

Zofia Sawicka-Kłuźniak

Akademia Rolnicza w Szczecinie

PROCES BUDŻETOWANIA W ZESPOLE ELEKTROWNI DOLNA ODRA SA

1. Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach konkurencji rynkowej wymaga stałego doskonalenia umiejętności zarządu poszczególnych firm w zakresie poprawy efektywności. Obecnie obserwuje się wzrost zainteresowania menedżerów narzędziami służącymi do planowania, kontrolowania oraz analizy procesów produkcyjnych i finansowych jednostek. Jednym z takich narzędzi jest budżetowanie spełniające oczekiwania kadry kierowniczej.

Budżetowanie jest metodą bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, określającą zasady planowania i wykorzystania środków finansowych w celu efektywnego wykonania zadań produkcyjnych.

Celem artykułu jest przedstawienie struktury systemu budżetowania w Zespole Elektrowni Dolna Odra SA.

2. Przesłanki budżetowania w Zespole Elektrowni Dolna Odra SA

Strategia zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku producentów energii zmusza przedsiębiorstwa sektora elektroenergetycznego, w tym również ZE Dolna Odra SA, do doskonalenia systemu zarządzania poprzez wdrożenie budżetowania.

Zespół Elektrowni Dolna Odra SA w Nowym Czarnowie w województwie zachodniopomorskim obejmuje trzy elektrownie.

Proces budżetowania z Zespole Elektrowni Dolna Odra SA wspomaga moduł (dla uproszczenia nazywany dalej systemem) budżetowania większej całości o nazwie CAB (*Computer Aided Budgeting*) autorstwa firmy Information Systems Consulting Sp. z o.o. w Katowicach. Napisany jest on w języku IV generacji Pro-

gress. System pracuje na podstawie scentralizowanej bazy danych (SZBD – scentralizowane zarządzanie bazą danych) i ma charakter sieciowy oparty na platformie Windows. Dane z systemu uzyskiwane są bezpośrednio w oknach lub w postaci wydruków, z możliwością wygenerowania plików tekstowych tak sformatowanych, iż są one wczytywane do arkusza Excel.

Celami wprowadzenia systemu budżetowania były (por. [1, s. 25; 2, s. 247]):

- stworzenie planu działania na rok, uwzględniającego zarówno podstawowe założenia, jak i uwarunkowania zewnętrzne, stworzenie budżetu dla zespołu trzech elektrowni z możliwością śledzenia kosztów poszczególnych elektrowni, w odpowiednim czasie i formie,
- zapewnienie spójności całości działań wszystkich jednostek organizacyjnych spółki oraz udziału w tworzeniu całościowego planu, zapewnienie poprawy organizacji ZEDO SA, stworzenie narzędzia planistycznego pozwalającego wszystkim uczestnikom budżetować w podobny sposób, posiadanie narzędzia informatycznego ułatwiającego podejmowanie decyzji przez zarząd oraz ocenę uczestników procesu budżetowania,
- zapanowanie nad kosztami w spółce, poprzez przypisanie osobowe wszystkich powstających kosztów; możliwość alokacji środków finansowych, które mogą przynieść maksymalne korzyści przy minimalnych nakładach,
- tworzenie budżetu na podstawie wykonania budżetu w roku ubiegłym,
- kontrola i ocena stopnia realizacji założonych działań,
- korekta budżetu.

Przy tworzeniu struktury budżetowej dla ZEDO SA wzięto pod uwagę kilka istotnych wyznaczników:

- budżetowaniem objęte zostały wszystkie obszary funkcjonalne ZEDO SA,
- celem stworzenia struktury budżetowej było wskazanie jednostek, w których planowane będą koszty i przychody, określana będzie realizacja planów, przeprowadzana analiza i egzekwowana odpowiedzialność za powstałe odchylenia,
- struktura budżetowa powinna być logicznie powiązana z obecnie funkcjonującą strukturą organizacyjną,
- głębokość budżetowania określi liczbę jednostek biorących aktywny udział w procesie budżetowania (tworzących budżety),
- liczba jednostek budżetowych pozwoli oszacować liczbę uczestników procesu budżetowania,
- kształt struktury nie powinien burzyć wcześniej ustalonych procedur odnośnie do prowadzenia zadań gospodarczych.

