

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**271**

# Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Tom 1



Redaktorzy naukowi

**Adam Kopiński, Tomasz Słoński,  
Bożena Ryszawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

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 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-219-2 (całość)**

**ISBN 978-83-7695-223-9 t. 1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Abdul Nafea Al Zararee, Abdulrahman Al-Azzawi:</b> The impact of free cash flow on market value of firm.....	13
<b>Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski:</b> Financial leverage puzzle – preliminary conclusions from literature review .....	22
<b>Michał Buszko:</b> Zarządzanie ryzykiem konwersji kapitału nieruchomości ( <i>equity release</i> ) .....	40
<b>Magdalena Bywalec:</b> Jakość portfela kredytów mieszkaniowych w Polsce w latach 2007-2011 .....	49
<b>Jolanta Ciak:</b> Model of public debt management institutions in Poland and the models functioning within the European Union .....	59
<b>Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak:</b> Syntetyczny miernik poziomu asymetrii informacji (SMAI) .....	68
<b>Anna Doś:</b> Low-carbon technologies investment decisions under uncertainty created by the carbon market.....	79
<b>Justyna Dyduch:</b> Ocena efektywności kosztowej inwestycji proekologicznych.....	88
<b>Ewa Dziawgo:</b> Analiza własności opcji <i>floored</i> .....	100
<b>Ryta Dziemianowicz:</b> Kryzys gospodarczy a polityka podatkowa w krajach UE.....	113
<b>Józefa Famielec:</b> Finansowanie zreformowanej gospodarki odpadami komunalnymi .....	123
<b>Anna Feruś:</b> The use of data envelopment analysis method for the estimation of companies' credit risk .....	133
<b>Joanna Fila:</b> Europejski instrument mikrofinansowy Progress wsparciem w obszarze mikrofinansów.....	144
<b>Sławomir Franek:</b> Ocena wiarygodności prognoz makroekonomicznych – doświadczenia paktu stabilności i wzrostu a wieloletnie planowanie budżetowe .....	152
<b>Paweł Galiński:</b> Produkty i usługi bankowe dla jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.....	162
<b>Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska:</b> Kwity depozytowe jako źródło finansowania podmiotów gospodarczych w warunkach globalizacji rynków finansowych .....	172
<b>Jerzy Grabowiecki:</b> Financial structure and organization of <i>keiretsu</i> – Japanese business groups.....	181

<b>Sylwia Grenda:</b> Ryzyko cen transferowych w działalności przedsiębiorstw powiązanych .....	191
<b>Maria Magdalena Grzelak:</b> Ocena związków pomiędzy nakładami na działalność innowacyjną a konkurencyjnością przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	202
<b>Agnieszka Jachowicz:</b> Finanse publiczne w Polsce w świetle paktu stabilności .....	214
<b>Agnieszka Janeta:</b> Rynkowe wskaźniki oceny stanu finansów publicznych na przykładzie wybranych krajów strefy euro .....	226
<b>Agnieszka Janeta:</b> Obligacje komunalne jako instrument finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego.....	236
<b>Bogna Janik:</b> Efficiency of investment strategy of Socially Responsible Funds Calvert.....	247
<b>Anna Jarzębska:</b> Obszary zarządzania płynnością finansową w publicznej szkole wyższej .....	256
<b>Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński:</b> Struktura kapitału i dywersyfikacja działalności spółek rodzinnych notowanych na GPW .....	265
<b>Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek:</b> Analiza wpływu wskaźników płynności i rentowności na kształtowanie się ekonomicznej wartości dodanej na przykładzie spółek notowanych na GPW w Warszawie.....	279
<b>Arkadiusz Kijek:</b> Modelowanie ryzyka sektorowego przy zastosowaniu metody harmonicznej .....	289
<b>Anna Kobialka:</b> Analiza dochodów gmin województwa lubelskiego w latach 2004-2009.....	302
<b>Anna Korombel:</b> Zarządzanie ryzykiem w praktyce polskich przedsiębiorstw .....	313
<b>Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek:</b> Znaczenie instytucji otoczenia biznesu we wdrażaniu innowacji MŚP.....	322
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej w sektorze finansów publicznych.....	334
<b>Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska:</b> Zarządzanie kosztami za pomocą zarządzania przez cele na przykładzie zakładu przetwórstwa mięsnego X .....	343
<b>Paweł Kowalik, Błażej Prus:</b> Analiza wyznaczania kwoty na wyrównanie dochodów w krajowych niemieckich systemach wyrównania finansowego na przykładzie 2011 roku.....	353
<b>Sylwester Kozak, Olga Teplova:</b> Covered bonds and RMBS as secured funding instruments for the real estate market in the EU.....	367
<b>Małgorzata Koźuch:</b> Preferencje podatkowe jako narzędzia subsydiowania przedsięwzięć ochrony środowiska .....	378
<b>Marzena Krawczyk:</b> Gotowość inwestycyjna determinantą pozyskiwania kapitału od aniołów biznesu .....	388

