

**Waldemar Piotr Gil**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## RACHUNEK PRZEPLYWÓW PIENIĘŻNYCH *EX ANTE* NARZĘDZIEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO

---

**Streszczenie:** Niniejsza praca stanowi próbę przedstawienia prospektywnego ujęcia potencjału informacyjnego rachunku przepływów pieniężnych jako narzędzia controllingu finansowego. Autor, począwszy od identyfikacji controllingu finansowego i jego miejsca w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, poprzez problematykę wyboru formalnoprawnych uwarunkowań rachunku przepływów pieniężnych jako źródła informacji *ex ante*, po kalkulację przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego, wskazuje prospektywny potencjał informacyjny strumieni i stanów pieniężnych.

**Słowa kluczowe:** controlling finansowy, system informacyjny, przepływy pieniężne, kalkulacja przepływów pieniężnych.

### 1. Wstęp

Efektywne zarządzanie środkami pieniężnymi jest jednym z najistotniejszych warunków przetrwania i maksymalizacji prosperity przedsiębiorstwa. Teoria ekonomii koncentruje się na maksymalizacji zysku lub minimalizacji straty. Światowy kryzys ekonomiczny stanowi dowód, że w praktyce gospodarczej istotne znaczenie ma nie tyle ujęcie memoriałowe korzyści, ile ujęcie kasowe, i na tej podstawie współcześnie należałoby doszukiwać się oceny efektywności gospodarowania.

Celem pracy jest wobec przedstawienie polityki pieniężnej przedsiębiorstwa, szczególnie przepływów pieniężnych *ex ante*, na potrzeby controllingu finansowego. Realizacja celu, przy zastosowaniu metody dedukcyjnej, odbywa się w trzech etapach i polega na identyfikacji controllingu finansowego i jego miejsca w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, sformułowaniu problematyki formalnoprawnych uwarunkowań rachunku przepływów pieniężnych jako źródła informacji *ex ante*, kalkulacji przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego (z wyszczególnieniem uzasadnienia kalkulacji oraz ujęcia proceduralnego).

Retrospektywne wyrażenie strumieni i stanu środków pieniężnych informuje bowiem o stopniu płynności jednostki gospodarczej. Prospektywne obrazy tych strumieni i stanu wskazywać mogą w ponadrocznym okresie na zdolności płatnicze,

a w efekcie na wypłacalność przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność za ten stan wiedzy ponosi controlling, a w podziale funkcyjnym – controlling finansowy.

## 2. Controlling finansowy i jego miejsce w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa

Jednostka gospodarcza działająca w warunkach gospodarki rynkowej powinna być zainteresowana identyfikacją własnej pozycji ekonomicznej. Identyfikacji tej dokonują można poprzez porównania z jednostkami konkurencyjnymi, analizę potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa, analizę szans i zagrożeń itd.

W celu realizacji tego założenia szczególnie przydatnym narzędziem jest controlling w całej palecie jego przekroju funkcyjnego. W swej istocie, poprzez analizę przeszłych zdarzeń gospodarczych oraz księgowych, zorientowany jest on na cele przyszłościowe. Dlatego jakość informacji *ex ante* zdeterminowana jest jakością informacji *ex post* (jako następstwo przyjętej polityki bilansowej). Wobec tego powstaje pytanie, gdzie najlepiej jest umieścić w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa komórkę controllingu, by móc optymalizować zasoby informacyjne *ex ante*? Można przyjąć tezę, że im wyżej w strukturze przedsiębiorstwa usytuowana jest komórka controllingu, tym pełniejsze może być wygenerowanie zasobu informacyjnego o sytuacji rynkowej jednostki gospodarczej. Można przy tym zaznaczyć, że choć umiejscowienie komórki tej na poziomie naczelnej dyrekcji mogłoby okazać się wprawdzie przedsięwzięciem nie tyle niepewnym, ile ryzykownym, to w kontekście podziału funkcyjnego controllingu byłoby najbardziej optymalnym rozwiązaniem (pod warunkiem poziomego przepływu informacyjnego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa). Tezę taką implikuje dodatkowo proces elektronicznego przetwarzania danych. Chodzi o to, by system informacyjny zarządzania realizował zadania przetwarzania danych (przy użyciu narzędzi informatycznych) możliwe do przyjęcia przez wszystkie rodzaje struktur organizacyjnych.

