

## Proces budżetowania i jego wpływ na sytuację finansową podmiotów gospodarczych

Katarzyna Michałowska\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem opracowania jest ukazanie korzyści płynących z zastosowania narzędzia rachunkowości zarządczej, jakim jest budżetowanie. Proces budżetowania polega nie tylko na stworzeniu planu finansowego, ale przede wszystkim jego kontroli w wykonaniu oraz znalezieniu przyczyn odchyień, które występują w porównaniu planu ze stanem rzeczywistym. Budżetowanie pomaga w realizacji określonych założeń, które możliwe są do osiągnięcia przez podmiot gospodarczy.

*Metodologia badania* – W pracy zastosowano metodę analizy logicznej, a wykorzystując analizę literatury przedmiotu, przedstawiono podstawy teoretyczne w tym zakresie.

*Wynik* – Analiza zagadnienia pozwoliła na wyszczególnienie wad i zalet budżetowania. Wskazano, dlaczego przedsiębiorstwa korzystają lub nie z tego narzędzia rachunkowości zarządczej.

*Oryginalność/wartość* – Wszystkie podmioty gospodarcze borykają się z problemem wzrastających kosztów stałych i zmiennych. Aby zaradzić zmniejszającym się dochodom, stosują narzędzia rachunkowości zarządczej, a w szczególności te, które pomogą w zmniejszeniu kosztów.

**Słowa kluczowe:** budżetowanie, budżet, koszty, rachunkowość zarządcza

### Wprowadzenie

Narzędzia rachunkowości zarządczej są stosowane przez menedżerów oraz zarząd w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych w postaci wyższego zysku. Poza rachunkiem kosztów, często stosowanym i docenianym narzędziem jest budżetowanie, które wspomaga podejmowanie decyzji w różnych podmiotach gospodarczych. Budżetowanie to proces polegający na przygotowaniu, zatwierdzeniu, realizacji i kontroli budżetu (Szczypa 2008: 125). Budżet jest zestawieniem dwustronnym. Jednak liczby występujące w nim po stronie dochodów i po stronie wydatków, a więc ustalone w budżecie kwoty, mają charakter jedynie orientacyjny, są zestawieniem wielkości przewidywanych (Walczak, Kowalczyk 2010: 42). Inna definicja budżetowania opisuje je jako metodę wewnętrznego, oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego realizacji strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów (Komorowski 1997: 11). Budżet w działalności przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od budżetu państwa, jest to wyrażenie wpływów i wydatków w ujęciu wartościowym, na podstawie planu finansowego oraz przyjętych celów. W przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych tworzy się szereg tak zwanych budżetów częst-

---

\* mgr inż. Katarzyna Michałowska, Instytut Rachunkowości, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, e-mail: kmichalowska@wneiz.pl.

kowych, operacyjnych. Zestawienie ich wszystkich w jeden budżet oraz wykonywanie ich to proces budżetowania.

## 1. Cele tworzenia budżetów w podmiotach gospodarczych

W każdym podmiocie gospodarczym budżetowanie będzie związane z innymi celami. Dzięki budżetom można koordynować działania w różnych obszarach przedsiębiorstwa oraz podkreślić rolę i wpływ każdego z nich w realizacji podstawowych budżetów finansowych. Budżet jest zatem narzędziem motywującym do realizacji budżetów operacyjnych i wykonania planów, jakie zostały założone. W dużych jednostkach gospodarczych budżetowanie pomaga kadrze kierowniczej różnych szczebli w kontrolowaniu poszczególnych działów i zarządzaniu nimi. Wpływa także na poprawę organizacji i zwiększa świadomość pracowników, gdyż pokazuje, w jakim kierunku przedsiębiorstwo zmierza i jakie cele może zrealizować. W związku z różnym okresem decyzyjnym na różnych szczeblach zarządzania, można podzielić cele budżetów na długookresowe, średniookresowe oraz krótkookresowe, co zaprezentowano za pomocą tabeli 1.

