

*Elwira Ziółkowska*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów

## **Postrzeganie działów skarbu oraz stanowiska skarbnika korporacyjnego w przedsiębiorstwach w Polsce na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych**

---

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule przedstawiono oraz scharakteryzowano funkcję bieżącego zarządzania finansami na przykładzie działów skarbu. Dział skarbu w przedsiębiorstwach jest stosunkowo młodym elementem struktur organizacyjnych, a co się z tym wiąże – mało rozpowszechnionym w naszym kraju. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnienia skarbowości, począwszy od roli i zadań skarbnika korporacyjnego oraz miejsca działu skarbu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, a skończywszy na przedstawieniu wyników badań dotyczących postrzegania działów skarbu oraz stanowisk skarbnika korporacyjnego w przedsiębiorstwach. Otrzymane wyniki badań wskazują na brak ujednolicenia zarówno zakresu obowiązków skarbnika, jak i nazewnictwa stanowisk skarbnika korporacyjnego oraz nazewnictwa samych działów skarbu.

**Słowa kluczowe:** dział skarbu, skarbnik korporacyjny, treasury, płynność finansowa, finanse przedsiębiorstwa

**Kody klasyfikacji JEL:** G300 Corporate Finance and Governance: General

---

## 1. Wprowadzenie

Zagadnienia skarbu dotyczą każdego przedsiębiorstwa. Spółki borykają się z różnymi problemami związanymi z zarządzaniem skarbem, nawet wówczas gdy w ich strukturze nie istnieje specjalnie wyodrębniony w tym celu dział. Obecnie w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo niewiele uwagi poświęca się bieżącemu zarządzaniu finansami w ramach zarządzania skarbem. Większą wagę przywiązuje się do rachunkowości finansowej i zarządczej. Zarządzanie skarbem spółki zazwyczaj nabiera znaczenia w okresach spowolnienia gospodarczego, a także kryzysu – w obliczu problemów z płynnością finansową.

Warto zauważyć, że ostatni kryzys finansowy udowodnił, że o tym, czy dane przedsiębiorstwo przetrwa, w dużej mierze decyduje bieżące zarządzanie finansami, którego z kolei głównym elementem jest zarządzanie płynnością finansową. Brak zarządzania skarbem zarówno w średnich, jak i małych i mikroprzedsiębiorstwach może prowadzić do pojawienia się problemów z ich płynnością finansową.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnienia skarbowości, począwszy od roli i zadań skarbnika korporacyjnego oraz miejsca działu skarbu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, a skończywszy na przedstawieniu wyników badań dotyczących postrzegania działów skarbu oraz stanowisk skarbnika korporacyjnego w przedsiębiorstwach. W pracy zastosowano następujące metody badawcze: analizę literatury przedmiotu, ankietę oraz wywiad pogłębiony. Badania ankietowe oraz pogłębione wywiady eksperckie zostały przeprowadzone wśród skarbników korporacyjnych. Ponadto wykorzystano metodę budowania wyjaśnienia oraz wnioskowania statystycznego.

## 2. Rola skarbnika korporacyjnego oraz miejsce działu skarbu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw

Zawód skarbnika korporacyjnego powstał w krajach anglosaskich, a jego rozwój przypadł na przełom XIX i XX wieku [Bentley, 1908, s. 13]. Wraz z rozwojem systemu finansowego oraz samym rozwojem przedsiębiorstw, a także z ich sukcesywnym przekształcaniem się w korporacje międzynarodowe, bazujące na coraz bardziej złożonych instrumentach finansowych, zarządzanie finansami stopniowo było oddawane w ręce specjalistów. „Opiekun finansów” przedsiębiorstwa to dawne określenie skarbnika korporacyjnego. Do jego obowiązków należało zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, bez ponoszenia odpowiedzialności za rachunkowość finansową. Na początku XX wieku skarbnikowi podlegał główny księgowy, z kolei on sam odpowiadał bezpośrednio przed zarządem spółki [Bentley, 1908, s. 13]. System rachunkowości finansowej nie mógł służyć wyłącznie jako źródło informacji dla skarbnika ze względu na ograniczenie w postaci tego, że systemy rachunkowości finansowej bazują na danych historycznych, podczas gdy skarbnik bazuje na informacjach