Wykonanie tych zadań, analizę i wnioskowanie informacji wynikowych oraz prognozowanie na ich podstawie podejmuje controlling. Dlatego też niezwykle istotny jest podział funkcjonalny controllingu, tj. wyszczególnienie obszarów produkcji, logistyki, działalności marketingowej, działalności badawczo-rozwojowej, jakości, kosztów, podatków, personelu, inwestycji, finansów, wartości przedsiębiorstwa [Nowak (red.) 2004].

Controlling finansowy jest o tyle specyficzny, że nie odnosi się jedynie do wąsko wybranych zagadnień (np. wyłącznie kosztów, personelu czy marketingu), ale wymagając oczywiście wiedzy i doświadczenia w poszczególnych obszarach, bada przyczyny i skutki finansowe oraz podejmuje prognozowanie i planowanie przyszłych zdarzeń na podstawie ściśle określonych ośrodków odpowiedzialności.

Jedną z płaszczyzn controllingu finansowego jest dążenie do kontroli rachunku przepływów pieniężnych. Kontrola ta odnosi się zarówno do operacyjnego, jak i strategicznego controllingu finansowego. Stąd też rachunek przepływów pienięż-

nych jest o tyle istotny, iż na gruncie zasady kasowej informuje wprost o płynności i pozycji finansowej przedsiębiorstwa. Szczęólnego znaczenia nabiera on dodatkowo wówczas, gdy podejmuje się próby wyznaczania przyszłościowego potencjału tego przedsiębiorstwa.

### **3. Dylemat formalnoprawnych uwarunkowań rachunku przepływów pieniężnych jako źródła informacji *ex ante***

Sprawozdawcze ujęcie polityki pieniężnej przedsiębiorstwa definiowane jest przez rachunek przepływów pieniężnych. Co do zasady, określa on różnicę pomiędzy wpływami a wydatkami środków pieniężnych w ciągu roku obrotowego, identyfikując tym samym końcowy stan środków pieniężnych.

Współcześnie przyjmuje się najczęściej modele sprawozdawcze tego rachunku wyznaczone przez krajowe prawo bilansowe, krajową standaryzację sprawozdawczości finansowej, międzynarodową standaryzację sprawozdawczości finansowej, amerykańską standaryzację ogólnie akceptowanych zasad rachunkowości. Rozwiązania te cieszą uznaniem m.in. w Szwajcarii, Niemczech, Austrii. Model, oparty głównie na rozwiązaniach krajowego prawa bilansowego (z jednoczesnym pominięciem rozwiązań amerykańskich), przyjął się również i funkcjonuje od kilku lat w Polsce. Można zatem stwierdzić, że na polskim obszarze aktywności handlowej dopuszczalne jest stosowanie rozwiązań akceptowalnych przez ustawę o rachunkowości, IFRS, KSR<sup>1</sup>. Stąd też ważne jest, by komórki organizacyjne odpowiedzialne za informacje sprawozdawcze poddawane analizie ekonomicznej (tj. w zależności od przyjętej struktury organizacyjnej, szczególnie komórki zarządzania finansami i controllingu finansowego) świadome były pozyskiwanych danych i generowanych informacji w kontekście uznanych norm rachunkowości.