<b>Marzena Krawczyk:</b> Teoria hierarchii źródeł finansowania w praktyce innowacyjnych MŚP w Polsce .....	397
<b>Jarosław Kubiak:</b> Planowanie należności na podstawie cyklu ich rotacji określonego według zasady lifo oraz według wartości średniej .....	407
<b>Iwa Kuchciak:</b> <i>Crowdsourcing</i> w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa.....	418
<b>Marcin Kuzel:</b> Chińskie inwestycje bezpośrednie na świecie – skala, kierunki i motywy ekspansji zagranicznej .....	427
<b>Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzczak:</b> Progresja podatkowa a redystrybucja dochodów .....	439
<b>Katarzyna Lisińska:</b> Struktura kapitałowa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, Niemczech i Portugalii .....	449
<b>Joanna Lizińska:</b> Problem doboru portfela porównawczego w długookresowej ewaluacji efektów kolejnych emisji akcji .....	459
<b>Bogdan Ludwiczak:</b> Wykorzystanie metody VaR w procesie pomiaru ryzyka.....	468
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Ocena zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2004-2010.....	480
<b>Agnieszka Majewska:</b> Wykorzystanie opcji quanto w zarządzaniu ryzykiem pogodowym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego.....	490
<b>Monika Marcinkowska:</b> Rachunkowość społeczna – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy .....	502

## Summaries

<b>Abdul Nafea Al Zararee:</b> Wpływ wolnych przepływów pieniężnych na wartość rynkową firmy .....	21
<b>Tomasz Berent, Sebastian Jasinowski:</b> Dźwignia finansowa – wstępne wnioski z przeglądu literatury.....	39
<b>Michał Buszko:</b> Risk management of real estate equity release .....	48
<b>Magdalena Bywalec:</b> The quality of the portfolio of housing loans in Poland in 2007-2011 .....	58
<b>Jolanta Ciak:</b> Model instytucji zarządzania długiem publicznym w Polsce na tle modeli funkcjonujących w Unii Europejskiej .....	67
<b>Leszek Czapiewski, Jarosław Kubiak:</b> Synthetic measure of the degree of information asymmetry .....	78
<b>Anna Doś:</b> Decyzje o inwestycjach w technologii obniżające emisję CO <sub>2</sub> w warunkach niepewności stwarzanej przez europejski system handlu emisjami.....	87
<b>Justyna Dyduch:</b> Assessment of cost effectiveness of proecological investments .....	99
<b>Ewa Dziawgo:</b> The analysis of the properties of floored options .....	112

<b>Ryta Dziemianowicz:</b> Economic crisis and tax policy in the EU countries ...	123
<b>Józefa Famielec:</b> Financing of reformed economy of municipal waste .....	132
<b>Anna Feruś:</b> Wykorzystanie metody granicznej analizy danych do oceny ryzyka kredytowego przedsiębiorstw .....	143
<b>Joanna Fila:</b> The European Progress Microfinance Facility as an example of the support in microfinance .....	151
<b>Sławomir Franek:</b> Credibility of macroeconomic forecasts – experiences of stability and growth pact and multi-year budgeting planning .....	161
<b>Paweł Galiński:</b> Banking products and services for local governments in Poland .....	171
<b>Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska:</b> Depositary receipts as a source of businesses entities financing in the conditions of globalization of financial markets .....	180
<b>Jerzy Grabowiecki:</b> Struktura finansowa i organizacja japońskich grup kapitałowych <i>keiretsu</i> .....	190
<b>Sylwia Grenda:</b> Transfer pricing risk in the activity of related companies ....	201
<b>Maria Magdalena Grzelak:</b> Assessment of relationship between outlays on innovation and competitiveness of food industry enterprises in Poland....	213
<b>Agnieszka Jachowicz:</b> Public finance in Poland in the perspective of the Stability and Growth Pact .....	225
<b>Agnieszka Janeta:</b> Market indicators assessing the state of public finances: the case of selected euro zone countries.....	235
<b>Agnieszka Janeta:</b> Municipal bonds as a financing instrument for local and regional development.....	246
<b>Bogna Janik:</b> Efektywność strategii inwestycyjnych funduszy społecznie odpowiedzialnych Calvert .....	255
<b>Anna Jarzębska:</b> Areas of liquidity management in public university .....	264
<b>Tomasz Jewartowski, Michał Kaldoński:</b> Capital structure and diversification of family firms listed on the Warsaw Stock Exchange .....	278
<b>Marta Kacprzyk, Rafał Wolski, Monika Bolek:</b> Liquidity and profitability ratios influence on economic value added basing on companies listed on the Warsaw Stock Exchange.....	288
<b>Arkadiusz Kijek:</b> Sector risk modelling by harmonic method .....	301
<b>Anna Kobiałka:</b> Analysis of revenue of Lublin Voivodeship communes in 2004-2009 .....	312
<b>Anna Korombel:</b> Risk management in practice of Polish companies.....	321
<b>Anna Korzeniowska, Wojciech Misterek:</b> The role of business environment institutions in implementing SMEs' innovations .....	333
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Using tools of managerial accounting in public finance sector .....	342

