

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**289**

# Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej

Redaktorzy naukowi

**Edward Nowak**

**Maria Nieplowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-381-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Dorota Adamek-Hyska</b> , Zakres kontroli zarządczej przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych w koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego ..	13
<b>Anna Balicka</b> , Koopetycja uczelni publicznych.....	22
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Wybrane narzędzie lean manufacturing w teorii i praktyce.....	34
<b>Kinga Bauer</b> , Decyzyjny rachunek kosztów postępowania upadłościowego..	43
<b>Piotr Bednarek</b> , Systemy kontroli zarządczej i ich znaczenie z perspektywy naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw działających w Polsce .....	53
<b>Renata Biadacz</b> , Analiza ryzyka jako element kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego .....	70
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Pomiar dokonań organizacji w controllingu procesowym .....	81
<b>Leszek Borowiec</b> , Szacowanie kosztu netto usługi powszechnej na wybranym przykładzie.....	91
<b>Agnieszka Burczyk-Witczak</b> , Cele i zakres kontroli zarządczej na podstawie Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku.....	102
<b>Jolanta Chluska</b> , Rozliczenia międzyokresowe kosztów i przychodów w rachunkowości samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej ...	111
<b>Adam Chmielewski</b> , Implementacja budżetowania zadaniowego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego .....	120
<b>Anna Maria Chojnacka-Komorowska</b> , Wykorzystanie systemów Business Intelligence w controllingu finansowym .....	130
<b>Justyna Dyduch</b> , Wykorzystanie dynamicznego kosztu jednostkowego w ocenie efektywności projektów ekologicznych .....	140
<b>Joanna Dynowska</b> , Plany wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwach w świetle badań ankietowych .....	151
<b>Wojciech Fliegner</b> , Technologia Business Intelligence jako środowisko kontroli zarządczej procesów biznesowych.....	161
<b>Monika Foremna-Pilarska</b> , Modyfikacja rachunku kosztów rzeczywistych na potrzeby budżetowania operacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	171
<b>Anna Glińska</b> , Metody ograniczania ryzyka operacyjnego w zakładach pracy chronionej .....	181
<b>Renata Gmińska</b> , Nowe koncepcje zarządzania a rachunek kosztów .....	193

<b>Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska</b> , Wdrożenie rachunku kosztu działań w Pomorskiej Spółdzielni Mieszkaniowej .....	203
<b>Beata Gostomczyk</b> , Time Driven Activity Based Costing – przykład zastosowania .....	217
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Orientacja systemów kontroli zarządczej na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa .....	226
<b>Beata Juralewicz</b> , Wybrane elementy rachunku odpowiedzialności w przedsiębiorstwach regionalnej komunikacji samochodowej .....	239
<b>Zdzisław Kes</b> , Wybrane zagadnienia kontroli budżetowej .....	249
<b>Magdalena Kludacz</b> , Zasady rachunku kosztów niemieckich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych .....	258
<b>Konrad Kochański</b> , Koncepcja budżetowania projektu na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego.....	268
<b>Krzysztof Konstantyn</b> , Koncepcja wprowadzenia rachunku odpowiedzialności do przedsiębiorstw produkujących konstrukcje budowlane.....	280
<b>Zbigniew Korzeb</b> , Koncepcja RAPM ( <i>Risk Adjusted Performance Measure</i> ) jako zintegrowany model zarządzania ryzykiem i efektywnością w banku komercyjnym .....	294
<b>Mariola Kotłowska</b> , Zmiana sprzedawcy energii elektrycznej jako sposób redukcji kosztów przedsiębiorstwa.....	304
<b>Marcin Kowalewski</b> , Zarządzanie dokonaniem według koncepcji beyond budgeting .....	314
<b>Alina Kozarkiewicz</b> , Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie .....	323
<b>Paweł Kuzdowicz</b> , Rozliczanie świadczeń wzajemnych a rachunek nośników w przedsiębiorstwie .....	332
<b>Mariusz Lisowski</b> , Rachunek kosztów działań w efektywnym zarządzaniu bankiem.....	343
<b>Sebastian Lotz</b> , Wymiar zarządczy rachunku kosztów docelowych.....	354
<b>Monika Łada</b> , Modelowanie docelowych osiągnięć organizacji .....	365
<b>Sylwia Łęgowik-Świącik</b> , Instrumentalna rola kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych .....	373
<b>Iwona Majchrzak</b> , Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami ochrony środowiska .....	383
<b>Jarosław Mielcarek</b> , Próba rekonstrukcji podstaw teoretycznych rachunku kosztów docelowych.....	394
<b>Ewelina Młodzik</b> , Zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie Urzędu Miejskiego w Chojnicach .....	406
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Rachunek kosztów publicznych szkół wyższych w Polsce w świetle reformy szkolnictwa wyższego .....	416
<b>Edward Nowak</b> , Pomiar dokonania przedsiębiorstwa jako zadanie rachunkowości .....	427