Kontrowersje budzić może interpretacja działalności inwestycyjnej, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia oceny efektywności inwestycji. Polskie prawo bilansowe definiuje ją jako nabywanie lub zbywanie składników aktywów trwałych i krótkoterminowych aktywów finansowych oraz wszystkich związanych z nimi pieniężnych kosztów i korzyści [Ustawa o rachunkowości, art. 48b, ust. 3, pkt 2] przy jednoczesnym rozumieniu inwestycji jako posiadanych przez jednostkę aktywów w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szcze-

<sup>1</sup> Stanowią je odpowiednio: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU z 2002, nr 76, poz. 694 z późn. zm.); Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z późn. zm.; Dziennik Urzędowy Ministra Finansów z dnia 29 sierpnia 2003 r., nr 12, poz. 69. Uchwała nr 5/03 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie przyjęcia krajowego standardu rachunkowości nr 1 „Rachunek przepływów pieniężnych”.

gólności aktywów finansowych oraz tych nieruchomości i wartości niematerialnych i prawnych, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz są w jej posiadaniu w celu osiągnięcia tych korzyści [Ustawa o rachunkowości, art. 3, ust. 1, pkt 17], podczas gdy dla kalkulacji środków pieniężnych na potrzeby oceny efektywności inwestycji przyjmuje się również wartość tego majątku, który wykorzystywany jest także do celów działalności operacyjnej (wraz z jego wartością rezydualną).

W sytuacji tej pomocna jest standaryzacja sprawozdawczości finansowej, zarówno ta międzynarodowa, jak i krajowa. W ujęciu międzynarodowym przyjmuje się bowiem, że działalność inwestycyjna polega na nabywaniu i sprzedaży aktywów trwałych oraz inwestycji krótkoterminowych niezaliczonych do ekwiwalentów środków pieniężnych [Rozporządzenie Komisji (WE), MSR 7, par. 6]. Najbardziej precyzyjna jest tu standaryzacja krajowa. Stwierdza bowiem jednoznacznie, że działalność inwestycyjna to „działalność, której przedmiotem jest zakup lub sprzedaż rzeczowych aktywów trwałych (środków trwałych, środków trwałych w budowie), wartości niematerialnych i prawnych, długoterminowych inwestycji i krótkoterminowych aktywów finansowych (z wyjątkiem środków pieniężnych i ich ekwiwalentów) oraz związane z tym pieniężne koszty i korzyści, z wyjątkiem dotyczących podatku dochodowego” [Dziennik Urzędowy MF, KSR nr 1, pkt 6]. Konsekwentnie przyjmuje więc, że „do działalności inwestycyjnej zalicza się wydatki i wpływy poniesione na zakup (budowę) lub uzyskane ze sprzedaży przez jednostkę aktywów trwałych (z wyjątkiem długoterminowych rozliczeń międzyokresowych oraz należności długoterminowych, jeżeli dotyczą one działalności operacyjnej) oraz inwestycji krótkoterminowych (z wyjątkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych oraz aktywów finansowych zaliczanych do ekwiwalentów środków pieniężnych), a także pieniężnych korzyści prowadzenia tej działalności. Działalność inwestycyjna obejmuje zatem nie tylko wpływy i wydatki dotyczące kategorii klasyfikowanych w bilansie do inwestycji (z wyjątkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych oraz aktywów finansowych zaliczanych do ekwiwalentów środków pieniężnych), ale również te, które dotyczą środków trwałych, środków trwałych w budowie oraz wartości niematerialnych i prawnych” [Dziennik Urzędowy MF, KSR nr 1, pkt 21]. Konkluzją takiego stanowiska jest wyraźne stwierdzenie, że „przy sporządzaniu rachunku przepływów pieniężnych nie bierze się pod uwagę, czy dany składnik aktywów trwałych został zakupiony w celu obsługi działalności operacyjnej czy osiągania korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów. W obu przypadkach wydatki na jego zakup zalicza się do działalności inwestycyjnej” [Dziennik Urzędowy MF, KSR nr 1, pkt 22].

W przekonaniu autora, spośród przyjętych na polskim obszarze aktywności handlowej norm sporządzania rachunku przepływów pieniężnych stanowisko standardu krajowego jest najlepszym, optymalnym ujęciem potencjału informacyjnego *cash flow*. W sposób jednoznaczny i precyzyjny wyznacza bowiem zakres danych generowanych w sprawozdaniu finansowym. Jest to o tyle istotne z punktu widzenia controllingu finansowego, że na podstawie przeszłych danych wyznaczane są dane *ex*

*ante*. Te zaś umożliwiają podejmowanie próby wyznaczenia potencjału finansowego przedsiębiorstwa w przyszłości, a dalej (dzięki analizie SWOT) identyfikowania sytuacji rynkowej tego podmiotu.

