

Jak współpraca z biegłym rewidentem pomaga w zarządzaniu płynnością finansową?

18 lutego 2026



Żyjemy w świecie, w którym dobra są ograniczone. Fakt ten dotyka zarówno każdego z nas odrębnie, jak i całego społeczeństwa, od drobnych przedsiębiorców po rozwinięte organizacje o rozbudowanej strukturze. Ekonomia zaś bada, jak wykorzystywać dobra w sposób optymalny, tak, aby ograniczać skutki ich niedoboru i konieczności zastępowania ich innymi. Każdego dnia menedżerowie firm stają w związku z tym przed wyborami, które mogą prowadzić albo do rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa, albo – w razie pomyłki – do osłabienia sytuacji finansowo-majątkowej podmiotu czy nawet do jego upadku. Jak więc zatem zminimalizować ryzyko bankructwa? Pomocna w tym przypadku może okazać się rozległa wiedza biegłych rewidentów.

Na decyzje biznesowe osób kierujących podmiotem gospodarczym niewątpliwie wpływ mają nie tylko wewnętrzne przekonania, ale także życiowe doświadczenie i osobiste ambicje czy skłonności do podejmowania ryzyka. Są to elementy istotne, jednakże jedynie uzupełniające kontekst decyzyjny. Skupmy się zatem na obiektywnej ocenie możliwości, jakie daje analiza liczb pochodzących z ksiąg rachunkowych.

Zarządzanie płynnością jest nieodłącznym elementem codziennej działalności, obejmującej dziesiątki czy setki podejmowanych decyzji i operacji gospodarczych

W jaki sposób biegły rewident, odwiedzający podmiot zaledwie kilka razy w roku, może przyczynić się do zoptymalizowania zarządzania płynnością? Spójrzmy na problem systemowo – nie chodzi bowiem o bieżące korzystanie z porad eksperta w dziedzinie sprawozdawczości i audytu przy podejmowaniu decyzji, ale o korzyści płynące ze współpracy z nim – nawet, jeśli ta współpraca jest ograniczona zaledwie do rocznego audytu.

Przy podejmowaniu decyzji kierownik jednostki powinien przede wszystkim przeprowadzić chłodną analizę sytuacji finansowo-majątkowej podmiotu. Czy wydłużyć klientowi okres na zapłatę za nabyte towary? Czy twardo negocjować wydłużenie kredytu kupieckiego u swoich dostawców? Czy zwiększyć partie zamówień towarów lub surowców, aby uzyskać znaczny opust kosztem mniejszej dostępnej kubatury w magazynie? To przykładowe dylematy. Do tego dochodzą jednak jeszcze wątpliwości związane z finansowaniem, które obejmują zarządzanie gotówką, bieżącymi kredytami oraz zabezpieczenie organizacji przed przyszłymi stratami, niekorzystnymi cenami surowców lub zmianami kursów walut.

Zbierając te decyzje otrzymać można macierz wzajemnych powiązań umożliwiających – przy wykorzystaniu danych źródłowych – wypracowanie najlepszego rozwiązania. Nie będzie to oczywiście wynik jednoznaczny – na każdą decyzję wpływ ma także subiektywna ocena rynku i bieżącej kwestii, poparta doświadczeniem decydenta – ani wynik w 100% zapewniający pożądaną skuteczną, niemniej na pewno taka analiza będzie lepszym rozwiązaniem niż poleganie wyłącznie na intuicji i oczekiwaniach.

Dobrze udokumentowana analiza stanowić będzie przede wszystkim materiał obronny w razie niepowodzeń i utraty płynności finansowej czy, w skrajnym przypadku, upadłości podmiotu.

Kierownictwo jednostki odpowiada za powierzony mu przez właścicieli spółki majątek i za odpowiednie zarządzanie nim.

Historia zna wiele przypadków, w których niewłaściwe zarządzanie płynnością finansową doprowadziło do bankructwa nawet bardzo prężnie działające podmioty, a skala długów znacznie przekraczała kapitał wniesiony przez właścicieli.