<b>Marta Nowak</b> , Praca w controllingu a przybierane role grupowe. Analiza wyników badań empirycznych .....	438
<b>Agnieszka Nózka</b> , Zarządzanie projektami inwestycyjnymi realizowanymi zgodnie z warunkami kontraktowymi FIDIC .....	449
<b>Piotr Oleksyk</b> , Wybrane aspekty pomiaru efektywności przedsięwzięć publiczno-prywatnych .....	459
<b>Marek Ossowski</b> , Budżetowanie kosztów udziału w targach .....	468
<b>Marzena Remlein</b> , Konsolidacja środków pieniężnych jako instrument zarządzania przepływami pieniężnymi w grupie kapitałowej.....	478
<b>Sabina Rokita</b> , Wybrane problemy planowania i kontroli kosztów projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach .....	487
<b>Ewa Różańska</b> , Potencjał informacyjny rachunku kosztów w zarządzaniu projektami innowacyjnymi .....	497
<b>Bogna Sawicka</b> , Kalkulacja kosztów studiów niestacjonarnych na uczelniach publicznych.....	507
<b>Anna Surowiec</b> , Rachunek kosztów docelowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....	517
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz</b> , Systemy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych a systemy zarządzania w instytucjach sektora finansowego – podobieństwa i różnice .....	526
<b>Marta Targowicz</b> , Rachunek kosztów działań jako podstawa wyjściowa modelu rachunku kosztów promocji.....	537
<b>Piotr Urbanek, Ewa Walińska</b> , Wynik finansowy jako miernik dokonań uczelni publicznej .....	546
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Elementy systemu kontroli zarządczej i controllingu finansowego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	556
<b>Beata Zaleska</b> , Ocena wykorzystywania informacji o kosztach w szpitalach prowadzonych w formie SPZOZ i w formie spółki z o.o. ....	566

## Summaries

<b>Dorota Adamek-Hyska</b> , The basic scope of management control over investment projects carried out under the public-private partnership scheme .....	21
<b>Anna Balicka</b> , Coopetition of public higher education .....	33
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Selected tools of lean manufacturing in theory and practice .....	42
<b>Kinga Bauer</b> , Decision calculus of bankruptcy proceedings costs .....	52
<b>Piotr Bednarek</b> , Management control systems and their importance from the perspective of top management of companies operating in Poland .....	69
<b>Renata Biadacz</b> , Risk analysis as part of the management control of local government units .....	80

<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Measurement of the organization performance in process oriented controlling	90
<b>Leszek Borowiec</b> , Estimating the net cost of the universal service on the chosen example .....	101
<b>Agnieszka Burczyk-Witczak</b> , Objectives and scope of management control based on the Public Finance Act of 27 August 2009 .....	110
<b>Jolanta Chluska</b> , Deferred income, charges and accruals in the IPHCU accountancy .....	119
<b>Adam Chmielewski</b> , Implementation of performance budgeting at the faculty of Management of Warsaw University .....	129
<b>Anna Maria Chojnacka-Komorowska</b> , Use of Business Intelligence systems in financial controlling .....	139
<b>Justyna Dyduch</b> , The use of dynamic generation cost in the assessment of effectiveness of environmental investment projects .....	150
<b>Joanna Dynowska</b> , Plans of controlling implementation as revealed by questionnaire surveys .....	160
<b>Wojciech Fliegner</b> , Business Intelligence Technology as an environment for management control of business processes .....	170
<b>Monika Foremna-Pilarska</b> , Modification of the real cost statement for the needs of operational budgeting in a production company .....	180
<b>Anna Glińska</b> , Methods of reducing operational risk in sheltered workshops	192
<b>Renata Gmińska</b> , New concepts of management and cost accounting .....	202
<b>Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska</b> , Implementation of activity based costing in the <i>Pomorska Spółdzielnia Mieszkaniowa</i> .....	216
<b>Beata Gostomczyk</b> , Time-Driven Activity-Based Costing – application example .....	225
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Management control systems oriented to corporate social responsibility .....	238
<b>Beata Juralewicz</b> , Chosen elements of responsibility accounting in regional car companies .....	248
<b>Zdzisław Kes</b> , Selected aspects of budgetary control .....	257
<b>Magdalena Kludacz</b> , The principles of cost accounting in German hospitals for the valuation of medical services .....	267
<b>Konrad Kochański</b> , The concept of project budgeting on the example of construction company .....	279
<b>Krzysztof Konstantyn</b> , The conception of introduction of responsibility accounting to building construction production enterprises .....	293
<b>Zbigniew Korzeb</b> , The concept of RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) as an integrated model of risk and performance management in a commercial bank .....	303
<b>Mariola Kotłowska</b> , Changing electricity suppliers as a way to reduce the costs of a company .....	313