## **4. Kalkulacja przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego**

### **4.1. Uzasadnienie kalkulacji przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego**

Początkowe definiowanie controllingu oznaczało na przełomie wieków ponadfunkcyjne instrumentarium zarządzania, które powinno wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników [Vollmuth 2000, s. 15], a controlling finansowy autorzy skłonni byli utożsamiać z ukierunkowaniem na maksymalizację rentowności przedsiębiorstwa [Tyrała, Stęplewski 2004, s. 133].

Współcześnie podejście takie wydaje się niewystarczające. Ze względu na zmieniające się uwarunkowania rynkowe, szczególnie w dobie globalizacji, zmieniają się funkcje i zadania controllingu. E. Nowak podaje, że „funkcje i zadania controllingu są różnie postrzegane. Funkcje controllingu wynikają z celów controllingu, natomiast zadania controllingu są pochodną funkcji controllingu” [Nowak 2003, s. 12], i wskazuje przy tym funkcję planowania, kontroli, sterowania i regulacji, zasilania w informacje [Nowak 2003, s. 13].

Funkcja planowania jest równocześnie tym elementem, który odnosi się do informacji prospektywnych. Jednocześnie podkreślić należy, że dyskusje nad rozwojem nauki controllingu opują obecnie za ukierunkowaniem controllingu finansowego w stronę płynności finansowej [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 357]. W przekonaniu autora będą one ewoluowały jednak w kierunku rozwoju controllingu finansowego identyfikującego nie tylko płynność finansową, ale wypłacalność przedsiębiorstwa.

Dodatkowo, controlling nabiera szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Specyfika informacyjna tych przedsiębiorstw zmusza do optymalizacji obszaru planowania [Janczyk-Strzała 2008, s. 75-90]. Badania E. Janczyk-Strzały potwierdzają, że opracowywanie prognoz i planów operacyjnych należy (obok budżetowania i prognozowania kosztów<sup>2</sup>) do głównych zadań controllingu, zarówno w małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstwach.

Powszechnie wiadomo, bo wynika to wprost ze sprawozdania finansowego, że przychody ze sprzedaży (sprzedaż) tworzą przychody operacyjne, pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe, wynik zdarzeń nadzwyczajnych (ale ujęty po kompensacie). Najważniejsza zaś, szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych i prowadzonej przez nie działalności inwestycyjnej, jest prognoza wielkości sprzedaży operacyjnej. „Jeżeli tempo wzrostu wielkości sprzedaży będzie

<sup>2</sup> Controlling kosztów wnikliwie omówiono w: [Świdarska (red.) 2010].

niższe niż popyt na rynku, wówczas firma nie będzie w stanie zrealizować wszystkich możliwych (faktycznych i potencjalnych) zamówień, czas ich realizacji może się wydłużyć, niezadowolenie klientów wzrośnie i udział w rynku mogą zwiększyć inne firmy. W sytuacji odwrotnej, gdy prognozy wzrostu sprzedaży okażą się zbyt optymistyczne, przedsiębiorstwo będzie w stosunku do potrzeb posiadało zbyt duże ilości majątku trwałego i obrotowego, co spowoduje zwiększenie kosztów i w rezultacie przyczyni się do spadku rentowności kapitału własnego, a zatem do spadku ceny akcji. Sytuacja byłaby jeszcze gorsza, gdyby firma finansowała ten niepotrzebny wzrost aktywów kapitałem obcym” [Leszczyński, Wnuk 2000, s. 234].

Odejście od memoriałowego na rzecz kasowego ujęcia sprzedaży pozwala na definiowanie strumieni pieniężnych. Strumienie te w krótkim okresie decydują o płynności finansowej (szczególnie natychmiastowej), w długim zaś o wypłacalności podmiotu. Na gruncie tym wyłania się konieczność kalkulacji prospektywnych przepływów pieniężnych na potrzeby controllingu finansowego i związana z tym funkcja planowania.

