

Dorota Gubicz-Stachowiak, Małgorzata Bilińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Skuteczne zarządzanie dokonuje się poprzez zastosowanie odpowiednio dobranych metod i narzędzi. Wśród nich najbardziej rozpowszechnioną metodą jest budżetowanie rozumiane jako proces obejmujący całokształt działań służących organizacji, osiągnięciu określonych celów. Jest to metoda, która stwarza szerokie możliwości skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Proces ten pozwala w najbardziej efektywny sposób wykorzystać środki finansowe będące w dyspozycji firmy. Umożliwia podejmowanie właściwych decyzji inwestycyjnych, dotyczących produkcji, sprzedaży czy też działań finansowych.

Słowa kluczowe: budżetowanie, planowanie, prognozowanie, koszt standardowy

1. Wstęp

Nieustanna zmienność otoczenia oraz potrzeba konkurowania na rynkach światowych spowodowały konieczność maksymalizowania potencjałów strategicznych przez współczesne przedsiębiorstwa. Chcąc zwiększyć efektywność pozyskania, gromadzenia, przetwarzania i prezentowania informacji, będących podstawą podejmowania decyzji, ich menedżerowie coraz chętniej sięgają po nowoczesne rozwiązania w obszarze zarządzania.

Wzrastająca złożoność problemów powstających podczas funkcjonowania przedsiębiorstwa uświadomiły zarządzającym fakt, iż żadna dziedzina działalności nie może być pozostawiona przypadkowi. Szybki rozwój techniki i produkcji masowej wzbudził zainteresowanie nie tylko rachunkiem kosztów, ale także zagadnieniami związanymi z planowaniem i kontrolą. W literaturze przedmiotu zaznacza się, iż jednym z ważniejszych instrumentów zarządzania jest budżetowanie, które znajduje zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach nastawionych na osiąganie zysków, ale również w organizacjach non-profit. Poniższy referat ma za zadanie przedstawić rolę i formy budżetowania w firmie produkcyjnej, zwracając przy tym uwagę na udział poszczególnych komórek organizacyjnych w kształtowaniu ostatecznego planu budżetowego.

2. Definicja budżetu i jego funkcje

Budżet można określić jako wyrażony w jednostkach ilościowych (jednostki naturalne) i wartościowych (jednostki pieniężne) plan działania określonej organizacji gospodarczej w danym okresie obrachunkowym, przyjęty (zaakceptowany) do realizacji, stworzony i realizowany przy udziale pracowników poszczególnych szczebli zarządzania [Świdorska 2010, s. 459–460].

Z kolei proces przygotowania i opracowania serii spójnych budżetów oraz połączenia ich w jeden spójny budżet przedsiębiorstwa nazywamy budżetowaniem. Jest to metoda bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, określająca zasady planowania i wykorzystania środków finansowych w celu efektywnego wykonania zadań. Stanowi ona pewien zestaw metod i narzędzi zarządzania o charakterze sformalizowanej procedury, obowiązującej w danym przedsiębiorstwie, która określa zasady tworzenia i wykonania budżetu.

Wśród podstawowych funkcji budżetowania wymienia się m.in. [Wnuk-Pel 2006, s. 16]:

- koordynację (za pośrednictwem budżetu działania poszczególnych części organizacji są ze sobą zespolone i skoordynowane, dzięki czemu zauważalne są występujące relacje i powiązania zachodzące pomiędzy nimi),
- motywowanie (budżet często uznawany jest za silne narzędzie, które motywuje pracowników do efektywnego działania oraz do realizacji postawionych w nim zadań),
- kontrolę (porównanie rzeczywistych poziomów wykonania budżetu z wielkościami planowanymi pozwala odkryć miejsca odchyłeń oraz ich przyczyny),
- komunikowanie (poprzez budżet najwyższe kierownictwo może przekazywać podległym szczeblom informacje dotyczące celów oraz środków i działań, jakie do ich realizacji zostaną podjęte, co umożliwi wszystkim pracownikom zrozumienie roli, jaką mają odegrać w realizacji budżetu).

