

Anna Karmańska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ADEKWATNOŚĆ SYSTEMU BUDŻETOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA DO WYMAGAŃ WYNIKAJĄCYCH Z OCENY UTRATY WARTOŚCI JEGO AKTYWÓW

1. Tło rozważań o przesłankach wyceny bilansowej¹

Poważne i zintensyfikowane w czasie zmiany standardów i ram prawa bilansowego postrzegane są zarówno w Polsce, jak i na świecie jako permanentne doskonalenie odzwierciedlania w sprawozdawczości finansowej dokonań i potencjału gospodarczego jednostek uczestniczących w szeroko rozumianej działalności gospodarczej. Ich celem jest sprostanie wyzwaniom postawionym przez imperatyw *true and fair view*, przy jednoczesnym i wielopłaszczyznowym ujawnianiu informacji, pozwalającym na podejmowanie decyzji inwestorskich (i innych) w coraz to trudniejszym otoczeniu działalności gospodarczej.

Jednym z obszarów, który wymaga – z powyższych pobudek – modelowania i szczególnej koncentracji wysiłków wielu osób zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa sporządzającego wysokiej jakości sprawozdanie finansowe, jest aktualizacja wyceny bilansowej rzeczowych aktywów trwałych. Problem jest dość złożony, ponieważ odnosi się do wielu procedur i analiz. Ich użyteczność w tej

¹ Problematyka aktualizacji wyceny bilansowej pierwotnie została szerzej przedstawiona w pracy: A. Karmańska, *Utrata wartości aktywów według prawa bilansowego*, KiBR, Warszawa 2003. Tekst niniejszego artykułu w dużej mierze odpowiada referatowi przedstawionemu na forum IV Dorocznej Konferencji Audytingu Krajowej Rady Biegłych Rewidentów, Jachranka 19-21 listopada 2003. A. Karmańska, *Wycena bilansowa składników majątku w ośrodkach generujących korzyści ekonomiczne*, Materiały pokonferencyjne, Warszawa 2004, s. 69-83. W tym miejscu przedstawioną metodykę uzupełniono jednak o aspekty zarządcze ważne w procedurze wyceny odpisu i z tego powodu wymagające audytu zewnętrznego.

aktualizacji w ogromnym stopniu zależeć będzie np. od sposobu funkcjonowania systemu budżetowania w danym przedsiębiorstwie, od kompetencji osób przeprowadzających konieczne obliczenia i oceny, od możliwości udźwignięcia często znacznych kosztów, które takie analizy mogą za sobą pociągać. Często potrzeba podejmowania procedur aktualizacji wyceny rzeczowych składników majątku jest ewidentna. Czasami jednak problem nie jest tak transparentny i dlatego prawo bilansowe wyraźnie zaleca wykonanie na każdy moment bilansowy pewnych działań, pozwalających uzyskać rzetelne wartości bilansowe. Konieczne procedury wynikają z definiowania aktywów między innymi jako zasobów o potencjale do generowania korzyści ekonomicznych i immanentnie wiążą się z badaniem przesłanek leżących u podstaw możliwości osiągnięcia takich korzyści płynących z poszczególnych składników aktywów.

Ocena w tej kwestii obarczona jest dużym subiektywizmem i dlatego też nawet w profesjonalnym osądzie utraty „potencjału do generowania korzyści ekonomicznych” można upatrywać możliwości tendencyjnego kształtowania wartości aktywów przedstawianych w bilansie. Nawet szczegółowe opisy procedur wykonywanych w celu oceny tego potencjału nie sparametryzują bowiem w 100% toku rozumowania, które musi się odwoływać do „wielu aspektów z przyszłości” przedsiębiorstwa, do celów jego funkcjonowania, planowanych zakresów i zamierzonych działań (często nawet w bardzo odległych horyzontach czasu). Z tego powodu pomimo unormowań prawnych ciągle będzie istniało ryzyko tendencyjnych: rozumowania, wyboru przesłanek podjęcia analizy problemu, predykcji korzyści ekonomicznych, zastosowania technik dyskontowych.

2. Aktywa i ich potencjał do generowania korzyści ekonomicznych

Imperatyw prawa bilansowego wymaga wyceny składników aktywów w wartości nie przekraczającej wartości, jaką można uzyskać, sprzedając je lub użytkując. Wartość tę MSR 36 określa mianem wartości odzyskiwalnej². Wartość odzyskiwalną można więc utożsamiać z wartością korzyści ekonomicznych możliwych do uzyskania dzięki pracy składnika aktywów w jednostce bądź też dzięki jego upłynnieniu.

Korzyści ekonomiczne związane z aktywami mogą mieć „po drodze”, w czasie ich wykorzystywania, różną postać. Mogą to być wytworzone wyroby, świadczone usługi, wypracowane odsetki lub dywidendy, spodziewane otrzymanie instrumentu finansowego, zamiany na inny składnik, możliwość wykorzystania w procesie budowy nowego składnika aktywów itp. Finalnie jednak zawsze znajdą one wyraz

² Wyraźnie należy tu podkreślić, że w polskiej ustawie o rachunkowości nie występuje określenie wartości odzyskiwalna, mające zastosowanie w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości (MSR 36).

we wpływie środków pieniężnych, który nastąpi w chwili windykacji należności ze sprzedaży końcowego produktu danej jednostki lub w chwili upłynięcia samego składnika, przy którego wycenie takie korzyści są oceniane.

Definiowanie korzyści ekonomicznych nie jest więc sprawą prostą. W odniesieniu do niektórych składników aktywów ich identyfikacja rodzajowa jest szczególnie trudna. Przykładem może być tu samochód wykorzystywany w jednostce na potrzeby zarządu. Łatwo uświadomić sobie skalę trudności i potrzebę innego rozumowania w szczególności wówczas, gdy oceniany będzie „korzyściotwórczy” potencjał maszyny produkcyjnej wytwarzającej jeden rodzaj wyrobu gotowego. W tym przypadku wystarczy znać stan techniczny maszyny i możliwość jej niezakłóconej pracy oraz możliwości sprzedaży wytwarzanego produktu. Rachunek cyklu życia produktu z uwzględnieniem kosztów pracy wspomnianej maszyny pozwoli sensownie określić zasadność jej dotychczasowej wartości bilansowej. W przypadku wspomnianego samochodu, służącego osobom z zarządu, nie jest to tak oczywiste, bo nie są oczywiste rodzaje korzyści ekonomicznych, których generowaniu ten samochód służy. Wynikają one z pracy zarządu, z jakości kierowania całokształtem działalności gospodarczej. Ocena, a tym bardziej wycena finansowa takich korzyści może być trudna – jeżeli będzie możliwa (np. na pewnej bazie wskaźnikowej), to zawsze będzie kontrowersyjna. A co dopiero określenie „ich części będącej zasługą samochodu wożącego członków zarządu jednostki”.

3. Odpis aktualizujący jako wyraz utraty zdolności do generowania korzyści ekonomicznych

Powyższe rozważania uświadamiają naturę problemu, a również potrzebę modelowego uregulowania tej kwestii. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest stwierdzenie, że: jeżeli wartość bilansowa wycenianego składnika aktywów jest na dzień wyceny wyższa od wartości odzyskiwalnej, oznacza to, że składnik ten utracił część wartości (ściślej i bardziej konsekwentnie – utracił całkowicie lub częściowo zdolności do generowania korzyści ekonomicznych) i konieczne jest ujęcie odpisu aktualizującego jego wartość z tego właśnie powodu.