**Tabela 1**

Przykładowe cele budżetowania w zależności od zakresu czasowego

Zakres czasowy	Przykładowe cele
Cele długookresowe (strategiczne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobycie większego zaufania klientów</li> <li>– zdobycie zaufania kooperantów i banków</li> <li>– zmiany w motywacji pracowników</li> <li>– utrzymanie dyscypliny finansowej</li> <li>– współudział pracowników w procesie decyzyjnym</li> </ul>
Cele średniookresowe (taktyczne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie technologiczne norm zużycia materiałów i pracochłonności</li> <li>– efektywna alokacja nakładów kapitałowych</li> <li>– stabilizacja finansowa firmy</li> </ul>
Cele krótkookresowe (operacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpowiednie zarządzanie przychodami i kosztami</li> <li>– odpowiednie zarządzanie wpływami i wydatkami</li> <li>– odpowiednie zarządzanie zapasami</li> <li>– doskonalenie sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czubakowska 2004).

Biorąc pod uwagę różnorodność celów stawianych budżetowaniu można stwierdzić, że tworzenie budżetów spowodowane jest chęcią osiągnięcia zamierzeń, które wcześniej zostały zawarte w planach finansowych i operacyjnych podmiotu gospodarczego. W małych jednostkach celem budżetowania jest przede wszystkim poprawa kondycji finansowej poprzez ograniczenie kosztów. W wielu przypadkach, mikroprzedsiębiorstwa oraz gospodarstwa domowe nie są w stanie wskazać, jak duże koszty poniesione zostały przez nie w poprzednim kwartale. Często wielkość tych kosztów zostanie przez nie oszacowana

z dużą niedokładnością. Budżetowanie ma na celu dostarczenie rzetelnych informacji, aby każdy podmiot gospodarczy był świadomy, w jaki sposób wydatkuje swoje środki pieniężne i w których obszarach można ograniczyć koszty.

## 2. Rodzaje budżetów

W zależności od rozmiarów podmiotu gospodarczego oraz typu jego działalności można sklasyfikować budżety według różnych kryteriów (tab. 2).

**Tabela 2**

Rodzaje budżetów

Kryterium	Typy budżetów
Szczebel zarządzania	budżety finansowe budżety operacyjne
Obszar funkcyjny	budżety marketingu budżety produkcji budżety zapasów budżety kosztów budżety przychodów budżety środków pieniężnych budżety inwestycji budżety rachunku zysków i strat
Horyzont czasowy	wieloletnie krótkookresowe (miesięczne, kwartalne, roczne)
Stopień elastyczności	szttywne (sporządzone dla stabilnych sytuacji decyzyjnych) elastyczne (dostosowane do niepewnych sytuacji decyzyjnych)
Procesy realizowane w przedsiębiorstwie	budżety procesów realnych budżety procesów finansowych
Jednostki miary	budżety wartościowe budżety ilościowe (wyrażone w sztukach, litrach)
Stopień uczestnictwa kierowników niższego szczebla w opracowaniu budżetów	budżety odgórne – stworzone przez menedżerów wyższego szczebla przy niewielkim udziale kierowników szczebla organizacyjnego budżety oddolne – opracowane przez kierowników wszystkich szczebli

Źródło: (Szczypta 2008: 126–127).

Najczęściej stosowanymi w praktyce są budżety finansowe oraz operacyjne. Wśród nich wyróżnia się drugie kryterium – budżety ze względu na obszar funkcyjny. W przedsiębiorstwach budżety finansowe sporządza się na okresy roczne, choć w niektórych przypadkach swoje uzasadnienie ma sporządzenie ich z większą częstotliwością. W małych firmach, gdzie nie występuje wiele operacji gospodarczych oraz obroty nie są tak duże, łatwiej jest budować budżety na okresy krótsze, na przykład co kwartał czy miesiąc. Podobna sytuacja dotyczy gospodarstw domowych.

### 3. Metody budżetowania

Metody budżetowania określają reguły postępowania, które są świadomie stosowane w trakcie przygotowywania budżetu (Nowak 2007: 43). Przyjęta metoda określa czynności, jakie należy wykonać w trakcie tworzenia budżetów. Przy wyborze metody należy wziąć pod uwagę dwa podstawowe czynniki (Nowak 2007: 44):

- zakres uczestnictwa pracowników rozmaitych szczebli zarządzania w procesie opracowania budżetów,
- sposób ustalania wartości pozycji budżetu.

