

Nr 14

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Rachunkowość a controlling

Redaktor naukowy

Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Ksenia Czubakowska, Maria Hass-Symotiuk, Anna Karmańska, Teresa Martyniuk,
Edward Nowak, Henryk Ronek, Jan Turyna*

Redaktor Wydawnictwa

Joanna Świrska-Korlub

Korektor

Barbara Łopusiewicz

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192

Druk i oprawa: Zakład Graficzny UE we Wrocławiu. Zam. 427/08

Spis treści

Słowo wstępne	11
Urszula Balon: Rachunek kosztów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego	13
Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala: Controlling a podejście procesowe w systemie zarządzania	22
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: FMEA funkcji personalnej – controllingowy instrument diagnozy potencjalnych zagrożeń w obszarze zarządzania personelem	32
Agnieszka Bojnowska: Model rozliczania kosztów według rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego – cz. I: przesłanki, etapy, mapa procesów	43
Adam Bujak: Wykorzystanie wskaźników opartych na kosztach do oceny systemu rachunkowości	51
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Zakres kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń	59
Iwona Chomiak-Orsa: Narzędzia controllingowe w ocenie efektywności przedsięwzięć informatycznych	66
Maciej Chorostkowski: Tytuł biegłego rewidenta tylko dla wybranych? ...	73
Janusz Czerny: Rola i znaczenie rachunkowości w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa	80
Ksenia Czubakowska: Ustalanie przychodów i kosztów świadczonych usług w ramach kontraktów długoterminowych	90
Anna Cwiakala-Malys: Problem efektywnego wykorzystania zasobów w procesie zarządzania państwową szkołą wyższą	100
Marek Dylewski: Ewidencja kosztów zadań publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane problemy	114
Monika Foremna-Pilarska: Budżetowanie operacyjne przychodów a czynnik czasu	120
Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska: Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo-rozwojowa	127
Marcin Kaczmarek: Rachunkowość zadaniowa w systemie rachunkowości budżetowej jednostek sektora finansów publicznych	133
Małgorzata Kamieniecka: Rola controllingu w procedurze ustalania odroczonego podatku dochodowego	141
Zdzisław Kes: Charakterystyka prowadzonych przedmiotów w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej	148

Marcin Klinowski: Analiza cyklu życia projektu w ocenie jego efektywności	161
Katarzyna Kluska: Kontrola wewnętrzna w procesie badania sprawozdania finansowego	167
Tomasz Kondraszuk: Rachunkowość zarządcza w rolnictwie w warunkach globalizacji	174
Roman Kotapski: Problemy z budżetowaniem. Krytyka a praktyka stosowania	183
Beata Kotowska: Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie poprzez budżet wpływów i wydatków	193
Michał Jerzy Kowalski: Identyfikowanie obiektów kosztowych w rachunku kosztów działań	202
Mieczysław Kowerski: Strategie dywidendowe na rozwiniętych rynkach kapitałowych	210
Zygmunt Kral: Controllingowy rachunek wyników szkoły wyższej	219
Wojciech Dawid Krzeszowski: Stopy procentowe w ocenie efektywności zabezpieczenia	228
Dorota Kuźdowicz: Analiza odchyleń w sztywnym i elastycznym rachunku kosztów planowanych	235
Grzegorz Lew: Kontrola w systemie motywacyjnym przedstawicieli handlowych	241
Teresa Martyniuk: Amortyzacja jako instrument strategicznego rachunku kosztów przedsiębiorstwa	247
Aleksandra Martynowicz: Uwarunkowania wyboru metody ustalania różnic kursowych dla celów podatku dochodowego	252
Marek Masztalerz: Analiza wartości produktu w rachunku kosztów docelowych	256
Jarosław Mielcarek: O potrzebie modyfikacji <i>time-driven ABC</i>	265
Jerzy Mońka: Wartość jako cel i płynność finansowa jako determinanta funkcjonowania przedsiębiorstwa	275
Adam Niewęglowski: Rachunek kosztów działań – wczoraj i dziś	286
Bartłomiej Nita: Ewolucja rachunkowości zarządczej: od rachunku kosztów do strategicznej rachunkowości zarządczej	293
Edward Nowak: Rozwój rachunku kosztów w świetle osiągnięć szkoły wrocławskiej	318
Agnieszka Nózka: Procesowe ujęcie działalności jednostki badawczo-rozwojowej	331
Robert Paradecki: Wpływ współzależności produktów bankowych na wynik ze sprzedaży oraz cykl życia	340
Ewa Pasieczna: Oszacowanie podstawy opodatkowania metodą kosztową – studium przypadku	349
Michał Poszwa: Determinanty opłacalności jednorazowych odpisów amortyzacyjnych	357

