

MONIKA FOREMNA-PILARSKA

PLANOWANIE FINANSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH OPARTE NA BUDŻETACH CZĄSTKOWYCH

Słowa kluczowe: planowanie finansowe, budżet

Keywords: financial planning, budget

Klasyfikacja JEL: A12

Rola i znaczenie planowania finansowego w przedsiębiorstwie

Planowanie to jeden z warunków powodzenia wszelkiej działalności gospodarczej. W każdym systemie gospodarczym istnieje niepewność, dlatego konieczne jest dokładne analizowanie wpływu potencjalnych decyzji na wynik finansowy prowadzonej działalności. Charakter procesu planowania w gospodarce rynkowej znacznie różni się od planowania w gospodarce centralnie sterowanej. Celem planowania w gospodarce centralnie planowanej było zapewnienie, aby przedsiębiorstwa działały zgodnie z wytycznymi opracowanymi ogólnie przez państwo. W systemie wolnorynkowym planowanie ma umożliwić podejmowanie racjonalnych decyzji z punktu widzenia kryteriów mikroekonomicznych, a więc z punktu widzenia zyskowności firmy. Oznacza to odejście od planowania rzeczowego, a skupienie się na planowaniu finansowym, gdyż na wolnym rynku wzrost wartości firmy uzależniony jest od jej dodatnich wyników finansowych, uzyskiwanych w kolejnych okresach rozliczeniowych. Planowanie finansowe niesie ze sobą wiele wymiernych korzyści. Z jednej strony umożliwia firmie rozpoznanie, z jakich funduszy może korzystać, aby zrealizować zamierzenia w sferze rzeczowej oraz dostarcza informacji o przypuszczalnych kosztach tych działań. Z drugiej strony, pozwala na analizę wpływu alternatywnych decyzji i procesów na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Procesy decyzyjne uzależniają więc od kryteriów finansowych. Istotnym elementem w procesie planowania jest kontrolowanie przebiegu procesów gospodarczych. Ma ono na celu ocenę realizacji planowanych efektów oraz dostarczenie środków w przypadku odchodzenia od planowanych zadań na skutek dynamicznie zmieniających się warunków zewnętrznych.

Definiując, planowanie finansowe można określić jako ocenę skutków, jakie różne warianty działań wywierają na realizację strategicznych celów działalności przedsiębiorstwa.

Planowanie finansowe w ujęciu procesowym

Planowanie finansowe w praktyce powinno uwzględniać dynamikę otoczenia zewnętrznego firmy i zmiany zachodzące w jej wnętrzu. Dlatego właściwym jest podejście do planowania finansowego jako procesu i sekwencji działań, w których należy:

- analizować zależności i związki pomiędzy finansowymi i rzeczowymi aspektami planowanych działań,
- ograniczać niepewność poprzez analizowanie wpływu teraźniejszych decyzji na przyszłą sytuację w przedsiębiorstwie,
- wybierać optymalne warianty działań,
- kontrolować przebieg procesów gospodarczych,
- badać stopień realizacji planowanych efektów.

Planowanie finansowe określa sposoby osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Strategicznym celem każdej firmy jest zwiększanie wartości rynkowej kapitału własnego jej właścicieli. Kryterium to nie przesądza jednak, w jaki sposób kierownictwo będzie dążyć do zamierzonego celu. Plan finansowy jest zestawieniem czynności, które należy wykonać, aby ten cel osiągnąć. Jednak w warunkach niepewności rynkowej decyzje często ulegają zmianom, ponadto trzeba je podejmować z dużym wyprzedzeniem, gdyż potrzeba nieraz wiele czasu, aby je wprowadzić w życie.

Do określenia procesu planowania finansowego należy przyjąć ramy i struktury, które uwzględniają:

1. Horyzont planowania – czyli okres, na którym koncentruje się proces planowania finansowego. Są to kolejne lata z uwzględnieniem planowania krótkookresowego, zwanego planowaniem operacyjnym i długookresowego, czyli planowaniem strategicznym.
2. Agregację – czyli proces, podczas którego dodawane są drobne propozycje inwestycyjne każdego działu operacyjnego lub ośrodka odpowiedzialności, a całość traktowana jest jako jeden duży projekt.
3. Zbiory założeń zmiennych – czyli przyjęcie kilku wariantów w procesie planowania, przygotowując:
 - plan pesymistyczny – wymaga stosunkowo krytycznych założeń co do np. produktów firmy czy stanu gospodarki itp.,
 - plan normalny – przyjęcie najbardziej prawdopodobnych założeń na temat firmy i gospodarki,
 - plan optymistyczny – zakłada entuzjastyczne podejście do perspektyw firmy, bierze się pod uwagę np. nowe produkty, nowe sposoby finansowania rozwoju.