Z ustawy o rachunkowości (uor) wynika, że weryfikacja wyceny i badanie utraty wartości powinny następować nie rzadziej niż na każdy dzień bilansowy, tak więc przeprowadzenie procedury ustalającej wartość odzyskiwalną i wartość odpisu aktualizującego konieczne jest każdorazowo na dzień sporządzania bilansu. Ważne przy tym wydają się poniższe spostrzeżenia:

- jeżeli aktywa wyceniane są w wartości rynkowej lub w inny sposób ustalonej wartości godziwej – nie ma potrzeby dodatkowego weryfikowania ich wyceny pod kątem utraty wartości, ponieważ wartość rynkowa lub godziwa odzwiercie-

- dla skutki czynników mających znaczenie dla utraty wartości tych aktywów (dotyczyć to może nieruchomości inwestycyjnych i inwestycyjnych wartości niematerialnych i prawnych albo też niektórych aktywów finansowych);
- jeżeli jednak aktywa wyceniane są w cenie nabycia, weryfikacja ich wartości bilansowej, i w jej następstwie urealnienie wartości aktywów, następuje dzięki porównaniu ich wartości księgowej z wartością odzyskiwalną (co dotyczy praktycznie wszystkich aktywów innych niż wymienione powyżej – z wyjątkiem aktywów pieniężnych).

4. Pojęcie ośrodka generującego korzyści ekonomiczne

Punktem wyjścia do analizy potrzeby określania odpisu aktualizującego wartość bilansową składników aktywów jest ustalenie obiektu takiej analizy. Problem nie jest trudny w sytuacji, gdy można zidentyfikować obiekt jako pojedynczy (konkretny) składnik aktywów, posiadający zdolność do samodzielnego generowania korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa. Takim obiektem jest udział w innej jednostce (lub akcja), udzielona pożyczka lub posiadana obligacja. Zagadnienie staje się trudniejsze, gdy wykazywany w aktywach składnik pracuje na korzyści ekonomiczne „w grupie”, tzn. gdy jego praca przyczynia się do powstania korzyści, ale razem z pracą innych składników. Przykładem może tu być maszyna produkująca jakiś podzespół, który będzie automatycznie montowany w wyrób gotowy przez inne urządzenia lub wręcz wykorzystany przez pracowników jednostki w innym celu, lub samochód dostawczy w firmie handlowej. Jego praca generuje korzyści w ten sposób, że przyczynia się do obsługi procesu, w wyniku którego powstaje sprzedawana usługa lub towar. Takich przykładów można mnożyć bez liku. Odnoszą się one przede wszystkim do środków trwałych, wśród których niewiele jest takich „indywidualnych generatorów korzyści ekonomicznych”. Taka identyfikacja (pod warunkiem prowadzenia odpowiedniej ewidencji) byłaby możliwa w przedsiębiorstwie np. spedycyjnym czy też w przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej, gdzie każdy środek transportu – stosownie do swojego przeznaczenia, wytyczonej mu trasy – przynosi przedsiębiorstwu stosunkowo łatwo przewidywalne korzyści ekonomiczne, wynikające ze sprzedaży efektów jego pracy. (Podobnie – może nawet łatwiej – byłoby w firmie świadczącej usługi leasingu operacyjnego.) Jeżeli jednak popatrzeć na przedsiębiorstwo komunikacji miejskiej jako na organizm złożony z ośrodków odpowiedzialności za przychody i koszty, to obiekt odniesienia wartości odzyskiwalnej może zmienić się, mogą nim być bowiem poszczególne zajezdnie (tramwajowe, autobusowe). Wartość odzyskiwalna może być więc ustalana w zależności od sytuacji w odniesieniu do pojedynczego składnika aktywów albo też do ich grupy, tworzącej tzw. ośrodek wypracowujący korzyści ekonomiczne, w której dany składnik aktywów jest wykorzystywany.

Potrzeba ustalenia ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne wystąpi zawsze, gdy nie będzie możliwe ustalenie wartości odzyskiwalnej pojedynczego składnika aktywów. W szczególności ma to miejsce w następujących sytuacjach:

- gdy wartość użytkowa pojedynczego składnika aktywów nie znajduje odzwierciedlenia w jego cenie sprzedaży netto, co należy rozumieć, że cena ta nie odzwierciedla dobrze korzyści ekonomicznych wynikających z wykorzystania tego składnika w przedsiębiorstwie,
- gdy składnik ten indywidualnie nie wypracowuje możliwych do zidentyfikowania korzyści ekonomicznych, niezależnych od pracy innych aktywów.

Ustalenie, co stanowi ośrodek wypracowujący korzyści ekonomiczne, wymaga profesjonalnego osądu, subiektywnej oceny. Jeżeli nie ma możliwości określenia pojedynczego składnika aktywów, konieczne jest zdefiniowanie najmniejszego zgrupowania aktywów, które wypracowuje, w znacznym stopniu niezależne od pracy innych aktywów tego przedsiębiorstwa, wpływy środków pieniężnych (korzyści ekonomiczne).

Aby stwierdzić, czy wpływy pieniężne z danego składnika aktywów lub z ośrodka wypracowującego korzyści są wyraźnie niezależne od korzyści (wpływów) generowanych przez inne składniki aktywów, należy analizować sposób:

- monitorowania działalności jednostki (według ośrodków odpowiedzialności lub według inaczej wyodrębnianych obiektów),
- podejmowania decyzji o użytkowaniu lub zbyciu aktywów.

Konkludując, można stwierdzić, że ważnymi atrybutami ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne są (*Międzynarodowe Standardy...*, s. 65 i nast.):

- wieloelementowość i często różnorodność struktury składników majątku tworzącego taki ośrodek,
- zdolność do generowania korzyści w sposób względnie niezależny od innych pojedynczych składników majątku przedsiębiorstwa lub od innych analogicznych ośrodków,
- potwierdzenie, że na produkty (także usługi) uzyskiwane w wyniku pracy takiego ośrodka istnieje aktywny rynek,
- zewnętrzne (na rynek) lub wewnętrzne (na własne potrzeby jednostki) przeznaczenie jego produktów.

Ważne jest tu zasygnalizowane powyżej spostrzeżenie, że ośrodkami wypracowującymi korzyści ekonomiczne mogą być zespoły aktywów, świadczące usługi lub wytwarzające określone produkty konsumowane przez inne komórki (ośrodki wypracowujące korzyści ekonomiczne) w danej jednostce. W przypadku gdyby takie usługi lub produkty mogły być przedmiotem zbytu rynkowego (istniałby dla nich aktywny rynek), świadczący je „zespół aktywów” powinien być uznany za ośrodek

wypracowujący korzyści ekonomiczne, pomimo że jego praca nie powoduje bezpośredniego wpływu środków pieniężnych od jednostek zewnętrznych (z otoczenia danego przedsiębiorstwa).

Ponieważ problem aktualizacji wartości aktywów trwałych w jednostce ma wymiar długoterminowy, istotne jest, aby w kolejnych okresach konsekwentnie analizować rolę wycenianego składnika aktywów w ustalonym pierwotnie – właściwym dla tego składnika – ośrodku, wypracowującym korzyści ekonomiczne (swoista zasada ciągłości założeń analitycznych). Jeżeli bowiem z kolejnych okresach nastąpi „przypisanie” danego składnika aktywów do innego ośrodka generującego korzyści ekonomiczne, wycena danego składnika aktywów może ulec zmianie, co będzie pociągać za sobą potrzebę zamieszczenia w sprawozdaniu finansowym stosownych objaśnień przyczyn zmiany kryteriów wyodrębniania ośrodków generujących korzyści ekonomiczne.

5. Badanie przesłanek potrzeby aktualizacji wartości bilansowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne

Potrzeba dokonania odpisu z tytułu utraty wartości występuje jedynie wówczas, gdy – jak podano to wcześniej – zaobserwuje się pojawienie się przesłanek wskazujących na utratę potencjału do generowania korzyści ekonomicznych przez będące w dyspozycji aktywa. W takim przypadku jednostka zobligowana jest do przeprowadzenia szacunku wartości odzyskiwalnej, która stanowić będzie podstawę nowej wyceny bilansowej danego składnika aktywów.

W jednostce mogą być odbierane różne sygnały, świadczące o tym, że posiadane przez nią konkretne, pojedyncze aktywa lub ich zespoły tracą swoją przydatność gospodarczą lub – nawet jeżeli przydatność ta jest niekwestionowana – ich zdolność do generowania korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa zmienia się na niekorzyść.

