

Znaczenie budżetowania w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem

Izabela Orzof

Znaczenie budżetowania, czyli rozdysponowania dochodów i wydatków jest ogromne w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Szczególną rolę budżetowanie odgrywa w prognozowaniu spodziewanych dochodów i wydatków przedsiębiorstwa.

Niniejszy referat składa się z części teoretycznej i praktycznej. W pierwszej z nich przedstawiono pojęcie i rodzaje budżetów, zasady budżetowania i obszary powiązań między budżetami, ich zalety i wady oraz procesy budżetowania w ujęciu tradycyjnym i współczesnym. W części empirycznej przedstawiono znaczenie budżetowania w firmie ADAPTA Sp. z o.o. Kraków.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach konkurencji rynkowej muszą planować i przewidywać swoje wydatki i dochody, dokonywać analizy przyszłej sprzedaży i produkcji, dlatego budżetowanie w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest kluczowe dla powodzenia firm na konkurencyjnym rynku.

1. Wstęp

Postulaty dotyczące wykorzystania budżetów jako instrumentów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem pojawiały się już na początku XX wieku. Prekursorem w tej dziedzinie był Pierre du Pont, który wprowadził w swoim przedsiębiorstwie, oprócz innych, wykorzystywanych do dnia dzisiejszego narzędzi zarządzania, systematyczne procedury budżetowania operacyjnego i kapitałowego. Pierwsze prace teoretyczne traktujące o problemach budżetowania zainicjowane zostały dopiero w latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia jako jeden z elementów rodzącej się rachunkowości zarządczej. Zainteresowanie budżetowaniem oraz powszechność zastosowania tego instrumentu do wspomagania procesu zarządzania wynika z wielofunkcyjności, jaką niosą ze sobą roczne budżety. Będąc implementacją planu długookresowego, budżet daje gwarancję, że osoby odpowiedzialne za jego sporządzanie będą świadomie planować przyszłą działalność, ograniczając do minimum podejmowanie nieprzemysłanych decyzji (Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke 2002: 214).

2. Budżet i jego rodzaje

Budżet to sformalizowany dokument przedstawiający wpływ na wyniki ekonomiczno-finansowe przyszłych decyzji przedsiębiorstwa. Obejmuje wspomaganie szczegółowej alokacji spodziewanych, dostępnych w przyszłości zasobów do projektów, zakresu odpowiedzialności i danego okresu. Polityka budżetowa polega na manewrowaniu dochodami i wydatkami budżetowymi. Zajmuje się sposobami wykorzystania tychże dochodów i wydatków w celu realizacji wyznaczonych zadań. Cele budżetowania w przedsiębiorstwie są następujące (Ciak 2002: 15):

- przełożenie strategii przedsiębiorstwa na cele operacyjne ośrodków budżetowych,
- zdefiniowanie celów do realizacji, określenie dostępności zasobów finansowych i zakresu odpowiedzialności kierownictwa,
- ocena efektywności działań kierownictwa oraz stopnia realizacji planów przedsiębiorstwa poprzez bieżącą kontrolę budżetu i odchyień,
- zaplanowanie źródeł finansowania działalności i zwiększenie stabilności finansowej przedsiębiorstwa.

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem polega na realizacji założonych planów długookresowych podjętych przez zarząd przedsiębiorstwa poprzez odpowiednio dobrane metody i narzędzia. Konstruując budżety przedsiębiorstwa wykorzystują dwie metody budżetowania. Pierwsza, nazywana metodą przyrostową, polega na korygowaniu danych z ubiegłego okresu o przewidywane zmiany w następnych okresach objętych budżetem. Podstawową wadą tej metody jest niebezpieczeństwo uwzględniania w budżetach nieefektywności procesów zaistniałych w przeszłości. Drugą metodą konstrukcji budżetów jest tzw. „budżetowanie od zera”. Polega ono na szacowaniu wielkości produkcji, sprzedaży, przychodów, wpływów, zapasów, kosztów, wydatków, zysków, wypłacalności itp. przy założeniu, że realizowane przez jednostkę procesy i programy występowały po raz pierwszy. Stosowanie metody „budżetowania od zera” wymaga odpowiedzi na następujące pytania (Gos 2007: 18):

- czy dany proces powinien być wykonywany,
- jakie powinny być rozmiary danego procesu,
- czy dany proces powinien być wykonywany w dotychczasowy sposób,
- jakie powinny być podstawowe wielkości ekonomiczne dla danego procesu.