<b>Marcin Kowalewski</b> , Performance management of beyond budgeting .....	322
<b>Alina Kozarkiewicz</b> , Business model and management accounting system of an enterprise.....	331
<b>Paweł Kuźdowicz</b> , Settlement of mutual benefits and object accounting in an enterprise.....	342
<b>Mariusz Lisowski</b> , Activity based costing in the effective management of the bank.....	353
<b>Sebastian Lotz</b> , Managerial dimension of target costing.....	364
<b>Monika Łada</b> , Organization target performance modelling .....	372
<b>Sylvia Łęgowik-Świącik</b> , Instrumental role of management control in public finance area .....	382
<b>Iwona Majchrzak</b> , Budgeting as a tool of environment protection costs management .....	393
<b>Jarosław Mielcarek</b> , An attempt to reconstruct target costing theoretical foundations .....	405
<b>Ewelina Młodzik</b> , Risk management in local government units on the example of the city hall in Chojnice.....	415
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Cost accounting of public universities in Poland in the light of the reform of higher education.....	426
<b>Edward Nowak</b> , Performance evaluation as an aspect of accounting.....	437
<b>Marta Nowak</b> , Work in controlling and undertaken group roles. Analysis of empirical study.....	448
<b>Agnieszka Nózka</b> , Management of investment projects carried out in accordance with FIDIC conditions of contract.....	458
<b>Piotr Oleksyk</b> , Selected aspects of measurement of public-private partnership projects efficiency.....	467
<b>Marek Ossowski</b> , Budgeting of participation costs in fairs.....	477
<b>Marzena Remlein</b> , Cash pooling as a management instrument of cash flows in capital group .....	486
<b>Sabina Rokita</b> , Selected problems of planning and costs of research and development projects controlling in enterprises.....	496
<b>Ewa Różańska</b> , Information potential of cost accounting in innovative projects management.....	506
<b>Bogna Sawicka</b> , Costs calculation of non stationary studies at public universities .....	516
<b>Anna Surowiec</b> , Target costing for supply chain management .....	525
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz</b> , Management control systems in public finances sector entities and management systems in institutions of financial sector – similarities and differences.....	536
<b>Marta Targowicz</b> , Activity based costing as a base of the model of the promotion costing .....	545

---

<b>Piotr Urbanek, Ewa Walińska</b> , Financial result as a measure of public university performance .....	555
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Components of management control and financial control systems in the enterprise management process.....	565
<b>Beata Zaleska</b> , Evaluation of the use of information system about costs in hospitals run in the form of Independent Public Healthcare Centres and of liability company .....	574



**Marzena Remlein**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **KONSOLIDACJA ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA PRZEPLÝWAMI PIENIĘŻNYMI W GRUPIE KAPITAŁOWEJ**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja rozwiązań w zakresie konsolidacji środków pieniężnych, ulokowanych na rachunkach bankowych spółek funkcjonujących w grupie kapitałowej. Treść artykułu została podzielona na cztery części poprzedzone wstępem i zakończone podsumowaniem. W pierwszej części zaprezentowano istotę zarządzania przepływami pieniężnymi jako znaczącego instrumentu zarządzania finansami grupy kapitałowej. Rozważania drugiej części artykułu skoncentrowano na istocie i korzyściach wynikających z konsolidacji środków pieniężnych. W dalszej części przedstawiono polskie rozwiązania prawne w zakresie możliwości scalania środków pieniężnych na rachunkach bankowych spółek grupy kapitałowej. Ostatnia część opracowania w całości została poświęcona prezentacji form konsolidacji środków pieniężnych.