Adam Putyra: Budżetowanie kosztów działań na podstawie <i>time-driven activity based costing</i>	363
Jolanta Rubik: Audytor a controller – sylwetka zawodowa	375
Bożena Rudnicka: Ujmowanie kosztów działalności operacyjnej w jednostkach budżetowych w świetle obowiązujących regulacji prawnych	380
Kazimierz Sawicki: Rachunkowość i controlling w małych jednostkach gospodarczych	388
Elżbieta Sobów: Koszt surowca w kalkulacji kosztu wytworzenia produktu w zakładzie drobiarskim	396
Kamila Synak: Rola rachunkowości w ograniczaniu zjawiska asymetrii informacji z perspektywy teorii agencji	404
Waldemar Szewc: Praktyczne aspekty usług controllingu w kancelarii doradztwa podatkowego	410
Alfred Szydelko: Możliwości wykorzystania informacji z ewidencji księgowej w obszarach decyzyjnych związanych z działalnością pomocniczą	420
Katarzyna Szymczyk-Madej: Cele kontroli wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	427
Marcin Wierzbiński: Podstawowe aspekty controllingu niepublicznej szkoły wyższej	437
Beata Zackiewicz: Przegląd technik i narzędzi wspomagających zarządzanie kosztami nowego produktu poprzez rachunek kosztów docelowych	449

Summaries

Urszula Balon: Costs of quality meaning in the automatic enterprises	21
Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala: Controlling and process approach in the management system	31
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: FMEA of personnel function – the controlling tool for diagnosis of potential threats in the scope of personnel management	42
Agnieszka Bojnowska: The model of calculating costs found on Activity Based Costing for a Polish co-operative bank. Part I: The assumptions, steps, the map of processes	50
Adam Bujak: Using the leant-on-costs indicators to the evaluation of the accounting system	58
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Cost control in insurance companies	65
Iwona Chomiak-Orsa: Controlling tools for it project efficiency evaluation	72
Maciej Chorostkowski: Title of statutory auditor only for the chosens?	79
Janusz Czerny: The role and meaning of accountancy in the process of the enterprise restructuring	89

Ksenia Czubakowska: Determining revenues and costs of provided services in within the frameworks of long-term contracts	99
Anna Ćwiakala-Malys: A problem in effective usage of resources in a process of higher state school management	113
Marek Dylewski: Cost accounting of public tasks in local government units – chosen problems	119
Monika Foremna-Pilarska: Operational incomes budgeting and a time factor	126
Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska: Reliability of financial information vs. research and development project	132
Marcin Kaczmarek: Performance accounting in a system of budget accounting of the public sector units	140
Małgorzata Kamieniecka: The role of controlling in deferred tax establishment procedure	147
Zdzisław Kes: The characteristic of learning in Department of Cost Calculation and Management Accounting	160
Marcin Klinowski: The project life cycle analysis in its efficiency evaluation	166
Katarzyna Kluska: Internal control in process of auditing of financial statement	173
Tomasz Kondraszuk: Managerial accounting in agriculture in the face of the globalization	182
Roman Kotapski: Budgeting problems in companies. A criticism of budget practice	192
Beata Kotowska: Liquidity management in an enterprise by cash flow budget	201
Michał Jerzy Kowalski: Identification of cost objects in Activity Based Costing	209
Mieczysław Kowerski: Dividends strategies in developed financial markets	218
Zygmunt Kral: Controlling result account of college	227
Wojciech Dawid Krzeszowski: Interest rates in hedging effectiveness evaluation	234
Dorota Kuźdowicz: Variance analysis in fix and flexible planned cost accounting	240
Grzegorz Lew: The control in motivation system of sales representatives ...	246
Teresa Martyniuk: The depreciation as an instrument of a company strategic cost accounting	251
Aleksandra Martynowicz: Conditions of choosing the method of calculation of the foreign exchange differences for income tax purposes	255
Marek Masztalerz: Product value analysis in the target costing process ...	264
Jarosław Mielcarek: On the need for modification of time-driven ABC ...	274
Jerzy Mońka: Value as purpose and financial liquidity as determinant of enterprise function	285