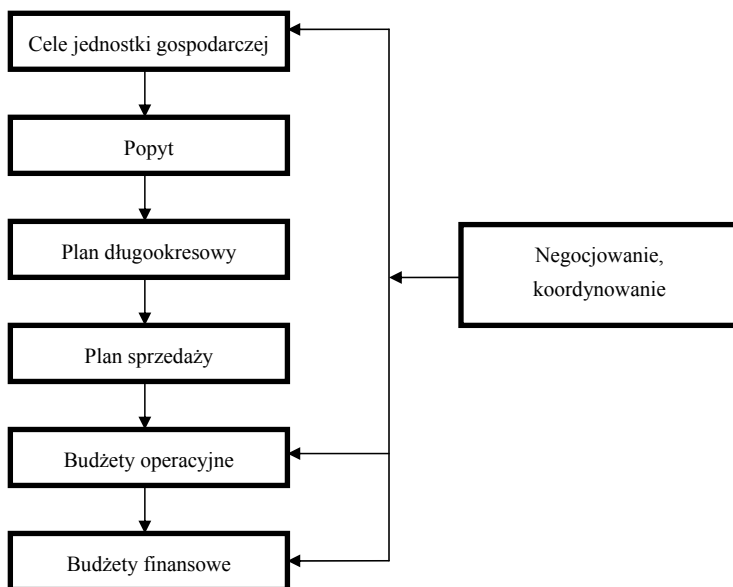
Przedsiębiorstwo może wykorzystać jedną z wyszczególnionych niżej metod budżetowania:

1. Budżetowanie odgórne (*top-down budgets*) – polega na przygotowaniu budżetu przez osobę odpowiedzialną, najczęściej księgowego, po uzgodnieniu z poszczególnymi kierownikami. Następnie przekazuje go do zatwierdzenia przez zarząd, a dopiero później grupom odpowiedzialnym za wykonanie budżetu. Pracownicy niższych szczebli nie mają udziału w tworzeniu budżetów, które są im narzucone z góry.
2. Budżetowanie oddolne (*bottom up*) – w przypadku tej metody do sporządzenia budżetów zaangażowani zostają pracownicy niższych szczebli. Następnie budżety przekazywane są do zatwierdzenia. Mają one większą siłę motywującą w odróżnieniu od budżetowania odgórnego, gdyż pracownicy dążą do osiągnięcia celów, które sami założyli podczas przygotowania budżetu.
3. Budżetowanie przyrostowe (*incremental budgeting*) – polega na korygowaniu danych wynikowych charakteryzujących poziom działalności w ubiegłym okresie o przewidywane zmiany w przyszłym okresie. Budżetowanie to jest silnie zorientowane na przeszłość (Czubakowska 2004: 85).
4. Budżetowanie „od zera” (*zero-base budgeting*) – w metodzie tej przyjmuje się założenie, że procesy gospodarcze objęte budżetowaniem mają miejsce jak gdyby po raz pierwszy. Wychodząc z tego założenia, określa się zakres działalności przedsiębiorstwa (wielkości produkcji i sprzedaży) oraz ustala się zadania, jakie należy wykonać, aby zrealizować wytyczone cele (Nowak 2007: 45).
5. Budżetowanie stałe – w tej metodzie przyjmuje się stałe wielkości sprzedaży, które nie mogą być zmienione podczas okresu budżetowego. Zatem, jeżeli budżet tworzony jest na okres jednego roku, to w tym roku wielkość sprzedaży nie może być korygowana o wielkości rzeczywiste. Należy w dalszym ciągu prowadzić budżet zgodnie z zaplanowanymi na początku wartościami. Ta zasada dotyczy również pozostałych wielkości ekonomicznych objętych budżetem.
6. Budżetowanie elastyczne – metoda ta jest przeciwieństwem budżetowania stałego. Oznacza, że wielkości ekonomiczne przyjęte w budżecie mają różne wielkości – stworzonych jest wiele budżetów „zastępczych”, w zależności od możliwości wystąpienia wartości rzeczywistych. Dostarczają one ważnych informacji o zmienności dochodu w zależności od wielkości produkcji i sprzedaży.