Budżetowanie powinno być przeprowadzone według ściśle określonych reguł, zwanych zasadami budżetowania. Do najważniejszych zasad należy zaliczyć [Nowak 2007, s. 35–38]:

- jedność budżetu,
- zupełność budżetu,
- równowagę budżetową,
- okresowość budżetowania,
- ciągłość budżetowania,
- uprzedniość budżetowania,
- szczegółowość budżetu,
- podmiotowość budżetowania,
- jawność budżetu.

Dzięki zastosowaniu powyższych zasad rośnie użyteczność budżetu. Jednak ich stosowanie nie jest bezwzględnym wymogiem, a jedynie zbiorem zaleceń, pomagającym zapewnić budżetowi poprawność.

Budżet opracowany dla całego przedsiębiorstwa jest nazywany budżetem wiodącym. Przedstawia on ostateczną wersję uzgodnioną w procesie budżetowania. Budżet wiodący jest ponadto systemem powiązanych ze sobą elementów, nazwanych budżetami częściowymi. Sporządzane są one dla określonych zakresów działalności przedsiębiorstwa. Każdy z nich przedstawia wyrażone w kategoriach finansowych dokonania przedsiębiorstwa do zrealizowania w okresie budżetowym [Nowak 2009, s. 278].

Ze względu na horyzont budżetowania wyróżnia się dwa rodzaje budżetów:

- budżety długoterminowe, których zasięg czasowy budżetowania przekracza okres roku,
- budżety krótkoterminowe o krótkim horyzoncie budżetowania, najczęściej roku, kwartału, miesiąca.

Należy ponadto nadmienić, iż budżety są sporządzane dla określonych grup kategorii finansowych przedstawiających dokonania przedsiębiorstwa w różnych obszarach jego działalności. Stosując jako kryterium przedmiot budżetowania można wyróżnić trzy części budżetu przedsiębiorstwa:

- budżet kapitałów,
- budżet operacyjny,
- budżet finansowy.

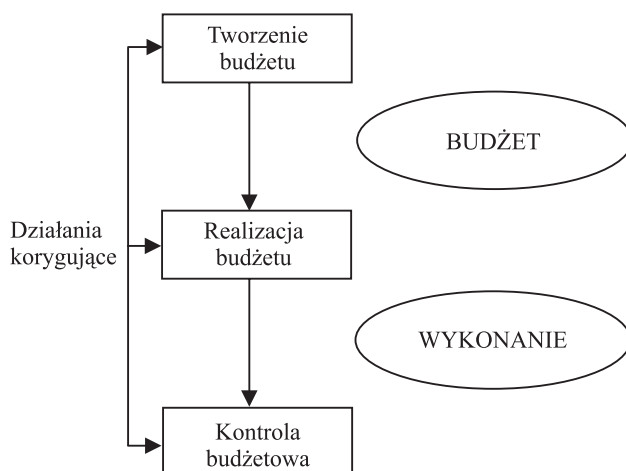
3. Fazy budżetowania

Proces budżetowania jest postępowaniem wieloetapowym, na które składa się kilka powiązanych ze sobą elementów realizowanych w logicznej kolejności. W poszczególnych podmiotach mogą być one różne, co jest wynikiem indywidualnego podejścia i specyfiki tych przedsiębiorstw. W każdym przypadku daje się jednak wskazać trzy charakterystyczne etapy budżetowania:

- tworzenie budżetu jako sformalizowanego opisu zadania,
- realizowanie budżetu jako wykonania zadań na podstawie planu budżetowego i przyjętej procedury,
- kontrolę budżetową jako formę oceny bieżących wyników w stosunku do przyjętych zadań.

Zależności pomiędzy poszczególnymi fazami budżetowania przedstawia rysunek 1.