**Słowa kluczowe:** konsolidacja środków pieniężnych, grupa kapitałowa, zarządzanie przepływami pieniężnymi.

### **1. Wstęp**

Proces globalizacji, przejawiający się m.in. swobodnym przepływem składników majątkowych, kapitałów oraz zasobów ludzkich, w znaczący sposób przyczynia się do powstawania i rozwoju złożonych struktur gospodarczych, niejednokrotnie o zasięgu międzynarodowym. Korzyści, jakie niesie ze sobą ścisła współpraca pomiędzy podmiotami oraz trwałe związki o charakterze kapitałowym w dużej mierze mają charakter finansowy. Jako podstawowe przesłanki powstawania grup kapitałowych wymienia się zwiększenie zdolności do zadłużania, obniżenie kosztu kapitału, możliwość wykorzystania osłony podatkowej oraz maksymalizację przepływów pieniężnych. W szczególności rozwój międzynarodowych grup kapitałowych, których jednostki podporządkowane działają w różnych krajach na całym świecie, stwarza możliwość zastosowania różnorodnych form rozliczania transakcji oraz wykorzystywania efektywnych instrumentów zarządzania przepływami pieniężnymi.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest konsolidacja środków pieniężnych (*cash pooling*) jako instrument zarządzania przepływami pieniężnymi grupy kapitałowej.

Niniejszy artykuł ma na celu identyfikację rozwiązań w zakresie konsolidacji środków pieniężnych ulokowanych na rachunkach bankowych spółek funkcjonujących w grupie kapitałowej. Podstawowa teza artykułu sprowadza się do stwierdzenia, że konsolidacja środków pieniężnych przyczynia się do optymalizacji przepływów pieniężnych w grupie kapitałowej.

Realizacja celu zdeterminowała przyjęcie następującej struktury artykułu:

- omówienie koncepcji zarządzania przepływami pieniężnymi w grupie kapitałowej,
- prezentacja istoty konsolidacji środków pieniężnych,
- identyfikacja omawianego zagadnienia w polskim prawodawstwie,
- dokonanie ogólnej charakterystyki wirtualnej i rzeczywistej konsolidacji środków pieniężnych,
- zaprezentowanie korzyści oraz kosztów konsolidacji środków pieniężnych.

Dla osiągnięcia celu opracowania zastosowano adekwatne metody badawcze. W szczególności w celu zdiagnozowania zakresu przedmiotowego artykułu wykorzystano metodę analizy literatury i właściwych aktów prawnych, natomiast na potrzeby oceny efektywności stosowania omawianego instrumentu zastosowano metodę analizy porównawczej oraz praktycznych rozwiązań.

## 2. Zarządzanie przepływami pieniężnymi w grupie kapitałowej

Płynność finansowa stanowi istotny element oceny finansowej przedsiębiorstwa. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, rentowne podmioty upadają ze względu na brak środków pieniężnych, a tym samym brak zdolności do terminowego regulowania swoich zobowiązań. W takiej sytuacji nieocenioną rolę odgrywają wszelkie instrumenty zarządzania finansami, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów zarządzania środkami pieniężnymi. Właściwe zarządzanie środkami pieniężnymi może przyczynić się do zwiększenia przychodów z tytułu dokonanych inwestycji finansowych, otrzymanych odsetek czy różnic kursowych. Z drugiej zaś strony prowadzi do obniżenia kosztów utrzymania rezerw gotówkowych, finansowania inwestycji czy przepływów pieniężnych [Trocki 2004, s. 262].

Na potrzeby niniejszego opracowania zarządzanie środkami pieniężnymi (*cash management*) rozumiane jest jako wszelkie działania mające na celu kształtowanie krótkoterminowego potencjału finansowego jednostki. Natomiast w odniesieniu do grupy kapitałowej jako złożonego podmiotu gospodarczego, zarządzanie środkami pieniężnymi należy rozumieć jako wszelkie podjęte przez grupę kapitałową działania o charakterze organizacyjnym, planistycznym i analitycznym, mające na celu stworzenie i wykorzystanie efektywnych systemów i procedur w zakresie przepływów środków pieniężnych wewnątrz grupy kapitałowej, tj. pomiędzy pojedynczymi podmiotami tworzącymi grupę kapitałową oraz pomiędzy grupą kapitałową a jednostkami funkcjonującymi poza jej granicami.

Centrum decyzyjne w zakresie zarządzania przepływami pieniężnymi grupy kapitałowej może być usytuowane w każdej z zainteresowanych jednostek bądź tylko w jednej jednostce grupy, najczęściej jednostce dominującej.