Ponieważ będzie to wymagać określenia pewnych korekt w wymiarze wartościowym, co – zgodnie z wymaganiami prawa bilansowego – będzie musiało być potwierdzone odpowiednim uzasadnieniem i wyceną, wskazane jest uporządkowanie toku rozumowania, którego przeprowadzenie w takiej sytuacji jest konieczne. Pomocne może być tu klasyfikowanie w dwie grupy obserwowanych przesłanek utraty zdolności korzyściotwórczych przez aktywa jednostki, zaproponowane w MSR 36 (s. 12). Przesłanki te mogą pochodzić:

- z zewnętrznych źródeł informacji,
- z wewnętrznych źródeł informacji.

Potwierdzenie zaistnienia w rzeczywistości sugerowanej w tym standardzie sytuacji pociąga za sobą korektę wartości bilansowej aktywów, dla którego wyceny ta obserwacja jest istotna.

Badanie, czy występują przesłanki pochodzące z zewnętrznych źródeł informacji, świadczące o utracie wartości aktywów sprowadza się do przeanalizowania:

- Czy utrata wartości rynkowej danego składnika aktywów odnotowana w ciągu okresu jest znacznie większa od utraty, której można było się spodziewać w wyniku upływu czasu i zwykłego użytkowania?
- Czy w ciągu okresu nastąpiły lub nastąpią w niedalekiej przyszłości znaczące i niekorzystne dla jednostki gospodarczej zmiany o charakterze technologicznym, rynkowym, gospodarczym lub prawnym w otoczeniu, w którym jednostka gospodarcza prowadzi działalność, lub też na rynkach, na które dany składnik aktywów jest przeznaczony?
- Czy w ciągu okresu nastąpił wzrost rynkowych stóp procentowych lub innych rynkowych stóp zwrotu z inwestycji i czy prawdopodobne jest, że wzrost ten wpłynie na stopę dyskontową stosowaną do wyliczenia wartości użytkowej danego składnika aktywów i istotnie obniży wartość odzyskiwalną składnika aktywów?
- Czy wartość bilansowa aktywów netto jednostki jest wyższa od ich rynkowej kapitalizacji?

Z kolei odpowiedź na pytanie, czy występują przesłanki pochodzące z wewnętrznych źródeł informacji, świadczące o utracie wartości aktywów, wymaga ustalenia:

- Czy są dostępne dowody na to, że nastąpiła utrata przydatności danego składnika aktywów lub jego fizyczne uszkodzenie?
- Czy w ciągu okresu nastąpiły lub prawdopodobne jest, że w niedalekiej przyszłości nastąpią, znaczące i niekorzystne dla jednostki gospodarczej zmiany dotyczące zakresu lub sposobu, w jaki dany składnik aktywów jest aktualnie użytkowany lub – zgodnie z oczekiwaniami – będzie użytkowany? Czy jednostka zamierza zaniechać lub restrukturyzować działalność, w której jest wykorzystywany dany składnik aktywów? Czy zamierza zbyć dany składnik przed uprzednio przewidywanym terminem?
- Czy dostępne są dowody pochodzące ze sprawozdawczości wewnętrznej, świadczące o tym, że ekonomiczne skutki wykorzystania danego składnika aktywów są lub w przyszłości będą gorsze od oczekiwanych?

Lista problemów sugerowanych powyższymi pytaniami jest bardzo długa i wymaga bardzo dobrego rozeznania zarówno w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jak i w otoczeniu jego działalności gospodarczej. Decyzja o wycenie odpisu aktualizującego zapadnie po ocenie istotności znaczenia występowania jednej lub kilku z wymienionych powyżej przesłanek i – w konsekwencji – siły ich wpływu na zmianę wartości bilansowej. Jeżeli bowiem ustalona poprzednio wartość odzyskiwalna składnika aktywów znacznie przewyższała jego wartość bilansową, i nie jest ona wrażliwa na wystąpienie niektórych przesłanek, nie ma potrzeby zmiany wartości bilansowej.

6. Ustalenie wartości księgowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne

Ustalenie dotychczasowej – wynikającej z ksiąg rachunkowych – wartości ośrodka odpowiedzialności jest niezbędne w celu porównania jej wartości z wartością odzyskiwalną ośrodka odpowiedzialności i – w konsekwencji – w celu wyceny wartości niezbędnego odpisu aktualizującego wartość aktywów tworzących ten ośrodek. Można wyróżnić trzy zasady ważne na tym etapie wyceny.

Pierwszą zasadą jest konieczność włączenia do aktywów składających się na ośrodek wypracowujący korzyści ekonomiczne wszystkich aktywów wypracowujących te korzyści. W szczególności należy tu pamiętać:

- o wartości firmy odnoszącej się do danego ośrodka odpowiedzialności (ustalenie części wartości tej kategorii właściwej dla danego ośrodka może nastręczać pewnych trudności, gdy wartość firmy odnosi się do majątku, z którego wyodrębniono kilka ośrodków wypracowujących korzyści ekonomiczne lub gdy niektóre z jego składników weszły w zespół „mieszany”, tworząc nowy ośrodek generujący korzyści ekonomiczne),
- o majątku wspólnie użytkowanym przez kilka różnych ośrodków generujących korzyści ekonomiczne.

Problem wartości firmy pojawi się w procedurze ustalania dotychczasowej wartości bilansowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne (jako całości) tylko wówczas, gdy w przeszłości z ośrodkiem tym wiązała się prezentowana w sprawozdaniu finansowym wartość firmy powstała przy nabyciu aktywów wchodzących aktualnie w majątek tego ośrodka. Wartość firmy sama w sobie nie ma zdolności do generowania korzyści ekonomicznych. Taką zdolność mają tylko zasoby, z którymi się wiąże. Jeżeli więc z danym zestawem składników aktywów tworzących ośrodek generujący korzyści ekonomiczne (np. z zakładem nabytym w przeszłości) wiąże się wykazywana w aktywach wartość firmy, to powinna być ona uwzględniona w wartości bilansowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne.

Jeżeli jest tak, że prezentowana w bilansie wartość firmy wiąże się z przynajmniej dwoma ośrodkami generującymi korzyści ekonomiczne, to konieczne jest stwierdzenie, czy istnieją przesłanki pozwalające w rozsądny sposób przyporządkować część wartości firmy do poszczególnych ośrodków generujących korzyści ekonomiczne. Oznacza to, że wartość firmy powinna zostać przypisana do takiej grupy aktywów, do której „w naturalny sposób się odnosi” (*Międzynarodowe Standardy...* s. 82). Ten „naturalny sposób” należy rozumieć jako zgodny z metodą, jaką przedsiębiorstwo wykorzystuje do zarządzania swoją działalnością.

Uznanie za „rozsądny” sposób przypisania wartości firmy do poszczególnych ośrodków generujących korzyści ekonomiczne jest więc kwestią profesjonalnego osądu, przeprowadzanego w samym przedsiębiorstwie. Na tę okoliczność wydaje się wręcz konieczne przywołanie wszystkich czynników i analiz przeprowadzonych na dzień nabycia aktywów netto, z którymi taka wartość firmy się wiązała. Wówczas bowiem bardziej świadomie można będzie wytypować klucz rozliczania wartości firmy na poszczególne ośrodki generujące korzyści ekonomiczne i obejmujące analizowane aktywa jako ośrodki generowania korzyści ekonomicznych. Kluczem takim może być wartość godziwa nabytych kiedyś aktywów netto. Może być to klucz naturalny – jak np. liczba pracowników w zespołach tworzących ośrodki generowania korzyści ekonomicznych – w szczególności jeżeli przedmiotem analizy będą ośrodki generujące korzyści ekonomiczne dzięki pracy koncepcyjnej zatrudnionych w nich ludzi. (W tym miejscu objaśnień problemu lepiej nie przesądzać jednoznacznie o rodzaju klucza, ponieważ – jak zaznaczono to wcześniej – ma on być określony w sposób rzetelny, rozsądny i spójny z charakterem pracy i funkcji ośrodków generujących korzyści ekonomiczne, w odniesieniu do których taka analiza jest przeprowadzana).