Planowanie i kontrola wielkości ekonomicznych za pomocą budżetów wiąże się z koniecznością przeprowadzenia następujących czynności (Drury 1995: 375):

- przekazanie szczegółowych założeń o przyjętej polityce budżetowej i danych dla osób odpowiedzialnych za sporządzanie budżetu,
- określenie czynników ograniczających wielkości produkcji,
- sporządzenie budżetu sprzedaży,

- wstępne sporządzenie innych budżetów, wynikających z założeń budżetu sprzedaży,
- negocjowanie budżetów z przełożonymi,
- koordynowanie i weryfikacja budżetów,
- zatwierdzenie i przyjęcie budżetów do realizacji,
- stała weryfikacja budżetów w trakcie ich realizacji.

Budżety oparte są na tym, co wcześniej zostało zaplanowane w przedsiębiorstwie. Wyróżniamy różne rodzaje budżetów, które można podzielić wg następujących kryteriów (Nowak, Nita 2007: 25–35):

- kryterium czasu: krótkookresowe i długookresowe,
- kryterium rzeczowe: operatywne i strategiczne,
- kryterium obszaru funkcjonalnego działań przedsiębiorstwa: inwestycyjny, obrotu (sprzedaży), administracji, produkcyjny, ogólny przedsiębiorstwa, przetwarzania danych, badań i rozwoju, zaopatrzenia,
- kryterium finansowe: budżety danych podstawowych, budżety danych pochodnych,
- kryterium uwzględnienia zmian w rozmiarach działalności: statyczne, elastyczne,
- kryterium okresu, jakiego dotyczą: stałe, kroczące,
- kryterium sposobu opracowania danych do budżetu: narastające, od zera,
- kryterium metody uzgadniania: tworzone odgórnie, tworzone oddolnie.

Budżety opracowane dla jednej wielkości produkcji określa się mianem stałych. Budżety uwzględniające zmiany wielkości produkcji są nazywane budżetami elastycznymi (ruchomymi). Z uwagi na czasookres budżetowania wyróżnia się (Gos 2007: 19):

- budżety statyczne, opracowane dla jednego przedziału czasowego,
- budżety ciągle, w których zestawia się informacje odnoszące się do większej liczby przedziałów czasowych, np. za następne sześć miesięcy,
- budżety kroczące (kontynuacyjne), które sporządza się np. za okres sześciu lub dwunastu miesięcy, dodając co miesiąc przewidywane wielkości następnego miesiąca i odejmując wielkości miesiąca ubiegłego.

Z powyższego wynika, iż wyróżniamy wiele rodzajów budżetów. Aby z sukcesem zastosować mechanizm budżetowania w przedsiębiorstwie, należy zapewnić przede wszystkim sprawny przepływ informacji między księgowością a pozostałymi komórkami przedsiębiorstwa.

3. Zasady budżetowania

Budżetowanie umożliwia zaplanowanie działalności przedsiębiorstwa w różnych warunkach makroekonomicznych. Łączy planowanie organizacyjne i finansowe poprzez wartościowe określenie zadań, kompetencji i obowiązków poszczególnych komórek organizacyjnych. Plany są podstawą

do działania, natomiast budżety określeniem limitu środków na realizację. Polityka budżetowa opiera się jednak na pewnych zasadach określających reguły ograniczające swobodę działania ogółu podmiotów gospodarki budżetowej. Są one potwierdzone przepisami prawnymi, które muszą być przestrzegane przez wszystkie podmioty, aby zapewnić skuteczną realizację poszczególnych funkcji budżetu. Zasady budżetowania są więc następujące (Krajeńska 1995: 190–191):

- zasada rocznego budżetowania – polega na tym, że plan dochodów i wydatków obejmuje okres jednego roku,
- zasada zupełności – budżet obejmuje wszystkie dochody i wydatki, tym samym żadna z dziedzin działalności finansowej przedsiębiorstwa nie może być pominięta czy wyłączona z planu budżetowego,
- zasada jedności – budżet powinien tworzyć jedną całość, dochody i wydatki powinny być ujęte w jednym zestawieniu; eliminuje to zjawisko „pozornych oszczędności”, które powstają w konsekwencji transferu wydatków z jednego budżetu do innego, zwiększa się również przejrzystość i rzetelność dokumentów,
- zasada jawności – budżet powinien być podany do publicznej wiadomości, dotyczy to fazy tworzenia, uchwalania, wykonania i kontroli budżetu,
- zasada równowagi budżetowej, polegająca na dążeniu do tego, aby bieżące dochody były wystarczające na pokrycie wydatków.

W ciągu ostatnich lat zasady te ulegały pewnym modyfikacjom. Niektóre nie są w pełni respektowane, np. ze względu na duże rozczłonkowanie i wzrastającą rolę budżetów lokalnych trudno jest respektować zasady zupełności i jedności budżetowej.