Adam Niewęglowski: Activity-Based Costing – yesterday and today	292
Bartłomiej Nita: The evolution of management accounting: from cost accounting to strategic management accounting	317
Edward Nowak: Cost accounting development on the example of scientific achievements of the Wrocław University of Economics	330
Agnieszka Nózka: Process based R&D unit operation	339
Robert Paradecki: Influence of the interdependence of bank products on the result from the sale and life cycle	348
Ewa Pasieczna: Tax base estimation by the cost Method – a case study	356
Michał Poszwa: Problems of calculating profits of tax depreciation	362
Adam Putyra: Activity Costs Budgeting Based on Time-Driven Activity Based Costing	374
Jolanta Rubik: Auditor vs controller – careers profile	379
Bożena Rudnicka: Formulating costs of operating activity in budgetary units in the light of polish accountancy act regulations and special accountancy policies referring to these units	387
Kazimierz Sawicki: Selected problems of accounting and controlling in small enterprises	395
Elżbieta Sobów: Cost of raw materials in calculation of product manufactured in a poultry processing	403
Kamila Synak: The role of accountancy in reducing information asymmetry from the Agency Theory perspectives	409
Waldemar Szewc: Practical aspects of the services of controlling in a tax consultancy office	419
Alfred Szydelko: The possibilities of using information from record accounting in decision fields connected with support centers	426
Katarzyna Szymczyk-Madej: Goals of internal control in management process	436
Marcin Wierziński: Responsibility centres in the controlling system of university	450
Beata Zackiewicz: Techniques and tools review for cost management of new product throughout target costing (Target Cost Management)	461

Beata Kotowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE POPRCZEZ BUDŻET WPŁYWÓW I WYDATKÓW

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku formułują z reguły dwa główne cele swojej działalności [16, s. 18-19]: maksymalizowanie bogactwa właścicieli oraz zapewnienie sobie przetrwania na rynku. W tej pierwszej grupie najczęściej pojawiają się: maksymalizacja zysku, maksymalizacja rynkowej wartości przedsiębiorstwa, zachowanie rentowności, wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa, wzrost udziału w rynku, zmniejszenie kosztów czy zwiększenie innowacyjności. W drugiej grupie wyodrębnić można: utrzymywanie płynności finansowej, zachowanie wypłacalności, uniknięcie problemów finansowych i upadłości.

Przedsiębiorstwa chciałyby generować zyski, a ponadto być płynne oraz wypłacalne. Pomimo, że te zjawiska ekonomiczne są wzajemnie powiązane, to niestety nie zawsze występują one jednocześnie [2, s. 205]. W praktyce gospodarczej największym wyzwaniem, jakie stoi przed przedsiębiorstwem, nie jest, jak by się mogło wydawać, uzyskanie zysku, ale osiągnięcie i utrzymywanie płynności finansowej. To właśnie jej brak, a nie brak rentowności jest przesłanką do ogłoszenia upadłości¹. W Wielkiej Brytanii ok. 75-80%, a we Francji ok. 60% przedsiębiorstw, które upadły, było firmami rentownymi, lecz straciły zdolność do regulowania swoich zobowiązań [15, s. 7]. W Polsce badania przyczyn upadłości przeprowadzone przez D. Wędzkiego [20, s. 54-61] na dwunastu przedsiębiorstwach wskazały, że we wszystkich przypadkach wskaźniki płynności finansowej nie były korzystne, ale nie zawsze niekorzystne były wskaźniki rentowności.