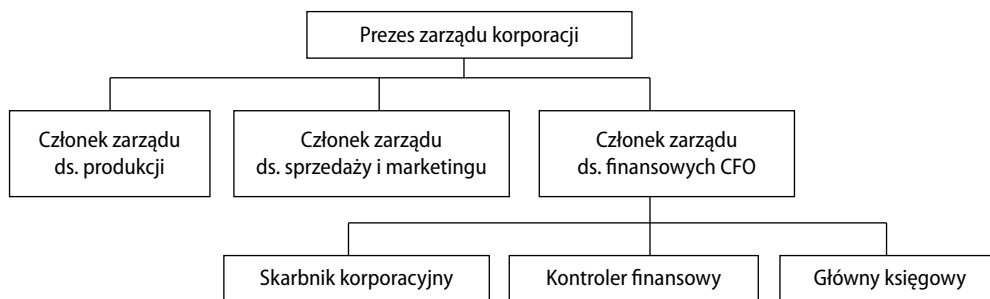
bieżących i prognozach na przyszłość. Co więcej, nie obejmują one informacji z wewnątrz spółki [Kreczmańska-Gigol, 2012, s. 179].

W ujęciu historycznym funkcja skarbnika sprowadzała się do zajmowania bieżącymi finansami, szczególnie dbania o saldo środków pieniężnych, aby zapewnić przedsiębiorstwu płynność finansową. Ponadto do obowiązków skarbnika należało sporządzanie raportów finansowych na potrzeby zarządu. Współcześnie zadanie to można przypisać kontrolerowi finansowemu [Kreczmańska-Gigol, 2012, s. 5]. Skarbnik miał uprawnienia do zaciągania zobowiązań w imieniu danego przedsiębiorstwa oraz w pełni dysponował jego środkami finansowymi. Odpowiedzialność skarbnika za ewentualne straty poniesione w wyniku decyzji podjętych w ramach obowiązków służbowych sprowadzała się do odpowiedzialności zarówno finansowej, jak i karnej [Kreczmańska-Gigol, 2012, s. 90].

W Polsce stanowisko skarbnika pojawiło się wraz z ekspansją międzynarodowych korporacji, które coraz chętniej otwierały w naszym kraju swoje oddziały i filie. Zjawiska te nasiliły się po 1989 roku, czyli po wprowadzeniu gospodarki rynkowej.

Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie powinno być powierzone trzem managerom: głównemu księgowemu, kontrolerowi finansowemu oraz skarbnikowi korporacyjnemu. Funkcja rachunkowości finansowej leży w gestii głównego księgowego, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa. Obowiązek rachunkowości zarządczej jest powierzany kontrolerowi finansowemu – to zawód, który coraz powszechniej jest wprowadzany do polskich przedsiębiorstw. Z kolei stanowisko skarbnika korporacyjnego nie jest popularne w ramach polskich rozwiązań dotyczących zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Umieszczenie skarbnika w strukturze organizacyjnej korporacji – ujęcie pierwsze

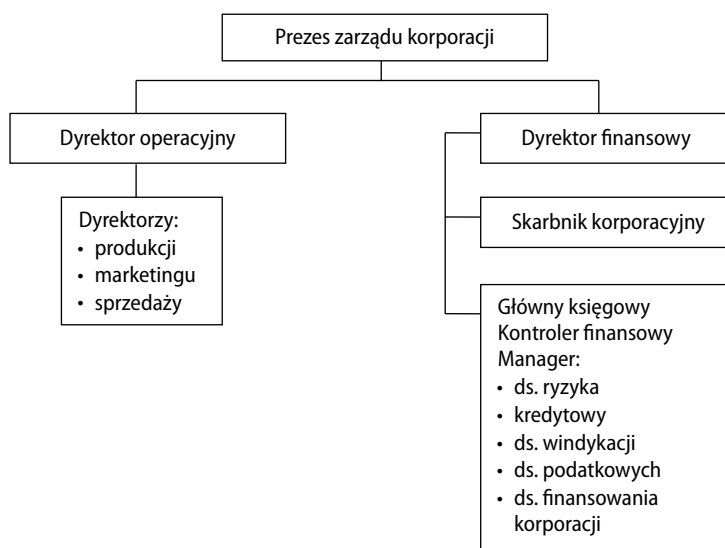


Źródło: opracowanie własne na podstawie Kreczmańska-Gigol, 2010, s. 181.