<b>Mirosław Kowalewski, Dominika Siemianowska:</b> Cost management conducted with the utilization of Management by Objectives on an example of meat processing plant.....	352
<b>Paweł Kowalik, Błażej Prus:</b> The analysis of determining the amount of the financial equalization in German's national financial equalization systems on the example of 2011 .....	366
<b>Sylwester Kozak, Olga Teplova:</b> Listy zastawne i RMBS jako bezpieczne instrumenty finansujące rynek nieruchomości w UE .....	377
<b>Małgorzata Kożuch:</b> Tax preferences as the instrument of subsidizing of ecological investments.....	387
<b>Marzena Krawczyk:</b> Investment readiness as a determinant for raising capital from business angels .....	396
<b>Marzena Krawczyk:</b> Theory of financing hierarchy in the practice of innovative SMEs in Poland.....	406
<b>Jarosław Kubiak:</b> The receivables level planning on the basis of cycle of rotation determined by the LIFO principles and by average value .....	417
<b>Iwa Kuchciak:</b> Crowdsourcing in the creation of bank company value .....	426
<b>Marcin Kuzel:</b> Chinese foreign direct investment in the world – scale, directions and determinants of international expansion .....	438
<b>Katarzyna Lewkowicz-Grzegorzcyk:</b> Tax progression vs. income redistribution.....	448
<b>Katarzyna Lisińska:</b> Capital structure of manufacturing companies in Poland, Germany and Portugal.....	458
<b>Joanna Lizińska:</b> The long-run abnormal stock returns after seasoned equity offerings and the choice of the reference portfolio .....	467
<b>Bogdan Ludwiczak:</b> The VAR approach in the risk measurement .....	479
<b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Assessment of debt of local self-government units in Poland in the years 2004-2010.....	489
<b>Agnieszka Majewska:</b> Weather risk management by using quanto options in enterprises of the energy sector.....	501
<b>Monika Marcinkowska:</b> “Social accounting” – or how to measure companies’ performance in the context of stakeholders’ expectations .....	525

**Anna Jarzęmbaska**

Uniwersytet w Białymstoku

---

## **OBSZARY ZARZĄDZANIA PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ W PUBLICZNEJ SZKOLE WYŻSZEJ**

---

**Streszczenie:** W dzisiejszej rzeczywistości, gdy płatności odroczone są regułą, to płynność, a nie zyskowność decyduje w krótkim okresie o bycie jednostki gospodarczej. W przypadku firm komercyjnych utrata płynności najczęściej bywa przyczyną ogłoszenia upadłości. Wprawdzie publiczne szkoły wyższe nie mają zdolności upadłościowej, ale i w ich przypadku utrata płynności niesie poważne konsekwencje. Celem niniejszej pracy jest omówienie najważniejszych problemów dotyczących płynności w obszarach charakterystycznych dla publicznych szkół wyższych.

**Słowa kluczowe:** płynność finansowa, publiczne szkoły wyższe, finanse publiczne.

### **1. Wstęp**

W dzisiejszej rzeczywistości, obok generowania wyniku finansowego, coraz większą rolę zaczyna odgrywać kwestia płynności finansowej jednostki. Pojawiają się nawet głosy, że płynność finansowa jest ważniejsza niż generowanie zysku, który może podlegać różnego rodzaju księgowym „retuszom”. W krótkim okresie płynność decyduje o trwaniu firmy na rynku. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że główną przyczyną upadłości małych i średnich przedsiębiorstw jest utrata płynności finansowej, nie zaś ponoszenie przez nie strat. We Francji ok. 60% firm bankrutujących to firmy, które mają dostateczną rentowność, lecz straciły zdolność do bieżącego wywiązywania się z różnych płatności i zobowiązań [Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, 2009, s. 7].