Przedsiębiorstwo powinno poprawiać swoją kondycję finansową właśnie przez odpowiednie zarządzanie płynnością finansową. Możliwe jest to m.in. poprzez

¹ Upadłość zostaje ogłoszona przez sąd, gdy dłużnik staje się niewypłacalny, tzn. trwale zaprzestaje płacenia długów, a jego majątek jest niższy od sumy wszystkich zobowiązań [19, art. 11].

ustalenie wskaźników płynności finansowej w ujęciu statycznym² bazujących na danych bilansowych lub w ujęciu dynamicznym, kiedy konstrukcja wskaźników jest oparta na wykorzystaniu danych z rachunku przepływów pieniężnych³. Otrzymane wielkości dotyczą jednak przeszłości i do bieżącego sterowania płynnością nie są wystarczające [12, s. 14].

Celem referatu jest przybliżenie pojęcia płynności finansowej poprzez pryzmat przepływów pieniężnych oraz wskazanie możliwości ich wykorzystania w umiejętnym zarządzaniu wpływami oraz wydatkami w przedsiębiorstwie.

2. Płynność finansowa

W literaturze przedmiotu przedstawianych jest mnóstwo różnorodnych definicji płynności finansowej (por. [16, s. 36-41]). W niniejszym opracowaniu nie zostanie podjęta próba stworzenia kolejnej, a jedynie wskazane zostaną trzy aspekty jej postrzegania:

- 1) płynność w aspekcie majątkowym,
- 2) płynność w aspekcie majątkowo-kapitałowym,
- 3) płynność w aspekcie przepływów pieniężnych.

Płynność w aspekcie majątkowym [21, s. 33] charakteryzuje łatwość, z jaką przedsiębiorstwo jest w stanie przekształcić posiadane aktywa w środki pieniężne w jak najkrótszym czasie i z żadną lub nieznaczną utratą wartości. Jest to ujęcie szersze. W ujęciu węższym płynnością jest wielkość aktywów, które są środkami pieniężnymi⁴ lub ich ekwiwalentami⁵.

Płynność w aspekcie majątkowo-kapitałowym [21, s. 33] dotyczy wzajemnej relacji zobowiązań oraz majątku będącego zabezpieczeniem terminowej ich spłaty. W ujęciu krótkoterminowym wyraża zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań krótkoterminowych w wyznaczonym terminie [14, s. 79].

Trzeci wyodrębniony rodzaj płynności w aspekcie przepływów pieniężnych [9, s. 10] oznacza, że przedsiębiorstwo zachowuje swoją płynność finansową, jeżeli

² Klasyczne zmienne w tym przypadku to [17, s. 428-429]: wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik szybkiej płynności czy wskaźnik podwyższonej płynności.

³ Są one ujęte w dwóch grupach [7, s. 118-122]: wskaźniki wydajności gotówkowej, wskaźniki wystarczalności gotówki.

⁴ Środki pieniężne są to określone w ustawie aktywa pieniężne znajdujące się w obrocie gotówkowym lub w obrocie następującym za pośrednictwem bieżących rachunków bankowych. Zalicza się do nich gotówkę w kasie oraz depozyty płatne na żądanie [8, art. 6].

⁵ Ekwiwalenty środków pieniężnych [8, art. 6] to aktywa pieniężne niezaliczane do środków pieniężnych oraz inne aktywa finansowe, które charakteryzują się jednocześnie wymienionymi cechami:

- 1) wysokim stopniem płynności, to jest łatwością wymiany na określoną kwotę środków pieniężnych,
- 2) nieznacznym ryzykiem utraty wartości oraz
- 3) krótkim terminem płatności lub wymagalności.

W szczególności są to aktywa pieniężne, których termin płatności lub wymagalności nie jest dłuższy niż 3 miesiące od dnia ich otrzymania, wystawienia, nabycia lub założenia lokaty.

wydatki wynikające z aktualnych zobowiązań krótkoterminowych oraz niezbędne przyszłe wydatki znajdują swoje pokrycie w spodziewanych bieżących wpływach środków pieniężnych. W tym też kontekście płynność oznacza takie sterowanie wpływami i wydatkami, aby wpływy były w stanie zrównoważyć wydatki [6, s. 51].