W celu wybrania optymalnego wariantu należy wyznaczyć wiele możliwości, które można określić za pomocą instrumentu controllingu strategicznego, tj. techniki scenariuszy. Mnogość możliwości zmierzających do zamknięcia luki strategicznej nosi określenie symulacji lub scenariuszy zakładanych (planowanych) wydarzeń. Przy czym scenariusz

rozumiany jest jako prezentacja przyszłych możliwości tendencji rozwoju, które niekoniecznie znajdują odbicie w liczbach z przeszłości i teraźniejszości. Za pomocą techniki scenariuszy można w porę wyciągnąć wnioski o rozwoju otoczenia, np. gospodarki, polityki, konkurencji itp.¹

Proponowane składniki modelu planowania finansowego

W przedsiębiorstwach, w zależności od umiejętności menedżerów i pracowników oraz zgłaszanych potrzeb, są stosowane różne założenia do tworzenia procesu planowania finansowego. Elementy planowania finansowego mogą być zmienne i zależeć od wielu czynników, począwszy od założeń strategicznych przyjętych w firmie po umiejętności kadry, tworzącej wartość tego przedsiębiorstwa. Ponadto ważnym aspektem modelu jest określenie celu, czyli spodziewanych efektów po wprowadzonym i zrealizowanym planowaniu finansowym.

Elementami jednego z wielu możliwych do przyjęcia i realizowania w praktyce modeli (sposobów) planowania finansowego są:

1. Prognoza sprzedaży – prawie wszystkie plany finansowe przyjmują określony poziom sprzedaży i do niego dostosowują pozostałe wartości. Takie rozwiązanie jest powszechne w wielu rodzajach firm: planowanie koncentruje się na planowanej przyszłej sprzedaży, aktywach oraz finansowaniu potrzebnym do wsparcia sprzedaży. Prognoza sprzedaży najczęściej przedstawiana jest jako stopa wzrostu, rzadziej jako konkretna wartość.
2. Sprawozdania finansowe pro forma – plan finansowy powinien zawierać planowany bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych (*cash flow*). Dokumenty te określa się jako sprawozdanie finansowe pro forma. Pro forma oznacza tu, że sprawozdania finansowe stanowią formę, którą stosujemy do streszczania różnych zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce w przyszłości. Sprawozdania pro forma są generowane przez model planowania finansowego. Użytkownik określa wielkość sprzedaży, a model generuje wynikający z niej rachunek wyników oraz bilans.
3. Wymogi dla aktywów – plan ma opisywać przewidywane nakłady kapitałowe. W wersji minimalnej planowany bilans będzie zawierał zmiany w majątku trwałym ogółem oraz kapitale obrotowym netto. Te zmiany są w rzeczywistości całkowitym budżetem kapitałowym firmy. Proponowane nakłady kapitałowe w różnych dziedzinach muszą być zgodne z ogólnymi przyrostami uwidocznionymi w planie długofalowym.
4. Wymogi finansowe – plan powinien zawierać część dotyczącą koniecznych rozwiązań finansowych. Chodzi tu o uwzględnienie w nim polityki dywidendy oraz

¹ M. Foremna-Pilarska: *Budżetowanie i controlling w podmiotach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2007, s. 98.

polityki zadłużenia. Jeżeli firma zaplanuje przyrost środków pieniężnych poprzez wyemitowanie nowych akcji czy pożyczkę, powinna określić, jakie rodzaje akcji muszą zostać sprzedane i jakie metody emisji będą najbardziej odpowiednie.

5. „Bilansowanie” – to uwzględnione w planie dodatkowe finansowanie, na wypadek, gdy po ustaleniu prognozy sprzedaży i wymaganych wydatków okazałoby się, że aktywa będą miały większą wartość niż pasywa, a więc bilans się nie zrównoważy. „Wypełnienie” jest więc źródłem finansowania zewnętrznego, potrzebnym do uporania się z niedoborami bądź nadwyżkami w finansowaniu i doprowadzeniu do równowagi bilansu.
6. Założenia ekonomiczne – plan musi uwzględnić środowisko ekonomiczne, w którym spodziewa się działać, powinien uwzględnić w przewidywaniach takie wartości, jak przyszłą stopę procentową czy skalę podatkową.

