

Procedury budżetowania a relacje pomiędzy budżetami operacyjnymi i finansowymi

Ksenia Czubakowska

W artykule przedstawiono pojęcie i rodzaje budżetów oraz procedury związane z ich sporządzeniem. W celu przybliżenia tej procedury opracowano budżety operacyjne i finansowe. Należy podkreślić, że opracowanie budżetów zaczyna się od budżetu sprzedaży, który uważa się za budżet wiodący – zgodnie z przyjętą zasadą „łatwiej wyprodukować, niż sprzedać”. Natomiast wzajemne powiązanie budżetów warunkuje ich uzgadnianie w trakcie sporządzania, co przedstawiono w przykładzie „od bilansu do bilansu”. Na podstawie budżetów operacyjnych sporządza się budżety finansowe, które mają postać sprawozdań finansowych uwzględniających wielkości planowane.

1. Wstęp

W literaturze istnieje wiele definicji budżetów, w których akcentuje się różne aspekty. W najbardziej ogólnym znaczeniu budżet to zestawienie przewidywanych na przyszły okres dochodów i wydatków (Kopaliński 1989: 78, 96) lub planowanych dochodów i wydatków na oznaczony okres. W tym znaczeniu budżety są planami na przyszłość wyrażonymi wartościowo, co umożliwia agregację budżetów częściowych. Budżet musi być także wyrażony ilościowo, czyli zawierać zamierzoną liczbę pewnych czynności, które służą do osiągnięcia skwantyfikowanego celu wynikającego z planów gospodarczych. Budżet można więc określić jako wyrażony w jednostkach ilościowych i wartościowych plan przydzielony określonej jednostce decyzyjnej w danym okresie obrachunkowym, z odpowiednim zakresem obowiązywalności (Goliszewski 1991). Proces planowania wewnątrz podmiotu gospodarczego jest niezwykle ważny. Z tego względu „różnorodne typy działalności wewnątrz przedsiębiorstwa powinny być koordynowane przez sporządzenie planu działania na przyszłe okresy. Takie szczegółowe plany określa się zwykle mianem budżetów” (Drury 1995: 369). Budżety są to wyspecjalizowane typy planów, które wiążą wszystkie części przedsiębiorstwa i sprowadzają do wspólnego mianownika przepływy dochodów i wydatków oraz ich wzajemne zależności (Glynn, Perrin, Murphy 2003: 384).

Każda z przedstawionych definicji nawiązuje do dochodów i wydatków, planów określonych typów działalności wewnątrz przedsiębiorstwa oraz

horyzontu czasowego mierzonego przyszłością. Budżet¹ jest to zestawienie, plan przewidywanych na przyszły okres dochodów i wydatków. Pojęcie to można odnieść do instytucji, jaką jest państwo. W sensie mikroekonomicznym termin „budżet” oznacza plan jednostki gospodarczej, wyrażony w kategoriach ilościowych i wartościowych, sporządzony na przyszłe okresy. Budżety mogą być opracowane dla całego przedsiębiorstwa i jego podmiotów wewnętrznych (ośrodków odpowiedzialności). Służą one menedżerom do koordynowania i kontroli różnych działań w przyszłości, aby można było osiągnąć założone cele działalności przedsiębiorstwa. Budżety są szczególnie przydatne w planowaniu przyszłych procesów, zadań i środków potrzebnych do ich wykonania. Wykorzystuje się je także do kontroli przyjętych w planie założeń.

2. Istota budżetowania

Porównanie wielkości faktycznych z planowanymi służy do obliczenia odchyleń, na których podstawie menedżerowie mogą wprowadzić działania korygujące, pozwalające na uniknięcie w przyszłości negatywnych zjawisk.

Czynności poprzedzające budżetowanie można sprowadzić do czterech podstawowych etapów, które występują we wszystkich działaniach projektowych i na wszystkich szczeblach organizacji. Poszczególne etapy przedstawiono w tabeli 1.

Zastosowanie budżetów do sterowania działalnością przedsiębiorstw jest możliwe dzięki ich następującym cechom:

- zatwierdzone budżety wyznaczają realizację zadań w przyszłości,
- koordynacja działań podmiotów wewnętrznych i kontrola ich wykonania jest możliwa dzięki budżetowaniu,
- budżety ułatwiają komunikowanie się podmiotów wewnętrznych i odgrywają rolę motywacyjną,
- budżety są podstawą do oceny działalności gospodarczej,
- stała analiza i aktualizacja budżetów przyczynia się do osiągania bardziej realnych wyników.

Celem budżetowania jest więc określenie zamierzeń przedsiębiorstwa zawartych w planach długoterminowych z jednoczesnym uwzględnieniem obecnych warunków i możliwości, zarówno ludzkich jak i finansowych. Budżetowanie (Goliszewski 1991) w przedsiębiorstwie obejmuje:

- ustalanie celów na podstawie planowania strategicznego, prognoz rozwoju otoczenia i analizy odchyleń od budżetów poprzedniego okresu,
- opracowanie budżetów wstępnych,
- kontrolę budżetów pod względem formalnym, ewentualna korekta i ponowne planowanie, a następnie sporządzenie bilansu oraz rachunku zysków i strat,
- zatwierdzenie budżetów do realizacji,
- wykonanie, kontrolę i analizę ewentualnych odchyleń.

Kolejność etapów	Nazwa etapów	Charakterystyka etapów
I	Ustalenie celów lub zbioru celów	Punktem wyjścia opracowania projektu jest jasne określenie celów, tzn., czego jednostka gospodarcza potrzebuje. Ważne jest, aby identyfikacja priorytetów i konkretyzacja zamierzeń umożliwiły skuteczną koncentrację zasobów znajdujących się w posiadaniu podmiotu gospodarczego
II	Określenie istniejącej sytuacji	Analiza obecnego stanu, a więc, jakie są zasoby do realizacji celów oraz jak odległe są cele organizacji. Istotne jest określenie zasad komunikowania się wewnątrz podmiotu gospodarczego, które zapewniłyby właściwy dopływ informacji
III	Ustalenie, co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celów	Określenie czynników i problemów jest zasadniczym elementem planowania. Mają tu zastosowanie różne instrumenty planowania, na przykład modele macierzy <i>quo vadis</i> i analizy portfelowej, analiza SWOT, benchmarking, luka strategiczna, technika scenariuszy
IV	Opracowanie budżetu lub zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu	Opracowanie różnych wariantów działań do osiągnięcia pożądanego celu lub celów, ocena tych wariantów i wybór najodpowiedniejszego. Na tym etapie są podejmowane decyzje dotyczące przyszłych działań

Tab. 1. Czynności poprzedzające budżetowanie. Źródło: opracowanie własne.

Natomiast przy sporządzaniu budżetów (Goliszewski 1991) uznaje się za niepożądane:

- myślenie etatowe, przez które należy rozumieć dążenie do wykorzystania za wszelką cenę przydzielonych środków budżetowych,
- orientację krótkookresową, co oznacza, że nie należy „kurczowo” trzymać się budżetu i unikać działań właściwych dla dłuższego okresu, nieprzynoszących natychmiastowych efektów,
- myślenie partykularne, które dotyczy realizacji budżetu, ale negatywnie wpływa na działanie innych jednostek decyzyjnych,
- nadmierny formalizm, wyrażający się w rygorystycznym i mechanicznym przestrzeganiu przydzielonego budżetu, bez koniecznej elastyczności i innowacyjności,
- ukryte rezerwy bezpieczeństwa, które mogą powodować zawyżanie kosztów lub ograniczanie celów, aby uzyskać środki na działalność.

Korzyści z budżetowania ujawniają się stopniowo i można do nich zaliczyć oszczędność kosztów produkcji, skrócenie cyklu produkcyjnego, ujawnienie i wykorzystanie rezerw produkcyjnych, obniżenie zaangażowanego kapitału obrotowego, wzrost produktywności określonych czynników pro-

dukcji oraz wynagrodzeń załogi. Budżetowanie może służyć różnym celom i pełnić wiele funkcji. W praktyce twierdzi się, że sporządzanie budżetów to przejaw racjonalnego i efektywnego zarządzania. Mogą one być skutecznie wykorzystywane do podejmowania decyzji, lecz pod warunkiem przyjęcia właściwej postawy przez kierowników i podwładnych. Menedżerowie mogą wykorzystać budżety do motywowania pracowników do większej inicjatywy umożliwiającej dalszy rozwój firmy.