W przypadku pierwszego rozwiązania – zarządzania zdecentralizowanego – wszelkie decyzje dotyczące zarządzania środkami pieniężnymi podejmowane są przez poszczególne spółki. To one opracowują wstępną koncepcję sprowadzającą się do rozwiązań w zakresie dokonywania i przetwarzania płatności, inwestowania i finansowania krótkoterminowego oraz współpracy z instytucjami finansowymi. Niewątpliwie zaletą takiego rozwiązania jest bezpośredni związek z działalnością operacyjną spółki, natomiast wadą – brak współpracy pomiędzy spółkami funkcjonującymi w ramach tej samej grupy kapitałowej. Brakuje również efektów synergii, jakie mogłaby uzyskać grupa kapitałowa gdyby poszczególne jednostki podjęły współpracę w zakresie zarządzania środkami pieniężnymi.

W przypadku scentralizowanej koncepcji zarządzania środkami pieniężnymi zadania decyzyjne i wykonawcze w tym obszarze przejmują jedna jednostka, najczęściej jednostka dominująca. Przyjmując powyższe rozwiązanie, istnieje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia efektów synergii, natomiast jako wadę można wskazać oddzielenie procesów zarządczych od działalności operacyjnej poszczególnych spółek.

**Tabela 1.** Formy centralizacji zarządzania środkami pieniężnymi i ich kompetencje decyzyjne i wykonawcze

Kompetencje decyzyjne	Wspólne centrum usług			Fabryka płatności			Bank wewnętrzny			Centrum koordynujące		
	Jc	Jc+Sp	Sp	Jc	Jc+Sp	Sp	Jc	Jc+Sp	Sp	Jc	Jc+Sp	Sp
Płatności wewnątrz grupy	D W			D W			D W			D	W	
Zarządzanie płynnością finansową	D W			D W			D W			D* W*	D W	
Zarządzanie rachunkami bankowymi	D W			D W			D	W		D*	D W	
Zarządzanie płatnościami	D W				D W				D W			D W

Jc – jednostka centralna (dominująca) grupy kapitałowej; Jc + Sp – jednostka centralna wraz ze spółkami; Sp – poszczególne spółki grupy kapitałowej; \* w przypadku centrum koordynującego z systemem bankowej konsolidacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szumielewicz 2009, s. 240-249].

Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że chęć osiągnięcia przez grupę kapitałową korzyści związanych z efektem synergii w obszarze zarządzania środkami

pieniężnymi wymaga przyjęcia scentralizowanej koncepcji, w ramach której może funkcjonować jedna z poniżej prezentowanych form:

- wspólne centrum usług,
- fabryka płatności,
- bank wewnętrzny,
- centrum koordynujące [Szumielewicz 2009, s. 235].

Z największą centralizacją mamy do czynienia w przypadku „powołania do życia” wspólnego centrum usług. W takiej sytuacji za wszelkie płatności dokonywane wewnątrz grupy kapitałowej oraz zarządzanie rachunkami bankowymi, płatnościami i płynnością finansową odpowiada jednostka centralna, zarówno w obszarze kompetencji decyzyjnych, jak i wykonawczych.

Na przeciwległym biegunie znajduje się centrum koordynujące, które jest formą integracji, przypisującą poszczególne kompetencje decyzyjne i wykonawcze w zakresie zarządzania środkami pieniężnymi zarówno jednostce centralnej, jak i poszczególnym spółkom.

Poszczególne formy centralizacji oraz ich kompetencje decyzyjne i wykonawcze w zakresie zarządzania środkami pieniężnymi prezentuje tabela 1.

### 3. Istota konsolidacji środków pieniężnych

Konsolidacja środków pieniężnych to instrument, który nie jest regulowany polskimi przepisami prawa. Trudno zatem wskazać jednolitą, ogólnie obowiązującą definicję. Obecnie w literaturze przedmiotu konsolidacja środków pieniężnych jest definiowana jako:

- konsolidacja rachunków bankowych, optymalizacja przepływów pieniężnych w ramach grupy kapitałowej [Kozierkiewicz 2009],
- instrument, który umożliwia podmiotom powiązanim minimalizację wydatków odsetkowych [Dąbrowski, Olszewski 2007],
- zaawansowany instrument optymalizujący przepływy pieniężne podmiotów należących do grupy kapitałowej lub posiadających wielooddziałową strukturę organizacyjną [Panfil (red.) 2008, s. 341],
- konsolidacja rachunków bankowych w celu optymalizacji kosztów ponoszonych przez poszczególne podmioty [Dmowski 2009],
- kompleksowa usługa zarządzania płynnością finansową grupy podmiotów [Owczarczyk 2009],
- strategia zarządzania finansami, która pozwala przedsiębiorstwom maksymalizować bieżące salda debetowe i kredytowe w celu osiągnięcia jak największych korzyści z tych sald [*What is...*].