Ustalona w powyższy sposób, tj. z uwzględnieniem wartości firmy, dotychczasowa wartość bilansowa ośrodka generującego korzyści ekonomiczne stanie się podstawą porównań z wartością odzyskiwalną. Stanie się tak, jeżeli z funkcjonowaniem analizowanych ośrodków generujących korzyści ekonomiczne nie wiąże się praca innych aktywów, które można nazwać ogólnie majątkiem wspólnie użytkowanym.

Majątek wspólnie użytkowany przez nawet kilka ośrodków generujących korzyści ekonomiczne obejmuje takie aktywa (np. budynki, wyposażenie, ośrodki, sprzęt), które same w sobie nie mają zdolności do niezależnego od innych aktywów generowania korzyści ekonomicznych, i takie, których praca wspomaga funkcjonowanie jednocześnie kilku zespołów aktywów uznanych w przedsiębiorstwie za ośrodki generujące korzyści ekonomiczne. Zwykle aktywami tymi mogą być budynki administracyjne wraz z wyposażeniem.

Majątek wspólnie użytkowany stwarza problem, ponieważ dla żadnego z jego składników nie można ustalić wartości odzyskiwalnej (żaden nie wypracowuje samodzielnie korzyści ekonomicznych). Można to uczynić dopiero w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie podejmie się decyzję o zbyciu któregoś z komponentów majątku wspólnie użytkowanego. W przeciwnym razie dotychczasowa wartość bilansowa ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne powinna uwzględnić również dotychczasową wartość bilansową majątku wspólnie użytkowanego.

Drugą zasadą – w gruncie rzeczy bardzo oczywistą – musi być tu wyspecyfikowanie wartości księgowej tylko tych składników aktywów, które zaliczone zostały

do zasobów danego ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne. Oznacza to potrzebę odnoszenia zarówno tej wartości, jak i wartości odzyskiwalnej tylko i wyłącznie do tego samego zakresu składników aktywów. Nie mogą więc znaleźć się tu aktywa, których praca nie została uwzględniona w szacunkach wartości odzyskiwalnej. I z drugiej strony nie może zabraknąć tych aktywów, których wykorzystanie było brane pod uwagę w tych prognozach.

Wartość księgową ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne tworzy więc wartość księgową komponentów majątkowych tego ośrodka. Przy ustalaniu tej wartości nie są ważne źródła finansowania poszczególnych składników aktywów. Oznacza to na przykład, że jeżeli w jakimś ośrodku wypracowującym korzyści ekonomiczne jest użytkowana maszyna wykorzystywana na podstawie umowy leasingu finansowego, na jej wartość bilansową nie ma wpływu nie spłacone na ten moment zobowiązanie wobec finansującego.

Trzecią zasadą jest uwzględnienie (na tym etapie analizy problemu) w wartości księgowej ewentualnych należności i zobowiązań związanych z ośrodkiem odpowiedzialności jako całością (jeżeli np. przewidywane jest, że nastąpi sprzedaż tego ośrodka łącznie z tymi składnikami aktywów i pasywów). Ważne jest, aby wartość odzyskiwalna tego ośrodka uwzględniała także wspomniane aktywa i pasywa.

7. Ustalenie wartości użytkowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne

Jak objaśniono to wcześniej, odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości ośrodka generującego korzyści ekonomiczne wystąpi tylko wówczas, gdy jego wartość odzyskiwalna ustalona na dzień bilansowy będzie niższa od dotychczasowej wartości księgowej. Przy tym wartością odzyskiwalną jest wyższa z dwóch wartości: cena sprzedaży netto ośrodka lub jego wartość użytkowa.

Ustalenie nowej wartości bilansowej dla tworzących ten ośrodek składników aktywów wymaga więc – obok dotychczasowej wartości bilansowej ośrodka odpowiedzialności – określenia:

- wartości odzyskiwalnej ośrodka odpowiedzialności i wyboru wartości jako nowej wartości bilansowej całego ośrodka odpowiedzialności,
- sposobu rozpisania ewentualnego odpisu aktualizującego wartość bilansową ośrodka jako całości na jego poszczególne komponenty majątkowe (na poszczególne, pojedyncze składniki aktywów).

Jak wyjaśniono to wcześniej, wartość odzyskiwalna ośrodka generującego korzyści ekonomiczne powinna być ustalona na poziomie ceny sprzedaży tego ośrodka lub jego wartości użytkowej, po to, aby w oparciu o wyższą z nich ustalić nową

wartość bilansową tego ośrodka. Jeżeli wyceniany ośrodek generujący korzyści ekonomiczne będzie przedmiotem sprzedaży, wówczas – co także już sygnalizowano – należy w jego wartości odzyskiwalnej uwzględnić związane z tym ośrodkiem należności (i ewentualnie inne aktywa) lub/i zobowiązania i rezerwy.

Na **wartość odzyskiwalną ośrodka generującego korzyści ekonomiczne** będzie miała wpływ także wartość firmy związana z tym ośrodkiem, ale nie w sensie wartościowym, lecz w sensie mentalnym, co oznacza, że przepływy pieniężne dla danego ośrodka generującego korzyści ekonomiczne prognozowane będą z uwzględnieniem znaczenia wpływu na wartość tych korzyści: marki, znaku towarowego, *know-how* i innych niematerialnych atrybutów związanych z tym ośrodkiem, a ukrytych w wartości firmy odnoszącej się do tego ośrodka.

8. Ustalenie wysokości odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne i jego rozliczenie

Ostatnim krokiem procedury aktualizacji wartości bilansowej jest ustalenie sposobu rozpisania ewentualnego odpisu aktualizującego wartość bilansową ośrodka jako całości na jego poszczególne komponenty majątkowe (na poszczególne, pojedyncze składniki aktywów). Odpis ten standardowo powinien być „rozliczony na elementy” według następującego imperatywu opisanego w MSR 36 (s. 86):

- 1) jeżeli do ośrodka odpowiedzialności, z którym wiąże się odpis aktualizujący, była wcześniej przypisana wartość firmy (w sposób przedstawiony powyżej), to odpis aktualizujący powinien uznać właśnie tę wartość;
- 2) jeżeli kwota odpisu przewyższa wartość firmy odnoszącej się do ośrodka, którego wartość jest aktualizowana, to kwotę odpisu przewyższającą wartość firmy należy rozpiąć na poszczególne aktywa wchodzące w skład ośrodka generującego korzyści ekonomiczne w proporcji do udziału ich wartości bilansowej w wartości bilansowej sumy wszystkich aktywów ośrodka; takie indywidualne odpisy powinny pomniejszyć dotychczasową wartość bilansową poszczególnych składników aktywów albo w korespondencji z kapitałem z aktualizacji wyceny, albo/i bezpośrednio w korespondencji z rachunkiem zysków i strat (w zależności od tego, czy z danym środkiem wiązał się kapitał z aktualizacji, czy też nie, i czy wartość z przeszacowania danego środka jest wystarczająca, aby skonsumentować wartość przeprowadzanego odpisu z tytułu utraty wartości przez dany składnik aktywów)³;

³ Załóżmy dla przykładu, że ośrodek generujący korzyści ekonomiczne obejmuje trzy środki trwałe: A – o wartości wynikającej z ksiąg rachunkowych na dzień ustalania odpisu aktualizującego 300 zł, B – 200 zł, i C – 500 zł. Z ośrodkiem tym wiąże się dodatnia wartość firmy w wysokości 100 zł.

- 3) jeżeli do ośrodka odpowiedzialności, z którym wiąże się odpis aktualizujący, nie była wcześniej przypisana wartość firmy, odpis aktualizujący jest rozliczany analogicznie do sposobu przedstawionego powyżej (pkt 2).

Po dokonaniu tego rozliczenia konieczna jeszcze będzie weryfikacja dotychczasowego sposobu amortyzowania poszczególnych składników majątku ośrodka generującego korzyści ekonomiczne. Amortyzacja do zarejestrowania w pozostałych okresach ekonomicznego życia tych składników aktywów powinna być tak skorygowana, aby odnosiła się jedynie do ustalonej po odpisie aktualizującym wartości netto poszczególnych środków trwałych.