Tworzenie budżetu rozpoczyna się od przekazania terminów, wytycznych oraz innych ograniczeń, które powinny zostać w nim uwzględnione. Następnie sporządza się sam budżet (sprzedaży, a na jego postawie pozostałe budżety częściowe), który określa zadania poszczególnych komórek przedsiębiorstwa w postaci skwantyfikowanej, przyporządkowując jednocześnie odpowiednie środki finansowe oraz koszty konieczne do zrealizowania zaplanowanych działań. Po etapie wewnętrznych uzgodnień następują konsultacje zewnętrzne, których wynikiem jest zatwierdzenie, po



Rys. 1. Fazy budżetowania

Źródło: [Nowak 2009, s. 277].

ewentualnych korektach, budżetu przez odpowiednie organy przedsiębiorstwa wraz z systemem motywacyjnym dotyczącym jego realizacji.

Skuteczne przeprowadzenie procedury budżetowania wymaga przygotowania harmonogramu poszczególnych zadań, określającego daty realizacji kolejnych kroków od przedstawienia wytycznych i założeń do budżetu po zatwierdzenie jego wykonania.

Realizacja budżetu sprowadza się do wykonywania ustalonych w nim zadań. Jednym z ostatnich, ale bardzo istotnych etapów tego procesu jest kontrola. W teorii i praktyce wiąże się ją z koniecznością:

- pomiaru i rejestracji bieżących efektów działania,
- porównania efektów bieżących z planowanymi,
- ustalenia stałego powiązania między budżetem, występującymi odchyleniami a modyfikacjami planów [Controlling kosztów... 2010, s. 462].

Kontrola realizacji budżetu to okresowe (zazwyczaj miesięczne) porównywanie zrealizowanych wartości z przyjętymi w budżecie założeniami. Wszelkie rozbieżności powinny być natychmiast ujawnione w odpowiednich raportach kontrolnych, z wskazaniem przyczyn ich powstania. W przypadku wystąpienia istotnych odchyłeń należy podjąć działania naprawcze, bądź korygujące w celu eliminacji tych niezgodności w przyszłości. Jednak nie wszystkie niezgodności udaje się skorygować. Czasami bowiem odchylenia mogą mieć swoją przyczynę w nagłej zmianie warunków działania (kryzys gospodarczy) bądź też przyjęciu mało realnych założeń. U podstaw odchyłeń w szczególności mogą leżeć następujące przyczyny [Vollmuth 2007, s. 135]:

- błędne planowanie,
- zła organizacja,
- nierealne sformułowanie celów,
- niewłaściwa realizacja,
- wprowadzone racjonalizacje,
- nieprzewidziane wpływy zewnętrzne,
- wzrost cen surowców,
- nowe metody technologiczne,
- wprowadzenie nowych maszyn,
- wykorzystanie usług zewnętrznych,
- zbyt małe lub nadmierne zużycie,
- użycie innych ilości do rozliczeń materiałowych,
- użycie innych wartości do rozliczeń materiałowych,
- podwyższenie stawek taryfowych płac,
- błędy w dekretowaniach księgowych,
- czasowe przesunięcie kosztów.

4. Analiza przypadku

Budżetowanie jako metoda stwarza szerokie możliwości skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Aby jednak proces ten zachodził prawidłowo, muszą być spełnione następujące warunki:

- właściwe rozpoznanie funkcji, jaką pełni dany podmiot w gospodarce, grupie kapitałowej czy innej strukturze,
- trafne opisanie wyrobu i procesu produkcyjnego,
- trafne umiejscowienie ośrodków odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Tylko właściwe rozpoznanie rodzaju produkcji oraz wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi daje możliwość szybkiego ustalenia i zaadresowania pytania budżetowego, czyli swego narzędzia w procesie planowania.

Jako przykład omówiona zostanie firma produkcyjna z branży metalowej, zlokalizowana na terenie województwa dolnośląskiego. Przedsiębiorstwo wchodzi w skład korporacji amerykańskiej i działa na rynku polskim od 15 lat. Zajmuje się prostą produkcją wyrobu wytwarzanego seryjnie. Ze względu na organizację pracy warto zaznaczyć, że jest to produkcja gniazdowa. Przedsiębiorstwo posiada nieskomplikowaną strukturę organizacyjną o postaci liniowej. Głównymi odbiorcami wytwarzanego wyrobu są podmioty należące do grupy, tzw. *affiliate companies*, a działalność jest całkowicie zdeterminowana przez odgórne decyzje, zapadające w siedzibie głównej korporacji.