Na formowanie działu finansowego zasadniczy wpływ mają wielkość i struktura przedsiębiorstwa. W dużych przedsiębiorstwach i korporacjach dział finansowy składa się zazwyczaj z trzech podgrup, takich jak: księgowość, kontroling i skarb [Müldner, 2010, s. 40; Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2012, s. 40] (rys. 1 i 2). Księgowość sprowadza się głównie do rejestrowania wszystkich zdarzeń mających miejsce w przeszłości. Kontroling dotyczy przyszłości i obejmuje takie działania, jak: budżetowanie, planowanie i wyznaczanie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa [Rauk, 2010, s. 44]. Z kolei w mniejszych przedsiębiorstwach najczęściej jedna

osoba pełni funkcję skarbnika korporacyjnego, jak i kontrolera. Wybór takiego rozwiązania jest często konieczny ze względów ekonomicznych, gdy wypłacanie pensji większej liczbie specjalistów może znacząco przekraczać lub mocno nadwyręzać możliwości finansowe przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Umiejscowienie skarbnika w strukturze organizacyjnej korporacji – ujęcie drugie



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kreczmańska-Gigol, 2010, s. 182.

Przedstawione powyżej rozwiązania nie wyczerpują wszystkich możliwości – stanowią tylko przykładowe ujęcie formowania struktury działów finansowych w przedsiębiorstwach.

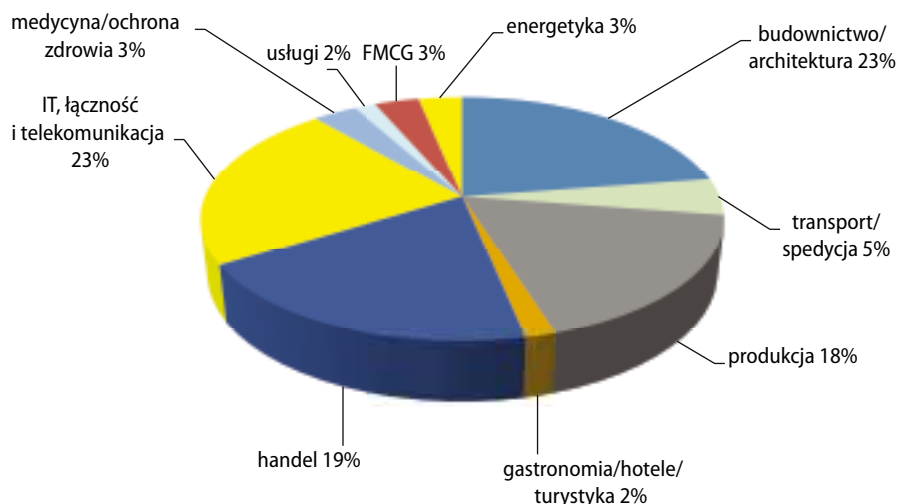
### 3. Nazwy działów skarbu oraz nazwy stanowisk skarbnika korporacyjnego w przedsiębiorstwach – wyniki badań ankietowych

Zaprezentowane badanie zostało przeprowadzone w październiku 2014 roku wśród członków Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych (PCTA). Wykorzystano w nim metodę ankietową wśród ekspertów. Respondentami były osoby zawodowo zajmujące się skarbowością korporacyjną oraz uczestniczące w procesie zarządzania skarbem na różnych jego etapach. Zebrane dane zostały poddane kontroli pod względem formalnym oraz merytorycznym, m.in. za pomocą sprawdzenia odpowiedzi na pytania kontrolne oraz pytania krzyżowe.

Struktura badanej populacji na podstawie przeprowadzonej ankiety przedstawiała się następująco (wyk. 1): wśród badanych branż, z których pochodziło najwięcej odpowiedzi, można wskazać kolejno: budownictwo oraz IT, łączność i telekomunikacja (każda po

14 wskazań – po 23% udziału w próbie badawczej), dalej handel (12 wskazań – 19%) oraz produkcja (11 wskazań – 18%).