#### **4.2. Procedura kalkulacji przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego**

Kalkulacja strumieni oraz stanu środków pieniężnych znajduje zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej różne ujęcia proceduralne. W. Pluta wskazuje na metodę zmian proporcjonalnych i statyczną metodę zmian proporcjonalnych [Pluta 2003, s. 143-168]. J. Czekaj i Z. Dresler artykułują wprost czynniki zależne i niezależne od wielkości sprzedaży przy jednoczesnej ilustracji planu kasowego [Czekaj, Dresler 2006, s. 204-242]. Z. Leszczyński i T. Wnuk proponują najbardziej popularne ujęcie metody procentowego udziału w sprzedaży [Leszczyński, Wnuk 2000, s. 235]. Metoda ta, choć popularna, to jednak w szczegółach wielu ekonomistom sprawia kłopoty. W istocie wymaga wiedzy zarówno w obszarze rachunkowości, jak i finansów. W ocenie autora najciekawsze rozwiązania prezentują J. Czekaj i Z. Dresler. W kontekście przyjętych rozważań [Czekaj, Dresler 2006, s. 204-210, 232-233, 235-242] autor proponuje szesnastoetapowe ujęcie proceduralne wyznaczenia rachunku przepływów pieniężnych *ex ante*, tj.:

1) pozyskanie danych statycznych (bilansowych) za lata  $t$  oraz  $t - 1$ , pozyskanie danych dynamicznych (wynikowych) za okres  $t$ ;

2) wyliczenie zmian stanu składników statycznych (bilansowych) w relacji  $t - (t - 1)$ , gdzie wzrost majątku powoduje zmniejszenie środków pieniężnych, a wzrost zobowiązań zwiększenie środków pieniężnych;

3) wyznaczenie, na podstawie danych dynamicznych (rachunku zysków i strat) za okres  $t$  oraz zmian danych statycznych (bilansowych) za lata  $t$  oraz  $t - 1$ , rachunku przepływów pieniężnych dla roku  $t$ ;

4) ustalenie, na podstawie założenia procentowej zmiany sprzedaży (przy zdefiniowanym poziomie kosztów stałych i zmiennych) rachunku zysków i strat dla okresu  $t + 1$ ;

5) pomiar na podstawie danych *ex post* dla roku  $t$  udziału zależnych od sprzedaży składników bilansowych dla roku  $t + 1$ , tj. szczególnie wrażliwych na zmiany sprzedaży (majątkowych: zapasy, należności, środki pieniężne; kapitałowych: zobowiązania wobec dostawców, pracowników, budżetu);

6) wyznaczenie na podstawie udziału w sprzedaży dla roku  $t + 1$  wartości zależnych od sprzedaży składników majątkowych w roku  $t + 1$ ;

7) przyjęcie niezależnych od sprzedaży wartości składników majątkowych (przy jednoczesnym uwzględnieniu amortyzacji/umorzenia wartości niematerialnych i prawnych oraz środków trwałych) dla roku  $t + 1$ ;

8) przyjęcie dla roku  $t + 1$  założonych wartości bilansowo klasyfikowanych inwestycji;

9) wyznaczenie *ex ante* sumy bilansowej majątku dla roku  $t + 1$ ;

10) ustalenie wartości kapitału na poziomie sumy bilansowej dla roku  $t + 1$  (przy jednoczesnej korekcie wskaźnika napięcia do poziomu mniejszego/równego 50%) oraz ustalenie, o ile konieczne jest podwyższenie kapitału własnego (np. emisja akcji) i uzupełnienie sumy bilansowej kapitałem obcym (np. kredyt);

11) analiza i korekta kapitału w roku  $t + 1$ , tj. korekta kapitału o zobowiązania z tytułu emisji obligacji oraz korekta kapitału o wartość zmian kapitału akcyjnego;

12) uwzględnienie w rachunku zysków i strat dla roku  $t + 1$  kosztów odsetek oprocentowania obligacji;

13) bilansowa korekta wyniku finansowego *ex ante* dla roku  $t + 1$  na podstawie rachunku zysków i strat dla roku  $t + 1$ ;

14) bilansowa korekta środków pieniężnych *ex ante* dla roku  $t + 1$  do poziomu równowagi sumy bilansowej *ex ante*;

15) wyliczenie zmian stanu składników statycznych (bilansowych) w relacji  $(t + 1) - t$ , gdzie wzrost majątku powoduje zmniejszenie środków pieniężnych, a wzrost zobowiązań zwiększenie środków pieniężnych;

16) wyliczenie rachunku przepływów pieniężnych *ex ante* dla okresu  $t + 1$ .