Analiza cytowanych powyżej definicji pozwala na identyfikację atrybutów omawianego instrumentu.

Po pierwsze, konsolidacja środków pieniężnych dotyczy środków lokowanych na rachunkach bankowych. Po drugie, istota konsolidacji środków pieniężnych polega na scalaniu środków z jednostkowych rachunków bankowych poszczególnych

spółek funkcjonujących w grupie kapitałowej i zarządzanie skonsolidowaną sumą tych środków. Po trzecie, zaletą konsolidacji środków pieniężnych jest możliwość kompensowania przejściowych niedoborów w zakresie środków pieniężnych jednych spółek nadwyżkami wykazywanymi przez inne spółki tej samej grupy kapitałowej. Po czwarte, finansową korzyścią stosowania omawianego instrumentu jest minimalizacja wydatków odsetkowych – w przypadku zapotrzebowania na środki pieniężne, lub maksymalizacja przychodów odsetkowych – w sytuacji posiadanych nadwyżek.

Korzyści z tytułu stosowania konsolidacji środków pieniężnych prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.** Korzyści z konsolidacji środków pieniężnych

Rachunek	Saldo (w jp.)	Oprocentowanie	Odsetki (w jp.)
<i>Saldo dodatnie konsolidacji środków pieniężnych</i>			
<i>Brak konsolidacji środków pieniężnych</i>			
Rachunek spółki X	4 800 000	2%	96 000
Rachunek spółki Y	(-) 2 100 000	7%	(-) 147 000
Rachunek spółki Z	3 200 000	2%	64 000
<b>Korzyści grupy kapitałowej</b>			<b>13 000</b>
<i>Konsolidacja środków pieniężnych</i>			
Rachunek spółki X	4 800 000	2%	
Rachunek spółki Y	(-) 2 100 000	7%	
Rachunek spółki Z	3 200 000	2%	
<b>Korzyści grupy kapitałowej</b>	<b>5 900 000</b>	<b>2%</b>	<b>118 000</b>
<i>Saldo ujemne konsolidacji środków pieniężnych</i>			
<i>Brak konsolidacji środków pieniężnych</i>			
Rachunek spółki A	2 600 000	2%	52 000
Rachunek spółki B	(-) 4 500 000	7%	(-) 315 000
Rachunek spółki C	1 100 000	2%	22 000
<b>Korzyści grupy kapitałowej</b>			<b>(-) 241 000</b>
<i>Konsolidacja środków pieniężnych</i>			
Rachunek spółki A	2 600 000	2%	
Rachunek spółki B	(-) 4 500 000	7%	
Rachunek spółki C	1 100 000	2%	
<b>Korzyści grupy kapitałowej</b>	<b>(-) 800 000</b>	<b>7%</b>	<b>(-) 56 000</b>

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zaprezentowanego przykładu pozwala stwierdzić, że konsolidacja środków pieniężnych w ramach grupy kapitałowej pozwala na osiągnięcie wymiernych korzyści finansowych – odpowiednio – w przypadku:

- dodatniego salda konsolidacji środków pieniężnych 105 000 zł,
- ujemnego salda konsolidacji środków pieniężnych 185 000 zł.

#### 4. Konsolidacja środków pieniężnych w polskim prawodawstwie

W polskich przepisach prawnych pojęcie konsolidacji środków pieniężnych nie zostało zdefiniowane. Nie ma również wyraźnego określenia praw i obowiązków podmiotów, których środki podlegają scaleniu. Jednak szczegółowa analiza przepisów prawnych pozwala zauważyć, że pewne elementy tej specyficznej umowy można odnaleźć w przepisach:

- Kodeksu cywilnego,
- Prawa bankowego.

W pierwszej kolejności konsolidacja środków pieniężnych jako umowa nienazwana powinna być rozpatrywana w świetle przepisów prawa cywilnego, zgodnie z którymi „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego” [Ustawa z 23 kwietnia 1964 r., art. 353<sup>1</sup>]. Dalsza analiza przepisów Kodeksu cywilnego pozwala zauważyć, że rozliczenia w ramach umowy o konsolidacji środków pieniężnych pomiędzy bankiem a pozostałymi podmiotami (grupy kapitałowej) są dokonywane poprzez wstąpienie jednej ze stron (jednostki gospodarczej działającej w ramach grupy) w prawa wierzyciela (zamiast banku) względem innej jednostki [Ustawa z 23 kwietnia 1964 r., art. 518].