Model budżetowania w ZEDO SA wymagał uwzględnienia następujących aspektów:

- celów i oczekiwań stawianych przed wdrożeniem procesu budżetowania,
- braku dotychczasowych doświadczeń związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem poprzez budżetowanie w ZEDO SA,

- kultury przedsiębiorstwa, istniejącej organizacji i ustalonych sposobów postępowania,
- funkcjonujących zarządzeń i procedur związanych z przeprowadzaniem działań gospodarczych w spółce,
- problemów powstających w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa odnośnie do planowania i kontroli kosztów,
- możliwości pozyskiwania informacji z funkcjonujących w ZEDO SA systemów informatycznych,
- doświadczeń z wdrożeń procesu budżetowania w innych przedsiębiorstwach branży energetycznej.

3. Funkcjonowanie budżetowania w Elektrowni Dolna Odra SA

W Zespole Elektrowni Dolna Odra SA system budżetowania jest odzwierciedleniem struktury organizacyjnej spółki. Na szczycie piramidy budżetowej znajduje się jednostka budżetowa prezesa zarządu – dyrektora naczelnego. Jednostce tej podporządkowane zostały wydziały bezpośrednio podległe prezesowi zarządu oraz komórki sześciu dyrektorów (dwóch z nich pełni także funkcje członków zarządu). Dyrektorzy stali się szefami pionów, w skład których wchodzi główni inżynierowie lub główni specjaliści. Im podlegają wydziały, w obrębie których mogą jeszcze występować sekcje. Każda jednostka budżetowa oznaczona trzycyfrowym numerem ma swój budżet składający się z zadań budżetowych. Na poziomie szefów pionów i całego przedsiębiorstwa odbywa się ogólne grupowanie zadań do inwestycji, przychodów i kosztów oraz bardziej szczegółowe do grup budżetowych. W obrębie kosztów występują następujące grupy budżetowe:

- koszty stałe wydziałowe,
- koszty stałe centralne,
- koszty zmienne,
- remonty,
- koszty stałe usług zewnętrznych,
- koszty operacyjno-finansowe.

Zadania w części opisowej mają sześciocyfrowy numer (trzy pierwsze cyfry oznaczają numer jednostki budżetowej), tytuł oraz literowe symbole kategorii i podkategorii zwanej także rodzajem kosztów. Ponadto każde zadanie ma dziesięć słownikowanych pól dodatkowych. Budżet zadania budowany jest z typów wydatków i wchodzących w ich skład pozycji wydatków. Typy oznaczane są dwoma literami, pozycje zaś skrótami słownymi. Do każdej pozycji wydatków przyporządkowane są wartości złotówkowe w rozbiciu na miesiące budżetowanego roku. Budżetowanie możemy podzielić na dwie fazy [3, s. 361]:

I. Faza planowania – odbywa się ona w poszczególnych jednostkach budżetowych.

II. Faza wykonania – realizowana poprzez import obiektywnych, rzeczywistych danych z systemu F-K.

W ramach grupy budżetowej **koszty stałe wydziałowe** (koszty działalności jednostek budżetowych) wszystkie zadania mają kategorię „K”, natomiast podkategoria decyduje o przynależności jednostki budżetowej do określonego rodzaju działalności (tab. 1).

Tabela 1. Kategorie i podkategorie kosztów stałych wydziałowych

Kategoria	Podkategoria	Opis
K	E	Koszty działalności wydziałów produkcji podstawowej
K	O	Koszty działalności wydziałów ogólnoprodukcyjnych
K	P	Koszty działalności wydziałów produkcji pomocniczej
K	B	Koszty działalności bytowej
K	U	Koszty usług świadczonych na rzecz innych jednostek
K	S	Koszty działalności socjalnej
K	Z	Koszty działalności komórek zarządu i administracji

Źródło: System budżetowania Elektrowni Dolna Odra SA.

Zadania powyższe mają stałe numeracje w wydziałach Elektrowni Dolna Odra – 001, w Elektrowni Pomorzany – 002 i w Elektrowni Szczecin – 003. Specyficznymi zadaniami są zadania o podkategorii „U” mające także stałą numerację w elektrowniach (004, 005, 006). Obejmują one wydatki „nadzorowane” przez daną jednostkę budżetową, a dotyczące innej lub innych komórek organizacyjnych. Do zadań kosztów działalności przypisane są typy i pozycje wydatków, na które kierownik jednostki budżetowej ma mniejszy lub większy wpływ.

Niektóre z pozycji wydatków są charakterystyczne tylko dla jednej lub niewielu jednostek budżetowych, inne występują w każdej jednostce budżetowej.

Zadania **kosztów stałych centralnych** mają kategorię „C” i różne podkategorie. Charakterystyczne dla tych zadań jest to, że zawierają one wydatki, na które z różnych względów nadzorujące je jednostki budżetowe nie mają wpływu, np. na amortyzację środków trwałych, transport materiałów, usługi obce, podatki oraz opłaty itp.