Daria GRZELAK
Audit Manager



Piotr STASZKIEWICZ
Audit Partner

biegły rewident,
numer uprawnień 11245

W takich przypadkach solidarną odpowiedzialnością za zobowiązania obarcza się często członków zarządu. W celu uniknięcia podobnych zdarzeń monitoring sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu (standingu finansowego) może okazać się niezastąpiony.

O czym nie wolno zapomnieć zarządzając płynnością podmiotu?

Po pierwsze niezbędna będzie podstawowa wiedza z zakresu finansów i prawa upadłościowego. Okazuje się bowiem, że nazbyt często zarządzanie finansami powierzone zostaje osobom (księgowym, dyrektorom finansowym) nieponoszącym odpowiedzialności za swoje decyzje czy porady przekazane zarządowi. Zarząd z kolei sprawom finansów i szeroko pojętym kwestiom prawnym poświęca niewiele czasu. Świadomość kierownictwa w aspekcie odpowiedzialności za niewłaściwe zarządzanie podmiotem z pewnością podniosłaby poziom merytoryczny pionu finansowo-księgowego, jak i jego znaczenie w strukturze organizacyjnej. Wzrosłaby także ranga prawidłowego budżetowania, audytu wewnętrznego i zewnętrznego czy innych bieżących analiz.

Po drugie, w przypadku analizy danych źródłowych należy upewnić się co do ich rzetelności. Często bowiem informacje, które kierownictwo jednostki wykorzystuje do analiz i planowania działań, okazują się niezgodne z rzeczywistym przebiegiem operacji gospodarczych. Czasem – co gorsza – dodatkowo okazują się błędne lub niekompletne. Ponadto wiele danych (nawet tych prawidłowych i spełniających wymogi Ustawy o rachunkowości) okazuje się nieprzydatnych ze względu na zastosowanie w podmiocie systemu informatycznego niedostosowanego do specyfiki danej jednostki. Weryfikacja danych przez niezależne osoby – na przykład przez kogoś z działu audytu wewnętrznego czy przez biegłych rewidentów świadczących usługi audytu zewnętrznego – może okazać się kluczowym krokiem. Pierwsza kontrola w podmiocie da osobom decyzyjnym pełen obraz aktualnego stanu księgowości, wiedzy osób w niej zatrudnionych oraz pozwoli poznać granice możliwości systemu księgowego. Wnioski z raportu pokontrolnego mogą zaś stać się podstawą do wprowadzenia w przyszłości niezbędnych zmian. Nawet jeśli ich wdrożenie miałyby wiązać się z kosztami, to korzyści wynikające z takich modyfikacji w praktyce zazwyczaj wielokrotnie przewyższają poniesione nakłady finansowe.

Po trzecie, w przypadku zarządzania podmiotem ważna jest umiejętność korzystania z właściwych wskaźników i informacji dotyczących płynności finansowej. Trzeba wiedzieć, które z nich (oraz kiedy i w jaki sposób) stosować, oraz jak prawidłowo odczytywać dane źródłowe i zestawienia w postaci bilansu, rachunku zysków i strat czy też pozostałych elementów sprawozdania finansowego.

Po czwarte, należy też odpowiednio podejść do otrzymanych danych i właściwie je zinterpretować. Doradcy

mogą doradzać, ale ostateczna decyzja, za którą odpowiada zarząd, należy właśnie do kierownictwa.

Zatem w jaki sposób współpraca z biegłym rewidentem może okazać się pomocna w zarządzaniu płynnością? Na każdym z przedstawionych pokrótce etapów zarządzania płynnością audytor może odegrać istotną rolę. Przyjrzyjmy się temu bliżej.

Kluczowym elementem prawidłowego zarządzania (nie tylko płynnością, ale też majątkiem, długiem, podmiotem czy grupą osób) jest zrozumienie łańcucha zależności pomiędzy poszczególnymi elementami, a także poznanie przepływu informacji. Nie można mówić o skutecznym zarządzaniu płynnością, jeśli menedżerowie odpowiedzialni za ten proces nie zapoznają się z danymi wejściowymi, nie weryfikują źródeł tych danych ani nie oceniają kompetencji odpowiedzialnych za nie osób i jakości sprzętu, który je przetwarza. Stworzenie powyższych warunków wymaga od kierownictwa najwyższego szczebla odpowiedniej wiedzy w dziedzinie analizy płynności finansowej i świadomości konsekwencji, jakie mogą dotknąć jednostkę w przypadku jej braku.