3. Kryteria klasyfikacyjne i rodzaje budżetów

Budżety odgrywają rolę narzędzi (Świdarska 1997: 196,197), które **motywują** pracowników do efektywnego działania, umożliwiają **komunikowanie** się kierownictwa wyższych szczebli z pracownikami podległych im szczebli zarządzania oraz kontrolę osób odpowiedzialnych za wykonanie budżetu. Jednocześnie budżet pełni funkcję koordynatora, ponieważ działania zawarte w różnych jego częściach mogą być zespolone w jednym, wspólnym planie. Może być również wykorzystany do oceny pracy menedżera.

Budżetowanie jest metodą bieżącego zarządzania² przedsiębiorstwem, określającą zasady planowania i wykorzystania środków finansowych w celu efektywnego wykonania zadań produkcyjnych. Stanowi ono pewien zestaw metod i narzędzi zarządzania o sformalizowanej procedurze, obowiązującej w danym przedsiębiorstwie, która określa zasady tworzenia i wykonania budżetu (Komorowski 1997: 43).

Można wyróżnić wiele różnych budżetów. Kryteria klasyfikacyjne i rodzaje budżetów przedstawiono na schemacie 1.

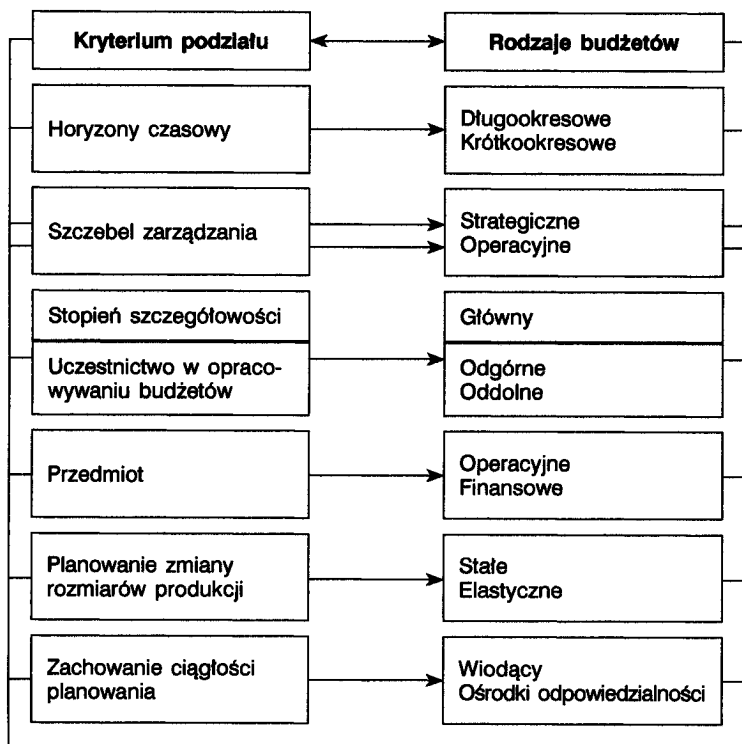
Z punktu widzenia horyzontu czasowego wyróżnia się budżety **krótkookresowe** i **długookresowe**. Okres objęty budżetowaniem krótkookresowym wynosi najczęściej rok. Roczny budżet całego przedsiębiorstwa jest dzielony na kwartały i miesiące. Biorąc pod uwagę szczebel zarządzania wyróżnia się **budżety strategiczne** i **budżety operacyjne**. Odpowiadają one strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego i na każdym szczeblu odgrywają dwojaką rolę:

- wyznaczają cele, które powinny być osiągnięte przez niższe szczeble,
- stają się instrumentem realizacji celów ustalonych przez wyższe szczeble.

Budżet strategiczny określa ogólne cele jednostki. Jest podstawą do wypełnienia misji zgodnie z prognozą rozwoju otoczenia oraz analizą odchyleń od budżetów poprzedniego okresu. Budżety operacyjne natomiast wyznaczają sposoby realizacji planów strategicznych. Zawierają szczegółowe czynności do wykonania przez daną jednostkę.

Informacje zawarte w budżetach są podstawą ich podziału ze względu na stopień szczegółowości. W aspekcie tym można wyróżnić **budżet główny** i **budżety cząstkowe**. Budżety cząstkowe dotyczą specyficznych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, na przykład budżet sprzedaży. Za budżet główny uznaje się całościowy budżet przedsiębiorstwa, który składa się

z wielu budżetów cząstkowych. Stanowi on integralną całość ilościowych i wartościowych założeń zawartych w różnych budżetach.



Rys. 1. Kryteria klasyfikacyjne i rodzaje budżetów. Źródło: opracowanie własne.

Uczestnictwo niższych (wyższych) szczebli zarządzania i załogi w sporządzaniu budżetów pozwala wyróżnić **budżety odgórne** i **budżety oddolne**. Budżety odgórne są tworzone przez menedżerów wyższego szczebla zarządzania z niewielkim udziałem kierowników szczebla operacyjnego. W związku z tym jest małe prawdopodobieństwo zaakceptowania budżetowania przez niższe szczeble i osiągnięcia zamierzonych celów. Budżety te mogą ograniczać innowacyjność załogi, eliminują poczucie pracy zespołowej i nie oddziałują motywacyjnie na zdolności pracowników. Przy opracowaniu budżetów oddolnych biorą udział kierownicy wszystkich szczebli i znaczna część załogi. Ten system budżetowania umożliwia opracowanie bardziej realnych planów, ponieważ są one tworzone przez osoby bezpośrednio związane z wykonaniem określonych zadań. Istnieje niebezpieczeństwo oszacowania pewnych wielkości stosownie do sugestii osób odpowiedzialnych za realizację zamierzeń.

Przedmiot budżetowania jako kryterium klasyfikacji budżetów umożliwia ich podział na **budżety operacyjne** i **budżety finansowe**. Budżety operacyjne dotyczą pojedynczych procesów występujących w firmie i są podstawą do ustalenia planowanego wyniku na poziomie działalności operacyjnej. Budżet finansowy prezentuje wpływy i wydatki gotówkowe, uwzględnia działalność inwestycyjną i finansową.

Planowane zmiany wielkości produkcji są podstawą do wyróżnienia **budżetów stałych** i **budżetów elastycznych**. Budżet stały jest planem opartym na założeniu określonej wielkości produkcji i sprzedaży przy normalnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych. Za normalny poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych uznaje się przeciętną, zgodną z oczekiwaniami w typowych warunkach wielkość produkcji w danej liczbie okresów lub sezonów, z uwzględnieniem planowanych remontów. Budżet elastyczny uwzględnia skutki planowanych zmian rozmiarów produkcji i sporządza się go dla faktycznie wykorzystanej zdolności produkcyjnej. Jest szczególnie przydatny do kontroli kosztów pośrednich oraz wpływów i wydatków operacyjnych.

Zachowaniu ciągłości planowania sprzyja sporządzanie **budżetu kroczącego (wiodącego)** i **budżetu ośrodka odpowiedzialności**. Budżet wiodący uwzględnia program działania wszystkich ośrodków odpowiedzialnych za koszty, natomiast budżet ośrodka odpowiedzialności jest budżetem wyodrębnionej organizacyjnie komórki. Przy budżetowaniu kroczącym kierownicy jednostek są zmuszeni do ustawicznego myślenia o przyszłym okresie oraz do korygowania budżetów. Takie postępowanie umożliwia porównanie faktycznie osiągniętych wyników z bardziej realnymi wielkościami docelowymi. Budżet roczny jest aktualizowany na koniec każdego miesiąca. Aby zapewnić spójność budżetów i planowania, muszą istnieć między nimi wzajemne powiązania. Budżetowanie kroczące sprzyja zachowaniu ciągłości planowania, pozwala na innowacyjność i dostosowanie się do szybko zmieniającego się otoczenia

Charakterystyczny podział budżetów może wynikać z rodzaju prowadzonej działalności. Zakres budżetowania powinien uwzględniać cel i podstawowe założenie danej jednostki, które mają zrealizować ośrodki odpowiedzialności. Przykładowe budżety sporządzane przez banki, przedsiębiorstwa handlowe i przemysłowe oraz jednostki samorządu terytorialnego przedstawiono w tabeli 2.