Ustawa Prawo bankowe dopuszcza możliwość zawarcia umowy ze spółkami tworzącymi grupę kapitałową, dotyczącą konsolidowania środków na rachunkach bankowych spółek podatkowej grupy kapitałowej oraz wierzycielności z tytułu udzielonych tym spółkom kredytów i pożyczek pieniężnych [Ustawa z 29 sierpnia 1997 r., art. 93 a]. W umowie tej bank określa wysokość skonsolidowanego oprocentowania dla środków na rachunkach bankowych i udzielonych kredytów i pożyczek. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, iż z takiej możliwości mogą skorzystać tylko i wyłącznie spółki tworzące podatkową grupę kapitałową w rozumieniu przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

#### 5. Formy konsolidacji środków pieniężnych

W literaturze i praktyce gospodarczej konsolidacja środków pieniężnych występuje w dwóch podstawowych formach:

- wirtualnej (nierzeczywistej),
- rzeczywistej.

Istota konsolidacji wirtualnej (*national cash pooling*) sprowadza się do utworzenia wirtualnego rachunku bankowego grupy kapitałowej, na którym nie dokonuje się fizycznego transferu środków pieniężnych, a przepływ środków pieniężnych odby-

wa się jedynie w sposób wirtualny. Zastosowanie konsolidacji wirtualnej prowadzi do optymalizacji oprocentowania sald na rachunkach spółek grupy, opartej na wirtualnej kompensacji sald dodatnich i ujemnych, przeprowadzanej każdego dnia.

Wymierną korzyścią konsolidacji wirtualnej środków pieniężnych jest – w odniesieniu do całej grupy kapitałowej:

1. zwiększenie przychodów z tytułu otrzymanych odsetek,
2. zmniejszenie wydatków z tytułu płaconych odsetek,
3. brak dodatkowych kosztów związanych z obsługą administracyjną i utrzymaniem systemu.

Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że korzyści z tytułu wirtualnego scalenia sald środków pieniężnych są mniejsze, aniżeli gdy mają miejsce rzeczywiste transfery środków (rzeczywista konsolidacja środków pieniężnych).

Rzeczywista konsolidacja środków pieniężnych oznacza sformalizowane scalenie środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych spółek funkcjonujących w ramach grupy kapitałowej, dokonywane przez bank na koniec każdego dnia roboczego lub w ustalonych pomiędzy bankiem a grupą dniach. Procedura rzeczywistej konsolidacji środków pieniężnych sprowadza się do utworzenia w banku rachunku skonsolidowanego, a następnie transferowania środków pieniężnych z rachunków spółek, które wykazują salda dodatnie, na rachunki spółek, które wykazują salda ujemne.

W praktyce gospodarczej konsolidacja rzeczywista może przybierać jedną z poniższych postaci [Karmańska, Szumielewicz 2003, s. 170]:

- zerowanie sald (*zero balancing*),
- konsolidację docelową (*target balancing*),
- konsolidację warunkową (*conditional pooling*),
- konsolidację wielopoziomową (*multi-level consolodation*).

**Zerowanie sald** polega na transferowaniu na koniec każdego dnia środków pieniężnych z rachunków poszczególnych spółek (źródłowych) na rachunek skonsolidowany grupy kapitałowej (główny). W wyniku przeprowadzonych operacji na wszystkich rachunkach źródłowych pojawią się salda zerowe, natomiast na rachunku skonsolidowanym widoczne jest saldo „przelanych” środków pieniężnych, które jest oprocentowane. Otrzymane odsetki stanowią przychód finansowy grupy kapitałowej. Na początek następnego dnia roboczego dokonywane są przelewy w „przeciwnym kierunku”, tj. dokonywane są przelewy z rachunku skonsolidowanego na rachunki źródłowe poszczególnych spółek.

W przypadku **konsolidacji docelowej** przeprowadzane są transfery środków pieniężnych z rachunków źródłowych na rachunek grupy, ale istnieje konieczność pozostawienia stałych, określonych kwotowo, sald na wskazanych rachunkach źródłowych.

**Konsolidacja warunkowa** sprowadza się do dokonywania transferów środków pieniężnych zgodnie z proponowanymi przez bank, a przyjętymi przez grupę kapita-



łową warunkami. Wspomniane warunki mogą dotyczyć np. minimalnej bądź maksymalnej wartości transferu, wskazania dni, w których ma być dokonywany transfer itp.