W jednostkach, takich jak uczelnie, których głównym celem nie jest generowanie zysku, a świadczenie usług na rzecz rozwoju nauki i szkolnictwa, kwestia utrzymania płynności jest szczególnie ważna. Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r.] nakłada obowiązek ustalania opłat za kształcenie na cały cykl kształcenia i zagwarantowania ich w umowach ze studentami. Tak więc nieskalkulowanie np. inwestycji lub kosztów kredytu zaciągniętego z różnych powodów może odbić się negatywnie na kondycji finansowej takiej jednostki. Wprawdzie prawo upadłościowe i naprawcze nie przyznaje uczelniom publicznym prawa



upadłościowego, ale nie wyklucza to możliwości wystąpienia poważnych zatorów płatniczych i zagrożenia niewypłacalnością. Bardzo restrykcyjne Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej łagodzą swoje wymagania co do założenia kontynuacji działalności w odniesieniu do jednostek sektora finansów publicznych, które mają zagwarantowane finansowanie z budżetu państwa (o ile dalsze finansowanie nie jest zagrożone). Problem jednak w tym, że wprawdzie dotacja stanowi zdecydowaną większość przychodów uczelni, ale nie jej całość. Luka, jaka powstaje pomiędzy wielkością dotacji a pełnymi kosztami, stanowi ryzyko finansowe, o ile nie jest zrównoważona innymi przychodami własnymi. Ryzyko to jest tym większe, im bardziej natury politycznej są nie tylko kwestie wielkości środków przeznaczanych na szkolnictwo wyższe, ale również wysokości opłat wnoszonych przez studentów, w tym stosunek do wprowadzenia systemu powszechnej odpłatności za studia [Raport końcowy *Ekspertyza dotycząca upadłości...* 2011, s. 95].

Celem artykułu jest omówienie podstawowych obszarów zarządzania płynnością w publicznej szkole wyższej oraz ukazanie możliwości wpływania na nią przez te jednostki.

## 2. Specyfika zarządzania płynnością szkół wyższych

W literaturze dotyczącej firm komercyjnych w kontekście zarządzania płynnością wyróżnia się trzy obszary:

1. Zarządzanie środkami pieniężnymi.
2. Zarządzanie należnościami.
3. Zarządzanie zobowiązaniami.

W przypadku publicznych szkół wyższych zarządzanie kapitałem pieniężnym ograniczane jest przez ustawę o finansach publicznych wyłącznie do lokat bankowych i tylko własnych (poza budżetowych) środków. W przypadku zarządzania należnościami coraz popularniejsze systemy elektronicznej obsługi studentów bardzo ułatwiają ewentualne określenie zobowiązania i wyliczenie odsetek na dany dzień. Każdy student ma możliwość sprawdzenia stanu swoich zobowiązań na dany dzień wraz z należnymi odsetkami. W przypadku zarządzania zobowiązaniami w tak dużej jednostce jak szkoła wyższa istnieją możliwości wynegocjowania dogodnych, wydłużonych terminów płatności i w zasadzie terminowe regulowanie należności w jednostce niezadłużonej zależne jest w dużej mierze od sprawnego systemu obiegu dokumentów.

W obowiązującej sytuacji prawnej obszary zarządzania płynnością proponowane w literaturze przedmiotu wydają się nie oddawać w pełni specyfiki działalności publicznej szkoły wyższej. Dlatego też w niniejszej pracy temat zarządzania płynnością będzie rozpatrywany w podziale na obszary działalności operacyjnej wyodrębnionych funduszy, charakterystycznych dla szkół wyższych, oraz na zarządzanie płynnością w obszarze nabycia i wytworzenia środków trwałych. W opinii autorki

zaproponowany podział trafniej oddaje specyfikę obszarów zarządzania płynnością w tak specyficznej jednostce, jaką jest publiczna szkoła wyższa.