7. Budżetowanie „procentu od sprzedaży” (*percentage of sales method*) – w metodzie tej przyjmuje się założenie, że wraz ze zmianą wielkości sprzedaży składniki aktywów i pasywów dzieli się na zmieniające się i niezmiennie. Po drugie, składniki bilansu zależne od wielkości sprzedaży są z nią w stałej proporcji. Po trzecie, poziom oraz struktura aktywów i pasywów w okresie bazowym są uznawane przez kierownictwo firmy za optymalne, mogą zatem zostać przeniesione na przyszłe aktywa i pasywa, czyli pro forma (Czubakowska 2004: 85).

#### 4. Etapy budżetowania

Zanim przedsiębiorstwo lub gospodarstwo domowe przystąpi do procesu budżetowania, musi przejść szereg czynności poprzedzających. Przede wszystkim należy ustalić cele, do których podmiot gospodarczy zmierza. W tym wypadku najczęściej określa się cele główne oraz cele szczegółowe (uzupełniające), które będą miały bezpośredni wpływ na wykonanie celu głównego. Istotnym jest, aby cele były jasno sprecyzowane oraz realne do wykonania. Kolejną czynnością poprzedzającą opracowanie budżetu jest analiza stanu przedsiębiorstwa oraz analiza otoczenia. Podlegają tu ocenie wszystkie czynniki mogące mieć wpływ na osiągnięcie postawionych celów, na przykład popyt na produkt jednostki. Etapy budżetowania można przedstawić w sposób zaprezentowany na rysunku 1.



Rysunek 1. Etapy budżetowania

Źródło: (Gos 2009: 265).

Na podstawie zebranych informacji można przystąpić do pierwszego etapu procesu budżetowania, a mianowicie opracowania założeń do budżetu. Etap ten ma na celu zdefiniowanie ostatecznych celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, a także poinformowanie o nich pracowników. Ponadto w tej fazie następuje podział na ośrodki odpowiedzialności oraz wybranie odpowiedniej metody tworzenia budżetu. Etap ten ma na celu poinformowanie o wszelkich szczegółach dotyczących całego procesu budżetowania oraz opracowanie instrukcji budżetowych.

Drugim etapem budżetowania jest opracowanie budżetu. W skład tej fazy wchodzi wiele czynności, przede wszystkim wyszczególnia się (Świdarska 2008: 258):

- określenie krytycznych czynników budżetu,
- ustalenie cen wewnętrznych,
- ustalenie wytycznych związanych ze stopą inflacji oraz kursem złotego,
- wprowadzenie standardów kosztów,
- opracowanie budżetów częściowych.

Uzgodnienie i zatwierdzenie budżetu jest trzecim etapem całego procesu budżetowania. Kierownicy w tym etapie dokonują sprawdzenia planów operacyjnych, które należą do ich ośrodka decyzyjnego. Wszystkie plany są sprawdzone także przez komitet budżetowy i na tej podstawie zarząd ostatecznie zatwierdza budżet.

Pomiędzy trzecim a czwartym etapem następuje czas realizacji budżetów operacyjnych i budżetu głównego. Na koniec okresu następuje zestawienie planowanych wartości z wartościami rzeczywistymi oraz określenie powstałych odchyleń. Etap ten nosi nazwę kontroli wykonania budżetu, gdyż kierownicy poszczególnych ośrodków przekazują informacje na temat stopnia realizacji budżetu. Analiza odchyleń wskazuje także na miejsca i przyczyny ich powstania.