Prace nad budżetem rozpoczynają się zwykle w połowie roku poprzedzającego właściwy rok budżetowy. Jest on typowy dla spółki produkcyjnej i obejmuje w szczególności obszary takie jak [Buk 2006, s. 151]:

- budżet sprzedaży i związany z nim budżet produkcji i zaopatrzenia,
- budżet wydatków kapitałowych,
- budżet kosztów ogólnych zarządu,
- jak i powiązany ze wszystkimi powyższymi budżet gotówki.

Pierwszym etapem przy tworzeniu budżetu jest ustalenie kosztów wytworzenia produktu i związanych z tym wartości cen transferowych, jakie będą obowiązywały w kolejnym roku. Faza ta wiąże się również z koniecznością podjęcia decyzji o ewentualnej zmianie cen dla podmiotów niepowiązanych. Jeżeli podwyżka wydaje się być zasadna, znajdzie odzwierciedlenie w zaplanowanym budżecie sprzedażowym.

Składowe kalkulacji ceny transferowej przedstawia rys. 2.

A	B	$C = B * A$	A + C
Koszt standardowy	% marży	Wartość marży	Cena transferowa

Rys. 2. Składowe kalkulacji ceny transferowej

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie właściwego kosztu wytworzenia produktu, uaktualnienie i zweryfikowanie istniejących procedur produkcyjnych to najważniejszy, a zarazem najtrudniejszy krok przy tworzeniu planu budżetowego. Zaangażowani są tu nie tylko pracownicy działu finansowego, ale również działu sprzedaży, zakupów, planowania produkcji czy logistyki. Każdy jest ważnym ogniwem łańcucha informacyjnego.

Dział sprzedażowy dostarcza informacji o planowanej sprzedaży i zamówieniach (tych już istniejących jak i tych, które przewiduje, że pojawią się w poszczególnych miesiącach przyszłego roku).

Dział planowania produkcji oszacowuje możliwości produkcyjne już istniejące jak i ewentualne zapotrzebowanie na nowe moce produkcyjne (maszyny, ludzi) zgodnie z planowanym zbytem. Ich zadaniem jest ponadto określenie, na podstawie danych z poprzednich dwunastu miesięcy, które produkty będą nadal wytwarzane, a które były tylko jednostkowym zamówieniem. Poszczególne grupy towarów oznacza się jako „aktywne” lub „wycofane” – podlegających blokadzie systemowej, co w praktyce oznacza, że w ciągu kolejnych dwunastu miesięcy ich udział w jakimkolwiek zapisie systemowym czy księgowym będzie wymagał osobnej kalkulacji z wykorzystaniem aktualnych danych.

Dział zakupów dostarcza jednych z najważniejszych informacji, jakimi są symulacje cen na podstawowe komponenty wchodzące w tzw. BOM (*Bill of Material*), czyli główne składniki receptury produktu. Jest to możliwe do określenia na podstawie zakontraktowanych dostaw, jak i analizy trendów charakterystycznych na rynku sprzedażowym danego surowca.

Na tym etapie planowania ważne jest spojrzenie całościowe na produkcję, nie tylko pod względem efektywności pracy maszyn i ludzi, ale i zużycia materiałów oraz poziomu odpadów. Uzyskanie tego typu informacji możliwe jest tylko po głębokiej analizie danych produkcyjnych, wartości odchyień inwentaryzacyjnych i bezpośredniej obserwacji pracy na hali produkcyjnej, która pozwala na zaplanowanie ewentualnych zmian czy ulepszeń w procesie produkcji.