4. Obszary powiązań między budżetami w przedsiębiorstwie

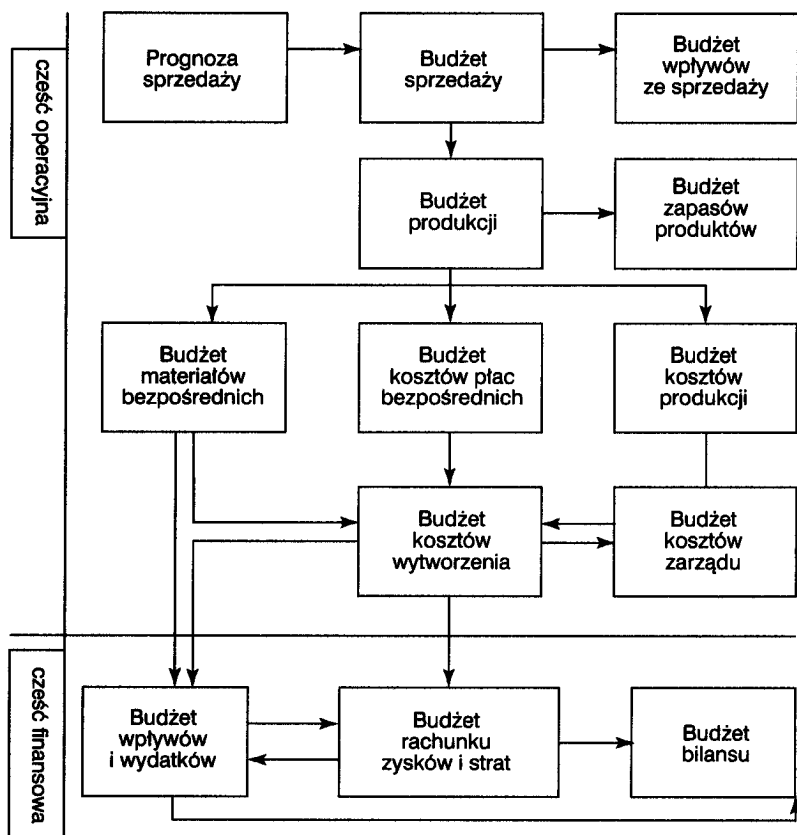
Podejmowane decyzje przez przedsiębiorstwa dotyczą różnych działań, m.in. marketingu, produkcji, zbytu, które są ze sobą wzajemnie powiązane. W związku z tym różnorodne typy działalności występujące wewnątrz przedsiębiorstwa mogą być koordynowane przez sporządzanie planu działania, czyli budżetu na przyszłe okresy. Syntezą budżetów sporządzanych w przedsiębiorstwach są budżety finansowe, a mianowicie:

- budżet bilansu, jakim jest syntetyczne, dwustronne zestawienia aktywów i pasywów, sporządzone na określony dzień, gdzie aktywa to wszystkie składniki majątkowe przedsiębiorstwa, a pasywa to źródła ich finansowania,
- budżet rachunku zysków i strat, jakim jest syntetyczne zestawienie przychodów, kosztów i obciążeń, związanych z uzyskaniem przychodu; mamy dwa warianty rachunku zysków i strat: kalkulacyjny i porównawczy,

- budżet rachunku przepływów pieniężnych, który jest odzwierciedleniem różnicy między rachunkiem zysków i strat a bilansem, opisuje przepływające środki w okresie między bilansem otwarcia a bilansem zamknięcia; mamy dwie metody sporządzania rachunku przepływów pieniężnych: bezpośrednią i pośrednią.

Budżety finansowe sporządza się po opracowaniu wszystkich budżetów operacyjnych.

Powiązania między budżetami ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Powiązania między budżetami w przedsiębiorstwie. Źródło: W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, 2002. *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa: PWE, s. 214.

Budżet sprzedaży przedstawia ilościowe zestawienie wszystkich produktów, jakie przedsiębiorstwo zamierza sprzedać wraz z zakładanymi cenami ich sprzedaży. Budżet produkcji zawiera przewidywaną wielkość produkcji

w poszczególnych okresach. Budżet zużycia materiałów bezpośrednich zestawia koszty zużycia materiałów bezpośrednich, wielkości zakupów oraz przewidywane płatności za zakupione materiały. Budżet robocizny bezpośrednio stanowi zastawienie kosztów płac bezpośrednich oraz świadczeń na rzecz pracowników. Natomiast budżet kosztów pośrednich stanowi zestawienie planowanych kosztów wydziałowych, zestawia się w nim koszty wydziałowe kontrolowane i niekontrolowane (Pluta 2004: 101–129).