Na podstawie tabeli 2. można stwierdzić, że budżetowanie jest stosowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych, jednostkach samorządowych i w bankach. Z kolei budżety cząstkowe mogą być sporządzane dla wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa: produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia, administracji itp.

Jednostka	Założenia do opracowania budżetów	Budżety podstawowe	Budżety częściowe (operacyjne)
1	2	3	4
Bank	<ul style="list-style-type: none"> - poziom stóp procentowych - kursy walut - stopa inflacji - podatki 	<ul style="list-style-type: none"> - budżet kapitałowy - budżety operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> - budżety ośrodków odpowiedzialności - budżety kosztów odsetkowych - budżety kosztów nieodsetkowych - budżety kosztów osobowych - budżety kosztów rzeczywistych
Sektor elektroenergetyczny (dystrybucja energii elektrycznej)	<ul style="list-style-type: none"> - taryfy określone w ustawie Prawo energetyczne - konkurencyjność rynku - modernizacja sieci przesyłowych - ochrona środowiska 	<ul style="list-style-type: none"> - budżety finansowe - budżety operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> - budżet kosztów eksploatacji i remontów sieci - budżet kosztów sterowania ruchem sieciowym - budżet kosztów odtworzenia, modernizacji i rozwoju sieci - budżet kosztów przesyłania energii - budżet kosztów zakupu rezerw - budżet kosztów strat przesyłowych - budżet przychodów - budżet nakładów inwestycyjnych
Przedsiębiorstwo handlowe	<ul style="list-style-type: none"> - rozpoznanie rynku - tendencje rozwojowe w zakresie konsumpcji - koszty magazynowania - działania konkurencji - substytucyjność towarów - sytuacja gospodarcza kraju - regulacje prawne 	<ul style="list-style-type: none"> - budżet sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> - budżet sprzedaży w przekroju rodzaju towarów - budżet sprzedaży w przekroju rodzaju towarów oraz stosowanych rabatów i upustów - budżet sprzedaży towarów uwzględniający rachunek marż pokrycia

Jednostka	Założenia do opracowania budżetów	Budżety podstawowe	Budżety cząstkowe (operacyjne)
1	2	3	4
Jednostki samorządu terytorialnego	– usprawnienie działalności administracji lokalnej	– budżet tradycyjny (dochodów i wydatków) – budżet zadaniowy	– budżet wydatków – budżet działań i przewidywanych efektów – budżet zadań każdego projektu
Przedsiębiorstwo Philips Lighting Poland SA	– aktualne wyniki i ich prognozy na najbliższy kwartał – zjawiska ogólnogospodarcze – zadania określone przez kierownictwo	– budżet produkcji – budżet dystrybucji – budżet sprzedaży	– budżet kosztów prototypów – budżet zużycia materiałów – budżet roboczogodzin – budżet kosztów wydziałowych

Tab. 2. Rodzaje budżetów w wybranych jednostkach. Źródło: opracowanie własne.

4. Metody budżetowania

Osiągnięcie korzyści z budżetowania w określonej jednostce zależą od przyjętych założeń i procedury budżetowania. Istnieje możliwość wyboru metod opracowania budżetów, które przedstawiono w tabeli 3.

Metody budżetowania	Charakterystyka
Budżetowanie odgórne	Budżetowanie odgórne (ang. <i>top-down budgets</i>) polega na tym, że księgowy lub inny pracownik przygotowuje projekt budżetu dla każdego menedżera po wcześniejszym z nim uzgodnieniu strategii firmy na dany okres budżetowy. Ponieważ wiele budżetów wzajemnie na siebie oddziałuje, muszą one być uzgadniane. Po ewentualnych zmianach projekt budżetu musi być zatwierdzony, co oznacza, że jest on wykonalny. Następnie zostaje przekazany pracownikom niższych szczebli, którzy przyjmują za niego odpowiedzialność. W tworzeniu tych budżetów nie uczestniczą pracownicy, lecz przyjmują narzucony projekt. Oddziaływanie motywacyjne budżetów jest zatem niewielkie. Budżety odgórne mogą ograniczać innowacyjność i kreatywność pracowników.
Budżetowanie oddolne	Budżetowanie oddolne (ang. <i>bottom up</i>) polega na sporządzeniu budżetów przez zaangażowanie najniższych szczebli i przekazaniu ich na wyższe szczeble. Następnie są one uzgadniane między poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności, i jako zatwierdzone zostają przekazane do realizacji. Tak opracowane budżety stwarzają pewne niebezpieczeństwo, że będą realizowane cele cząstkowe, a nie strategia. Niemniej procedura ta działa motywująco na pracowników, daje lepszą orientację w działalności operacyjnej i ułatwia kontrolę wykonania budżetu. Prawidłowe opracowanie budżetu wymaga od kierowników (ośrodków odpowiedzialności) dobrej znajomości kosztów i przychodów oraz zasad i potrzeby tworzenia budżetów.

Metody budżetowania	Charakterystyka
Budżetowanie przyrostowe	<p>Metoda przyrostowa (ang. <i>incremental budgeting</i>) polega na korygowaniu danych wynikowych charakteryzujących poziom działalności w ubiegłym okresie o przewidywane zmiany w przyszłym okresie. Budżetowanie jest silnie zorientowane na przeszłość (<i>ex post</i>). Nowe zadania określa się według formuły <i>ex post plus</i>, co oznacza, że daną wielkość w nowym budżecie ustala się, biorąc pod uwagę poprzednią wielkość plus, na przykład 2% wynikające ze stopy inflacji. Przy takim obliczaniu zakłada się, że poprzedni stan był efektywny, a uwzględnia się tylko istotne zmiany. Mogą one być spowodowane inflacją, wynikać z zamierzonych oszczędności lub zastosowania innych sposobów wykonania niektórych działań. Przy konstrukcji budżetu dąży się do minimalizacji kosztów w ramach przyjętego programu produkcji, zakładając racjonalne zużycie środków produkcji i czasu pracy.</p> <p>Określone przedsięwzięcia mogą wynikać z postępu technicznego i organizacyjnego lub konkurencyjności firm. Zauważalną wadą metody przyrostowej jest uwzględnienie w budżetach nieefektywności zaistniałych w przeszłości. Sporządzając dany budżet, uwagę skupia się na określeniu przyrostów różnych wielkości ekonomicznych w stosunku do wielkości osiągniętych w ubiegłym roku.</p>
Budżetowanie „od zera”	<p>Szczególną metodą budżetowania jest zastosowanie bazy zerowej. Istotę budżetowania³ „od zera” (<i>zero-base budgeting</i>) przedstawiają następujące określenia: obniżenie kosztów przez obcięcie „starych warkoczy”, całą dotychczasową działalność stawia się pod znakiem zapytania, niezbędne przychody i odpowiadające im koszty definiuje się od nowa itp. Metoda ta jest efektywniejsza niż zwykle planowanie, gdyż świadomie rezygnuje się z danych z przeszłości i założeń, w których mogą tkwić błędy. Pójście nowymi drogami w budowie organizacji i przebiegu działań może być skuteczniejsze niż stosowanie „danych ubiegłorocznych, powiększonych o narzut procentowy z tytułu podwyżki cen”.</p> <p>Istota budżetowania zerowego polega na poszukiwaniu alternatywnych sposobów działania o charakterze nowatorskim, często niekonwencjonalnych. W metodzie tej należy przyjąć dodatkowe założenie, że rozważane zdarzenia nie występowały do momentu rozpoczęcia budżetowania. Budżetowanie z bazą zerową znalazło zastosowanie zarówno tam, gdzie była możliwa do przeprowadzenia analiza kosztów, jak i tam, gdzie trudno było określić grupy kosztów i przychodów.</p>
Budżetowanie statyczne	<p>Statyczna metoda budżetowania polega na nieuwzględnianiu wpływu czynnika czasu na budżetowane pozycje. Należy zaznaczyć, że proces budżetowania z reguły zaczyna się od opracowania budżetu sprzedaży, a dopiero potem powstają pochodne budżety. Budżet sprzedaży wywiera największy wpływ na okres, w którym pojawiają się w budżecie wszystkie pochodne od niego zagadnienia, na przykład budżet produkcji, zaopatrzenia i kosztów. Z tej procedury budżetowania wynika, że przyjmuje się rozwiązania polegające na ujmowaniu danych zdarzeń gospodarczych w tych samych okresach we wszystkich budżetach. W praktyce jednakże pewne zdarzenia gospodarcze mogą zachodzić w innych okresach, niż wynikało to z wcześniejszych ustaleń na podstawie budżetu sprzedaży. Można przyjąć pewne założenia, że i w jednym okresie nastąpi zaopatrzenie, w innym – produkcja, jeszcze w późniejszym – sprzedaż i wpływ należności. Każda z wymienionych czynności ma istotne znaczenie w określaniu rentowności. Statystyczny</p>