### 3. Obszary zarządzania płynnością w publicznej szkole wyższej

#### 3.1. Zarządzanie środkami z działalności operacyjnej

Na przychody z działalności operacyjnej w szkołach wyższych składają się: dotacje z budżetu państwa, uzyskane z budżetu państwa środki na naukę, odpłatności za świadczone usługi edukacyjne, opłaty za postępowanie związane z przyjęciem na studia, jednorazowe opłaty za wydanie dyplomu, świadectwa oraz innego dokumentu związanego z tokiem studiów, odpłatności za usługi badawcze i specjalistyczne, specjalistyczne i wysokospecjalistyczne usługi diagnostyczne, rehabilitacyjne lub lecznicze, a także opłaty licencyjne i przychody z działalności kulturalnej, przychody z działalności gospodarczej, przychody z udziałów i odsetek, środki ze źródeł zagranicznych, niepodlegające zwrotowi [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. ...]. Zgodnie z ustawą o rachunkowości [Ustawa z dnia 29 września 1994 r. ...] szkoły wyższe mają obowiązek ewidencji przychodów według zasady memoriałowej, tj. według ujmowania przychodów w okresach, których dotyczą, bez względu na termin wpływu tych środków na konto uczelni. Wprawdzie w stosunku do przychodów z tytułu czesnego do dziś zdarzają się szkoły stosujące zasadę kasową, ale taka sytuacja z kolei nie pozwala na prawidłowe oszacowanie opłacalności prowadzenia studiów.

Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* wprowadza ograniczenie czesnego do wysokości kosztów ponoszonych w zakresie niezbędnym do uruchomienia i prowadzenia w danej uczelni odpowiednio studiów lub studiów doktoranckich z uwzględnieniem kosztów przygotowania i wdrażania strategii rozwoju uczelni, w szczególności rozwoju kadr naukowych i infrastruktury dydaktyczno-naukowej, w tym amortyzacji i remontów. Sprawą wyjątkowej wagi jest fakt, aby przychody z tytułu organizacji i przeprowadzenia studiów pokrywały przynajmniej koszty zmienne. Przez koszty zmienne rozumie się wynagrodzenia płatne w ramach godzin ponadwymiarowych oraz koszty materialne organizacji i przeprowadzenia danych studiów.

W przypadku godzin realizowanych w ramach obowiązującego pensum dydaktycznego sprawa jest już bardziej niejednoznaczna, gdyż uczelnia i tak byłaby zobowiązana do ich poniesienia w związku ze specyfiką uregulowań prawnych dotyczących zatrudniania nauczycieli akademickich. W rzeczywistości wysokość opłaty za zajęcia dydaktyczne jest jednak zależna przede wszystkim od otoczenia gospodarczego, w tym także od zamożności regionu czy cen stosowanych przez uczelnie prywatne działające w tym samym mieście. W raporcie z kontroli NIK w szkołach wyższych przeprowadzonej za lata 2008-2010 (I półrocze) [*Informacja o wynikach kontroli...* 2011] wskazano, że w kontrolowanych jednostkach występowały przypadki prowadzenia kształcenia na studiach stacjonarnych zarówno poniżej ponoszonych kosztów, jak i znacznie powyżej. Wprawdzie stosowanie opłat za czesne

poniżej ponoszonych kosztów związanych z prowadzeniem takiego kształcenia nie zostało wykazane jako nieprawidłowość, jednak sytuacja taka jest na dłuższą metę niebezpieczna z punktu widzenia zarówno wyniku finansowego, jak i zdolności do terminowego regulowania zobowiązań. Jeśli chodzi o ustalenie czesnego powyżej kosztów kształcenia, uważa się, że pewne niewielkie odchylenia od kosztów faktycznie poniesionych są nieuniknione.

Kolejną kwestią związaną z kalkulowaniem kosztów kształcenia jest zjawisko rezygnacji ze studiów przed rozpoczęciem lub w trakcie procesu kształcenia oraz wystąpienie w uzasadnionych przypadkach o obniżenie lub zwolnienie z opłat czesnego, a także zjawisko rezygnacji z kształcenia bez pisemnego rozwiązania umowy ze strony studenta. Wszystkie te sytuacje sprowadzają się do jednego efektu: braku wpływu środków ze strony studenta. Do efektywnego zarządzania płynnością konieczne jest oszacowanie tych zjawisk, aby prawidłowo określić wysokość środków, którymi uczelnia będzie mogła dysponować.