9. Ponowna weryfikacja zasadności odpisu aktualizującego wartość bilansową ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne

W odniesieniu do ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne zasady zmniejszania odpisu aktualizującego są nieco bardziej złożone niż w przypadku pojedynczego składnika aktywów. Ważne jest tu spostrzeżenie, że badanie przesłanek wskazujących na potrzebę dokonywania odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości powinno być przeprowadzane na każdy dzień bilansowy. Jeżeli w przeszłości z danym ośrodkiem generującym korzyści ekonomiczne już taki odpis się wiązał, na kolejny dzień bilansowy konieczne jest ustalenie, czy dokonany odpis jest ciągle zasadny. Może bowiem okazać się, że powinien on być zmniejszony lub w ogóle powinien przestać istnieć. Analizując ten problem, należy sprawdzić ponownie wagę danych istotnych w tej analizie i pochodzących z zewnętrznych i wewnętrznych źródeł informacji. Konieczne więc będzie tu zbadanie (według sugestii MSR 36, s. 111):

- czy w ciągu danego okresu nastąpił wzrost wartości rynkowej składników tworzących analizowany ośrodek generujący korzyści ekonomiczne,
- czy w ciągu danego okresu nastąpiły lub nastąpią w niedalekiej przyszłości znaczące, korzystne dla jednostki gospodarczej zmiany o charakterze technologicznym, rynkowym, gospodarczym lub prawnym w otoczeniu, w którym jednostka gospodarcza prowadzi działalność, lub też na rynkach, na które dany ośrodek jest przeznaczony,
- czy w ciągu danego roku nastąpiła obniżka rynkowych stóp procentowych lub innych rynkowych stóp zwrotu z inwestycji i czy prawdopodobne jest, że obniżka ta wpłynie na stopę dyskontową stosowaną do wyliczenia wartości użytkowej danego ośrodka i istotnie podwyższy jego wartość odzyskiwalną,

Ustalona wartość użytkowa tego ośrodka niech wynosi 400 zł. Odpis aktualizujący powinien więc wynosić 700 zł. W pierwszej kolejności odpis pomniejszy wartość firmy o 100 zł. W następnej 30% z 700 zł obciążą A, 20% z 700 zł – B i 50% z 700 zł odniesione zostanie na C.

-
- czy w ciągu danego okresu nastąpiły lub też czy jest prawdopodobne, że w niedalekiej przyszłości nastąpią znaczące i korzystne dla jednostki gospodarczej zmiany dotyczące zakresu lub sposobu, w jaki dany ośrodek jest obecnie użytkowany lub – zgodnie z oczekiwaniami – będzie użytkowany; do takich zmian zalicza się te inwestycje w składniki majątkowe tworzące dany ośrodek, które zostały poniesione w ciągu okresu, w celu ulepszenia lub udoskonalenia składnika aktywów przekraczającego pierwotnie oszacowane korzyści, lub zaciągnięte zobowiązania do zaniechania lub restrukturyzacji działalności, do której dany ośrodek należy,
 - czy dostępne są dowody pochodzące ze sprawozdawczości wewnętrznej, świadczące o tym, że ekonomiczna wydajność danego składnika aktywów jest lub będzie w przyszłości lepsza od oczekiwanych.

Dla ostatecznego rozstrzygnięcia, czy odpis aktualizujący powinien być zmniejszony, czy nawet całkowicie zlikwidowany, bardzo ważna jest ocena istotności wartości, które są przedmiotem analizy. Ważne jest również i to, że nawet sam fakt uznania za istotne przesłanek wskazujących na to, że odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości powinien być skorygowany, należy traktować jako sygnał o potrzebie zweryfikowania pozostałego okresu ekonomicznego wykorzystania składników aktywów ośrodka i/lub ich wartości końcowej (pozostałości).

Ujęty w ubiegłych okresach odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości danego ośrodka generującego korzyści ekonomiczne można skorygować *in minus* – stosownie do MSR 36 – tylko i wyłącznie wówczas, gdy nastąpiła zmiana wartości szacunkowych stosowanych do ustalenia jego wartości odzyskiwalnej. Korekta polegać będzie w tym przypadku na podwyższeniu wartości bilansowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne.

Istotne jest spostrzeżenie, że pomniejszenie odpisu aktualizującego może nastąpić jedynie w sytuacji stwierdzenia zwiększenia szacunkowego potencjału użytkowego ośrodka generującego korzyści ekonomiczne (w stosunku do przewidywań uprzednich, tj. na moment ostatniego ujęcia odpisu aktualizującego).

Jeżeli nastąpi zmniejszenie (lub wyzerowanie) odpisu aktualizującego, przedsiębiorstwo powinno w informacjach uzupełniających sprawozdanie finansowe wskazać na te zmiany w obliczeniach, które wpłynęły na zwiększenie szacunkowego potencjału użytkowego. Zmianami takimi mogą być (podążając – jak poprzednio – za standardem 36):

- wybór innej (niż zastosowano wcześniej) podstawy określenia wartości odzyskiwalnej ośrodka,
- zmiany w wartościach i harmonogramie powstawania prognozowanych przepływów pieniężnych (korzyści ekonomicznych),

- zmiana w wysokości stopy dyskontowej, w przypadku określania wartości odzyskiwalnej na poziomie wartości użytkowej,
- zmiana wartości komponentów szacowanej ceny sprzedaży netto, w przypadku określania wartości odzyskiwalnej na poziomie ceny sprzedaży netto.

Podwyższenie wartości bilansowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne na skutek zmniejszenia odpisu korygującego jego wartość następować powinno jedynie w drodze zmniejszenia odpisów aktualizujących wartość (innego niż wartość firmy) każdego ze składników aktywów ośrodka generującego korzyści ekonomiczne. **Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości firmy nie może zostać odwrócony.**

Ustalenie części wartości zmniejszenia odpisu aktualizującego wartość ośrodka generującego korzyści ekonomiczne, przypadających na poszczególne składniki jego aktywów, powinno nastąpić proporcjonalnie do udziału wykazywanej na dzień odwrócenia wartości księgowej każdego ze składników aktywów (innych niż wartość firmy) w wartości ośrodka. Granica korygowania wartości odpisu aktualizującego zarejestrowanego we wcześniejszych okresach dla danego składnika aktywów tworzących łącznie dany ośrodek generujący korzyści ekonomiczne jest wyznaczona przez wartość danego składnika aktywów ośrodka generującego korzyści ekonomiczne, jaka zostałaby ustalona z uwzględnieniem amortyzacji, gdyby w przeszłości – w odniesieniu do tego ośrodka – w ogóle nie wystąpił odpis aktualizujący wartość ośrodka, oraz przez jego wartość odzyskiwalną.

Jeżeli okaże się, że zmniejszenie odpisu aktualizującego wartość danego składnika ośrodka generującego korzyści ekonomiczne jest wyższe niż korekta możliwa do przeprowadzenia (w świetle podanego powyżej ograniczenia co do wartości bilansowej tego składnika), to „nadwyżka” ponad korektę możliwą (w stosunku do danego składnika aktywów ośrodka) – stosownie do rozwiązań standardowych w tym zakresie – powinna być rozpisana proporcjonalnie na pozostałe składniki aktywów tego ośrodka (z wyjątkiem wartości firmy) i powinna być traktowana odpowiednio do charakteru przeszacowywanego środka jako przychód w rachunku wyników lub kapitałowo.