Metody budżetowania	Charakterystyka
Budżetowanie statyczne cd.	sposób budżetowania powoduje niewłaściwe klasyfikowanie zdarzeń gospodarczych do poszczególnych okresów. Ponadto metoda ta wyznacza rentowność i płynność finansową według zrealizowanych zadań, a nie poszczególnych okresów prowadzenia działalności gospodarczej. Za jej podstawową wadę uznaje się przyjęcie jednego okresu dla poszczególnych zdarzeń gospodarczych występujących w różnych budżetach tematycznych (Chalastra 2000). Wada ta stała się inspiracją do opracowania nowej metody, którą nazywa się budżetowaniem dynamicznym. Polega ona na uwzględnieniu wpływu czasu na poszczególne planowane pozycje (Chalastra 2000).
Budżetowanie dynamiczne	Proces budżetowania metodą dynamiczną rozpoczyna się od konstrukcji planu sprzedaży. Zanim przystąpi się do tych czynności, należy dokonać dokładnej analizy czynników wpływających na warunki sprzedaży. Każde przedsiębiorstwo powinno zatem określić wpływ cen i stosowanych rabatów dla danych produktów lub ich odbiorców, dokonać podziału produktów według przyjętych kategorii lub w układzie asortymentowym oraz ustalić terminy i warunki płatności. Ważne jest rozstrzygnięcie kwestii wpływu czasu wymienionych zdarzeń na wielkość sprzedaży w budżecie. Przesunięcie w czasie należy uwzględnić nie tylko w budżecie sprzedaży, lecz i w pozostałych budżetach. Z technicznego punktu widzenia procedura obliczenia jest dość pracochłonna, dlatego przesunięcia w czasie między poszczególnymi budżetami można uzależnić od cyklu rotacji środków obrotowych.
Budżetowanie „procentu od sprzedaży”	Stosując metodę „procentu od sprzedaży” należy dokonać odpowiednich obliczeń, których kolejność przedstawia się w dziewięciu etapach. Metoda „procentu od sprzedaży” może być stosowana na krótki okres, na przykład kwartalny, półroczny, w jednostkach o ustabilizowanej sprzedaży. Nie powinno się jej stosować przy sezonowych wahaniami wielkości sprzedaży, ponieważ może wykazywać nieuzasadnione zmiany zapotrzebowania na kapitał.

Tab. 3. Metody budżetowania. Źródło: Czubakowska K. 2004. *Budżetowanie w controllingu*, Gdańsk: ODDK, s. 82.

W działalności przedsiębiorstw daje się zauważyć łączenie kilku metod lub ewentualny kompromis. Najczęściej rozpoczyna się od budżetowania ogólnego, a kończy budżetowaniem oddolnym, ale jednocześnie stosuje się metodę przyrostową lub metodę z bazą zerową. Metoda przyrostowa znajduje szerokie zastosowanie w praktyce, ponieważ jest łatwiejsza i mniej kosztowna niż metoda budżetowania „od zera”.

Warunkiem zastosowania budżetowania zerowego jest decentralizacja planowania, co prowadzi do zaangażowania dużej liczby osób, które po raz pierwszy uczestniczą w tego typu pracach. Jednak ze względu na dużą pracochłonność nie znajduje powszechnego zastosowania w przedsiębiorstwach produkcyjnych bądź handlowych. Są sugestie, aby ten rodzaj budżetowania przeprowadzać co kilka lat, natomiast opracowanie budżetów każdego roku powinno być oparte na metodzie przyrostowej (tradycyjnej).

5. Procedury sporządzania i aktualizacji budżetów

Konstruowanie budżetów zależy od rodzaju prowadzonej działalności, wielkości przedsiębiorstwa i struktury organizacyjnej jednostki, dla której tworzony jest budżet. Jest to proces bardziej skomplikowany w większych jednostkach. Opracowywanie budżetów składa się z następujących etapów (Świdarska 1997: 206–209):

- opracowanie założeń do budżetu,
- sporządzenia budżetu,
- uzgodnienia i zatwierdzania budżetu,
- kontroli wykonania budżetu,
- analizy odchyleń i aktualizacji kolejnych budżetów.

Punktem wyjścia **opracowania założeń budżetu rocznego** jest przedstawienie pracownikom strategicznych celów przedsiębiorstwa, które uprzednio wytyczono jako element procesu planowania długookresowego, oraz poinformowanie osób odpowiedzialnych za sporządzenie budżetu o celach budżetu rocznego. Wymaga to podzielenia przedsiębiorstwa na ośrodki odpowiedzialności oraz ustalenia mierników oceny kierowników tych ośrodków. Każdy ośrodek przygotowuje budżet i ponosi odpowiedzialność za realizację wyznaczonych w nim zadań.

W celu usprawnienia przebiegu budżetowania jest wskazane opracowanie instrukcji budżetowej, która powinna zawierać:

- wykaz niezbędnych czynności przy opracowaniu budżetu,
- harmonogram przygotowania budżetu,
- wzory formularzy budżetowych,
- zasady sporządzania raportów z wykonania budżetów,
- sposób ustalania i analizy odchyleń.

W fazie tworzenia budżetów są podejmowane decyzje o wykorzystaniu majątku rzeczowego, pracowników, środków finansowych i innych zasobów, które będą przydzielone do realizacji określonych zadań przez przedsiębiorstwa. Ponieważ wielkość zasobów każdej jednostki jest ograniczona, decyzja o wyborze jednego spośród wielu analizowanych rozwiązań wymaga oceny efektów każdego z nich. W ocenie należy uwzględnić zmieniające się warunki otoczenia, na przykład konkurencję, chłonność rynku, zdolność produkcyjną, wskaźnik inflacji, poziom cen, kursy wymiany walut.

W ramach drugiego etapu następuje **opracowanie budżetu**. Przed rozpoczęciem budżetowania ważne jest określenie czynników ograniczających działanie przedsiębiorstwa w danym czasie, na przykład brak popytu na wytwarzane produkty, ograniczone zdolności produkcyjne, niedostępność surowców, słaba płynność finansowa. Ponadto należy określić sposób ustalania cen rozliczeniowych dla transakcji wewnętrznych, zasady ustalania standardów (normy) zużycia czynników produkcji, możliwości zmiany cen zakupu surowców lub stawek płac (taryf) oraz organizacyjno-techniczne wskazówki dotyczące opracowania budżetów cząstkowych.