W każdej firmie można określić planowanie finansowe w sposób mniej lub bardziej szczegółowy. Najważniejszym jednak jest stworzenie modelu umożliwiającego wykonanie bilansu pro forma, rachunku zysków i strat pro forma oraz rachunku przepływów pieniężnych pro forma.

Budżety częściowe jako narzędzie wspierające planowanie finansowe w przedsiębiorstwie

Realizacja kolejnych elementów proponowanych w modelu planowania finansowego możliwa jest dzięki zastosowaniu metody budżetowania operacyjnego. Efektem prac budżetowych jest stworzenie budżetu, który w przedsiębiorstwach utożsamiany jest z planem krótko- lub długookresowym, w zależności jakiego okresu dotyczy. M. Dobija, identyfikując planowanie z budżetowaniem podaje, że proces formułowania przedsięwzięć, które dokonuje się w przedsiębiorstwie w ramach istniejącego tam systemu rachunkowości, nazywa się planowaniem finansowym lub planowaniem finansowo-kosztowym, czyli budżetowaniem². Budżet jest kwantytatywnym (liczbowym) wyrażeniem planu działania, służącym zastosowaniu i koordynacji założeń planistycznych³. „Budżet można więc określić jako formalnie spisana deklarację planów zarządu na przyszłość, wyrażoną w wielkościach finansowych⁴.

W tabeli 1 zaprezentowano charakterystykę poszczególnych budżetów częściowych.

W całości budżetowania istotny jest element wsparcia planowania finansowego budżetami finansowymi – pro forma, które w rachunkowości stanowią elementy planowania finansowego i sporządzane są *ex post*. W tabeli 2 przedstawiono syntetyczną charakterystykę istoty każdego z trzech budżetów finansowych pro forma.

² M. Dobija: *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 284.

³ A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szycht: *Rachunkowość zarządcza koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999, s. 590.

⁴ P.E. Fess, C.S. Warre: *Accounting Principles*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1987, s. 1073.

Tabela 1

Struktura budżetów cząstkowych operacyjnej części budżetu głównego

Budżety operacyjne	Charakterystyka budżetu
Budżet sprzedaży	Najistotniejszy w grupie wszystkich budżetów, ponieważ wielkość i struktura sprzedaży determinują wykorzystanie potencjału produkcyjnego. Dlatego też sporządzany jest jako pierwszy w procesie budżetowania.
Budżet wpływów ze sprzedaży	Stanowi założenia dla zakładanych wpływów ze sprzedaży, istotny jako element mający wpływ na utrzymanie płynności finansowej jednostki.
Budżet produkcji w sztukach	Jest kolejnym sporządzanym po budżecie sprzedaży. Jego celem jest upewnienie się, że zdolności produkcyjne są w stanie spełnić wymagania sprzedaży i utrzymać odpowiedni poziom zapasów produktów. Sporządzany jest w ujęciu ilościowym, a jego realność zależy od rzetelności budżetu sprzedaży oraz oszacowania wielkości zapasów buforowych.
Budżet zużycia materiałów bezpośrednich	Określa zapotrzebowanie na materiały bezpośrednio zużywane do zaplanowanej produkcji. Do materiałów bezpośrednich zalicza się zużycie materiałów podstawowych i pomocniczych. Budżet ten sporządzany jest w oparciu o dane pochodzące z budżetu produkcji, planowaną wielkość produkcji oraz o normatywy zużycia materiałów i zapas początkowy i końcowy materiałów.
Budżet zakupu materiałów bezpośrednich	Sporządzany w oparciu o budżet zużycia materiałów bezpośrednich, ma za zadanie zaplanowanie ilości i jakości wymaganych materiałów. Przy sporządzaniu tego budżetu należy również uwzględnić zapas początkowy i końcowy surowców. Zakupy materiałów powinny być skoordynowane z budżetem produkcji i harmonogramem jej wytwarzania w celu odpowiedniego zaopatrzenia na czas w wymagane materiały.
Budżet wynagrodzeń bezpośrednich	Obejmuje wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w procesie wytwórczym, które bez względu na stosowaną formę płac można odnieść na konkretną grupę produktów. Wielkość produkcji wyrażona w jednostkach naturalnych musi zostać przemnożona przez ich jednostkową pracochłonność wyrażoną w roboczogodzinach i stawki za godzinę pracy pracownika.
Budżet kosztów wydziałowych	Planuje koszty związane z ruchem, organizacją, kierownictwem i obsługą wydziałów wytwórczych, wyodrębnionych jako miejsca powstawania kosztów (MPK). Dla kosztów wydziałowych stosuje się w ewidencji podział na pozycje szczegółowe, umożliwiające analizę tych kosztów.
Budżet kosztów sprzedaży	Zaplanowane koszty pośrednie, poniesione w fazie zbytu w związku z prowadzoną działalnością. Koszty sprzedaży rozdziela się na poszczególne partie wyrobów sprzedawanych proporcjonalnie do ilości, wagi, wartości. Budżet obejmuje planowane koszty materiałów do pakowania itp. i kosztów działalności marketingowej, np. reklamy.
Budżet kosztów zarządu	To zaplanowane koszty stałe i dlatego jest to budżet o charakterze stałym. Istnieje możliwość utworzenia wielostopniowego budżetu z wyodrębnieniem kosztów kontrolowanych i niekontrolowanych w ośrodku odpowiedzialności.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Struktura budżetów cząstkowych finansowej części budżetu głównego