Skuteczne zarządzanie płynnością wymaga odpowiednich zasobów, a zasoby te nie będą wystarczające, jeśli zabraknie niezbędnej wiedzy do zrozumienia wagi zagadnienia, którym chcemy się zająć. Kierownictwo nieświadome następstw związanych z utratą płynności finansowej – tj. nieposiadające wiedzy z zakresu odpowiedzialności kodeksowej (Kodeks spółek handlowych) czy z zakresu prawa upadłościowego – nie będzie poszukiwać niezależnych konsultacji oraz przeprowadzać weryfikacji danych czy dodatkowych analiz. Tymczasem uzupełnieniem rzetelnego procesu decyzyjnego powinno być zawsze postawienie przez kierownictwo odpowiednich pytań: *Czy w mojej spółce, nawet przy chęci skutecznego zarządzania płynnością, dysponuję odpowiednimi zasobami? Czy dane wewnętrzne, które otrzymuję, są rzetelne? W tym celu, dla zachowania przezorności, zaleca się przeprowadzenie dyskusji z niezależnymi doradcami (a także wewnętrznymi audytorami) w celu ustalenia potrzeb danego podmiotu. Nie zawsze przy tym wskazany jest wieloetapowy audyt. Czasami wystarczy prosta weryfikacja danych i otoczenia, poparta niezależną konsultacją (zewnętrznym przeglądem) w celu stwierdzenia słuszności zastosowanych procedur.*

W praktyce audytorzy spotykają dwa podstawowe problemy z którymi boryka się kierownictwo firm: albo dane okazują się nierzetelne, albo system nie pozwala na wydobycie informacji potrzebnych do zarządzania. W skrajnych przypadkach występują oba te problemy, co wskazuje na poważne niedociągnięcia w sprawozdawczości finansowej i wymaga natychmiastowej uwagi – wskaźników nie da się bowiem poprawnie interpretować, jeśli dane źródłowe są błędne.

Rozważmy przykład:

W spółce handlowej stan aktywów obrotowych stanowi ponad 70% sumy bilansowej, podczas gdy zobowiązania handlowe (jak i krótkoterminowa część kredytu zaciągniętego na nabycie pierwszych partii towarów) stanowią jedynie 60% sumy bilansowej. Z punktu widzenia relacji aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych nie wydaje się, aby istniało jakiegokolwiek ryzyko – w każdej chwili, w razie takiej konieczności, płynne aktywa mogą stanowić podstawę do spłaty bieżących zobowiązań.

Rzeczywiście – może się wydawać, że ryzyka nie ma. Jednakże co, jeśli te dane nie przeszły audytu, albo audyt nie był ukierunkowany na wykrycie ryzyk? Idąc dalej tym tropem, co w przypadku, jeżeli:

- część należności powinna zostać odpisana w koszty – czego zarząd nie jest świadomy z racji braku takich analiz i powierzenia obsługi dłużników prawnikowi, który jest osobą spoza zarządu (podmiotu),
- część towarów zalega na magazynie – czego zarząd nie jest świadomy z racji braku odpowiednich narzędzi do analizy rotacji towarów, a także z racji ukrycia tego faktu przed zarządem przez kierownika sprzedaży,
- część kredytu (prezentowana jako długoterminowa) powinna zostać ukazana jako krótkoterminowa z racji złamanych warunków umownych (kovenantów) i ryzyka natychmiastowej spłaty – czego zarząd nie jest świadomy, bo ani jego członkowie, ani księgowi nie analizują tych warunków umownych na bieżąco,
- spółka nie dokonała wyceny instrumentów finansowych, na które umowy zawarł pełnomocnik będący „zwolennikiem transakcji spekulacyjnych”?
- spółka nie ujawniła innych zobowiązań, np. z tytułu weksli podpisanych przez byłego członka zarządu.

