation**

Winiarska, K. (2018). Legal regulations of internal audit in Poland. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 367–375. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-32.