W odróżnieniu od dwóch wcześniejszych podejść to ostatnie ujęcie wyróżnia się charakterem dynamicznym, a nie statycznym. Oznacza to, że ujmowany jest przebieg procesów finansowych ujętych w postaci wpływów i wydatków gotówkowych, nie tylko w danym okresie, wynikający z posiadanych już aktywów i zobowiązań, ale również uwzględnia się te, które dopiero będą miały miejsce w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą [9, s. 11].

To właśnie podejście świadczy o tym, że zarządzanie czy właściwe sterowanie płynnością finansową nie może ograniczać się jedynie do obliczania wielkości wskaźników płynności finansowej w ujęciu statycznym czy dynamicznym.

Ewentualne zmiany tych wielkości w kolejnych okresach bądź na tle branży wskazują, czy kierunek ten jest dobry, czy też zły. Owszem, pozwalają one uzyskać odpowiedź na pytanie: czy przedsiębiorstwo posiada płynność finansową. Może okazać się, że ją ma bądź że ta wielkość jest zbyt niska, albo z kolei za wysoka. Niemniej jednak wyliczone w ten sposób wartości dotyczą przeszłości, czyli tego, co już w firmie się wydarzyło i czego zmienić nie można. Otóż: można, a nawet trzeba wyciągać z nich wnioski na przyszłość. Informacje uzyskane z tych wyliczeń pozwolą na zwiększenie efektywności zarządzania [6, s. 51] płynnością finansową w przedsiębiorstwie.

Chcąc jednak na podstawie tych wielkości odpowiedzieć na pytanie: czy przedsiębiorstwo posiada wystarczająco dużo środków pieniężnych na spłatę swoich zobowiązań bieżących w najbliższym okresie, może się okazać, że odpowiedź na nie nie będzie łatwa, ponieważ żeby rzetelnie na nie odpowiedzieć, należałoby sporządzić zestawienie szacowanych wpływów i wydatków, czyli budżet wpływów i wydatków, albo inaczej budżet gotówkowy [9, s. 202] czy preliminarz środków pieniężnych [10, s. 4].

3. Czym jest budżet wpływów i wydatków

Budżet wpływów i wydatków jest aktywnym instrumentem służącym do zarządzania wpływami i wydatkami, a tym samym umożliwia świadome i uporządkowane sterowanie gospodarką pieniężną. Znajdzie się w nim każda operacja mająca wpływ na ruch pieniądza. Zasadą nadrzędną w tym przypadku jest bowiem zasada kasowa, która przedstawia przychody i koszty przez pryzmat ruchu pieniądza [11, s. 101]. Ważny jest więc tutaj nie tyle moment zaistnienia transakcji gospodarczej, ale moment przechodzenia pieniędzy, czyli faktycznego wpływu lub wydatku środków pieniężnych.

W przedsiębiorstwie mogą zaistnieć trzy stany finansowe związane z wpływami i wydatkami. Przedstawiono je w tab. 1.

Tabela 1. Stany finansowe w przedsiębiorstwie

Wpływy = wydatki	Wpływy są równe wydatkom
Wpływy < wydatki	Wydatki przewyższają wpływy, więc pojawia się różnica ujemna. Należy oszacować ewentualne niedobory środków pieniężnych. Jest to też sygnał świadczący o możliwości utraty płynności finansowej. W przypadku niedoboru gotówki przedsiębiorstwo musi wspomóc się pożyczką czy kredytem
Wpływy > wydatki	Wpływy przewyższają wydatki, więc pojawia się różnica dodatnia. Można oszacować ewentualne nadwyżki środków pieniężnych. Pojawia się możliwość inwestowania wolnej gotówki, np. zakup rzeczowych aktywów trwałych, zakup papierów wartościowych, zwiększenie rozmiarów działalności operacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [18, s. 51].

Osiągana nadwyżka finansowa lub ewentualne niedobory gotówki mogą mieć charakter przejściowy lub ciągły, dlatego też budżet ten jest doskonałym narzędziem planowania i kontroli płynności finansowej oraz wypłacalności⁶ przedsiębiorstwa.

Budżet wpływów i wydatków powinien być sporządzany na krótkie okresy: kwartalne, miesięczne czy nawet tygodniowe, ponieważ im częściej jest on weryfikowany i szczegółowo sporządzany, tym lepszym jest narzędziem do zarządzania gotówką, a tym samym i płynnością. Można również ustalać wielkości na dłuższe okresy, a w miarę upływu czasu budżet powinien być uszczegóławiany [13, s. 314].