Wykres 1. Struktura badanej populacji według branży – wyniki badań ankietowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedmiotem badania ankietowego były m.in. nazwy działów, w których pracowali respondenci – skarbnicy korporacyjni (tab. 1, 2) – oraz stanowisk, jakie zajmowali. Wyniki przeprowadzonego badania pokazały, że ankietowani w większości przypadków pracowali w działach finansowych, które nosiły następujące nazwy: dział treasury (13 wskazań – 21% udziału w próbie badawczej), dział finansów (9 wskazań – 15%) oraz dział skarbu (8 wskazań – 13%).

Tabela 1. Zestawienie nazw działów wśród badanych skarbników korporacyjnych – wyniki badań ankietowych

Nazwa działu respondenta	Liczba wskazań	Udział w próbie badawczej (%)
Dział Treasury	13	20,97
Dział Finansów	9	14,52
Dział Skarbu	8	12,90
Departament Skarbu	5	8,06
Pion Finansów Korporacyjnych	5	8,06
Dział Operacji Finansowych	4	6,45
Biuro Zarządzania Finansami	4	6,45
Dział Rozliczeń Finansowych	4	6,45
Dział Zarządzania Płynnością Finansową	2	3,23
Dział Skarbca	2	3,23

Nazwa działu respondenta	Liczba wskazań	Udział w próbie badawczej (%)
Dział Finansów i Procesów Korporacyjnych	2	3,23
Dział Transakcji i Analiz	1	1,61
Biuro Finansowe	1	1,61
Dział Skarbu, Ubezpieczeń i Gwarancji	1	1,61
Dział Ryzyka Finansowego	1	1,61
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 2. Zestawienie nazw stanowisk wśród badanych skarbników korporacyjnych – wyniki badań ankietowych**

Nazwa stanowiska respondenta	Liczba wskazań	Udział w próbie badawczej (%)
Dyrektor Finansowy	15	24,19
Treasury Manager	6	9,68
Koordynator ds. Finansowych	4	6,45
Finance Manager	4	6,45
Główny Specjalista	4	6,45
Kierownik Działu Skarbu	3	4,84
Analitik	3	4,84
Skarbnik Korporacyjny	3	4,84
Dyrektor Departamentu Skarbu	2	3,23
Kierownik ds. Zarządzania Ryzykiem	2	3,23
Koordynator	2	3,23
Kierownik Działu Rozliczeń Finansowych	1	1,61
Kierownik Działu Skarbca i Finansowania	1	1,61
Starszy Specjalista ds. Płynności	1	1,61
Dyrektor Działu Skarbca	1	1,61
Specjalista ds. Skarbu, Ubezpieczeń i Gwarancji	1	1,61
Kierownik ds. Ryzyka Finansowego	1	1,61
Kierownik Działu Treasury	1	1,61
Kierownik Biura Zarządzania Finansami	1	1,61
Manager Działu Skarbca	1	1,61
Kierownik Sekcji Finansowania	1	1,61
Zastępca Dyrektora Finansowego ds. Treasury	1	1,61
Szef ds. Finansowania i Zarządzania Ryzykiem	1	1,61
Kierownik Zespołu Zarządzania Płynnością	1	1,61
Dyrektor ds. Zarządzania Finansami	1	1,61
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

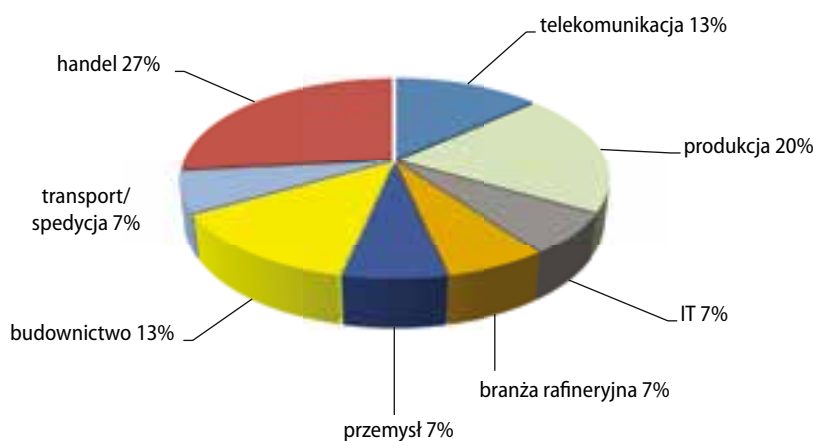
Biorąc pod uwagę stanowiska zajmowane przez badanych, można zauważyć, że większość respondentów zajmowała stanowisko dyrektora finansowego (14 wskazań – 23% udziału w próbie badawczej) i stanowisko treasury managera (6 wskazań – 10%), w pozostałych przypadkach – stanowisko koordynatora ds. finansowych, finance managera i głównego specjalisty (każde po 4 wskazania – po 6%).