Po dokonaniu odpowiednich korekt może się okazać, że relacja aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych jest znacznie mniejsza od prawidłowej (1:1), co może być pierwszą oznaką utraty płynności finansowej i sygnalizować zagrożenie dla kontynuacji działalności.

Oczywiście kierownictwo jednostki może mieć kontrargumenty do proponowanych przez audytorów korekt nanoszonych w przypadku podejrzenia nierzetelności danych, ale najważniejsze, by osoby decyzyjne nie oszukiwały się same i analizowały wszystkie sugestie na chłodno, bez niepotrzebnych emocji.

Błędne dane można poprawić, ale co w przypadku nieprzydatności systemu? Właściciele podmiotu mogą przecież oczekiwać spójnego i rzetelnego raportu, ale nie wiedzieć, że osoby pracujące w pionie finansowo-księgowym są nieskuteczne (lub nieprzygotowane merytorycznie), lub że system informatyczny jednostki nie

pozwała uzyskać niezbędnych do podjęcia w pełni świadomych decyzji biznesowych danych. **Przykładowo: rachunek przepływów środków pieniężnych mógłby stanowić cenne źródło informacji o podmiocie, jego działalności, możliwościach inwestycyjnych, skłonności do ryzyka kierownictwa oraz zarządzaniu aktywami obrotowymi.** Często jednak sporządzany jest błędnie, ponieważ plan kont księgowych nie został właściwie ustalony, przez co dział sprawozdawczości nie może wykorzystać wszystkich potrzebnych danych w swoich raportach.

W praktyce niewydolność systemu prowadzi do uzyskania jedynie przybliżonych wyników lub intuicyjnych ocen wyrażonych w liczbach rachunku przepływów. Najwięcej błędów w rachunku przepływów występuje przy tym w działalności finansowej oraz inwestycyjnej, a więc w tych obszarach, które dotyczą wydatków i wpływów z tytułu nabycia i zbycia aktywów trwałych, obligacji, kredytów, pożyczek, leasingów czy innych inwestycji. Prawidłowe dane w następujących po sobie latach pozwoliłyby tymczasem znacznie skuteczniej ocenić trendy, sytuację finansową podmiotu czy możliwe zagrożenia.

Jak zatem współpraca z audytorem zewnętrznym może rozwiązać problemy kierownictwa?

Korzyścią płynącą z traktowania audytora nie tylko jako zewnętrznej niezależnej instytucji, ale też jako partnera, jest przede wszystkim skuteczniejsza identyfikacja ryzyk. Dobrze przeprowadzony audyt powinien bowiem dać jednostce zapewnienie (*assurance*), iż takich ryzyk nie ma – a jeśli są, to wskazać, gdzie dokładnie tkwią i co można z nimi zrobić. Nie chodzi tylko o zagrożenie utraty wartości wkładów dokonanych przez właścicieli, ale także o:

- bezpieczeństwo członków rady nadzorczej, odpowiadających razem z zarządem za rzetelność sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności,
- bezpieczeństwo kierownictwa (w zakresie odpowiedzialności za dostarczane dane i podejmowane decyzje),
- bezpieczeństwo odpowiedzialnego za należyte przeprowadzanie procesów pionu finansowo-księgowego,
- bezpieczeństwo właściwie wszystkich pracowników danej organizacji.

W skali makro oczywiście możemy mówić o innych podmiotach zainteresowanych stanem finansów jednostki (takich jak banki, zakłady ubezpieczeń czy dostawcy i odbiorcy audytowanego kontrahenta). W końcu w razie utraty płynności finansowej nie tylko sam podmiot, ale

także inne ogniwa łańcucha biznesowego odczuwają skutki niestabilności spowodowanej niezdolnością do terminowego regulowania zobowiązań. Wszystkim powinno zatem zależeć na wprowadzeniu ukierunkowanego na zidentyfikowanie ryzyka audytu opartego o sprawdzoną metodologię Międzynarodowych Standardów Badania (MSB)¹.