Przedsiębiorstwo również powinno na bieżąco kontrolować zgodność faktycznej realizacji z danymi zaplanowanymi [3, s. 136] po to, aby w miarę jak najwcześniej wychwycić ewentualne odchylenia.

4. Konstrukcja budżetu wpływów i wydatków

Rzetelne skonstruowanie budżetu wpływów i wydatków jest możliwe tylko wtedy, gdy wcześniej skonstruowano [4, s. 113]:

- 1) budżet sprzedaży, gdzie znajdzie się informacja o planowanych wpływach,
- 2) budżety kosztów, na podstawie których możliwe będzie określenie planowanych wydatków.

W procesie budżetowania wpływów i wydatków wyodrębnić można następujące etapy (tab. 2):

- 1) ustalenie stanu początkowego środków pieniężnych,
- 2) oszacowanie planowanych wpływów ze sprzedaży,
- 3) oszacowanie planowanych wydatków operacyjnych,
- 4) określenie minimalnego poziomu gotówki,

⁶ Wypłacalności, czyli zdolności do terminowego regulowania wszystkich zobowiązań zarówno w krótszym, jak i dłuższym czasie [1, s. 136].

- 5) oszacowanie planowanych wpływów i wydatków z działalności inwestycyjnej,
- 6) oszacowanie planowanych wpływów i wydatków z działalności finansowej,
- 7) określenie stanu końcowego środków pieniężnych.

Tabela 2. Przykładowa konstrukcja budżetu wpływów i wydatków

Saldo początkowe środków pieniężnych
Wpływy ze sprzedaży
Wpływy ze sprzedaży gotówkowej
Wpływy ze sprzedaży kredytowej
Inne wpływy operacyjne
Wydatki operacyjne
Wydatki z tytułu zakupu materiałów i towarów
Wydatki z tytułu wynagrodzeń dla pracowników
Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne
Inne wydatki operacyjne
Dostępne środki pieniężne
Minimalny poziom gotówki
Wpływy i wydatki z działalności inwestycyjnej
Wpływy i wydatki z działalności finansowej
Saldo końcowe środków pieniężnych

Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie stanu początkowego środków pieniężnych jest trudne, gdyż odzwierciedla ono stan środków pieniężnych, jakie przedsiębiorstwo posiada na dzień, od którego zaczyna obowiązywać oszacowany budżet. Ponieważ jest on jednak sporządzany z pewnym wyprzedzeniem, trzeba być bardzo ostrożnym w szacowaniu stanu początkowego, by ustalona wielkość nie była optymistycznie zbyt wysoka.

Planowane wpływy ze sprzedaży zależą w głównej mierze od dobrze skonstruowanego budżetu sprzedaży. Szacując wielkość sprzedaży budżetowanej, należy podzielić ją na sprzedaż gotówkową oraz na kredyt kupiecki. Ponadto należy sporządzić od razu harmonogram spłat poszczególnych należności, który wynikać będzie z terminów uzgodnionych z odbiorcami. Trzeba również uwzględnić, że określony termin płatności wcale nie jest gwarancją wpływu środków do firmy. Może się przecież okazać, że kontrahent zaczyna mieć trudności płatnicze. Jeśli jest to możliwe, to należałoby także oszacować, jaka część przychodów może być trudno ściągalna.

Podstawową pozycją wydatków operacyjnych są płatności za dokonywane zakupy materiałów i towarów, wynagrodzenia dla pracowników wraz z obciążeniami (podatek dochodowy, składki ZUS), podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym. Inne wielkości, to m.in. zakupy paliw, energii, koszty sprzedaży, koszty wydziałowe, koszty ogólnego zarządu. Podobnie jak w przypadku przychodów ze sprzedaży trzeba podzielić je na zakupy gotówkowe oraz zakupy z odroczonym terminem płatności.

Wartość dostępnych środków pieniężnych jest to suma salda początkowego środków pieniężnych oraz wpływów operacyjnych pomniejszona o wydatki operacyjne.