10. Objasnienia i ujawnienia sprawozdawcze

Weryfikowanie wartości bilansowej zarówno pojedynczego składnika aktywów, jak i ośrodka wypracowującego korzyści ekonomiczne w danym przedsiębiorstwie, wymaga opisu w informacjach uzupełniających. Według MSR 36 szczególnie ważne jest ujawnienie w podziale na poszczególne grupy aktywów:

- kwoty odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości ujętej w ciągu danego okresu w rachunku zysków i strat oraz pozycji tego sprawozdania, w której tę wartość umieszczono,

- kwoty zmniejszenia wcześniej dokonanych odpisów aktualizujących, ujętych w danym okresie w rachunku zysków i strat, oraz nazwy pozycji tego sprawozdania, której to pozycji historyczna wartość była w swoisty sposób „refundowana” przychodem z tytułu zmniejszenia dokonanego wcześniej odpisu,
- kwoty odpisu odniesionego na kapitał z aktualizacji wyceny,
- kwoty zmniejszenia odpisu aktualizującego ujętego w danym okresie w kapitale własnym z aktualizacji wyceny.

Ponadto w przypadku wartości odpisów (lub ich zmniejszeń), uznanych za istotne, powinny być zamieszczone bardziej szczegółowe opisy zdarzeń i okoliczności, które je powodowały. W tym przypadku powinny być również ujawnione poszczególne (przyporządkowane do składników aktywów lub ich grup) kwoty odpisów. Wskazane jest także – w szczególności w odniesieniu do ośrodków generujących korzyści ekonomiczne – podawanie syntetycznej charakterystyki ośrodka, sposobu, zakresu i obszaru jego funkcjonowania, z ujawnieniem istotnych zmian w przypisywaniu pojedynczych składników majątkowych do ośrodków generujących korzyści ekonomiczne, jeżeli takie zmiany występowały lub są planowane.

Konkludując, można zauważyć, że powyższa charakterystyka – koncentrująca uwagę na wycenie bilansowej ośrodków generujących korzyści ekonomiczne – sygnalizuje jedynie stopień złożoności zagadnień związanych z wyceną odpisu aktualizującego wartość różnych aktywów. Praktyczna realizacja niezbędnych procedur może być daleko bardziej złożona, czasochłonna i kosztochłonna. Równie złożone, bo wieloaspektowe, powinno być badanie audytorskie tego obszaru wyceny bilansowej. To oczekiwanie rodzi wiele pytań, a wśród nich chociażby: czy biegły w badanym przedsiębiorstwie jest w stanie zweryfikować plany leżące u podstaw wyceny prognozowanych przepływów pieniężnych, które z kolei tworzą podwaliny wyceny wartości użytkowej ośrodka generującego korzyści ekonomiczne. Często mają one przecież wymiar strategiczny. Są trudne do oceny ze względu na specjalne założenia polityki przedsiębiorstwa. Jak w takim razie powinno wyglądać badanie audytorskie? Na czym biegły powinien koncentrować uwagę? Czy biegły, który dopiero co poznaje firmę, może takie badanie przeprowadzić prawidłowo?

Powyższe rozważania miały za zadanie uwypuklenie nie tylko proceduralnych „momentów”, ważnych w analizowanym obszarze i wymagających szczególnej koncentracji analiz audytorskich. Ich celem było w tym miejscu przede wszystkim wskazanie na znaczenie systemu budżetowania dla poprawności analizy utraty wartości aktywów przedsiębiorstwa. Problem adekwatności systemu budżetowania stosowanego w przedsiębiorstwie do wymagań jakościowych wynikających z procedury analizy utraty wartości przybliża się poniżej.

11. Budżetowa segmentacja i optymalna koordynacja działalności, ocena przydatności gospodarczej aktywów przedsiębiorstwa

Określenie „budżetowanie w przedsiębiorstwie” prawie w 100% przypadków, w których piszący lub mówiący się do niego odwołuje, zawsze łączone jest z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Budżetowanie jest skutecznym narzędziem wspomagającym zarządzanie, jeżeli różnorodne typy działalności przedsiębiorstwa optymalnie koordynuje. W szczególności w praktyce niełatwo jest odpowiedzieć na pytanie, co to znaczy „optymalna koordynacja”? Intuicyjnie można jednak wyczuć, że to zaplanowanie do wypełnienia w krótkim horyzoncie czasu bardzo różnych w charakterze działań, których realizacja przybliży przedsiębiorstwo do osiągnięcia celów założonych w długim okresie.

Zbadanie i zaplanowanie takiej „optymalnej koordynacji działań przedsiębiorstwa”, której zwieńczeniem jest zatwierdzenie przez zarząd budżet przedsiębiorstwa, jest pracą bardzo złożoną i angażuje wiele osób. Towarzyszą jej pogłębione analizy m.in. potrzeb zgłaszanych przez rynek, podaży tworzonej przez konkurencyjne przedsiębiorstwa, technologicznych możliwości przedsiębiorstwa, rentowności projektowanej struktury asortymentowej produkcji, możliwości dostępu do kapitału, rynku dostawców, nowych technologii, stopnia zaawansowania prowadzonych prac badawczych i działań rozwojowych. Nie bez znaczenia jest tu także ocena zmian politycznych i uwarunkowań społecznych prowadzonej działalności. W pewnych rodzajach działalności gospodarczej kluczowe może także okazać się analizowanie potencjału przedsiębiorstwa tkwiącego w tzw. kapitale intelektualnym.

Zapewne lista czynników ważnych w praktycznym tworzeniu realnego budżetu jest znacznie dłuższa. Niemniej jednak nawet tak syntetyczna prezentacja uświadamia wielopłaszczyznowość czynników istotnych dla stworzenia budżetu użytecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a „optymalna koordynacja działań” sugeruje potrzebę ich budżetowej segmentacji.

Segmentacja budżetowa oznaczać może:

- 1) określanie płaszczyzn koniecznych działań,
- 2) tworzenie w ramach każdej z nich hierarchii działań,
- 3) ich synchronizację w czasie, czyli harmonogramowanie.

W wyniku głębokiej segmentacji budżetowej działań:

- określone zostanie zapotrzebowanie na potencjał gospodarczy przedsiębiorstwa, dzięki czemu możliwa będzie realizacja działań określonych w budżetowej hierarchii,
- zdefiniowana będzie tym samym rola, jaką mają do odegrania w realizacji tych działań poszczególne aktywa przedsiębiorstwa i inne „niewidoczne” komponenty jego gospodarczych możliwości.

Może się okazać, że faktyczne zdolności gospodarcze przedsiębiorstwa są niewystarczające do wypełnienia założonych zadań i dlatego konieczne będzie podjęcie wysiłku w celu zgromadzenia kapitałów, dzięki którym nastąpi sfinansowanie niezbędnych aktywów. Możliwa jest także sytuacja odwrotna. Wówczas wskazane może być pozbywanie się posiadanej „nadwyżki aktywów” w stosunku do zapotrzebowania na ich pracę, niezbędnego do realizacji budżetowanych zadań. W tym przypadku można mówić nawet o **utracie przydatności gospodarczej niektórych aktywów**.

Powyższy – choć ogólny – tok rozumowania wskazuje na ewidentny związek procesu budżetowania w przedsiębiorstwie z oceną przydatności i – w konsekwencji – z wyceną wartości posiadanych przez niego aktywów. Związek ten w sposób szczególny wzmacnia fakt, że wartość aktywów prezentowana w bilansie przedstawiającym faktyczne dokonania przedsiębiorstwa – zgodnie z definicją aktywów – powinna odzwierciedlać zdolność danego składnika aktywów do generowania korzyści ekonomicznych w prowadzonym biznesie. Zdolność ta z kolei tkwi w podejmowanych działaniach, a te prognozowane są w budżetach przedsiębiorstwa.

12. Jakościowe cechy budżetowania w ujęciu rachunkowości zarządczej

Wdrażanie procedur budżetowych i wykorzystanie dyscyplinującej roli systemu budżetowania wynika z wielu funkcji, jakie budżety mogą spełniać w przedsiębiorstwie⁴. Na tle tytułowych rozważań ważne będzie to, że budżet – stanowiąc bazę odniesienia dokonań – stwarza podstawy oceny jakości zarządzania w przedsiębiorstwie. Warunkiem obiektywnej oceny jakości zarządzania w przedsiębiorstwie jest więc przygotowanie budżetu o wysokiej jakości⁵.