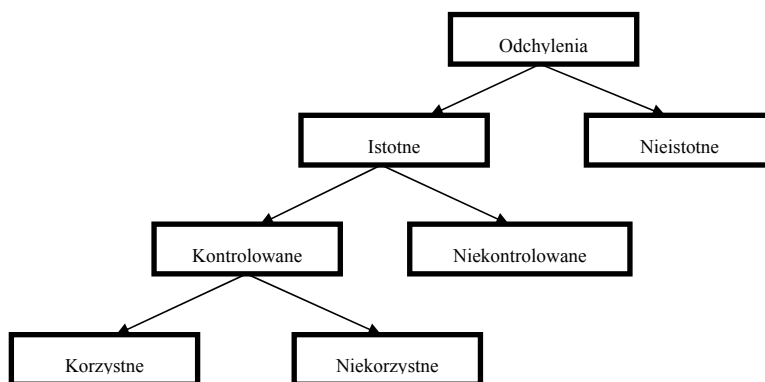
Ostatnim etapem budżetowania jest reakcja podmiotu na wyniki realizacji budżetu. W tej fazie kierownicy podejmują decyzje, co należy zmienić w przedsiębiorstwie i kolejnych budżetach, aby wyniki przyszłych okresów były zadowalające. Podejmują także działania korekcyjne w obszarach, w których powstały odchylenia stanu rzeczywistego ze stanem postulowanym.

Jednym z najważniejszych etapów jest weryfikacja budżetów, a więc ich kontrola. W tej fazie budżetowania spełnione zostają podstawowe zadania, do których zaliczyć należy (Nita 2007: 205–206):

- ujawnienie odchyleń wielkości rzeczywistych lub przewidywanych od wielkości założonych w budżecie,
- identyfikacja miejsc powstawania odchyleń,
- rozpoznawanie przyczyn odchyleń,
- ustalenie osób odpowiedzialnych za powstanie odchyleń w trybie *ex post*,
- badanie skutków powstawania odchyleń w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa,
- wskazywanie działań korygujących zaistniałe odchylenia,

- postulowanie czynności zaradczych eliminujących powstawanie odchyleń w przyszłości,
- proponowanie zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,
- wnioskowanie konkretnych usprawnień w samym procesie budżetowania.

Można zauważyć, że bardzo dużą rolę w kontroli budżetów odgrywa analiza odchyleń. Aby można było jej dokonać, należy wyodrębnić odchylenia, które w znaczny sposób przekraczają poziom tolerancji – nazywane odchyleniami istotnymi, oraz te, których poziom mieści się w określonych granicach – zwane nieistotnymi. Odchylenia istotne można podzielić na dwie grupy: odchylenia kontrolowane i niekontrolowane. Odchylenia kontrolowane w dalszej kolejności dzielimy na korzystne i niekorzystne. Omówiony podział odchyleń można przedstawić za pomocą rysunku 2.



**Rysunek 2.** Klasyfikacja odchyleń w budżetowaniu

Źródło: (Wermut 1994: 90).

Kontrola budżetu poprzez odchylenia sprawia, że przedsiębiorstwo nie dopuszcza do obniżenia poziomu własnej płynności finansowej. Jest to swego rodzaju system wczesnego ostrzegania: jeżeli odchylenia są na tyle duże, że mogą zagrozić płynności, kadra zarządzająca natychmiast stosuje środki naprawcze. Nie wolno dopuścić do utraty kontrahentów i wiarygodności jednostki. Odchylenia w zużyciu zapasów powodują wzrost kosztów przedsiębiorstwa, odchylenia w terminowości spłaty należności – utratę płynności, niezrealizowanie planowanej wielkości sprzedaży – zmniejszenie przychodów. Wszystkie te wielkości mają wpływ na osłabienie kondycji finansowej przedsiębiorstwa, lecz wykryte w odpowiednim czasie i korygowane o działania naprawcze nie spowodują utraty płynności czy bankructwa.

## Uwagi końcowe

W związku z ciągłym rozwojem przedsiębiorstw, również narzędzia rachunkowości muszą być unowocześniane. Swoje miejsce w literaturze przedmiotu ma krytyka całego procesu, jednak wady budżetowania widoczne są wówczas, gdy jest ono źle stosowane. Nie zawsze jednakowe wzory budżetów sprawdzają się w zupełnie różnych przedsiębiorstwach. Budżetowanie nie jest też rozpowszechnione wśród gospodarstw domowych. Spowodowane jest to trudnością przełożenia teorii i praktyki rachunkowości zarządczej przedsiębiorstw na realia gospodarstwa domowego. Ich przychody i koszty są zupełnie odmienne, tak jak odmienne są ich cele. Zestawienie wad i zalet budżetów w ogólnej perspektywie przedstawia tabela 3.