Stosowane w Polsce Krajowe Standardy Badania są zgodne z MSB, dzięki czemu badanie sprawozdań finansowych koncentruje się na procedurach pozwalających na rzetelną ocenę kluczowych obszarów ryzyka. Zgodność z przepisami nie jest jednak jedynym wyznacznikiem jakości badania. Pułapki, które wpływają na efekt audytu, a w które często wpadają podmioty, to:

- wybór audytora wyłącznie na podstawie niskiej ceny usługi,
- wybór audytora po dniu bilansowym (co przekłada się na niemożność jego uczestnictwa w inwentaryzacji),
- złamanie reguły niezależności poprzez wybór audytora będącego znajomą osobą kierownictwa (i złamanie tym samym zasady niezależności umysłu – *freedom of mind*),
- przeprowadzenie powierzchownego audytu będącego „sztuką dla sztuki” i przynoszącego niewielką wartość dodaną (czyli opierającego się na badaniu zagadnień niewpływających na wykrycie ryzyk i nieprawidłowości tkwiących w organizacji).

Jak stała współpraca może wesprzeć kierownictwo w zarządzaniu płynnością?

Współpraca z audytorem nie powinna ograniczać się wyłącznie do badania w lutym czy marcu i urwaniu kontaktu po otrzymaniu opinii. Inwestorzy, członkowie rad nadzorczych, kadra kierownicza i inne osoby decyzyjne rozumiejące cel audytu wiedzą bowiem, że traktowanie audytora jak partnera i doradcy oraz utrzymywanie z nim kontaktu przez cały rok obrotowy. Przede wszystkim audytorzy mają spojrzenie na całokształt biznesu (tzw. *helicopter view*), dzięki czemu dostrzegają to, czego controlling czy kierownictwo przez kilka lat być może wcale nie zauważy. Ponadto zajmujący się na co dzień badaniem sprawozdań finansowych biegli rewidenci dysponują szeroką wiedzą zdobytą dzięki wieloletniej praktyce i audytom spółek z różnych branż. Mogą więc krytycznie spojrzeć na system informatyczny oraz zasoby kapitałowe jednostki, oceniając konieczność modyfikacji narzędzi i systemu czy przeprowadzenia szkoleń dla pracowników.

Warto pamiętać, że dzięki bliskiej kooperacji z jednostką audytorzy są w stanie nie tylko w pierwszej kolejności zaproponować analizę danych finansowych, ale też następnie spojrzeć na uzyskane wyniki i wesprzeć kierownictwo w interpretacji danych wyjściowych. Rutynowe

stosowanie ogólnie znanych i przyjętych wskaźników czy metod porównawczych może okazać się w przypadku części organizacji błędnym rozwiązaniem.

Dlaczego warto wyrwać się ze schematu i przyjrzeć się sprawie z nowej perspektywy? Posłużmy się przykładem.

Zdarzają się sytuacje, kiedy zarządy, w swoich sprawozdaniach z działalności, bogato dokumentują analizę standingu finansowego. Problem tkwi w tym, że zastosowane w niej wskaźniki czy zasady porównań nie zostały odpowiednio zmodyfikowane na potrzeby branży (lub jej gałęzi), w której dany podmiot funkcjonuje, co może prowadzić do sytuacji niepożądaney. W jednym ze sprawozdań nasi audytorzy znaleźli się komentarz do wartości wskaźnika płynności III (wskaźnik płynności szybkiej; relacja środków pieniężnych do zobowiązań krótkoterminowych) o następującej treści:

Sytuacja podmiotu znacząco się poprawiła, ponieważ wskaźnik wzrósł z 0,1 w 2022 roku przez 0,5 w 2023 roku do 1,2 w 2024 roku.

Po bardziej wnikliwej analizie okazało się, że na zmiany wartości tego wskaźnika wpływ miało ograniczenie działalności i związany z tym spadek zobowiązań krótkoterminowych, jak i spieniężenie aktywów trwałych (wyprzedaż środków transportu, zbędnych w aspekcie ograniczenia działalności). Ponadto, wysoki stan środków pieniężnych w podmiocie może wskazywać na problemy związane z zarządzaniem gotówką i nieumiejętne wykorzystanie jej w prowadzonej działalności.