Trzeci etap budżetowania polega **na uzgadnianiu i zatwierdzaniu budżetu**. Budżety częściowe są weryfikowane przez kierowników określonych ośrodków odpowiedzialności, następnie sprawdzane z punktu widzenia zachowania przyjętych zasad procesu budżetowania i przekazane komisji budżetowej, która sprawdza wzajemne relacje między wszystkimi założeniami. Po tych uzgodnieniach budżet jest przedkładany do zatwierdzenia zarządowi przedsiębiorstwa. Zatwierdzony budżet jest podstawą do realizacji zadań ujętych w poszczególnych budżetach ośrodków odpowiedzialności.

Czwarty etap wiąże się z **kontrolą wykonania budżetu**. Opracowany i zatwierdzony budżet jest uznawany za standard (normę), z którym porównuje się faktycznie osiągnięte wyniki. Porównanie wraz z analizą odchyień jest możliwe dzięki sporządzeniu wewnętrznych raportów dokonań opracowanych dla zarządu lub kierowników niższych szczebli przedsiębiorstwa. Liczba i struktura raportów z wykonania budżetów zależy od:

- wielkości przedsiębiorstwa,
- struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- zadań powierzonych ośrodkom odpowiedzialności,
- zakresu informacji przekazywanych na różne poziomy zarządzania,
- częstotliwości sporządzania (raporty miesięczne, kwartalne, półroczne, roczne).

Aby proces kontroli budżetów (Chalastra, Gorczyński 2002) przebiegał poprawnie, powinien zawierać okresowe sprawozdania, które są przekazane kierownikom poszczególnych centrów odpowiedzialności zgodnie z ustalonymi wzorcami i trybem raportowania. Na podstawie analizy raportów otrzymanych od kierowników centrów odpowiedzialności sporządza się raport zbiorczy na temat metod likwidacji odchyień przez kierowników poszczególnych centrów, który przekazuje się zarządowi. Na tej podstawie zarząd podejmuje decyzje o sposobach likwidacji odchyień i wprowadzeniu do budżetu rocznego zmian wynikających z przyjętych metod likwidacji odchyień.

Piąty etap budżetowania to **analiza odchyień i aktualizacja budżetów**. Ustalone w raporcie odchylenia wraz z wyjaśnieniami są podstawowym źródłem informacji kierowników jednostki o zakłóceniach w działalności. Są oni szczególnie zainteresowani niekorzystnymi odchyleniami. W celu podjęcia działań naprawczych należy ustalić przyczyny odchyień, na które mogą mieć wpływ czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, na przykład stwierdzono niższą sprzedaż, obniżenie ceny sprzedaży lub wprowadzenie na rynek nowych produktów przez konkurencję. Jeżeli odchylenia są kontrolowane przez kierowników, można podjąć właściwe działania, które pozwolą uniknąć tego rodzaju odchyień w przyszłości. Może się jednak zdarzyć, że różnice te są skutkiem mało realistycznego budżetu lub wynikają ze zmienionych warunków działania w stosunku do zakładanych. Wówczas może przestać obowiązywać budżet na pozostałe miesiące.

Weryfikując budżety, należy zwrócić uwagę na ich wzajemną zgodność, co oznacza, że muszą one być koordynowane. Funkcja koordynacyjna budże-

towania wymaga dostosowania budżetów cząstkowych do nowych warunków (ograniczeń lub zamierzeń), tym samym poszczególne budżety ponownie trafiają do ośrodków odpowiedzialnych za ich opracowanie, skoordynowanie i zatwierdzenie. W celu sprawdzenia prawidłowości konstrukcji budżetu zaleca się sporządzenie rachunku zysków i strat, bilansu i rachunku przepływów pieniężnych. Za pomocą tych budżetów można się upewnić, że wszystkie elementy współpracują ze sobą, tworząc logiczną całość. W innym wypadku konieczne będzie wprowadzenie kolejnych korekt.

6. Charakterystyka budżetów operacyjnych i finansowych

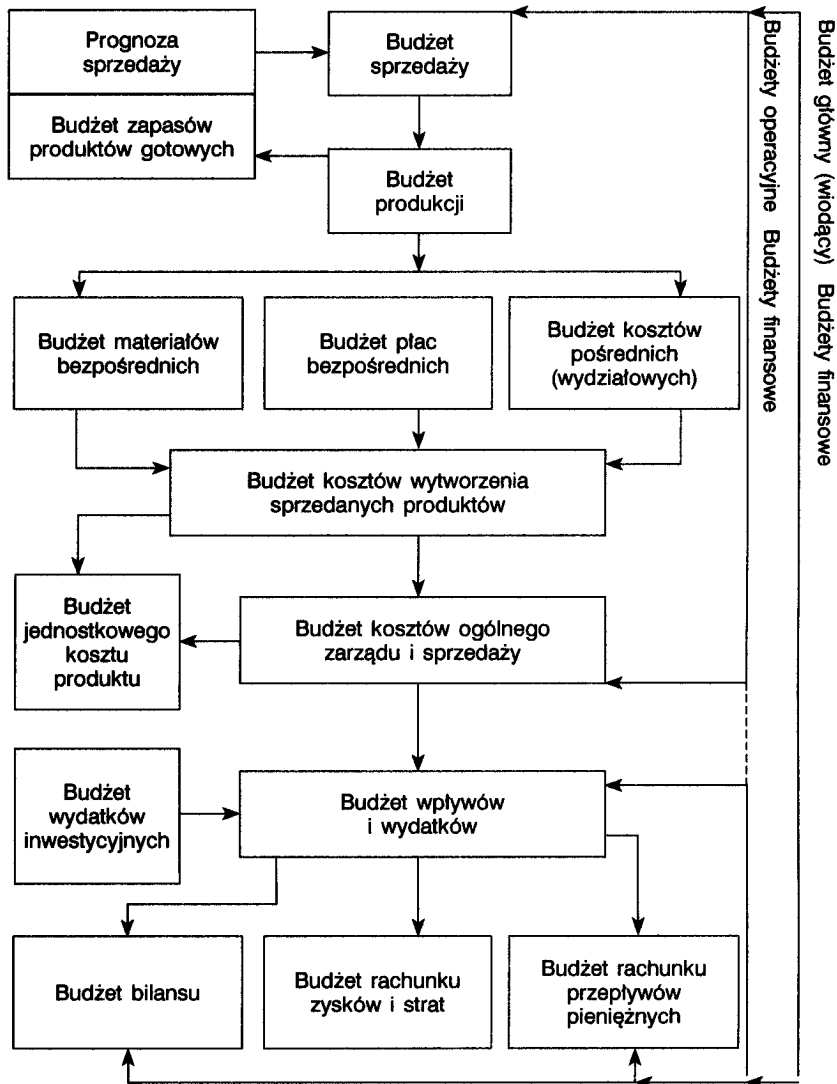
Roczny budżet przedsiębiorstwa, uwzględniający przyjęte i zatwierdzone cele jego działalności, to zespół budżetów dotyczących wszystkich jego obszarów i funkcji. Budżet ten przedstawia planowane wyniki zawarte w budżetach cząstkowych podmiotów danej jednostki. Składa się on z budżetów operacyjnych i budżetów finansowych, które przedstawiono na schemacie 2.

Przygotowanie rocznego budżetu głównego (wiodącego) dla przedsiębiorstwa rozpoczyna się od **budżetu sprzedaży**, ponieważ od przewidywanej wielkości sprzedaży zależy planowany poziom produkcji i zapasów produktów gotowych, poziom kosztów i przychodów oraz zakładane wyniki finansowe. Budżet sprzedaży jest opracowywany, na przykład, na podstawie prognozy sprzedaży, zawartych umów lub otrzymanych od odbiorców ofert kupna produktów firmy. Prognozę sprzedaży można określić z uwzględnieniem ilości lub wartości sprzedanych produktów w ubiegłych okresach, rentowności wyrobów, polityki cenowej przedsiębiorstwa, wniosków z analizy marketingowej, metod reklamy i promocji, oddziaływania konkurencji. Budżet sprzedaży jest podstawą do opracowania pozostałych budżetów. Budżet sprzedaży jest ilościowym i wartościowym zestawieniem wszystkich produktów, które zamierza sprzedać przedsiębiorstwo.