Zdefiniowanie budżetu o wysokiej jakości nie jest łatwe. Trudne jest bowiem wyspecyfikowanie cech, które w sposób jednoznaczny identyfikowałyby budżet jako

⁴ Pierwszoplanową funkcją jest to, że (1) budżet pozwala świadomie planować przyszłą działalność i (2) rozpoznawać potencjalne ryzyko z nią związane, a dzięki temu i poprzez przemyślane wybory (3) ograniczać jego potencjalne skutki. Niebanalnym walorem budżetu jest także to, że umożliwia (4) integrowanie i koordynowanie wysiłków i wykorzystania różnych zasobów przedsiębiorstwa w określonym celu, (5) usprawnianie wewnętrznego systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie.

⁵ Zarząd świadomy takiej możliwości może procedury budżetowe wykorzystywać albo w sposób podporządkowany biznesowi, którym kieruje, albo w celu realizowania swoich szczególnych interesów (nie zawsze zgodnych z interesem przedsiębiorstwa). Ta druga praktyka – naganna – określona kiedyś została mianem „gier budżetowych”. System budżetowy, będący efektem takich gier, a więc przedmiotem manipulacji pewnych grup interesu, ma niską jakość i przydatność zarządczą. Niestety trudno jest ją zdiagnozować, ponieważ zwykle zastosowane manipulacje mają złożony charakter. Szczególnie utrudnia tę diagnozę także kaskadowy wpływ jednego budżetowanego działania na inne.

dobry lub zły. Ponieważ budżet jest narzędziem wspomagającym zarządzanie, wydaje się zasadne podjęcie próby określenia atrybutów dobrego budżetu przez pryzmat jego użyteczności⁶.

Narzędziem stojącym na straży wysokiej użyteczności (a tym samym jakości) budżetu jest jego obiektywizacja, czyli stwierdzenie zasadności planowanych działań i realności ich wykonania. Obiektywizacja budżetu jest jednak bardzo trudna, a to przede wszystkim z tego powodu, że zasadza się na osądach określanych w sposób obarczony czasami dużą dozą, wprawdzie profesjonalnych, ale zawsze subiektywnych opinii co do: zasadności podejmowania budżetowanych działań, ich rozmiaru, strategicznej roli realizacji działań planowanych w horyzoncie jednego roku.

Oczekiwania co do wysokiej jakości budżetu wymagają jednoczesnego spełnienia wielu warunków. Poniżej przedstawia się trzynaście, które można uznać za uniwersalne i główne.

1. Budżet wymaga przesądzenia o koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i wynikającej z niej koncepcji wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności. Wymaga również uwzględnienia charakterystyki i specyfiki jego funkcjonowania, złożoności struktury organizacyjnej i inżynierii realizowanych procesów.
2. Budżet wymaga także segmentacji działalności przedsiębiorstwa i hierarchizacji działań, co tworzy podstawę koncepcyjną dywersyfikacji odpowiedzialności za zadania w tworzonych budżetach operacyjnych.
3. W przygotowanie wysokiej jakości budżetu powinien być zaangażowany zespół pracowników o kompetencjach z różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Praca jednej osoby nad sformułowaniem budżetu może być niewystarczająca nawet w małym przedsiębiorstwie. W dużym uznana będzie za brak profesjonalizmu.
4. Zadania i działania budżetowe powinny być przekazane osobom odpowiedzialnym za ich realizację ze stosownym wyprzedzeniem, co powinno być połączone z zaprojektowaniem systemu motywacyjnego, skłaniającego ich do podejmowania inicjatyw i wyzwalającego chęć realizacji przypisanych im zadań. Jedynie taka postawa może bowiem sprzyjać realizacji założeń budżetowych.
5. Organizacja procedury budżetowej powinna brać pod uwagę koszt przygotowania informacji oraz zarządcze korzyści wynikające z jej posiadania. Powinna

⁶ W tym ujęciu budżet o wysokiej jakości to taki budżet, który umożliwia z określoną częstotliwością lub „na żądanie” uzyskanie informacji o odchyleniach (w zakresach istotnych dla zarządzania przedsiębiorstwem i wyszczególnianych jednocześnie w systemie ewidencji jego dokonań) i ich analizę przyczynową, a tym samym może być wykorzystany jako systemu wczesnego ostrzegania, a nawet może wspomagać zarządzanie wartością firmy.

ponadto być tak technicznie przygotowana, aby była możliwa łatwa konsolidacja cząstkowych opracowań budżetu.

6. Budżetowanie nie może być jednorazowym wysiłkiem, lecz dynamicznym procesem wymagającym weryfikacji działań przedsiębiorstwa w długofalowym horyzoncie. Oznacza to jednocześnie, że im bardziej jest złożona działalność przedsiębiorstwa i sposób zarządzania, tym wcześniej powinny rozpoczynać się czynności związane z przygotowaniem budżetu, konieczne jest bowiem uwzględnienie w procedurze budżetowej czasu potrzebnego na przepływ informacji i na niezbędne negocjacje budżetowe.
7. W procesie tworzenia budżetu ważna jest świadomość, że gotowy budżet jest ostatnim ogniwem skomplikowanego procesu, w którym ogromną rolę odgrywają odpowiednie analizy i ustalenia dokonywane w ramach określonej kultury przedsiębiorstwa i mające oddźwięk w małej społeczności, jaką ono tworzy.
8. Budżetowanie musi być postrzegane jako stymulator przedsiębiorstwa do coraz efektywniejszego funkcjonowania.
9. Budżet musi być wolny od błędów zarówno koncepcyjnych, jak i zwykłych rachunkowych.
10. Warunkiem „świadomego budżetowania” jest jasne określenie celów dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności za działania przedsiębiorstwa. Cele te powinny uwzględniać założenia wynikające z długofalowej polityki przedsiębiorstwa.
11. Istnieje potrzeba weryfikacji realności zakładanych działań budżetowych w budżetach operacyjnych, co następować powinno w drodze oceny adekwatności dostępnych środków w stosunku do planowanych rozmiarów działań.
12. Zabrania się dokonywania korekt w budżetach, które są już w trakcie realizacji. Wprowadzenie jednej korekty w pewnym budżetowanym działaniu pociąga za sobą lawinę kolejnych korekt i – w skrajnym przypadku – doprowadzić może do całkowitej utraty zdolności do kontroli realizowanych zadań. Ponadto taki skorygowany budżet jest „szyty na miarę” rzeczywistych możliwości przedsiębiorstwa i ma niską wartość poznawczą w zarządzaniu jego zasobami. Korygowanie budżetu jest uzasadnione praktycznie jedynie w przypadku zaistnienia potrzeby przygotowania nowego budżetu, co może mieć miejsce w sytuacji nie przewidywanego wcześniej wystąpienia poważnych zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. gdy wystąpiła fuzja, przejęcie, podporządkowanie innemu przedsiębiorstwu lub zmiana charakteru prowadzonego biznesu.
13. W przedsiębiorstwie istnieje konieczność ustalenia procedury budżetowej, która jednoznacznie wskazywałaby zarówno na osoby odpowiedzialne za przygotowanie budżetu, jak i na te, które rozliczane będą z jego realizacji.

13. Przesłanki potrzeby wysokiej jakości budżetowania w ujęciu prawa bilansowego

Ponieważ wysokiej jakości budżet wiąże się ze stworzeniem potężnych baz informacyjnych i wymaga rozbudowy systemu ewidencji dokonań przedsiębiorstwa, pociąga za sobą często niemałe koszty. Wskazane jest więc wykorzystanie dokonanych analiz i obliczeń oraz poczynionych w nim ustaleń we wszystkich obszarach, w których informacja budżetowa może być użyteczna. Jednym z tych obszarów jest właśnie zaprezentowane powyżej określanie wartości użytkowej aktywów przedsiębiorstwa. Problem jest kluczowy w rachunkowości – jak to podkreślano – ze względu na jedno z kryteriów definicyjnych aktywów, wymagające – jako warunek *sine qua non* – zaliczenia jakiegoś składnika majątkowego do aktywów w bilansie księgowym przedsiębiorstwa – ustalenia, czy w prowadzonym biznesie taki składnik posiada zdolność do generowania korzyści ekonomicznych, czy też ją utracił całkowicie lub częściowo. Problem jest często dość złożony, ponieważ wymaga wielu procedur i analiz, których zarys przedstawiono powyżej. Ich użyteczność w powyższym ustaleniu w ogromnym stopniu zależeć będzie np.: od sposobu funkcjonowania systemu budżetowania w danym przedsiębiorstwie, od kompetencji osób przeprowadzających konieczne obliczenia i oceny, od możliwości udźwignięcia często znaczących kosztów, które takie analizy mogą za sobą pociągać. Ponadto problem ten ma wymiar także „polityczny” – w ramach realizowanej polityki przedsiębiorstwa. Ocena zdolności do generowania korzyści ekonomicznych ze względu na znaczny subiektywizm może być traktowana jako narzędzie tendencyjnego kształtowania wartości aktywów przedstawianych w bilansie.