Po przeanalizowaniu uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że wystąpiła duża niejednorodność w zakresie stosowania w polskich warunkach nazewnictwa zarówno działów skarbu, jak i stanowisk skarbników korporacyjnych. W przedsiębiorstwach istnieją działy finansowe, które w ogóle nie stosują podziału na podzespoły, takie jak: księgowość, kontroling i skarb (ang. *treasury*), mimo to wykonują zadania typowo skarbowe [Müldner, 2010, s. 56].

#### 4. Nazwy działów skarbu oraz nazwy stanowisk skarbnika korporacyjnego w przedsiębiorstwach – wyniki wywiadów pogłębionych

Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadów pogłębionych z 15 ekspertami [Madison, Noga-Bogomilski, 2007]. Respondentów zrekrutowano nie losowo, lecz celowo, aby zapewnić uczestnictwo tych osób, które są ważne ze względu na cele przeprowadzanego badania – są ekspertami w danej dziedzinie. Respondenci byli managerami biorącymi udział w procesie zarządzania skarbem. Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone 17 kwietnia 2015 roku. Wywiad pogłębiony został zastosowany w celu wzbogacenia informacji uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych.

Wykres 2. Struktura badanej populacji według branży – wyniki wywiadów pogłębionych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Branże, w których działały przedsiębiorstwa reprezentowane przez respondentów, to głównie handel (4 wskazania – 26,67% udziału w próbie badawczej), produkcja (3 wskazania – 20%), budownictwo, telekomunikacja (po 2 wskazania – po 13,33%), IT, branża rafinerijna, przemysł, transport i spedycja (po 1 wskazaniu – po 6,67%).

W tabeli 3 zestawiono nazwy stanowisk skarbników korporacyjnych. Wśród respondentów zdecydowana większość zajmowała stanowiska dyrektora finansowego (6 wskazań – 40% udziału w próbie badawczej) lub skarbnika korporacyjnego (3 wskazania – 20%), w dalszej kolejności stanowiska eksperta ds. finansowych, treasury managera oraz European Treasury Managera, finance managera, starszego specjalisty ds. skarbu i kierownika produktu bankowości transakcyjnej (każdy po 1 wskazaniu – po 6,67%).

**Tabela 3. Zestawienie nazw stanowisk wśród badanych skarbników korporacyjnych – wyniki wywiadów pogłębionych**

Nazwa stanowiska respondenta	Liczba wskazań	Udział w próbie badawczej (w %)
Ekspert ds. finansowych	1	6,67
Starszy specjalista ds. skarbu	1	6,67
Dyrektor ds. finansowych	6	40,00
Kierownik produktu bankowości transakcyjnej	1	6,67
European Treasury Manager	1	6,67
Skarbnik korporacyjny	3	20,00
Treasury Manager	1	6,67
Finance Manager	1	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych bezpośrednio od respondentów w trakcie wywiadów pogłębionych.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że w polskich warunkach nazewnictwo stanowiska skarbnika korporacyjnego cechuje duża różnorodność. Ponadto czynności wykonywane w ramach zarządzania skarbem często bywają powierzane osobom, które zajmują w strukturze organizacyjnej stanowisko nazwane inaczej niż skarbnik korporacyjny. Otrzymane wyniki potwierdzają również, że brak ujednoliconych nazw stanowisk osób zajmujących się zawodowo zarządzaniem skarbem może wynikać z dosyć krótkiej historii zawodu skarbnika korporacyjnego w naszym kraju. Zawód ten pojawił się w Polsce wraz z pojawieniem się międzynarodowych korporacji, które po 1989 roku, czyli po wprowadzeniu gospodarki rynkowej, otwierały tutaj swoje oddziały.