Szacowanie wielkości przychodów ze sprzedaży są podstawą do ustalania **wpływów środków pieniężnych** od klientów. Wpływy te określa się w budżecie, na przykład na podstawie analizy ubiegłorocznych wpłat należności i mogą one kształtować się następująco:

- 30% wpłat należności w bieżącym miesiącu,
- 45% wpłat należności z ubiegłego miesiąca,
- 22% wpłat należności z poprzednich miesięcy,
- 3% stanowią należności nieściągalne.

Po sporządzeniu budżetu sprzedaży następnym etapem jest przygotowanie **budżetu produkcji**. Zawiera on przewidywaną wielkość produkcji w poszczególnych okresach. Budżet ten konstruuje się w jednostkach naturalnych (ilościowo), a odpowiedzialnym za jego sporządzenie jest kierownik produkcji.



Rys. 2. Struktura rocznego budżetu działalności przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne.

Po określeniu planowanej wielkości produkcji można ustalić **koszty wytworzenia**. Rodzaj i struktura budżetów kosztów zależą od systemu rachunku kosztów stosowanego w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza od sposobu ewidencji i rozliczania kosztów pośrednich. Struktura rocznego budżetu według schematu 3 odzwierciedla ujęcie kosztów według zasad rachunku kosztów pełnych. Na budżet kosztów wytworzenia sprzedanych produktów

składają się koszty bezpośrednie i koszty wydziałowe jako koszty pośrednie. Jednak dla określenia jednostkowego kosztu produktu do kosztów wytworzenia dolicza się koszty ogólnego zarządu i koszty sprzedaży.

Budżet zużycia materiałów bezpośrednich może składać się z trzech części. Przedstawia on planowaną wielkość materiałów niezbędnych do produkcji w danym okresie, planowaną wielkość zakupów i pożądany stan zapasów. Sporządza się go w jednostkach naturalnych i wartościowo. Do ustalenia kosztów zużycia materiałów potrzebne są: planowana liczba produktów do wytworzenia, normy zużycia poszczególnych materiałów i jednostkowa cena nabycia tych materiałów. Koszty ustala się jako iloczyn wymienionych elementów.

Budżet robocizny bezpośredniej opracowuje się na podstawie czasu pracy potrzebnego do wytworzenia produktów. Do ustalenia kosztów robocizny bezpośredniej wykorzystuje się planowaną ilość wyrobów do wyprodukowania, normę czasu pracy potrzebną na wykonanie jednostki danego wyrobu oraz stawkę godzinową wynagrodzenia. Czas pracy określa się z reguły liczbą roboczogodzin. Należy zaznaczyć, że koszty robocizny bezpośredniej zależą od zasad wynagradzania pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

Budżet kosztów wydziałowych powinien zawierać koszty pośrednio związane z produkcją. Zalicza się do nich zmienne pośrednie koszty produkcji oraz stałe pośrednie koszty produkcji, które odpowiadają poziomowi tych kosztów przy normalnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych (są to tak zwane koszty wydziałowe kontrolowane). Miernikiem wykorzystania zdolności produkcyjnej może być, na przykład liczba roboczogodzin danego wydziału.

Budżety kosztów bezpośrednich i budżet kosztów wydziałowych są podstawą do sporządzenia **budżetu kosztów wytworzenia sprzedanych produktów**⁴. Jest to zbiorcze zestawienie budżetów kosztów dotychczas ustalanych. Ogół tych kosztów jest kosztem wytworzenia produktów. Są one niezbędne do wyceny produktów sprzedanych i zapasu.

Z danych zawartych w budżecie kosztów wytworzenia sprzedanych produktów korzysta się przy opracowaniu **budżetu jednostkowego kosztu produktu**. Budżet ten, odzwierciedla koszt wytworzenia przypadający na jednostkę produktu.

Do budżetów operacyjnych zalicza się także **budżet kosztów ogólnego zarządu i sprzedaży**. Może to być jeden budżet lub dwa odrębne budżety. Jeżeli w przedsiębiorstwie są wydzielone ośrodki odpowiedzialności, to każdy z nich dostarcza danych do budżetu i ponosi odpowiedzialność za jego wykonanie. Budżet ten zawiera pozycje stałych i zmiennych kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży. Podział na część stałą i zmienną może być uzależniony od liczby sprzedanych produktów. Budżety te można sporządzać równoległe z innymi, po opracowaniu budżety sprzedaży.

Jeżeli sporządza się oddzielnie budżet kosztów ogólnego zarządu i budżet kosztów sprzedaży, to zazwyczaj zawierają one pozycje planowanych kosz-

tów według rodzaju, przewidzianych do poniesienia w poszczególnych miesiącach przez komórki administracji i zarządu oraz dział sprzedaży. Koszty wykazane w tych budżetach wymagają wydatkowania środków pieniężnych, po uprzednim odliczeniu kosztów amortyzacji.

Celem sporządzenia **budżetu wpływów i wydatków** jest uzyskanie informacji o ilości środków pieniężnych potrzebnych na wydatki określone w poszczególnych budżetach operacyjnych. Stosownie do stanu posiadanych środków pieniężnych planuje się zakupy inwestycyjne, zapewnia realizację zadań produkcyjnych przez odpowiednie zabezpieczenie potencjału produkcyjnego, a także można uniknąć dodatkowych kosztów związanych z ewentualnym zaciągnięciem kredytu bankowego. Podstawowym zadaniem budżetu jest ustalenie stanu gotówki posiadanej przez firmę i ewentualne jej rozdysonowanie.

Po sporządzeniu budżetu wpływów i wydatków konstruuje się budżetowany rachunek zysków i strat (*pro forma*), bilans (*pro forma*) i budżet rachunku przepływów pieniężnych (*pro forma*), czyli budżety finansowe.

Budżet rachunku zysków i strat umożliwia określenie rentowności przewidywanych działań. Konstrukcja budżetu może być dostosowana do wariantu (kalkulacyjny lub porównawczy) sporządzania sprawozdania finansowego, co ułatwia ocenę i kontrolę elementów kształtujących wynik finansowy oraz odchyleń od założeń budżetowych.

Budżet rachunku przepływów środków pieniężnych umożliwia określenie zmian sytuacji finansowej firmy z racji przepływu strumieni pieniężnych. Ponadto zawiera informacje o stanie środków pieniężnych, które mogą sprecyzować przyszłą politykę przedsiębiorstwa. Budżet ten może być zgodny z typowym układem sprawozdania rachunek przepływów pieniężnych, który sporządza się metodą pośrednią lub bezpośrednią.

Dane zawarte w dotychczas opracowywanych budżetach są potrzebne do sporządzenia **planowanego bilansu końcowego**. Zawartość w bilansie określonych pozycji aktywów i pasywów oraz zgodność sum bilansowych potwierdzają prawidłowość konstrukcji budżetów i ich wzajemną zależność. Bilans *pro forma* określa stan aktywów trwałych i obrotowych oraz kapitałów własnych i kapitałów obcych na początek i koniec okresu. Stan początkowy aktywów i pasywów koryguje się o przewidywane zmiany ich stanów albo zestawia dane z budżetów operacyjnych lub finansowych.

7. Budżetowanie jako studium przypadku „od bilansu do bilansu”

W studium przypadku, na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego, przedstawiono rodzaje budżetów, zasady ich sporządzania i wzajemne powiązania. Przyjęto następujące założenia do przykładu. Przedsiębiorstwo produkcyjne wytwarza jeden rodzaj produktów. Dział marketingu szacuje sprzedaż na następny rok z podziałem na kwartały następującą liczbę produktów:

- I kwartał 60 000 szt.
- II kwartał 80 000 szt.
- III kwartał 80 000 szt.
- IV kwartał 100 000 szt.