Następną grupą budżetową są **koszty zmienne**. W zadaniach należących do tej grupy wyjątkowo nie występują oznaczenia podkategorii. Są to: zużycie węgla, mazutu, ropy, wody i innych materiałów, usługi związane z ważeniem i zagospodarowaniem popiołów, inne.

Kolejną grupą są **koszty stałe usług zewnętrznych**, związane ze świadczeniem usług na zlecenie firm obcych. Grupa ta jest stosunkowo mało istotna. Oznaczeniem kategorii jest litera „U”, a podkategorii – litera „J”.

Dodatkowo planuje się tu roboczo-godziny stanowiące ilościowo-wartościowe rozliczenie płac pracowników uczestniczących w realizacji danych zadań.

Ostatnią grupą budżetową, której rozliczenie związane jest z kontami zespołów 4 i 5, są **remonty**. W grupie tej wykorzystywany jest specyficzny mechanizm two-

rzenia zadań budżetowych. Proces tworzenia zadań remontowych rozpoczyna się z pozycji głównych inżynierów poszczególnych elektrowni tworzeniem wielu dużych zadań remontowych zgodnie z planami kont remontowych. W systemie budżetowania wystawione są z nich zlecenia wewnętrzne do wydziałów nadzorujących prace zlecane na zewnątrz oraz do wydziałów realizujących remonty systemem gospodarczym – własne wydziały remontowe.

Zadania te są oznaczone przez kategorię „R” i podkategorię „M” – rozpoczęcie procesu remontowego. Nie mają one własnego budżetu, natomiast pozwalają na kontrolę budżetów zadań zleconych. Z jednego zadania „R”, „M” może być wystawionych wiele zleceń do różnych wydziałów, a także kilka zleceń do jednego wydziału. Każde zlecenie powinno odpowiadać pozycji planu remontowego danego wydziału.

Po akceptacji zleceń w systemie budżetowania powstają następujące typy zadań zleconych:

1) zadania dotyczące usług świadczonych przez firmy zewnętrzne o kategorii „R” i podkategorii „L”,

2) zadania wykonywane własnymi siłami o kategorii „R” i podkategorii „G”.

Dodatkowo planuje się tu roboczogodziny stanowiące ilościowo-wartościowe rozliczenie płac pracowników uczestniczących w realizacji danych zadań.

Jednym z najważniejszych elementów systemu budżetowania jest mechanizm importu danych o realizacji zadań budżetowych z systemu finansowo-księgowego. Polega on na wygenerowaniu z modułu F-K plików tekstowych (tzw. plików importowych) ze stanami na kontach księgowych. Informacje w nich zawarte to: zapis konta księgowego, miesiąc, którego dane dotyczą, wartość strony Wn i wartość strony Ma. W systemie budżetowania istnieje opcja dostępna administratorowi systemu zwana „konta F-K zadań budżetowych”, w której buduje się automaty tworzące konta charakterystyczne dla danego zadania. System, po udostępnieniu pliku importowanego, „ściąga” z niego do danego zadania te wartości liczbowe, którym towarzyszą zapisy kont zgodnie z tymi na zadaniu budżetowym.

4. Zakończenie

Celami budżetowania są dyscyplinowanie i kontrola wydatkowania środków finansowych danej jednostki oraz optymalizacja czasu realizacji zadań produkcyjnych. Budżetowanie nie powinno być rozwiązaniem doraźnym, lecz systemowym. Przedmiotem indywidualnych rozwiązań w różnych jednostkach gospodarczych są zagadnienia samodzielności finansowej decydentów, zakres swobody realizacji zadań i zmiany poziomu kosztów oraz aktualizacja i korekta limitów. Przyjmując określony system zarządzania danej jednostki, należy mieć na uwadze przede wszystkim efekty optymalizacyjne i motywacyjne budżetowania.

Wdrożenie systemu budżetowania w ZE Dolna Odra SA pozwoliło na:

- stworzenie budżetu dla zespołu elektrowni z możliwością śledzenia kosztów poszczególnych elektrowni w odpowiednim czasie i formie,
- ujednoczenie systemu planów finansowych,
- optymalizację przepływu informacji z wykorzystaniem systemu budżetowania,
- poprawę organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [2] *Narzędzia controllingu w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, A. Kustra, Vizja Press & IT, Warszawa 2007.
- [3] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [4] www.dolnaodra.com.pl.

BUDGETING PROCESS IN POWER PLANT COMPANY DOLNA ODRA SA

Summary

The objective of the article is to present the prerequisites and assumptions of the budgeting system in power plant Dolna Odra SA. Budgeting provides the company with cost optimization, plan control and improves the organization of management.