Wskazana procedura kalkulacji środków pieniężnych *ex ante* wydaje się optymalnym ujęciem prognozowania stanu środków pieniężnych. Faktem jest, że ujęcie to odbiega nieco od uregulowań modelowych prawa bilansowego. Należy bowiem pamiętać, że podczas procesu kalkulacji zakumulowane zyski uwzględniają sumę zysku zatrzymanego z lat poprzednich oraz zysku zatrzymanego z roku bieżącego. Dlatego też w strukturach bilansu nie wyszczególnia się zysku roku bieżącego, ale ujmuje się go według kategorii już po podjęciu decyzji co do jego podziału.

Również z analitycznego punktu widzenia lewarowe zachowanie wyników operacyjnych i finansowych ulega zmianie.

Wyliczony zatem finalnie stan środków pieniężnych dla okresu  $t + 1$  definiować może już nie tylko płynność finansową przedsiębiorstwa, ale też identyfikować jego wypłacalność. Na tej podstawie controlling finansowy dysponuje narzędziem możliwym do wykorzystania w dalszym planowaniu finansowym, a poprzez to możliwym do wykorzystania w próbach wyznaczania przyszłościowego potencjału finansowego przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Celem pracy było przedstawienie polityki pieniężnej przedsiębiorstwa, szczególnie przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego. Realizacja celu przebiegała w trzech etapach przy zastosowaniu metody dedukcyjnej.

Wstępna identyfikacja controllingu odsłoniła jego możliwości informacyjne i wskazała na potrzebę racjonalnego umiejscowienia tej komórki w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa.

Dalsze rozważania nakreśliły problematykę formalnoprawnych uwarunkowań rachunku przepływów pieniężnych, ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowej i krajowej standaryzacji sprawozdawczości finansowej oraz krajowego prawa bilansowego.

Finalnie, wraz z uzasadnieniem i procedurą obliczeniową, podjęta została kalkulacja przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu finansowego.

Publikacja z pewnością nie wyczerpuje pełnego obrazu rachunku przepływów pieniężnych *ex ante* na potrzeby controllingu. Stanowi jednak wkład do cyklicznej dyskusji „rachunkowość a controlling” w zakresie polityki pieniężnej i controllingu finansowego.

## Literatura

- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Janczyk-Strzała E., *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Leszczyński Z., Wnuk T., *Controlling, FRR w Polsce*, Warszawa 2000.
- Nowak E., *Istota i zakres controllingu*, [w:] E. Nowak (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk 2003.
- Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Świdorska G.K. (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa 2010.
- Tyrała P., Stęplewski B., *Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego*, Adam Marszałek, Toruń 2004.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.

## Akty prawne

- Dziennik Urzędowy Ministra Finansów z dnia 29 sierpnia 2003 r. nr 12, poz. 69. Uchwała nr 5/03 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie przyjęcia krajowego standardu rachunkowości nr 1 „Rachunek przepływów pieniężnych”.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady ze zm.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU z 2002, nr 76, poz. 694 ze zm.).

## **EX ANTE CASH FLOW STATEMENT AS A TOOL OF FINANCIAL CONTROLLING**

**Summary:** This paper is an attempt to articulate the potential of prospective information cash flow statement as a tool of financial controlling. From the identification of financial controlling and its place in the enterprise information system, through the issue of choice of procedural conditions of cash flow as a source of ex ante information, up to the calculation of ex ante cash flow for the needs of financial controlling the article shows the prospective information potential of the cash flow and cash state.