Z powyższego rysunku wynika, iż budżetowanie w przedsiębiorstwie łączy różnorodne obszary działalności. Poszczególne budżety połączone są i nawzajem na siebie oddziałują.

5. Zalety i wady budżetowania

Zastosowanie budżetowania w przedsiębiorstwie umożliwia zaplanowanie jego działalności w różnych warunkach makroekonomicznych. Budżetowanie łączy planowanie organizacyjne i finansowe poprzez wartościowe określenie zadań, kompetencji i obowiązków poszczególnych komórek organizacyjnych. Plany są podstawą do działania, natomiast budżety określeniem limitu środków na realizację. Efektywne połączenie powszechnie stosowanej metodologii z zaawansowanym narzędziem informatycznym zmniejsza wysiłek organizacyjny związany z budżetowaniem i usprawnia kontrolowanie wykonania budżetu. Budżetowanie daje więc przedsiębiorstwu wiele korzyści, a mianowicie (Szycha 2000: 15):

- zmobilizowanie kierownictwa różnego szczebla do okresowego planowania,
- wsparcie tego planowania,
- umacnianie koordynacji, współpracy i komunikowania różnych ośrodków odpowiedzialności występujących w przedsiębiorstwie,
- ułatwienie liczbowego ujęcia opisowych zamierzeń i celów,
- ułatwienie przekazywania informacji o podejmowanych działaniach w przedsiębiorstwie,
- dostarczanie informacji dla kontroli oceny dokonań,
- dostarczanie danych do opracowania systemu motywacyjnego dla zmobilizowania kierownictwa do dołożenia starań w celu osiągnięcia zamierzeń przedsiębiorstwa,
- dostarczanie wiedzy o kosztach i przychodach w przyszłości,
- przybliżanie tej wiedzy szczeblom operacyjnym,
- koordynacja działań związanych z umowami zawartymi przez jednostkę gospodarującą,
- dostarczenie danych do oceny pracy kadry menedżerskiej wszystkich szczebli,
- poprawa ekonomicznych efektów procesów gospodarczych w szczególności wzrost efektywności kapitału, oszczędności, produktywności.

Oprócz korzyści, budżetowanie posiada także wiele wad. Wady budżetowania mogą być następujące (www.budzetowanie.com 02.04.2008 r.):

- kontrola wykonania budżetu ma charakter mechaniczny, przez co zmniejsza motywację i zaangażowanie pracowników,
- zbyt częste stosowanie narastającego sposobu ustalania wielkości budżetowych na podstawie danych historycznych,
- dostosowanie budżetów przede wszystkim do hierarchicznej struktury organizacyjnej, a nie do funkcji, jakie jednostki wewnętrzne pełnią w realizacji strategii całego przedsiębiorstwa,
- budżetowanie nastawione jest z reguły na ocenę wielkości wykorzystywanych zasobów bez powiązania z efektami, jakie przynoszą, oraz roli, jaką odgrywają w realizacji strategii,
- ograniczenie budżetowanie do wewnętrznych aspektów działalności przedsiębiorstwa.

Stworzenie budżetu dla całego przedsiębiorstwa jest trudne organizacyjnie. Wymaga uporządkowanego, terminowego działania i koordynacji pracy wielu ludzi. Procedura wymaga również sprawnego zarządzania dużą ilością dokumentów, z których każdy może mieć wiele wersji. Tworzenie budżetu jest więc czasochłonne, a równocześnie budżet powinien powstać w możliwie najkrótszym czasie. Brak pełnych informacji o poziomie wykonania aktualnego budżetu utrudnia jego konstruowanie, a gorączkowe działania związane z zakończeniem i rozliczeniem bieżących zadań skracają dostępny czas. Bieżące kontrolowanie realizacji oraz aktualizowanie budżetu jest utrudnione ze względu na rozproszenie źródeł danych. Łączenie i konsolidacja budżetów wymaga więc możliwości elastycznego budowania wielopoziomowych struktur danych (www.informum.pl 02.04.2008 r.).