**Tabela 3**

Wady i zalety budżetowania jako procesu wspomagającego zarządzanie strategiczne

Zalety budżetowania	Wady budżetowania
– realizacja celów podmiotu	– presja na wykonanie zadań
– poznanie słabych punktów jednostki	– pogorszenie stosunków międzypersonalnych
– optymalizacja działań	– manipulowanie danymi zawartymi w raportach
– motywacja pracowników	– zbyt rygorystyczne podejście
– udoskonalanie rozwiązań i ciągłe uczenie się	– pogłębiona biurokracja
	– pracochłonność i czasochłonność

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Piosik 2006: 220–222).

W literaturze podkreśla się potrzebę ciągłego doskonalenia procesu budżetowania, eliminowania jego wad i maksymalizację korzyści. Powinno się w jednostkach gospodarczych przesunąć uwagę z formalizowania procesu oraz ukierunkować go na efektywność i osiąganie celów strategicznych, a tym samym osiągnięcie większej elastyczności (Piosik 2006: 222). W przedsiębiorstwach o słabo rozwiniętym kanale informacyjnym każde narzędzie będzie działało w sposób budzący zastrzeżenia. Kadra kierownicza powinna zadbać o właściwy kierunek przepływu informacji oraz o szybką reakcję na sytuacje alarmowe. Budżetowanie bowiem staje się dobrym narzędziem dla osoby lub podmiotu, która wie, jak go używać i co należy zrobić, by osiągnąć zamierzone cele.

## Literatura

- Czubakowska K. (2004), *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 76–85.
- Gos W. (2009), *Budżety w zarządzaniu*, w: *Rachunkowość zarządcza*, red. T. Kiziukiewicz, Wyd. VI, Ekspert, Wrocław, s. 265.
- Komorowski J. (1997), *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa, s. 11.
- Nita B. (2007), *Kontrola wykonania budżetów*, w: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie: organizacja, procedury, zastosowanie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer Polska, Kraków, s. 205–206.
- Nowak E. (2007), *Podstawowe koncepcje budżetowania*, w: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie: organizacja, procedury, zastosowanie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer Polska, Kraków, s. 43–44.
- Piosik A. (2006), *Zasady rachunkowości zarządczej*, WN PWN, Warszawa, s. 220–222.
- Szczypa P. (2008), *Rachunkowość zarządcza*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 125.



- Świdarska G. K. (2008), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Definicje, podstawowe problemy, pytania testowe i zadania sytuacyjne z rozwiązaniami*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, s. 258.
- Walczak M., Kowalczyk K. (2010), *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Difin, Warszawa, s. 42.
- Wermut J. (1994), *Rachunkowość zarządcza. Rachunek kosztów i wyników w podejmowaniu decyzji*, ODDiK, Gdańsk, s. 90.

### **BUDGETING PROCESS AND ITS INFLUENCE ON FINANCIAL SITUATION OF ECONOMIC SUBJECTS**

**Abstract:** *Purpose* – Purpose of this case study is to demonstrate benefits from using management accounting tool, such as budgeting. Budget process is not only creating it but even more important controlling it, comparing real situation to a budget predictions and finding aberrations. Budgeting helps to achieve specified and possible targets. Budgeting is used mostly by big companies, where cost are counted in thousands and even millions złotych. But recently more often budgeting is considered to be effective even in microenterprises and households.

*Design/Methodology/approach* – In this work logic analyze method was used and analyzing subject literature there were presented theoretical grounds in terms of budgeting.

*Findings* – Analysis of this issue shows us advantages and disadvantages of budgeting. It is indicated why companies are using this management accounting tool, and why they are not.

*Originality/value* – All business entities are facing cost increase problems, both steady and floating. To deal with decreasing income they are using management accounting instruments, especially those efficient on costs reducing.

**Keywords:** budgeting, budget, management accounting

### **Cytowanie**

- Michałowska K. (2014), *Proces budżetowania i jego wpływ na sytuację finansową podmiotów gospodarczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 409–417; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