Dla planowania zarządzania płynnością bardzo ważną kwestią jest uwzględnienie w planie przyływów pieniężnych sezonowości związanej ze specyfiką funkcjonowania uczelni. Uczelnia ponosi także koszty stałe w postaci wynagrodzeń pracowników, które należy uwzględniać w comiesięcznych planach przepływów pieniężnych, a nie zawsze ma to odzwierciedlenie we wpływającej w danym okresie racie dotacji. Ze względu na duży udział kosztów wynagrodzeń w kosztach ogółem uczelni jest to temat szczególnie ważny. Analizując historyczne przepływy z tytułu rat dotacji stacjonarnej, można z dużym prawdopodobieństwem oszacować wysokość raty dotacji przypadającej na dany miesiąc. Uwzględnić też należy różne momenty przepływów z tytułu wypłaty nadgodzin, „trzynastek”, czesnego, rozliczeń umów cywilnoprawnych itp. Tu także pojawia się pewne ograniczone pole manewru w postaci odpowiedniego planowania terminów wpłat czesnego w przypadku płatności ratalnych oraz uwzględniania konieczności przygotowania skumulowanej gotówki w okresach przewidzianych dla tych płatności. Bardzo ważnym problemem jest fakt odstąpienia od tworzenia przez część uczelni rezerw na nagrody jubileuszowe i odprawy emerytalne. Fakt ten jest tłumaczony stabilną strukturą wiekową pracowników oraz faktem, że pieniądze na te świadczenia uczelnie otrzymują w ramach dotacji. Tworzenie tych rezerw pozwala jednak na zabezpieczenie przed skutkami skumulowania się płatności z tytułu odpraw emerytalnych. Sytuacja taka może mieć miejsce np. w przypadku zmian przepisów emerytalnych.

Chcąc efektywnie zarządzać płynnością finansową, nie można pominąć kwestii konieczności dokonywania opłat z odrębnych rachunków bankowych w zależności od źródła pochodzenia środków. Dla transparentności obrotów coraz więcej instytucji wprowadza nakaz trzymania środków pochodzących z różnych źródeł na osobnych rachunkach bankowych. Sytuacja taka skutkuje rozdrobnieniem rachunków (nierzadko ich liczba sięga kilkuset), a co za tym idzie – nie każdy program finansowo-księgowy, zakupiony przed laty i aktualizowany w stosunku do potrzeb, jest w stanie podzielić płatności według rachunku, z którego powinny być one płacone.

W efekcie często konieczne jest tworzenie przelewów w systemie bankowym ręcznie, co znacznie wydłuża czas dokonania operacji. Pojawia się tu kolejne niebezpieczeństwo związane z wystąpieniem sytuacji, w której szkoła wyższa ma środki na regulowanie zobowiązań, ale nie reguluje ich w terminie z powodu niewystarczających mocy przerobowych.

Kolejną ważną kwestią dotyczącą działalności operacyjnej, ale mającą odzwierciedlenie w przychodach i kosztach finansowych, jest dokładna analiza potrzeb i możliwości obracania środkami pieniężnymi w walucie zagranicznej. W przypadku dużej liczby transakcji walutowych w jednorodnych walutach warto jest rozważyć założenie osobnego konta walutowego, na które wpływałyby środki w walutach obcych z tytułu płatności np. za konferencje i z którego można byłoby pokrywać płatne w walucie zobowiązania wobec kontrahentów zagranicznych. Pozwala to na znaczne obniżenie kosztów finansowych z tytułu kursów stosowanych przez obsługujące banki.

### **3.2. Polityka zarządzania środkami trwałymi**

Posiadanie odpowiedniego zaplecza zarówno lokalowego, jak i technicznego jest w dzisiejszych czasach konieczne dla utrzymania odpowiedniego poziomu nauczania oraz badań naukowych. Jednocześnie konieczne jest stałe monitorowanie wykorzystania posiadanego majątku i stopnia jego wykorzystania. Równie ważną kwestią są możliwości jego utrzymania. Wiąże się to z koniecznością opracowania i wdrażania przez uczelnie strategii rozwoju i związanych z nią ruchów majątku trwałego. W przypadku zakupów środków trwałych ze środków dotacyjnych konieczne jest wypełnienie oświadczenia, że uczelnia posiada możliwości serwisowania i utrzymania majątku. Bardzo ważną kwestią jest też możliwość uzyskiwania pożytków z posiadanego bądź budowanego majątku. Koszty te są często niebagatelne. W przypadku nowych budynków mogą one zwiększyć koszty funkcjonowania uczelni nawet o kilkaset tysięcy rocznie, a w związku z konstrukcją wzoru podziału dotacji budżetowej uczelni nie mogą liczyć z tego tytułu na dodatkowe środki dotacyjne.