Budżety finansowe	Charakterystyka budżetu
Planowany rachunek zysków i strat	Jest zestawieniem przychodów i kosztów ich uzyskania oraz wyników nadzwyczajnych, celem ustalenia wyniku finansowania rocznej działalności. Rachunek zysków i strat można sporządzić w wersji przewidzianej ustawą* lub w wersji uproszczonej. Informacje potrzebne do obliczeń pochodzą z budżetów operacyjnych częściowych.
Planowany rachunek przepływów pieniężnych	Informuje o możliwości generowania środków pieniężnych i o sposobie ich wykorzystania. Informacje zawarte ujmowane są wg trzech rodzajów działalności: operacyjnej, inwestycyjnej, finansowej. Rachunek przepływów pieniężnych można sporządzić w wersji przewidzianej ustawą** lub w wersji uproszczonej.
Planowany bilans	Jest to sporządzony bilans pro forma mający na celu ukazanie stanu środków gospodarczych i źródeł ich finansowania po zrealizowaniu założeń budżetowych wszystkich budżetów cząstkowych.

* Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jed., DzU 2009, nr 152, poz. 1223 z późn. zm., załącznik nr 1.

** *Ibidem*, załącznik nr 1.

Źródło: opracowanie własne.

Przykładem korelacji danych zawartych w budżecie całego przedsiębiorstwa są np. dane zawarte w budżecie sprzedaży, którego planowana wielkość sprzedaży jest „pobierana” jako pierwsza pozycja do planowanego budżetu produkcji. Kolejnym przykładem na wzajemne wykorzystywanie planowanych wielkości są: ilość planowanych do wyprodukowania wyrobów (budżet produkcji), które wykorzystywane są jako bazowe (wyjściowe) w budżecie wynagrodzeń bezpośrednich itd. Następnie, zakończone budżetowanie części operacyjnej trafia, jako dane cząstkowe, do budżetów finansowych. Po otrzymaniu pełnej wersji budżetu rodzi się pytanie, czy wersja ta jest optymalną. W tym celu należy policzyć kilka wariantów, scenariuszy umożliwiających wybór i elastyczne podejście do zagadnienia budżetowania. Scenariusz⁵ pozwala na budowę różnych wariantów rozwiązania tego samego problemu, a także zdefiniowanie parametrów jednocześnie dla rozwiązania zagadnienia problemów liniowych. Tworzenie scenariuszy należy do analizy wariantowej. Analiza wariantowa to proces systematycznych zmian w komórkach wejściowych oraz obserwowanie w jednej lub kilku komórkach wynikowych.