Prawo bilansowe – jak to przedstawiono powyżej – wymaga wyceny składników aktywów w wartości nie przekraczającej wartości, jaką można uzyskać, sprzedając je lub użytkując. Wartość tę można więc utożsamiać z wartością korzyści ekonomicznych możliwych do uzyskania dzięki pracy składnika aktywów w jednostce bądź też dzięki jego upływnieniu. **Planowanie drogi osiągnięcia korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa jest sednem procesu budżetowania, związek pomiędzy wyceną bilansową aktywów przedsiębiorstwa a budżetowaniem jego działalności jest więc ewidentny.**

Wyjaśnienia wymaga jednak fakt, że roczny horyzont budżetu jest krótkoterminową prognozą korzyści ekonomicznych. Jest więc właściwy dla oceny wartości aktywów obrotowych. Niemniej jednak, będąc jednocześnie częścią – tworzącego ciągły proces – planowania długoterminowego, budżety powstające w przedsiębiorstwie mogą wprowadzać do rachunkowości finansowej element wczesnego ostrzegania, być może o utracie wartości niektórych aktywów długoterminowych.

14. Warunki adekwatności systemu budżetowania do potrzeb bilansowej wyceny aktywów

W praktyce szacowanie korzyści ekonomicznych może okazać się bardzo złożone nie tylko z powodu trudności prognozowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku gospodarczym. Utrudnienie stwarzać może wielość różnorodnych aktywów (głównie środków trwałych i instrumentów finansowych), złożoność prowadzonego biznesu oraz – co ważne – niedopracowany metodycznie system budżetowania działalności. Ponadto wydaje się, że niewrażliwa stanie się potrzeba informatycznego wspomaganie prognoz korzyści ekonomicznych i obliczeń związanych z ustaleniem wartości użytkowej aktywów. Niezbędne stanie się także archiwizowanie ich wyników, ponieważ w miarę wykorzystywania aktywów i pojawiania się nowych okoliczności towarzyszących prowadzeniu działalności gospodarczej prognozy korzyści ekonomicznych powinny być weryfikowane, aktualizowane. Jest to konieczne, ponieważ tylko w ten sposób może być zapewnione urealnianie w kolejnych sprawozdaniach finansowych wartości bilansowych aktywów przedsiębiorstwa.

Rodzi się kardynalne pytanie: na ile system budżetowania istniejący w przedsiębiorstwie ze względów zarządczych może odpowiadać potrzebom budżetowania w świetle prawa bilansowego?

Prawo bilansowe podkreśla, że aby wykorzystać informacje z budżetów w celu wyceny bilansowej aktywów, konieczne jest przeanalizowanie, czy takie informacje uzyskano na podstawie rozsądnych założeń, mających oparcie faktograficzne i odzwierciedlających jak najwłaściwszą ocenę kierownictwa, dotyczącą całokształtu warunków gospodarczych, które wystąpią podczas pozostałego okresu ekonomicznego życia wycenianego zasobu. Nakaz ten wskazuje na potrzebę oceny jakości systemu budżetowania występującego w przedsiębiorstwie. Wydaje się, że wyspecyfikowanych trzynastu cech/warunków wysokiej jakości systemu budżetowania, definiowanego z zarządczej perspektywy, w żadnym razie nie pozostaje w sprzeczności z oczekiwaniami co do jakości budżetu z perspektywy rachunkowości finansowej. Wręcz odwrotnie, wycena bilansowa, odwołując się do danych planistycznych, obie perspektywy analizowania działalności przedsiębiorstwa bardzo integruje. Można powiedzieć, że system budżetowy przedsiębiorstwa, funkcjonujący głównie w celach controllingowych, nabiera dodatkowego znaczenia, ponieważ może zaspokajać wiele różnych potrzeb informacyjnych, także tych zwyczajowo dotychczas z nim nie wiązanych, a wynikających z procedur rachunkowości finansowej.

Aby to było możliwe, do wspomnianych trzynastu warunków wysokiej jakości budżetu należałoby dołożyć jeszcze dwa:

14. W procedurze budżetowej, obok ośrodków odpowiedzialności wyodrębnianych z zarządczych przesłanek rachunkowości odpowiedzialności, należy uwzględnić także ośrodki generujące korzyści ekonomiczne i równoległe analizowanie przyszłych korzyści ekonomicznych także z tej perspektywy.
15. Szacunki przyszłych korzyści ekonomicznych poszczególnych ośrodków powinny obejmować tylko takie elementy prognozy, które odzwierciedlają „pracę składników jego aktywów” w aktualnym jego stanie, przy aktualnych jego możliwościach⁷.

Wydaje się, że uniknięcie dwutorowości budżetowania będzie możliwe tylko dzięki drobiazgowemu (także pod dyktando prawa bilansowego w zakresie opisanym powyżej) zaprojektowaniu zasad prowadzenia rachunkowości ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Nie wystarczy bowiem wydzielenie biznesowo zasadnych centrów zysków, inwestowania, kosztów i przychodów albo procesowo zorientowanych ośrodków odpowiedzialności. Konieczne będzie w ich ramach identyfikowanie jeszcze bardziej szczegółowych ośrodków generujących korzyści ekonomiczne, obejmujących znajdujące się w nich składniki majątkowe.

Literatura

Karmańska A., *Utrata wartości aktywów według prawa bilansowego*, KIBR, Warszawa 2003.

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. MSR 36 „Utrata wartości aktywów”, SKwP, Warszawa 2004.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 02.76.694, z późn. zm.

ADEQUATENESS OF BUDGET SYSTEM OF AN ENTERPRISE TO DEMANDS RESULTED FROM IMPAIRMENT OF ASSETS VALUATION

Summary

Methods of impairment of assets valuation are tightly connected with budget system of an enterprise. Reliable balance sheet valuation of assets presented in financial statement and liabilities of an enterprise are the

⁷ Jest to zasadne, ponieważ bilans, w którym przedstawiana będzie wartość składnika majątku przedsiębiorstwa, musi opierać się – zgodnie z definicją aktywów – na zdarzeniach z przeszłości, obiektywizujących zasadniczo potencjał gospodarczy przedsiębiorstwa. Z tego powodu w takich prognozach nie powinny znaleźć się przepływy pieniężne związane z danym składnikiem i wynikające z jakichś zdarzeń, które mogą zmienić stan fizyczny tego ośrodka w przyszłości, wpłynąć na jego potencjał pracy lub zmienić warunki jego wykorzystywania w przedsiębiorstwie i w efekcie zmienić wartość użytkową składnika aktywów, co może (lecz nie musi) stać się dopiero w przyszłości.

conditions of usefulness of information generated by financial accounting system. Therefore, budget system in an enterprise must fulfill some demands in accordance with accounting standards.

The aim of this paper is an analysis of quality criteria which budget system of an enterprise must correspond to and thanks to which it would be possible to accept by accounting standards estimated and – important on this field – values crucial for valuation of assets, which an enterprise possesses and which determine its business.

The article presents one of many fields where more and more the integration of managerial accounting tools, budgeting and controlling together with financial accounting system are visible, mirroring achievements and economical potential of an enterprise.