Jak już wspomniano, kalkulacja kosztu standardowego to wieloetapowe zadanie zespołu ludzi i na tyle ważny element całego budżetu, że poświęca mu się najwięcej czasu i zaangażowania. Koszt standardowy produkcji danego wyrobu to suma [Buk 2006, s. 104]:

- postulowanych standardowych bezpośrednich kosztów materiałowych,
- postulowanych standardowych bezpośrednich kosztów robocizny,
- postulowanych standardowych kosztów pośrednich, czyli iloczynu standardowej stawki kosztów pośrednich na daną jednostkę działania (tj. maszynogodzinę czy roboczogodzinę).

Każdy z działów zajmujących się danymi obszarami odpowiedzialny jest za dostarczenie do komórki finansowej jak najbardziej rzeczywistych informacji, dzięki czemu powstaną właściwie oszacowane koszty standardowe, służące dalszemu planowaniu. W teorii takie standardy nazywa się bieżąco osiągalnymi [Buk 2006, s. 104], czyli takimi, które przedstawiają najbardziej realne i efektywne wykorzystanie możliwości i zasobów przedsiębiorstwa.

Po kalkulacji kosztów standardowych i wyliczeniu cen transferowych obowiązujących w kolejnym roku rozliczeniowym, firma informuje spółki powiązane o skalkulowanych kosztach, jak również zaplanowanym poziomie cen. Dane te przesyłane są w formie tabeli, przedstawiającej poszczególne towary i ich:

- skalkulowany koszt standardowy,
- procent marży,
- elementy składowe kosztu standardowego,
- porównanie kosztu bieżącego z zaplanowanym na kolejny rok wraz z wyjaśnieniami powstałych odchyień.

Udostępnianie tego typu informacji w fazie tworzenia budżetu jest niezwykle pomocne przy opracowywaniu planów sprzedażowych i zakupowych.

Kolejnym etapem budżetowania, często przebiegającym równolegle z kalkulacją kosztu standardowego jest planowanie pozycji operacyjnych i finansowych, które stanowią elementy składowe rocznego budżetu w wersji końcowej.

Część finansowa to budżet bilansu, rachunku zysków i strat oraz przepływów pieniężnych. Część operacyjna [Jaruga, Nowak, Szychta 1999, s. 626] to budżety w zakresie już omówionej sprzedaży, jak również produkcji, zakupów, kosztów zużycia materiałów bezpośrednich oraz kosztów płac bezpośrednich. Na uwagę zasługuje fakt, że to właśnie budżet sprzedaży jest determinantem planowanej działalności firmy, czyli produkcji, poziomu kosztów i przychodów, jak i ostatecznych wyników finansowych. Każda z wyżej wymienionych części jest prognozowana osobno ze

szczególną troską o zachowanie wzajemnych relacji i powiązań pomiędzy budżetowanymi pozycjami. Zgodnie z obowiązującymi zasadami korporacyjnymi budżet jest przygotowywany najpóźniej do listopada roku poprzedzającego rok prognozowany.

Bazę do wyliczeń stanowią dane z poprzednich dwunastu miesięcy z wyraźnie wyznaczonymi trendami, jakie występowały w obserwowanym okresie. Ważne jest, aby wyodrębnić i wyeliminować z zestawień czynniki występujące wyjątkowo, czyli takie, w których przypadku można uznać, że prawdopodobieństwo ich ponownego wystąpienia jest znikome lub wręcz żadne.

Ze względu na stale zmieniające się warunki gospodarcze przygotowywanie budżetów długookresowych, czyli na okres dłuższy niż rok jest niewskazane, gdyż dane w nim kalkulowane nie uwzględniając zmian rynkowych nie stanowiłyby wiarygodnego źródła informacji o działalności przedsiębiorstwa i tym samym budżet utraciłby swoje główne zadanie.

Zabudżetowane pozycje są implementowane do systemu informacyjnego i zapisywane w formie scenariusza budżetowego, służącego przygotowywaniu odpowiednich analiz i raportów. Warto wspomnieć, że choć budżet tworzony jest raz w roku, to podlega on ciągłej weryfikacji i pod postacią kwartalnych prognoz jest uaktualniany.