Minimalny poziom gotówki to wielkość, która powinna stale występować w przedsiębiorstwie. Jest ona pewnego rodzaju zabezpieczeniem na wypadek braku gotówki, kiedy osiągnięte wpływy nie pokrywają niezbędnych do poniesienia wydatków.

Wpływy i wydatki z działalności inwestycyjnej dotyczyć mogą zakupów i sprzedaży rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych i prawnych, aktywów finansowych.

Wpływy i wydatki z działalności finansowej z kolei dotyczą wpływu kwot z kredytów i pożyczek oraz emisji różnych papierów wartościowych. Wydatki z tego rodzaju działalności to przede wszystkim: spłaty kredytów i pożyczek, zapłata odsetek, wypłaty dywidend, płatności z tytułu leasingu finansowego, wykup dłużnych papierów wartościowych.

Saldo końcowe środków pieniężnych jest końcowym etapem tworzenia budżetu wpływów i wydatków i jest odpowiedzią na pytanie, czy otrzymany wynik jest dodatni, czy też ujemny.

Po sporządzeniu wstępnego budżetu wpływów i wydatków wiadomo, czy przedsiębiorstwo będzie w stanie regulować na bieżąco swoje zaplanowane wydatki. Jeśli nie, to należy przeanalizować jeszcze raz wpływy i wydatki pod kątem możliwości ich przesunięcia w czasie, czyli albo przyspieszenia poboru należności, albo opóźniania płatności na rzecz dostawców [12, s. 15-17].

5. Zarządzanie wpływami środków pieniężnych

W budżetowaniu wpływów ważne są skuteczne metody przyspieszające ich ściąganie i spływ do przedsiębiorstwa. Można tego dokonać poprzez [18, s. 52-53]:

- 1) sprzedaż na przedpłaty czy zaliczki,
- 2) sprzedaż za gotówkę,
- 3) kontrolowaną sprzedaż z odroczonym terminem zapłaty,
- 4) skuteczną windykację należności,
- 5) wykorzystanie technik sprzedaży należności (faktoringu).

Przedpłaty i zaliczki pozwalają na wcześniejszy wpływ części środków pieniężnych do przedsiębiorstwa jeszcze przed wydaniem towaru lub wykonaniem usługi.

Sprzedaż za gotówkę jest jedną z najkorzystniejszych sytuacji, kiedy wraz z wydaniem towaru czy usługi otrzymywana jest zapłata. Niestety w obecnych warunkach gospodarczych nie zawsze jest to możliwe.

Aby zatrzymać dotychczasowych kontrahentów i pozyskiwać nowych odbiorców, przedsiębiorstwa bardzo często decydują się na sprzedaż z odroczonym terminem płatności. Powinna ona być poprzedzona weryfikacją klientów pod kątem

ich wypłacalności. Należałoby również przyjąć odpowiednią politykę kredytowania, w której zawarte byłyby informacje odnośnie do terminów płatności, ewentualnych rabatów i ich terminów, naliczania odsetek za opóźnienia.

Windykacja należności prowadzona może być przez przedsiębiorstwo albo może zostać zlecona firmie windykacyjnej, która w imieniu wierzyciela będzie odzyskiwać należności.

Korzystanie z usług faktoringowych, czyli sprzedaży należności świadczonych przez wyspecjalizowane instytucje, umożliwia odzyskanie kwoty należności przed terminem jej płatności [15, s. 194].

6. Zarządzanie wydatkami środków pieniężnych

W budżetowaniu wydatków duże znaczenie mają metody opóźniania płatności i wpływ gotówki z przedsiębiorstwa. Można tego dokonać poprzez [18, s. 52]:

1) rozciąganie płatności w czasie tak długo, jak to możliwe, bez zagrożenia dla wiarygodności firmy,

2) harmonogramowanie wypłat, tak aby nie następowały one w tych samych terminach,

3) negocjowanie z dostawcami warunków korzystania z kredytu kupieckiego, a także wielkości i terminów dostaw najdogodniejszych z punktu widzenia płatności,

4) wybór form i terminu płatności pozwalających korzystać z upustów i rabatów.

Terminy wypływów gotówki powinny być tak rozplanowane, aby nie następowały dokładnie w tych samych momentach.