6. Proces budżetowania

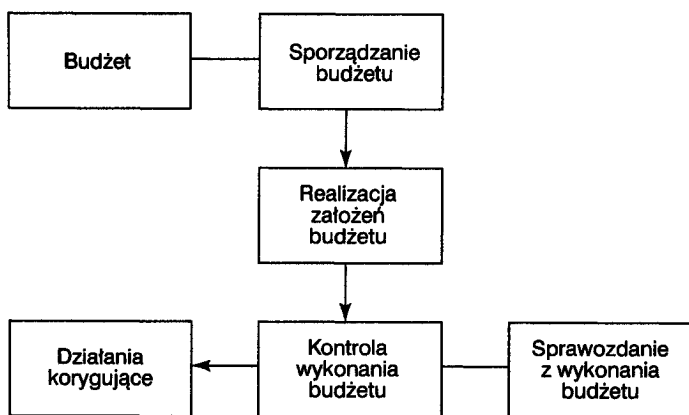
– ujęcie tradycyjne i współczesne

Proces budżetowania jest zadaniem złożonym, które wymaga podejmowania decyzji na wielu płaszczyznach i uwzględnienia wielu czynników zależnych również od specyfiki przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że sporządzanie budżetów nie jest jednorazową akcją angażującą kadrę zarządzającą, ale dynamicznym i ciągłym procesem długofalowym, który jedynie rozpoczęty odpowiednio wcześnie, zapewni przedsiębiorstwu zamierzone efekty. Opracowanie budżetu na rok następny rozpoczyna się zwykle kilka miesięcy przed zakończeniem roku bieżącego. Zależy od stopnia skomplikowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i realizowanych procesów. Im bardziej zdecentralizowane jest zarządzanie podmiotem gospodarczym, tym wcześniej powinien rozpocząć się proces budżetowania, aby uwzględnić czas potrzebny na przepływ informacji i negocjacje budżetowe. Literatura podaje wiele uniwersalnych wskazówek dotyczących sposobu realizacji budżetowania w praktyce. Należy jednak przy planowaniu całego procesu uwzględnić przede wszystkim specyfikę własnego przedsiębiorstwa oraz mieć na uwadze podstawowe czynniki

wpływające na kształt systemu budżetowania, do których należą (Duda-Piechaczek 2007: 45):

- cel wykorzystania budżetowania w przedsiębiorstwie wynikający jednoznacznie z realizowanej strategii,
- strukturę centrów odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, która determinuje rodzaje i ilości budżetów operacyjnych,
- możliwości informacyjne przedsiębiorstwa uwzględniające nie tylko dostępność do danych historycznych lub dotyczących przyszłości, ale również koszt rozbudowanej ewidencji.

Poniżej przedstawiono schemat procesu budżetowania.



Rys. 2. Schemat procesu budżetowania. Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Kieras-Kogut, M. Krawczyk, *Budżetowanie-efektywna forma zarządzania przedsiębiorstwem*, //www.columb-controlling.com.

Z przedstawionego powyżej schematu wynika, iż proces budżetowania składa się z następujących etapów: sporządzenie budżetu, realizacja założeń i następnie kontrola wykonania budżetu. Po przeprowadzonej kontroli przedsiębiorstwa podejmują działania korygujące. Przy tworzeniu sprawozdania z wykonania budżetu konieczne jest więc przestrzeganie procedury budżetowania.

Sposób wykorzystania tradycyjnego budżetowania w praktyce, jest coraz częściej postrzegane jako uciążliwa procedura hamująca gotowość innowacyjną pracowników i ograniczająca możliwości reagowania na zmiany obserwowane w otoczeniu firmy. Wnioski te stały się motywem do rozpoczęcia prac nad nowymi koncepcjami budżetowania. Poniżej przedstawiono ograniczenia tradycyjnego budżetowania.

Cel	Realizacja w praktyce	Problem
Ukierunkowanie strategiczne	Ekstrapolacja danych historycznych	Brak powiązania ze strategią
	Dowolne cięcia budżetowe	Cięcia w niewłaściwych obszarach
Alokacja zasobów	Organizacja funkcjonalna	Budżet uzależniony od zdolności negocjacyjnych
	Proces roczny	Niewłaściwe cykle czasowe
	Koncentracja na kosztach	Niewidoczne efekty kosztów pośrednich
	Zaniżanie korzyści inwestycyjnych	Ukryta nadwyżka zasobów
Ciągłe doskonalenie	Stopniowe doskonalenie	Rozwijane wewnętrznie
	Koszty zmienne i stałe	Brak redukcji kosztów stałych
Wzmacnianie zachowań	Z reguły odgórne	Brak zgodności
	Miary finansowe	Zniekształca decyzje operacyjne
Wartość dodana	Raporty z wykonania po realizacji	Brak zapobiegania odchyleniom
	Biurokratyczne, zabierające dużo czasu	Utracone możliwości

Tab. 1. Ograniczenie tradycyjnego budżetowania. Źródło: M. Łada, 2007. Współczesne budżetowanie – nowy układ budżetów operacyjnych, *Rachunkowość Zarządcza*, Nr 10, s. 13.