Do opracowania budżetów operacyjnych i finansowych należy przyjąć następujące założenia:

- a) cenę sprzedaży jednej sztuki wyrobu ustala się w wysokości 10 zł,
- b) przedsiębiorstwo sprzedaje 70% wyrobów za gotówkę, a 30% na kredyt handlowy z płatnością w ciągu jednego miesiąca od daty sprzedaży,
- c) stan zapasów wyrobów gotowych na 31 grudnia ubiegłego roku wynosił 7 000 szt.,
- d) dla zapewnienia ciągłości sprzedaży na koniec każdego kwartału zapas produktów powinien wynosić 10% przewidywanej sprzedaży na następny kwartał,
- e) zużycie materiału bezpośredniego wynosi 3 kg/szt. wyrobu (w produkcji wykorzystuje się tylko jeden rodzaj materiału),
- f) dla zapewnienia ciągłości produkcji zapas materiałów powinien wynosić 10% zapotrzebowania na następny kwartał,
- g) stan zapasów materiałów na 31 grudnia ubiegłego roku wynosi 18 000 kg w cenie 1 zł/kg,
- h) materiały nabywane są w 80% za gotówkę a w 20% na kredyt, z ustalonym terminem płatności w następnym kwartale,
- i) na wytworzenie jednej sztuki wyrobu potrzebna jest jedna godzina pracy według stawki 5 zł/godz.,
- j) wynagrodzenie pracowników bezpośrednio produkcyjnych wypłacane jest na koniec każdego miesiąca,
 - stawka zmiennych kosztów wydziałowych jednej roboczogodziny pracowników pośrednio produkcyjnych wynosi 0,50 zł,
 - stawka zmiennych kosztów sprzedaży wynosi 0,20 zł na jedną sztukę sprzedanych produktów,
 - stałe koszty wydziałowe w każdym kwartale wynoszą 20 000 zł, w których zawarta jest amortyzacja roczna stanowiąca 5 000 zł,
 - stałe koszty sprzedaży i ogólnego zarządu w każdym kwartale wynoszą 3 200 zł, w tym roczna amortyzacja – 1 600 zł,
 - wydatki związane z kosztami pośrednimi opłacane są bieżąco,
- l) podatek dochodowy w następnym roku będzie się ustalać według stawki 19%; dla uproszczenia obliczeń podatek jest opłacany w całości na koniec roku.

Uproszczony bilans otwarcia na 31 grudnia zawiera następujące pozycje:

Aktywa	Suma (w zł)	Pasywa	Suma (w zł)
Środki trwałe*	600 000	Kapitał podstawowy	678 000
Materiały	18 000	Kapitał zapasowy	434 500
Produkty gotowe	59 500	Zobowiązania krótkoterminowe	75 000
Należności	460 000		
Środki pieniężne	50 000		
Ogółem	1 187 500	Ogółem	1 187 500

* umorzenie środków trwałych wynosi 250 000 zł.

Uwzględniając powyższe założenia opracowano budżety operacyjne przyjmując, że każdy budżet stanowi odrębną tabelę, których obliczenia przedstawiono w tabelach 1–8. Dla budżetów finansowych sporządzono 3 tabele według zaprezentowanej kolejności od 9–11.

Treść	Kwartały				Rocznie
	I	II	III	IV	
Planowana ilość sprzedaży wyrobów (w szt.)	60 000	80 000	80 000	100 000	320 000
Cena sprzedaży (w zł)	10	10	10	10	10
Planowane przychody ze sprzedaży (w zł)	600 000	800 000	800 000	1 000 000	3 200 000

Tab. 4. Studium przypadku – budżet sprzedaży.

Treść	Kwartały				Rocznie
	I	II	III	IV	
Planowana ilość sprzedaży wyrobów (z tab.1)	60 000	80 000	80 000	100 000	320 000
Pożądaný zapas końcowy produktów	8 000 ^{a)}	8 000	10 000	10 000	10 000 ^{c)}
Ogółem zapotrzebowanie	68 000	88 000	90 000	110 000	330 000
Zapasy początkowy produktów	7 000 ^{b)}	8 000	8 000	10 000	7 000 ^{d)}
Ilość wyrobów do wytworzenia (poz. 3–4)	61 000	80 000	82 000	100 000	323 000

a) 10% sprzedaży następnego okresu,

b) zapas wyrobów na 31 grudnia,

c) zapas na koniec IV kwartału,

d) zapas na początek I kwartału.

Tab. 5. Studium przypadku – budżet produkcji (w szt.).

Treść	Kwartaly				Rocznie
	I	II	III	IV	
Ilość wyrobów do wyprodukowania (szt.) (z tab. 2)	61 000	80 000	82 000	100 000	323 000
Norma zużycia materiałów (kg/szt)	3	3	3	3	3
Zapotrzebowanie na materiały bezpośrednie (kg)	183 000	240 000	246 000	300 000	969 000
Zapasy końcowy materiałów (kg)	24 000 ^(a)	24 600	30 000	30 000	30 000 ^(c)
Ogółem zapotrzebowanie (kg)	207 000	264 600	276 000	330 000	999 000
Zapasy początkowy materiałów (kg)	18 000 ^(b)	24 000	24 600	30 000	18 000 ^(d)
Ilość materiałów do nabycia (kg)	189 000	240 600	251 400	300 000	981 000
Cena nabycia materiałów (zł/kg)	1	1	1	1	1
Wartość materiałów do nabycia (zł)	189 000	240 600	251 400	300 000	981 000

- a) 10% zapotrzebowania materiałów na następny kwartał,
 b) zapas materiałów na 31 grudnia,
 c) zapas na koniec IV kwartału,
 d) zapas na początek I kwartału.

Tab. 6. Studium przypadku – budżet zużycia materiałów bezpośrednich.

Treść	Kwartaly				Rocznie
	I	II	III	IV	
Ilość wyrobów do wyprodukowania (szt.) (z tab. 2)	61 000	80 000	82 000	100 000	323 000
Norma czasu pracy (godz.)	1	1	1	1	1
Zapotrzebowanie na czas pracy (godz.)	61 000	80 000	82 000	100 000	323 000
Stawka godzinowa (zł/godz.)	5	5	5	5	5
Koszt robocizny bezpośredniej (zł)	305 000	400 000	410 000	500 000	1 615 000

Tab. 7. Studium przypadku – budżet wynagrodzeń bezpośrednich.

Treść	Kwartały				Rocznie
	I	II	III	IV	
Planowana liczba roboczogodzin (z tab.4)	61 000	80 000	82 000	100 000	323 000
Stawka kosztów zmiennych (zł)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Zmienne koszty wydziałowe (zł)	30 500	40 000	41 000	50 000	161 500
Stałe koszty wydziałowe (zł)	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Ogółem koszty wydziałowe (zł)	50 500	60 000	61 000	70 000	241 500

Tab. 8. Studium przypadku – budżet kosztów wydziałowych.

Treść	Kwartały				Rocznie
	I	II	III	IV	
Planowana ilość sprzedaży (szt.) z tab. 1	60 000	80 000	80 000	100 000	320 000
Zmienne koszty sprzedaży na jednostkę produktu (zł)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Zmienne koszty sprzedaży (zł)	12 000	16 000	16 000	20 000	64 000
Stałe koszty sprzedaży i ogólnego zarządu(zł)	3 200	3 200	3 200	3 200	12 800
Razem koszty sprzedaży i ogólnego zarządu (zł)	15 200	19 200	19 200	23 200	76 800

Tab. 9. Studium przypadku – budżet kosztów sprzedaży i ogólnego zarządu.

Treść	Kwartały				Rocznie
	I	II	III	IV	
70% sprzedaży bieżącego okresu	420 000	560 000	560 000	700 000	2 240 000
30% sprzedaży ubiegłego okresu	138 000*	180 000	240 000	240 000	798 000
Ogółem wpływy	558 000	740 000	800 000	940 000	3 038 000

* należność z bilansu na 31 grudnia

Tab. 10. Studium przypadku – wpływy ze sprzedaży (w zł).

Treść	Kwartały				Rocznie
	I	II	III	IV	
80% zużycia bieżącego kwartału	151 200	192 480	201 120	240 000	784 800
20% zużycia ub. kwartału	15 000*	37 800	48 120	50 280	151 200
Ogółem wydatki	166 200	230 280	249 240	290 280	936 000

* zobowiązania bieżące z bilansu na 31 grudnia

Tab. 11. Studium przypadku – budżet wydatków związanych z zakupem materiałów bezpośrednich (w zł).