**Konsolidacja wielopoziomowa** polega na scalaniu środków pieniężnych na kilku poziomach, co powoduje, że rachunki skonsolidowane na pierwszym poziomie są równocześnie rachunkami źródłowymi dla poziomu drugiego. Przyjęcie powyższego rozwiązania pozwala decydować o kolejności transferu i wyborze rachunków źródłowych, z których pokrywane są ujemne salda innych rachunków.

## 6. Podsumowanie

Zarządzanie środkami pieniężnymi jako element zarządzania finansami grupy kapitałowej ma na celu kształtowanie krótkoterminowego potencjału finansowego oraz obniżenie kosztów związanych m.in. z przepływem środków pieniężnych czy utrzymywaniem rezerw gotówkowych. Wśród instrumentów zarządzania środkami pieniężnymi istotne znaczenie odgrywa konsolidacja środków pieniężnych, stosunkowo nowy instrument w naszym kraju, pozwalający jednak na osiągnięcie wymiernych korzyści oraz obniżenie kosztów. Przeprowadzone w tym zakresie rozważania pozwalają na wysunięcie następujących wniosków.

Po pierwsze – istota konsolidacji środków pieniężnych sprowadza się do kompensowania sald rachunków bankowych poszczególnych spółek, funkcjonujących w ramach grupy kapitałowej. Oznacza to, że niedobór środków jednych spółek pokrywany jest nadwyżką środków innych spółek funkcjonujących w ramach tej samej grupy kapitałowej.

Po drugie – zastosowanie konsolidacji środków pieniężnych prowadzi do poprawy płynności finansowej grupy, bowiem poprzez konsolidację środków pieniężnych grupa posiada aktywa pieniężne na poziomie zapewniającym utrzymanie płynności finansowej i zmniejszenie poziomu krótkoterminowych linii kredytowych.

Po trzecie – konsolidacja środków pieniężnych przyczynia się do minimalizacji kosztów finansowych kredytowania działalności przez wykorzystanie środków własnych jednostek funkcjonujących w grupie.

Po czwarte – istnieje możliwość osiągnięcia dodatkowych przychodów z tytułu odsetek od lokaty bankowej, bowiem w przypadku salda dodatniego na rachunku skonsolidowanym środki mogą (powinny być) lokowane na rachunku depozytowym typu *overnight*.

Po piąte – grupa, wykorzystując efekty skali wynikające z koncentracji swoich środków pieniężnych w jednym banku, uzyskuje atrakcyjniejsze warunki współpracy aniżeli w przypadku negocjacji pojedynczych podmiotów.

Podjęciem decyzję o utworzeniu skonsolidowanego rachunku bankowego, należy korzyściom, jakie osiągnie grupa kapitałowa z tego tytułu, przeciwstawić koszty związane z wdrożeniem systemu zarządzania środkami pieniężnymi oraz koszty jego administrowania i zarządzania.



## Literatura

- Dąbrowski T., Olszewski M., *Cash pooling in Poland*, 2007, <http://www.internationallawoffice.com> (22.03.2013).
- Dmowski A., *National cash pooling – niezeczywisty cash pooling jako forma zarządzania płynnością finansową – konsekwencje podatkowe*, 2009, <http://www.spolkigieldowe.bdo.pl> (27.03.2013).
- Karmańska A., Szumielewicz W., *Rachunkowość zarządcza grup kapitałowych – nowe wyzwanie*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003.
- Kozierkiewicz R., *Dictionary of Accounting, Audit and Tax Term*, 2009, <http://www.mrf.pl> (22.03.2013).
- Owczarczyk Ł., *Aspekty podatkowe usługi cash pooling*, 2009, <http://www.mrf.pl> (27.03.2013).
- Panfil M. (red.), *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2008.
- Szumielewicz W., *Cash management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Prawo bankowe, Dz.U. nr 140, poz. 939 z późn. zm.
- What is cash pooling?* <http://www.wisegeek.com> (27.03.2013).

### CASH POOLING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT OF CASH FLOWS IN CAPITAL GROUP

**Summary:** The aim of article is to present solutions regarding cash management located on bank accounts of companies functioning in a capital group, especially cash pooling. The paper describes the essence and the forms of cash pooling. It also shows its advantages and disadvantages. The article has been divided into four parts preceded by an introduction and followed by conclusions. Part one describes the essence of cash flow management as an element of financial management of capital group. The second part presents the essence of cash pooling and shows an example of financial advantages. The third part discusses solutions of cash pooling in Polish law. Finally, in the fourth part of the article, the author presents two conceptions of cash pooling: national and zero-balancing cash pooling.

**Keywords:** cash pooling, capital group, management of cash flows.