Z powyższej tabeli wynika, iż tradycyjne budżetowanie ma wiele ograniczeń. Założenia dotyczące współczesnego budżetowania są więc następujące (Łada 2007: 13):

- ukierunkowanie strategiczne: powiązanie budżetów z misją, wizją, i strategią,
- racjonalizacja wykorzystania zasobów: zarządzanie ponad wydziałami, zastosowanie różnych cykli czasowych, koncentracja na rezultatach działań i produktywności, zapewnienie, że korzyści inwestycyjne są dostrzegane,
- ciągłe doskonalenie: doskonalenie w kierunku ukształtowanych zewnętrznie celów, uwidocznienie marnotrawstwa i miejsc, gdzie ono występuje,
- wzmacnianie zachowań: polepszenie budowania konsensusu i podejmowania decyzji, wykorzystanie zrównoważonego zestawu mierników oceny,
- wartość dodana: podkreślenie planowania, doskonalenia i zapobiegania, zintegrowanie budżetowania z procesem zarządzania.

Nowatorstwo współczesnych koncepcji budżetowania dotyczy przede wszystkim zmiany sposobu patrzenia na określone w budżetach wielkości

jako niezwiązane bezpośrednio z działalnością poszczególnych jednostek wewnętrznych, ale przede wszystkim jako odzwierciedlenie wysiłków całej organizacji skierowanych na generowanie wartości dodanej, niezbędnej do realizacji strategii firmy. Współczesne budżetowanie przekształca się obecnie w kierunku instrumentu planistycznego, zapobiegającego nieprawidłowościom, wspierającego inicjatywę i gotowość innowacyjną, umożliwiając w ten sposób efektywną realizację strategii firmy. Osiągnięcie takiego efektu musi być postrzegane jako instrument komunikacji, uzgodnień i zmiany. Oddziaływanie tego instrumentu obejmować powinno nie tylko kadrę kierowniczą, ale wszystkich pracowników firmy, czyli cały obszar działalności przedsiębiorstwa (www.budzetowanie.com 02.04.2008 r.).

Obecnie polskie przedsiębiorstwa często stosują mechanizm budżetowania na zasadzie akcji, w ramach której raz do roku prowadzi się wszelkie działania dotyczące podjęcia decyzji planistycznych na rok następny, rozpoczyna się je w listopadzie bądź grudniu. Sporządzanie i zatwierdzanie budżetów w taki sposób odbywa się w pośpiechu i nie jest poprzedzone wystarczającymi analizami, a budżety częściowe bardzo często nie są do siebie dopasowane. Alternatywą dla takiego postępowania jest sposób budżetowania stosowany w controllingowym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie traktowanie budżetowania jako procesu. Biorąc pod uwagę płaszczyznę operacyjną proces budżetowania powinien zaczynać się najpóźniej w maju i obejmować rok lub w szczególnych przypadkach dwa lata. Im bardziej skomplikowana struktura i realizowane procesy, tym prace te powinny zaczynać się wcześniej, uwzględniając czas potrzebny na przepływ informacji i negocjacje budżetowe. Wiele przedsiębiorstw o strukturze holdingowej rozpoczyna już w styczniu prace budżetowe na rok następny. Zaczyna się on od sporządzenia przez najwyższe władze przedsiębiorstwa listu przewodniego skierowanego do pracowników, informującego o ich oczekiwaniach na najbliższy okres budżetowy. Często formułowane one są w postaci celów dla poszczególnych obszarów odpowiedzialności. Określone są przy tym założenia dotyczące polityki przedsiębiorstwa w zakresie struktury sprzedaży, upustów, cen, wzrostu wynagrodzeń itp. Dostarcza się również informacje o prognozach dotyczących rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Na podstawie tych informacji kierownicy poszczególnych obszarów odpowiedzialności, w tym kierownicy działów sprzedaży, robią pierwsze przymiarki do budżetów częściowych. Następnie kierują zapytania do zarządu o możliwości inwestycyjne w ich obszarach. Po uzyskaniu odpowiedzi przygotowują pierwszą wersję budżetów częściowych. Następnie na ich podstawie controller robi projekcję budżetu głównego. Budżety częściowe są prezentowane później na konferencji budżetowej, na której są weryfikowane pod kątem wpływu na wynik całego przedsiębiorstwa, wzajemnych powiązań, błędów logicznych, rachunkowych i możliwości realizacji. Na bazie budżetów częściowych controller sporządza analizę wrażliwości wyniku przedsiębiorstwa i innych celów na możliwe

odchylenia. Na ich podstawie określa się dopuszczalne odchylenia i tworzy katalog działań prewencyjnych na wypadek ich wystąpienia. Następnie zatwierdza się budżety częściowe i wynikające z nich budżet główny oraz budżety przedmiotowe. Na etapie wykonania podlegają one porównaniu z wykonaniem, prowadzi się analizę odchyleń i wyciąga się wnioski dla przyszłości oraz wprowadza działania sterujące, które mają w efekcie prowadzić do realizacji przyjętych celów. Wykonanie omawiane może być również w formie konferencji. Niezbędne jest przy omawianiu uczestnictwo autora i realizatora budżetu, jego przełożonego i controllera (www.oditk.com.pl 02.04.2008 r.).