Po opracowaniu budżetów operacyjnych sporządza się budżety finansowe.

Wyszczególnienie	Kwota (w zł)
Planowane przychody ze sprzedaży (tabela 1)	3 200 000
Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	2 797 500
– Wartość zużytych materiałów (tabela 3)*	969 000
– robocizna bezpośrednia (tabela 4)	1 615 000
– koszty wydziałowe (tabela 5)	241 500
(+) zapas początkowy produktów z bilansu otwarcia	59 500
(-) zapas końcowy produktów z kalkulacji**	87 500
Marża brutto	402 500
Koszty sprzedaży i ogólnego zarządu	76 800
Zysk brutto przed opodatkowaniem	325 700
Podatek dochodowy (19%)	61 883
Zysk netto	263 817

Tab. 12. Studium przypadku – planowany rachunek zysków i strat.

Objaśnienia:

* zapotrzebowanie na materiały do produkcji: 969 000 kg x 1 zł/kg = 969 000 zł

** kalkulacja produktu:

materiały bezpośrednie 3 kg x 1 zł/kg = 3,00 zł

płace bezpośrednie 1 godz. x 5 zł = 5,00 zł

Koszty wydziałowe zmienne 1 godz. x 0,50 zł/godz. = 0,50 zł

Koszty wydziałowe stałe 1 godz. x 0,25 zł/godz.* = 0,25 zł

Koszt jednostkowy 8,75 zł

Zapasy końcowe produktów 10 000 szt. x 8,75 zł/szt. = 87 500 zł

* stałe koszty wydziałowe dzielone przez planowaną liczbę roboczogodzin robocizny bezpośredniej
 $80\,000\text{ zł} : 323\,000\text{ godz.} = 0,25\text{zł/godz.}$

Wyszczególnienie	Kwota (w zł)
Stan środków pieniężnych na początek roku	50 000
+ wpływy gotówkowe ze sprzedaży (z tabeli 7)	3 038 000
= ogółem dostępne środki pieniężne	3 088 000
– wydatki, w tym:	2 924 583
Zakup materiałów (z tabeli 8)	936 000
Wynagrodzenia (z tabeli 4)	1 615 000
Koszty wydziałowe (z tabeli 5)*	236 500
Koszty sprzedaży i ogólnego zarządu (z tabeli 6)**	75 200
Podatek dochodowy (z tabeli 9)	61 883
= nadwyżka środków pieniężnych	163 417

* od kosztów wydziałowych należy odjąć amortyzację – 5000 zł

** od kosztów sprzedaży i ogólnego zarządu należy odjąć amortyzację – 1 600 zł

Tab. 13. Studium przypadku – planowany rachunek przepływów pieniężnych.

Aktywa	Kwota (w zł)	Pasywa	Kwota (w zł)
Środki trwałe (a)	593 400	Kapitał podstawowy	678 000
Materiały (b)	30 000	Kapitał zapasowy	434 500
Produkty gotowe (c)	87 500	Wynik finansowy (f)	263 817
Należności (d)	622 000	Zobowiązania krótkoterminowe (g)	120 000
Środki pieniężne (e)	163 417		
Ogółem	1 496 317	Ogółem	1 496 317

Tab. 14. Studium przypadku – planowany bilans końcowy.

Objaśnienia:

- (a) z bilansu początkowego 600 000 – 6 600 (amortyzacja/umorzenie w kosztach wydziałowych i kosztach ogólnego zarządu)
- (b) z tabeli 3
- (c) z tabeli 9
- (d) stan początkowy (460 000) + planowane przychody z tabeli 1 (3 200 000) – wpływy gotówkowe ze sprzedaży produktów z tabeli 7 (3 038 000) = 622 000
- (e) saldo końcowe z planowanych przepływów pieniężnych z tabeli 10
- (f) saldo końcowe z planowanego rachunku zysków i strat z tabeli 9
- (g) stan początkowy (75 000) + planowane zakupy materiałów z tabeli 3 (981 000) – wydatki na zakup materiałów z tabeli 8 (936 000) = 120 000

8. Podsumowanie

Na proces budżetowania składa się wiele różnych czynności. Umiejętność opracowania budżetów wymaga precyzji w ustalaniu poszczególnych wielkości, zwłaszcza w zakresie ich wzajemnych powiązań. Wszystkie budżety wymagają nie tylko wewnętrznych uzgodnień, ale także wskazane jest zachowanie odpowiedniej kolejności ich opracowania. Jako pierwsze sporządza się budżety operacyjne, które stanowią podstawę dla budżetów finansowych, co zostało zaprezentowane w studium przypadku.

Informacje o autorce

Prof. zw. dr hab. Ksenia Czubakowska – Instytut Rachunkowości Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego w Szczecinie.
E-mail: xenia@wneiz.pl.

Przypisy

¹ Termin „budżet” wywodzi się z sektora publicznego. *Bougette* (fr.) to mała skórzana torba lub walizka. Przynajmniej od 1733 r., a prawdopodobnie wcześniej, brytyjski minister skarbu przynosił do parlamentu projekty dotyczące gromadzenia i wydawania publicznych przychodów w takiej właśnie *bougette*. Otwarcie tej torby i przedstawienie projektów dało początek wyrażeniu „otworzyć budżet”. Tradycja ta jest praktykowana do dziś w Wielkiej Brytanii z użyciem znanej czerwonej walizeczki (Glynn, Perrin, Murphoy 2003: 383).

² Budżetowa metoda zarządzania powstała w USA w drugiej połowie XIX w., jednak jej rozwój przypadł na lata trzydzieste XX w. Chociaż w latach wielkiego kryzysu

trudno jest mówić o efektach planowania, to *budgetory controll* okazała się pomocna w przetrwaniu przedsiębiorstw, które ją zastosowały. W terminologii amerykańskiej *budgetory controoll* oznacza metodę budżetową zarządzania, w języku angielskim zaś jest określana jako *budgeting* (Glynn, Perrin, Murphy 2003: 197).

- 3 *Praktyka controllingu w przedsiębiorstwach stanu średniego*. Akademie Moderne Betriebswirtschaft. Materiały z seminarium na temat *controllingu* (Weber 1993, materiały niepublikowane). Budżetowanie „od zera” zastosowano w 1969 roku w firmie Texas Instruments. Metoda ta miała powszechne zastosowanie w przedsiębiorstwach amerykańskich dążących do poprawy efektywności procesów gospodarczych. Traktowano ją jako narzędzie kontroli szybko rosnących kosztów pośrednich w tych przedsiębiorstwach, aczkolwiek uznano ją za zbyt kosztowną.
- 4 Koszt wytworzenia produktów jest ściśle powiązany z budżetem wpływów i wydatków. Potwierdza to również J.A. Tracy, pisząc: „Koszt wytworzenia produktów jest największym wydatkiem firmy, stanowiący na ogół 60–70% wartości przychodów ze sprzedaży” (Tracy 1998: 108).

Bibliografia

- Chalastra, M. 2002. Przesunięcie w czasie pomiędzy planami pochodnymi jako dynamiczna metoda budżetowania. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 5.
- Chalastra, M. i K. Górczyński. 2002. Zasady tworzenia systemu raportowania analizy wykonania budżetu. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 5.
- Czubakowska, K. 2004. *Budżetowanie w controllingu*, Gdańsk: ODDK.
- Drury, C. 1995. *Rachunek kosztów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Glynn, J.J., Perrin, J. i M.P. Murphy. 2003. *Rachunkowość dla menedżerów*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Goliszewski, J. 1991. Controlling operacyjny. *Przegląd Organizacji*, nr 8.
- Komorowski, J. 1997. *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kopaliński, W. 1989. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Wydawnictwo Powszechna.
- Świdorska, G.K. (red.) 1997. *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa: Poltext.
- Tracy, J.A. 1998. *Sprawozdania finansowe firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.