W wielu uczelniach stosunek sprzedaży opodatkowanej do sprzedaży ogółem stanowi niewielki procent. W przypadku środków trwałych zakupywanych z dotacji unijnych bardzo często stosowana jest albo zasada całkowitej niekwalifikowalności VAT, albo zasada „wszystko albo nic”, czyli jeśli uczelnia ma prawo do odzyskania choćby części podatku naliczonego, to cały VAT jest niekwalifikowalny. Jest to tłumaczone możliwością korekty podatku naliczonego odliczonego od inwestycji w miarę zmieniania się struktury sprzedaży w szkole wyższej. Struktura ta jednak zazwyczaj jest stabilna i jej wahania wynosić mogą w ciągu lat zaledwie kilka punktów procentowych. Aby nie ponosić większości kosztów VAT, uczelnie zastrzegają często, że w budowanych budynkach nie będzie prowadzona żadna działalność opodatkowana, co skutkować będzie nieefektywnym wykorzystaniem posiadanego majątku ze względu na rezygnację z możliwości wynajmu niewykorzystanych powierzchni. W kontekście tego należy zastanowić się nad wyborem źródła finanso-

wania ewentualnych środków trwałych, aby kwestia kwalifikowalności VAT i jego finansowania nie stała się w przyszłości przyczyną poważnych kłopotów finansowych uczelni. Jest to tym ważniejsze, że na uczelniach występuje wiele obszarów działalności będących od lat kwestią dyskusyjną, jeśli chodzi o opodatkowanie podatkiem od towarów i usług (na przykład kwestia stawki opodatkowania konferencji naukowych, kwestia opodatkowania badań naukowych, zwłaszcza w przypadku konsorcjów).

### 3.3. Zarządzanie środkami Funduszu Pomocy Materialnej

Zgodnie z art. 103 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* Fundusz Pomocy Materialnej Studentów i Doktorantów (FPMSiD) tworzy się z dotacji budżetowej, wpłat za korzystanie z domów i stołówek studenckich oraz innych dochodów. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych środki pochodzące z dotacji budżetowej powinny być przechowywane na osobnym koncie bankowym, co ma zagwarantować ścisły rozdział pomiędzy środkami budżetowymi oraz pozabudżetowymi. Ze względu na zapis art. 48 ustawy o finansach publicznych środki budżetowe nie mogą być lokowane na lokatach bankowych. Zapewne miało to zapobiegać przetrzymywaniu środków przeznaczonych na wypłaty stypendiów przez uczelnie. W związku z tym same uczelnie powinny być zainteresowane takim rozdziałem środków, gdyż pozwala to pomnażać wielkość funduszu, w przypadku gdy uczelnia posiada nadwyżkę pozabudżetowych środków FPMSiD. Ponieważ środki pozabudżetowe mogą być przeznaczone na wypłatę stypendiów, a przeznaczenie środków budżetowych jest ściśle ograniczone, uczelnie zazwyczaj starają się wypracowywać jak największą nadwyżkę na pozabudżetowej części FPMSiD. Stanowi ona pewną rezerwę na wypadek zarówno nieprzewidzianych napraw i kosztów dotyczących domów i stołówek studenckich, jak i ewentualnych deficytów występujących w części budżetowej. Stypendia zazwyczaj przyznawane są na rok akademicki i ich wysokość jest raczej stała. Środki z dotacji budżetowej przyznawane są na rok kalendarzowy. Skutkuje to koniecznością szacowania pewnej rezerwy w FPMSiD gwarantującej stałość wysokości poszczególnych rodzajów stypendiów.

W części budżetowej uczelnia ma niewielkie możliwości manewru, jeśli chodzi o zachowanie płynności. Jedyne, co może zrobić, to ostrożnie szacować wysokość stypendiów i ewentualnych remontów. Pewne niebezpieczeństwo stanowi tu fakt, iż wysokość stypendiów ustalana jest na początku roku akademickiego, a decyzję o wysokości dotacji na rok kalendarzowy uczelnie otrzymują najwcześniej w marcu, często w maju. Dodatkowo niebezpieczeństwo stanowi stosowana w ostatnim czasie praktyka zmniejszania wysokości dotacji, jeżeli w poprzednim roku kalendarzowym zostanie na saldzie środków budżetowych więcej niż 30% przyznanej dotacji. Bardzo ogranicza to ewentualne rezerwy na remonty domów i stołówek studenckich. Pewnym ułatwieniem jest zaś fakt, że stypendia są zazwyczaj równomiernie rozłożone w czasie (z wyjątkiem niewielkich anomalii związanych z wypłatami zapomóg).

Pozabudżetowe środki FPMSiD są pozycją dającą o wiele większe pole manewru, jeśli chodzi o zachowanie płynności przez fundusz. Przy odpowiednio starannym zaplanowaniu przepływów pieniężnych mogą one być lokowane na depozytach bankowych i powiększać stan funduszu przez wypracowane odsetki. Wprawdzie przepływy pieniężne są tu bardziej zróżnicowane w czasie ze względu na sezonowość działania domów studenta oraz specyfikę wynikającą z przepisów dotyczących zatrudniania pracowników uczelni oraz przepisów prawa pracy (odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych oraz wypłaty dodatkowego wynagrodzenia rocznego), ale jest też większa swoboda w pomnażaniu środków.