7. Budżetowanie w firmie ADAPTA Sp. z o.o. Kraków

ADAPTA Sp. z o.o. jest dynamicznie rozwijającą się firmą informatyczną. Nieprzerwanie od 1987 roku zapewnia profesjonalną obsługę klientów w zakresie kompleksowej informatyzacji. Świadczy usługi związane z doradztwem, projektowaniem i wdrażaniem kompleksowych systemów informatycznych, szkoleniem oraz integracją sprzętu i oprogramowania. Jako integrator systemów informatycznych zapewnia profesjonalną obsługę klientów. Firma ADAPTA Sp. z o.o. współpracuje ze światowymi liderami technologii baz danych, takim jak: IBM czy ORACLE.

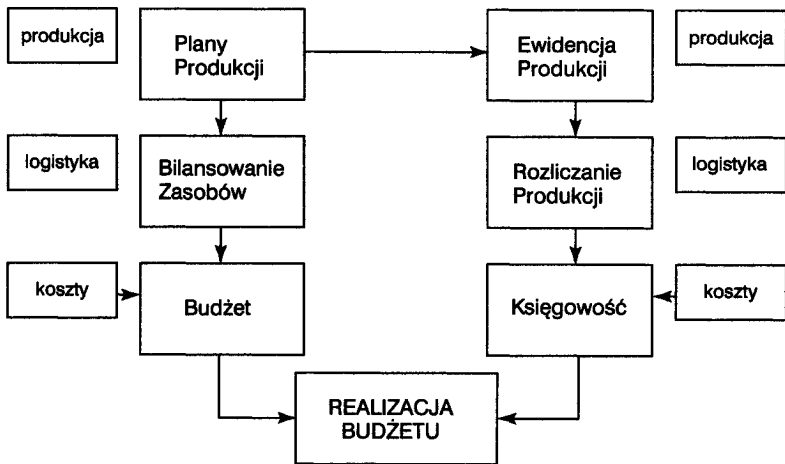
ADAPTA Sp. z o.o. nabyła umiejętności zarządzania skomplikowanymi funkcjami finansowymi. Najbardziej istotne było dla niej zobaczenie stanu firmy z właściwej, szerokiej perspektywy, poprzez elastyczność, która zapewnia możliwość oceniania i poznawania skutków budżetowania.

Budżetowanie firma wykorzystuje do planowania i bieżącej kontroli swoich wydatków i kosztów. Posiada ona stałą kontrolę realizacji planów z możliwością dokonywania odpowiednich korekt. Budżet ustala w odniesieniu do określonego okresu i odpowiedniego układu kont. Budżetowanie umożliwia jej m.in.:

- wariantowe prognozowanie kosztów i przychodów,
- porównanie na bieżąco kosztów i przychodów rzeczywistych z przewidywanymi,
- porównanie realizacji w czasie, pomiędzy wydziałami, komórkami, itd.

Na rysunku poniżej przedstawiono system budżetowania w ADAPTA Sp. z o.o.:

Stosowany przez firmę system finansowo-kosztowy zapewnia zgodną z obowiązującymi zasadami rachunkowości chronologiczną i systematyczną ewidencję operacji gospodarczych, wymusza bieżącą rejestrację dowodów księgowych i dostarcza na bieżąco informacji o efektach finansowych działalności przedsiębiorstwa, obsługuje także księgowość wielowalutową oraz konsolidację wyników działalności przedsiębiorstw wielozakładowych.



Rys. 3. System budżetowania na przykładzie firmy ADAPTA Sp. z o.o. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy ADAPTA Sp. ZO.O. Kraków, //www.adapta.com.pl (02.04.2008).

Stała obserwacja przychodów, kosztów i zasobów przedsiębiorstwa jest ich podstawą racjonalnego działania. Wspiera i optymalizuje proces podejmowania decyzji gospodarczych i bezpośrednio wpływa na poprawienie osiągniętych wyników przy zastosowaniu specjalnych narzędzi, dzięki którym możliwa jest m.in. analiza następujących danych:

- analiza przepływów pieniężnych (*cash flow*),
- czasowa struktura należności i zobowiązań,
- statystyczna analiza solidności płatników,
- pozioma analiza bilansu na przestrzeni kilku lat,
- porównanie wyników ostatniego okresu (miesiąca, roku) z wynikami w poprzednich okresach,
- analiza gospodarki materiałowej i zaopatrzenia,
- analiza sprzedaży,
- analiza produkcji.