## 5. Zadania skarbnika korporacyjnego

We współczesnej organizacji zakres zadań skarbnika korporacyjnego może się od siebie różnić. Według The Association of Corporate Treasurers (ACT) zadania te można pogrupować w pięć kategorii:

- obsługa w ramach rynków kapitałowych i źródeł finansowania,
- zarządzanie ryzykiem finansowym,
- współdziałanie w zarządzaniu finansami korporacji,
- zarządzanie płynnością finansową spółki,
- prowadzenie kontroli i nadzoru nad działem skarbu w organizacji.

W polskich warunkach zakres obowiązków skarbnika często wynika z jego wiedzy, kompetencji i doświadczenia [Degenhart, 2008]. Z czasem rośnie również zaufanie zarządu do danego skarbnika, co w rezultacie może się przełożyć na zlecenie mu wykonywania dodatkowych zadań [Rauk, 2010, s. 44]. Według polskich źródeł literaturowych zakres obowiązków skarbnika może zawierać [Müldner, 2010, s. 63]:

- cash management,
- zarządzanie ryzykiem walutowym,
- finansowanie,
- ocenianie ryzyka finansowego potencjalnych projektów,
- ubezpieczenia,
- gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe (udzielane i uzyskiwane).

Nieco inny wykaz zadań powierzonych skarbnikowi korporacyjnemu można znaleźć w opracowaniu Wojciecha Szumielewicza [2009, s. 60], a mianowicie:

- zarządzanie ryzykiem i transakcjami walutowymi,
- inwestowanie i finansowanie,
- relacje z bankami,
- zarządzanie płynnością,
- zarządzanie kapitałem obrotowym,
- płatności przychodzące,
- płatności wychodzące,
- płatności wewnętrzne.

Tymczasem Jacek Rauk [2010, s. 45] wskazuje na konieczność podziału obowiązków skarbnika na zadania podstawowe i dodatkowe. Podstawowe obejmują: zarządzanie gotówką na kontach bankowych, zarządzanie liniami kredytowymi i ich wykorzystanie, zarządzanie ryzykiem finansowym. Ponadto autor powyższego ujęcia zakresu obowiązków skarbnika korporacyjnego wskazuje, że jeśli skarbnik nie wykonuje obowiązków, które zostały przedstawione w powyższym ujęciu jako podstawowe, to w rzeczywistości nim nie jest. Oprócz podstawowych obowiązków skarbnik korporacyjny może pełnić funkcje dodatkowe, które z reguły są pogrupowane w trzy zbiory. W pierwszej grupie zadań można wymienić następujące

obowiązki: prognozowanie płynności, hedge accounting, kontrolę kredytową i windykację. Druga grupa obejmuje takie obowiązki, jak: zarządzanie należnościami i zobowiązaniami, tworzenie programu finansowania klientów przedsiębiorstwa oraz dostawców. Do trzeciej grupy zalicza się zarządzanie kapitałem obrotowym netto [Ertl, 2004, s. 133] oraz współudział w planowaniu inwestycji długookresowych.

Prezentowane różne ujęcia zakresu obowiązków skarbnika kooperacyjnego pokazują, że choć podejmowane są próby bardziej przejrzystego sprecyzowania jego zadań, to mimo to do tej pory zakres obowiązków skarbnika korporacyjnego nie został ściśle określony i unormowany.

## 6. Podsumowanie

Wzrost ryzyka finansowego, zmienność rynków oraz zmiany w dostępie do tradycyjnych źródeł finansowania są wyzwaniem dla skarbnika korporacyjnego. Wszystkie te przytoczone czynniki rzutowały na wzrost znaczenia działu skarbu w przedsiębiorstwach – stosunkowo młodego elementu struktury organizacyjnej. Obecnie zarówno zakres obowiązków, jak i nazewnictwo stanowiska skarbnika korporacyjnego oraz nazewnictwo działu skarbu nie są ściśle określone. Koncentracja na bieżącym zarządzaniu finansami, a zwłaszcza na zarządzaniu płynnością finansową, nadal zyskuje na znaczeniu.