Przy zakupach z odroczonymi terminami płatności, kiedy przedsiębiorstwo nie korzysta z upustów, warto uiszczać zobowiązania tak późno, jak to tylko możliwe.

W sytuacji, gdy przy udzielaniu kredytu kupieckiego dostawca proponuje skorzystanie z rabatu przy wcześniejszej zapłacie zawsze warto rozważyć takie rozwiązanie, ponieważ może okazać się, że posiadane i uzyskiwane na bieżąco wpływy pozwalają na wcześniejszą płatność, która dzięki udzielonemu skontu będzie odpowiednio niższa.

7. Cel budżetowania przepływów pieniężnych

W artykule została omówiona płynność finansowa oraz jaka jest konstrukcja budżetu wpływów i wydatków. Zasygnalizowane zostały również sposoby świadomego zarządzania wpływami i wydatkami. Celem tych wszystkich działań jest [3, s. 135]:

1) planowanie obiegu środków pieniężnych w odpowiednich przedziałach czasu w sposób zapewniający utrzymanie płynności finansowej firmy przy racjonalnym kształtowaniu kosztów finansowych,

2) podejmowanie z góry działań w celu zapewnienia dodatkowych źródeł finansowania oraz przesunięcia płatności w porozumieniu z wierzycielami w razie przewidywanego spiętrzenia płatności,

3) umożliwienie przedsięwzięć pozwalających na najkorzystniejsze lokowanie nawet krótkotrwałych nadwyżek finansowych.

8. Podsumowanie

Budżet wpływów i wydatków koncentruje się na przepływach pieniężnych, jakie mają miejsce w przedsiębiorstwie. Dzięki temu jest dobrym narzędziem planistycznym [5, s. 234] umożliwiającym uzyskanie informacji cennych i bardzo przydatnych przy takich działaniach w zakresie zarządzania, jak [4, s. 114]: polityka pozyskiwania odbiorców i dostawców, windykacja należności, tworzenie rezerw, działania i czynności związane z zakupem i magazynowaniem materiałów i towarów oraz zachowanie płynności finansowej.

Wszystkie wymienione pozycje są bezpośrednio lub pośrednio związane z bieżącym zarządzaniem płynnością finansową, które można stosować w przedsiębiorstwie właśnie przez budżetowanie wpływów i wydatków.

Literatura

- [1] *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2006.
- [2] *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, tom 2, red. L. Bednarski, T. Waśniowski, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- [3] Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- [5] Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 2002.
- [6] Dudycz T., Wrzosek S., *Analiza finansowa. Problemy metodyczne w ujęciu praktycznym*, AE, Wrocław 2000.
- [7] Dynus M., Kołosowska B., Prewysz-Kwinto P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2005.
- [8] Krajowy Standard Rachunkowości nr 1 „Rachunek przepływów pieniężnych”, DzU 2003 nr 12, poz. 69.
- [9] Kusak A., *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- [10] Michalski G., Prędkiewicz K., *Tajniki finansowego sukcesu dla mikrofirm*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- [11] Ossowski M., *Budżetowanie*, WSiR, Sopot 2005.
- [12] Płocharz J., *Jak przebiega proces tworzenia budżetu wpływów i wydatków*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 12.
- [13] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [14] Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2002.

-
- [15] Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2002.
- [16] Stępień K., *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008.
- [17] Suski-Borek G., *Ocena płynności finansowej przedsiębiorstwa*, „Rachunkowość” 2001, nr 7.
- [18] Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [19] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, DzU 2003 nr 60, poz. 535 z późn. zm.
- [20] Wędzki D., *Problem wykorzystania analizy wskaźnikowej do przewidywania upadłości polskich przedsiębiorstw – studium przypadków*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 5.
- [21] Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.

LIQUIDITY MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE BY CASH FLOW BUDGET

Summary

The biggest challenge for enterprises is not necessarily producing income but gaining and preserving financial liquidity. This is the primary condition for survival of an enterprise.

Effective management of financial liquidity is possible through modeling liquidity indicators and intentional steering of future income and spending in the budget.

The main goal of this article is the introduction of various aspects of the concept of financial liquidity, definition of cash flow budget and pointing out possibilities of effective income and spending management.