Bariery zastosowania budżetów finansowych w planowaniu finansowym

Podstawowe bariery planowania finansowego w każdym przedsiębiorstwie będą innym zbiorem problemów. Proces budżetowania napotyka na bariery psychologiczne, orga-

⁵ Por. J.A. Kopiński, W. Sahinguvu: *O komputerowej symulacji planu finansowego przedsiębiorstwa*, Materiały Konferencyjne nt. Komputerowe systemy wielodostępne, ART, Bydgoszcz 1997.

nizacyjne i techniczne. Ważne jest, aby pracownicy biorący udział w procesie budżetowania identyfikowali się z wielkościami zawartymi w budżetach. Poza tym, po stronie kadry menedżerskiej leży inicjowanie szkoleń z zakresu umiejętności budowy i realizacji wielkości budżetowanych. Bariery organizacyjne to m. in. często zmieniające się zarządy, a za nimi idące zmiany zadań krótkookresowych, wynikające ze zmian planów długofalowych – strategicznych. Jest to zjawisko bardzo destrukcyjne dla krótkookresowego planowania finansowego. Bariery o charakterze technicznym, chociaż często wymagają dużych nakładów, w praktyce są jednymi z łatwiejszych do usunięcia. Proces informatyzacji i programów dedykowanych do planowania finansowego w oparciu o zastosowanie budżetowania jest na rynku usług informatycznych tak duży, że poza kosztami wdrożenia nie stanowi istotnej bariery. Dwie pierwsze bariery, gdzie u podstaw tkwi stabilizacja decyzji ludzkich, jak i umiejętności ludzkie, są dużo trudniejsze do niwelowania w praktyce.

Poza wspomnianymi barierami planowania finansowego, można jeszcze wymienić szczegółowe problemy, wśród których wlicza się:

- ścieranie się sprzecznych interesów różnych grup, dlatego też cel osiągnięcia maksymalnej wartości nie zawsze jest w pełni realizowany,
- prowadzenie działalności w warunkach niepewności, w związku z czym nie można stwierdzić, który z proponowanych wariantów działań będzie optymalny,
- niepewność prowadzonej działalności, która wymusza na właścicielach konieczność przewidywania przebiegu przyszłych zjawisk, aby zapobiegać ich niekorzystnemu biegowi,
- maksymalizacja korzyści właścicieli powiązana jest ze wzrostem, jednak gwałtowny wzrost nie zawsze jest korzystny dla przedsiębiorstwa, jest on pożądaną konsekwencją dobrego procesu decyzyjnego, ale nie może być celem samym w sobie.

Bez względu na ilość mnożących się barier i problemów, budżetowanie w procesie planowania finansowego bardzo usprawnia realizację modelu. Poprzez generowanie informacji z kolejnych budżetów, sekwencyjność poboru danych cząstkowych budżetów operacyjnych staje się podstawą do szybkiego i optymalnego tworzenia budżetów finansowych. Te zaś stanowią dokument i źródło wiedzy w planowaniu finansowym do realizacji zadań bieżących, korygowania i podejmowania decyzji i kontroli wykonania wielkości planowanych.

Literatura

- Dobja M.: *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Fess P.E., Warren C.S.: *Accounting Principles*, South – Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1987.
- Foremna-Pilarska M.: *Budżetowanie i controlling w podmiotach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2007.
- Kopiński J.A., Sahinguvu W.: *O komputerowej symulacji planu finansowego przedsiębiorstwa*, Materiały Konferencyjne nt. Komputerowe systemy wielodostępne, ART., Bydgoszcz 1997.

Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A.: *Rachunkowość zarządcza koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r o rachunkowości, tekst jed., DzU 2009, nr 151, poz. 1223 z późn. zm.

*dr Monika Foremna-Pilarska
Katedra Rachunkowości
Politechnika Koszalińska*

Streszczenie

W artykule omówiono planowanie finansowe. Wskazano jego istotę, jak i założenia do ogólnego modelu planowania finansowego oraz pewne obszary działalności przedsiębiorstwa, do których ma zastosowanie planowanie. Autorka zaproponowała wykorzystanie budżetów jako narzędzia optymalizującego planowanie finansowe. Omówiła poszczególne budżety częściowe operacyjne i finansowe oraz wskazała na ich powiązanie z planowaniem finansowym. W artykule wskazano również problemy planowania finansowego i bariery w zastosowaniu budżetowania do wsparcia tegoż planowania.

FINANCIAL PLANNING IN ENTERPRISES, BASED ON SECTIONAL BUDGETS

Summary

The paper discusses financial planning. It presents its essence together with guidelines for the general financial planning model as well as certain areas of business operations which planning refers to. The Author proposed to use budgets as tools to optimize financial planning. She discussed the individual operating and financial sectional budgets. She indicated their relation to financial planning. Furthermore, the article covers the problems of financial planning and barriers concerning the use of budgeting to support this planning.