Innym przykładem jest zastosowanie modelu Altmana, który wykorzystywany jest często w ocenie standingu finansowego i przyszłej kondycji jednostki. Na model Altmana składa się kilka wskaźników, którym przypisana została odpowiednia waga, a suma wartości poszczególnych wskaźników (po uwzględnieniu wag) ma za zadanie ogólnie zobrazować sytuację finansowo-majątkową podmiotu. Niemniej, w raportach zarządczych audytorom RSM Poland zdarzało się znaleźć istotne pomyłki, które mogłyby wprowadzić w błąd czytelnika sprawozdania (czyli np. potencjalnego inwestora). Oto kilka z nich:

- nieprawidłowo przyjęta waga wskaźników dla podmiotu będącego spółką zainteresowania publicznego,
- nieprawidłowo ustalony kapitał pracujący,
- nieprawidłowo ustalona wartość pozycji *retained earnings* – w Polsce często jest ona tłumaczona jako wyniki lat ubiegłych, podczas gdy w literaturze anglojęzycznej oraz oficjalnych publikacjach² poprzez *retained earnings* rozumie się wyniki lat ubiegłych wraz z zyskiem lub stratą za bieżący okres sprawozdawczy.

¹ Porównaj: International Standards on Auditing, www.ifac.org.

² Porównaj: International Financial Reporting Standards (IFRS), www.iasb.org.

W raportach zarządczych specjaliści często dostrzegają także inne błędy czy niedopatrzenia, jak chociażby:

- wykazywanie dodatniej wartości wskaźnika zwrotu na kapitale własnym (rentowność kapitału własnego; ROE), podczas gdy zarówno wyniki bieżące jak i kapitały są ujemne,
- porównywanie danych bieżących z latami ubiegłymi, podczas gdy poprzednie okresy obrotowe były krótsze lub dłuższe niż bieżący,
- pomijanie racjonalnego punktu odniesienia.

Celem niniejszego artykułu jest jednak zwrócenie uwagi jedynie na rolę prawidłowo dobranych narzędzi do zarządzania płynnością finansową podmiotu oraz podkreślenie, jak wielki wpływ ma umiejętność ich zastosowania na rzetelność danych, ujęcia tychże danych w odpowiednich narzędziach i wskaźnikach oraz interpretacji otrzymanych wyników.

Wszystko to warto rozważać przez pryzmat współpracy z niezależnym audytorem, który posiada bogate doświadczenie w analizowaniu sytuacji finansowej podmiotów. Analiza podstawowego założenia, na którym opiera się sprawozdanie finansowe – czyli zasady kontynuacji działalności – stanowi bowiem nieodłączny element każdego badania sprawozdania finansowego.

Sprawdź, jak możemy pomóc twojej firmie

Biegli rewidenci RSM Poland to specjaliści w zakresie Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej oraz krajowych przepisów i standardów rachunkowości. Jesteśmy jedną z 15 największych firm audytorskich w Polsce, świadczymy usługi w języku polskim, angielskim oraz niemieckim i – aby korzystające z naszego wsparcia podmioty mogły w pełni wykorzystać wiedzę naszych ekspertów i uniknąć błędów rachunkowych – oferujemy kompleksową pomoc obejmującą czynności rewizji finansowej, atestacyjne oraz inne zastrzeżone i niezastrzeżone dla biegłego rewidenta:

- [badanie i przegląd sprawozdania finansowego](#)
- [audyt wewnętrzny](#)
- [zarządzanie ryzykiem](#)
- [badanie due diligence](#)
- [doradztwo przy restrukturyzacji i przekształcaniu spółek](#)
- [działania z zakresu weryfikacji Deklaracji o Kompletności](#)
- [sporządzenie raportu SOC \(ISAE 3402\)](#)
- [konsultacje z dziedziny rachunkowości i prawa bilansowego](#)
- [usługi poświadczające \(atestacyjne\) i pokrewne](#)
- [szkolenia](#)

Skontaktuj się z nami pisząc na adres: ekspert@rsmpland.pl lub odwiedź www.rsmpland.pl, aby poznać nasz zespół i dowiedzieć się więcej na temat naszych możliwości.

RSM Poland Audyt Sp. z o.o.

Droga Dębińska 3b
61-555 Poznań
(head office)

T: +48 61 8515 766

E: biuro@rsmpoland.pl
www.rsmpoland.pl