Planowanie daje możliwość kontrolowania funkcjonowania firmy. Mając jasno określone cele i zadania z nimi związane, łatwiej jest podążać wyznaczoną przez jednostkę nadrzędną drogą.

Tabela 1. Układ *4wallcost*

4wall cost	Budget data	QR FCST data	Actual scorecard (weekly data)
Number of Company:...	Budget	MTH FCST	Scorecard
Country:...			Week 1
	Jan-10	Jan-10	Jan-10
	Mth	Mth	Mth
Work Days:	20	20	20
Production information:			
Xxxx			
Inventory			
Xxxx			
Costs			
Xxxx			
Headcount Detail			
Xxxx			
Production Detail			

Źródło: [Gubicz-Stachowiak 2009, s. 80].

W przywoływanej w tym referacie firmie jednym z kluczowych elementów budżetowania jest stworzenie produkcyjnej karty wyników. Prognozowane w niej pozycje stanowią bazę do cotygodniowej kontroli podstawowej działalności firmy. Analiza ta odbywa się w oparciu o cztery płaszczyzny: analizę wolumenową produkcji, kosztów pracy, parku maszynowego oraz pozostałych kosztów związanych bezpośrednio z wykonywaną działalnością. Jest to tzw. macierz kosztowa (ang. *Wall cost*) nazywana *scorecard*. Układ raportu pokazano w tabeli 1.

Pozycje zapisane w kolumnie „budżet” są kalkulowane raz w roku i implementowane do programu korporacyjnego (sprawozdawczo-informacyjnego HYPE-RION) pod takim też scenariuszem. Wartości „budżet” podlegają kwartalnej ocenie i weryfikacji i z naniesionymi poprawkami ujmowane są w kolumnie „QR FSCT”. Ostatnia kolumna przedstawia dane aktualne, czyli takie, których wartości jesteśmy w stanie oszacować po każdym kolejnym tygodniu produkcyjnym na podstawie aktualnych wyników finansowych. Jest to zestawienie uaktualniane i analizowane w poszczególnych okresach sprawozdawczych: tygodniach, miesiącach, kwartałach.

Weryfikacja danych produkcyjnych, opierając się przede wszystkim na analizie wolumenu produkcji i cenie materiału podstawowego, pozwala na szybkie odnalezienie przyczyny odchylenia od budżetu czy kwartalnej prognozy.

5. Podsumowanie

Przygotowanie budżetu to wielotygodniowa praca nie tylko działu finansowego. Jest on wynikiem wzajemnej współpracy wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Bardzo ważne jest, aby powstawał na podstawie pozyskanych danych, informacji i planów od kierowników poszczególnych komórek, gdyż tylko w takiej postaci będzie przedstawiał rzeczywiste cele i dążenia firmy. Istotnym czynnikiem jest również prawidłowy przepływ informacji, który ułatwia komunikację i współpracę, co niewątpliwie pozwala na sprawną weryfikację wyników i interpretację ewentualnych odchyłeń w kolejnych miesiącach. To właśnie praca nad budżetem i późniejsza weryfikacja odchyłeń jest sednem zarządzania poprzez budżetowanie.

Literatura

- Buk H., *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2010.
- Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Gubicz-Stachowiak D., *Produkcyjna karta wyników*, Prace Naukowe UE, red. E. Nowak, Wrocław 2009.
- Jaruga A., Nowak W., Szycha A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Łódź 1999.

- Nowak E., *Podstawowe koncepcje zarządzania*, w: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2009.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.
- Wnuk-Pel T., *Zarządzanie rentownością. Budżetowanie i kontrola. Activity Based Costing/Management*, Difin, Warszawa 2006.

BUDGETING AS A PART OF COMPANY MANAGEMENT

Summary: This is the brief information about a financial plan named budget. Budget is the most important financial information. It estimates costs and revenues in specific periods. It is really important to cover in preparation all company departments. Only common work will permit to obtain satisfying results.