Ich analizy i zestawienia budżetowe umożliwiają opracowanie dowolnych scenariuszy przebiegów i rozliczeń, definiowanie scenariuszy opracowywania rachunku wyników, bilansu i innych zestawień dla informowania kierownictwa przedsiębiorstwa, konsolidację wyników finansowych i kosztowych dla przedsiębiorstw wielozakładowych oraz prognozowanie stanów kont.

Firma ADAPTA prowadzi dokładną kalkulację kosztów i ich rejestrację oraz kontrolę realizacji budżetu. Zwracają szczególną uwagę na to, by system budżetowania umożliwiał jak najdokładniejszą prognozę przyszłych kosztów i dochodów, aby w porównaniu tych kosztów i dochodów z przewidywanymi odchylenia były jak najmniejsze (www.adapta.com.pl 02.04.2008 r.).

8. Wnioski

W dobie globalizacji, stale rosnącej konkurencji i komplikacji procesów ekonomicznych, budżety stanowią sedno systemu sterowania przedsiębiorstwem dzięki aktywnemu wykorzystaniu koncepcji i metod rachunkowości zarządczej. Jednak czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na wdrożenie i włączenie budżetowania do operatywnego zarządzania przedsiębiorstwem, czy też wykorzysta inne nowoczesne metody zarządzania, zależy tylko od kadry zarządzającej jednostką gospodarczą. Nie ulega jednak wątpliwości, że jedynie zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania opartych w coraz większym stopniu na decentralizacji, zaufaniu, inicjatywie, wiedzy, współdziałaniu pracowników oraz krocącym prognozowaniu pozwoli na osiągnięcie zadawalających wyników finansowych bez względu na przyjęte metody (Kieras-Kogut, Krawczyk: www.columb-controlling.com 02.04.2008 r.).

Podsumowując, można niewątpliwie stwierdzić, iż prawidłowe budżetowanie umożliwia trafne prognozowanie przewidywanych dochodów i wydatków przedsiębiorstwa. Znaczenie budżetowania wzrosło zwłaszcza w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, gdzie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach niepewności i zmienności otoczenia. Obecnie menadżerowie chcący zarządzać przedsiębiorstwem w sposób nowoczesny, muszą planować swoje dochody i wydatki, ewidencjonować je i umieć sprawnie przewidywać je w przyszłych prognozach.

Sposoby budżetowania zmieniały się na przestrzeni wielu lat, ponieważ zmieniało się otoczenie i zachowania konkurencji, które stały się trudne do przewidzenia, co skomplikowało prognozy przyszłych korzyści i nakładów. Tradycyjny sposób budżetowania musiał więc ustąpić nowoczesnemu zarządzaniu, gdzie nie ma miejsca na chybione decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa.

Informacje o autorce

Mgr Izabela Orzol – Doktorantka w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.
E-mail: izaorzol@wp.pl.

Bibliografia

- Ciak, J. 2002. *Polityka budżetowa*, Toruń: Dom Organizatora.
Duda-Piechaczek, E. 2007. *Budżetowanie jako narzędzie rachunkowości zarządczej*, Gliwice: Wydawnictwo ONE PRESS.
Drury, C. 1995. *Rachunek kosztów*, Warszawa: PWN.
Gabrusewicz, W., Kamela-Sowińska A., Poetschke, H. 2002. *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa: PWE.
Gos, W. 2007. *Konstrukcja rachunku ABC*, Szczecin: Zachodniopomorska Akademia Menadżera.

- Kieras-Kogut, O., Krawczyk, M. 2007. Budżetowanie-efektywna forma zarządzania przedsiębiorstwem, //www.columb-controlling.com.
- Krajeńska, A. 1995. Budżet państwa. w: Milewski R. (red.) *Elementarne zagadnienia ekonomii*, s. 190-191. Warszawa: PWN.
- Łada, M. 2007. Współczesne budżetowanie – nowy układ budżetów operacyjnych. *Rachunkowość Zarządcza*, nr 10, s. 13.
- Nowak, E., Nita, B. 2007. *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Pluta, W. (red.) 2004. *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Szychta, A. 2000. Kiedy budżetowanie operacyjne przynosi korzyści? *Rachunkowość*, nr 8, s. 15.
- www.adapta.com.pl (2.04.2008)
- www.budzetowanie.com (2.04.2008)
- www.inforum.pl (2.04.2008)
- www.oditk.com.pl (2.04.2008)