### 3.4. Pozostałe fundusze

Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* przewiduje wprawdzie możliwość tworzenia Funduszu Rozwoju Uczelni, jednak przepisy wykonawcze dotyczące jego tworzenia i zmian jego stanu zostaną wydane dopiero po roku 2013. Zgodnie z art. 101 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* zysk netto przeznaczają się na fundusz zasadniczy, a jeżeli uczelnia tworzy Fundusz Rozwoju Uczelni, to również na ten fundusz. W uczelniach, które utworzyły go pomimo braku przepisów wykonawczych, jest on często przeznaczany na finansowanie rozwoju infrastruktury uczelni. Tworzenie takiego funduszu jest dobrym zabezpieczeniem płynności uczelni, zwłaszcza w przypadku planowania dużych inwestycji, gdyż środki na sfinansowanie ewentualnych wydatków są ściśle określone i łatwe do identyfikacji.

Institucją funkcjonującą dłużej i uregulowaną prawnie jest własny fundusz stypendialny, który zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych może być tworzony w ciężar kosztów działalności dydaktycznej. Nie może być on wyższy niż 20% planowanego zysku na dany rok, a w przypadku osiągnięcia zysku niższego niż planowany jest on ustalany w wysokości proporcjonalnie niższej. Tworzy się go również z wpłat osób fizycznych i prawnych przeznaczonych na ten fundusz. Szczegółowe zasady jego rozdysponowania określają wewnętrzne regulaminy uczelni, ale można go przeznaczyć co do zasady na stypendia dla pracowników i studentów oraz doktorantów danej uczelni. Jego tworzenie nie jest obowiązkowe, ale stanowi cenną możliwość wspierania najzdolniejszych pracowników oraz studentów.

## 4. Zakończenie

Ze względu na brak prawa upadłościowego rola utrzymania odpowiedniej płynności przez uczelnię publiczną jest szczególnie istotna. Generowanie przez uczelnie strat przekraczających w kolejnych 5 latach 25% dotacji budżetowej skutkuje w obecnym stanie prawnym koniecznością tworzenia przez uczelnie planów naprawczych, a w skrajnych przypadkach nawet powołaniem osoby pełniącej funkcję rektora. Przepisy nie regulują sytuacji, gdy uczelnia wykazuje dodatnie wyniki finansowe, ale traci zdolność regulowania zobowiązań, jak również gdy uczelnia ponosi stratę

nie na działalności podstawowej, ale na pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej. Sytuacje utraty płynności przy równoczesnym generowaniu zysku zdarzają się szczególnie w przypadku zaangażowania dużych środków finansowych w budowę i zakup środków trwałych. Przy możliwości wystąpienia takich zagrożeń tworzenie planów przepływów pieniężnych w podziale na poszczególne miesiące, jak również ich ciągłe monitorowanie, chociaż niewymagane przepisami prawa, wydaje się konieczne. Zasadne wydaje się również tworzenie przez władze uczelni długookresowych strategii uwzględniających nie tylko strategię rozwoju nauki i dydaktyki, ale również strategię zapewnienia bezpieczeństwa finansowego uczelni jako całości. Jest to niezbędne dla utrzymania ciągłości strategii rozwoju.

## Literatura

- duVall M., Batko R., Bugaj J., Flasiński M., Frankowicz M. (i in.), Raport końcowy *Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011.
- duVall M., Hulicka M., Mika I., Skarbek T., Raport końcowy *Ekspertyza dotycząca upadłości szkół wyższych*, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011.
- Informacja o wynikach kontroli wykorzystania środków publicznych przez szkoły wyższe*, Nr ewid. 2/2011/P/10/071/KNO, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2011.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 maja 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie zasad podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych, DzU 2011, nr 125, poz. 710.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 r. w sprawie zakresu i trybu realizacji programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej, DzU 2011, nr 243, poz. 1446.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych, DzU 2006, nr 246, poz. 1796.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, DzU 2005, nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.

## AREAS OF LIQUIDITY MANAGEMENT IN PUBLIC UNIVERSITY

**Summary:** Nowadays, as deferred payments have become a rule, it is the liquidity, not profitability, which in a short time determines the fate of an economic unit. In the case of commercial businesses the loss of liquidity is the most frequent cause of their declaring bankruptcy. Although universities do not possess bankruptcy capacity, in their case the loss of liquidity may also have grave consequences. The aim of the paper is to discuss the key issues concerning liquidity in the areas specific to public universities.

**Keywords:** liquidity, public university, public finances.