Przeprowadzane badania empiryczne potwierdziły brak ujednoczenia nazw stanowisk oraz brak ujednoczenia nazw działów wśród badanych skarbników korporacyjnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że w Polsce jak dotąd jednoznacznie nie określono zarówno zakresu obowiązków skarbnika, umiejscowienia działu skarbu w przedsiębiorstwie oraz nazewnictwa stanowisk zajmowanych przez skarbników korporacyjnych, jak i działów zajmujących się zakresem obowiązków należących do skarbników korporacyjnej. Zarządzanie skarbem od dawna występuje w korporacjach międzynarodowych, natomiast w Polsce jego początki sięgają roku 1989 – pojawiło się ono wraz z ekspansją korporacji międzynarodowych.

Uświadamianie znaczenia zarządzania skarbem ma na celu doprecyzowanie zagadnień związanych z zakresem pracy skarbnika, osiągnięcie wskazanych celów i tym samym – poprawę skuteczności zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwach, a także zmniejszenie ryzyka bankructwa.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, red. D. Maison, A. Noga-Bogomilski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
2. Bentley H.C., *Corporate Finance and Accounting*, The Ronald Press, New York 1908.

3. Degenhart H., *The Functions of a Corporate Treasury*, „Treasury Management International” 2008, <https://www.treasury-management.com/article/4/121/1053/thefunctions-of-a-corporate-treasury.html>, dostęp: 14.10.2018.
4. Ertl M., *Aktives Cashflow-Management. Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung Und effiziente Innenfinanzierung*, Vahlen, München 2004.
5. Grzelak F., Kreczmańska-Gigol K., *Skarbnik korporacyjny w Polsce – miejsce, zadania, narzędzia*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, s. 39–52.
6. Kreczmańska-Gigol K., *Pomiar płynności finansowej* [w:] *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2015.
7. Kreczmańska-Gigol K., *Rola skarbnika w przedsiębiorstwie – ujęcie historyczne i współczesne*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, 107 [*Finanse w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania. Finanse przedsiębiorstw*, red. H. Zadora, G. Łukasik].
8. Müldner M., *Rola skarbnika korporacyjnego w przedsiębiorstwie* [w:] *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2010.
9. Pajewska-Kwaśny R., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa. Istota ryzyka* [w:] *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2015.
10. Rauk J., *Rola skarbnika w przedsiębiorstwie – ujęcie pierwsze* [w:] *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2010.
11. Reisch R., *Die Konzern-Finanzpolitik* [w:] *Handbuch der Konzernfinanzierung*, Hrsg. M. Lutter, E. Schettler, U.H. Schneider, Verlag DR. Otto Schmidt, Köln 1998.
12. Ross D., *International Treasury Management*, Euromoney Publication, London 2000.
13. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
14. Szumielewicz W., *Cash Management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*, Difin, Warszawa 2009.

### **Materiały internetowe**

1. ACT and The Institute of Chartered Accountants in Australia, *O wzrastającym znaczeniu skarbowości korporacyjnej w 20 punktach*, [https://www.treasurers.org/ACTmedia/istota\\_skarbowosci\\_korporacyjnej.pdf](https://www.treasurers.org/ACTmedia/istota_skarbowosci_korporacyjnej.pdf), dostęp: 14.10.2018.

---

## Perception of corporate treasury departments and corporate treasurers in Polish enterprises based on empirical studies

---

### Abstract

The author describes and explains the role of corporate treasury departments in day-to-day corporate finance management. A corporate treasury department is a relatively new component of corporate organisational structures, still rather little known in Poland. The paper aim is to familiarise readers with the subject of treasury, starting from the role played by corporate treasurers and the position of a corporate treasury department in corporate organisational structure through responsibilities of a corporate treasurer up to the presentation of results of studies on the perception of corporate treasury departments and corporate treasurers. The obtained results indicate the lack of uniformity in job descriptions of corporate treasurers and in names given to corporate treasury departments.

**Keywords:** corporate treasury department, corporate treasurer, treasury, liquidity, corporate finance  
**JEL classification codes:** G300

---