

Melania Bąk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBRANE INSTRUMENTY BUDŻETOWANIA W UJĘCIU TRADYCYJNYM I WSPÓŁCZESNYM

1. Wstęp – istota budżetowania

Koordynowanie decyzji w przedsiębiorstwie jest możliwe dzięki sporządzaniu szczegółowych planów działania na przyszłe okresy, które określa się jako budżety. „Budżet jest to kwantytatywne (liczbowe) wyrażenie planu działania, służące zastosowaniu i koordynacji założeń planistycznych” [3, s. 618]. Budżety są wynikiem planowania przyszłych procesów, zadań i środków. Budżet jest „pewną ściśle określoną formą przedstawiania planów zatwierdzonych do realizacji, przez pryzmat zasobów przydzielonych do ich wykonania. Budżety są wykorzystywane zarówno do celów planistycznych, jak i kontrolnych. Tworzenie budżetów (w przeciwieństwie do planów) jest związane z koniecznością podjęcia decyzji” [8, s. 29]. Sporządzane budżety są efektem budżetowania, które jest zdefiniowane jako: „zespół różnych czynności, wykonywanych zgodnie z zasadami i metodami właściwymi temu procesowi, prowadzących do sporządzania budżetu i wykorzystania go w sterowaniu przedsiębiorstwem” [3, s. 618].

Według J. Komorowskiego budżetowanie jest metodą obejmującą tworzenie planu i jednocześnie jego realizację [7, s. 197]. Z kolei H. Buk pisze, że: „Budżetowanie może być wykorzystywane zarówno dla celów planistycznych, jak i dla procesów kontroli. Często jest ono określane mianem rachunkowości odpowiedzialności” [1, s. 16].

Usystematyzowanie działalności przedsiębiorstwa za pomocą budżetowania jest zgodne z koncepcją planowania strategicznego, czyli powiązania długofalowych celów strategicznych z bieżącą działalnością za pomocą hierarchii planów wyznaczających zadania. Zastosowanie metody budżetowania może wpłynąć na oszczędności kosztów i skrócenie cyklu produkcji, co ma wpływ na poziom kapitału obrotowego. Z budżetowaniem ściśle jest związane stosowanie metod *just in time* oraz

target costing. Budżetowanie może pełnić w przedsiębiorstwie funkcję sterowania, funkcję równowagi ekonomicznej i funkcję kontrolną [6, s. 21].

Główne zadania procesu budżetowania dotyczą: określenia sposobu osiągania założonych celów w przyszłości, koordynacji działań ośrodków odpowiedzialności oraz procesów występujących w przedsiębiorstwie, motywowania osób odpowiedzialnych za poszczególne ośrodki odpowiedzialności do realizacji założeń postawionych w budżecie, kontroli przebiegu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Można wyróżnić cele budżetowania na poziomach operacyjnym, taktycznym i strategicznym (zob. [7, s. 26-27]). Operacyjne cele budżetowania dotyczą: poprawy płynności finansowej, kontroli poziomu zysku operacyjnego, obniżenia poziomu ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej, wzrostu sprawności organizacyjnej, doskonalenia operatywnego zarządzania produkcją. Taktyczne cele budżetowania służą: doskonaleniu technicznych norm pracochłonności i zużycia materiałów, efektywnej alokacji zasobów, stabilizacji finansowej przedsiębiorstwa. Z budżetowaniem można wiązać następujące cele strategiczne: wzrost zaufania klientów oraz korzystne zmiany w motywacjach pracowników.

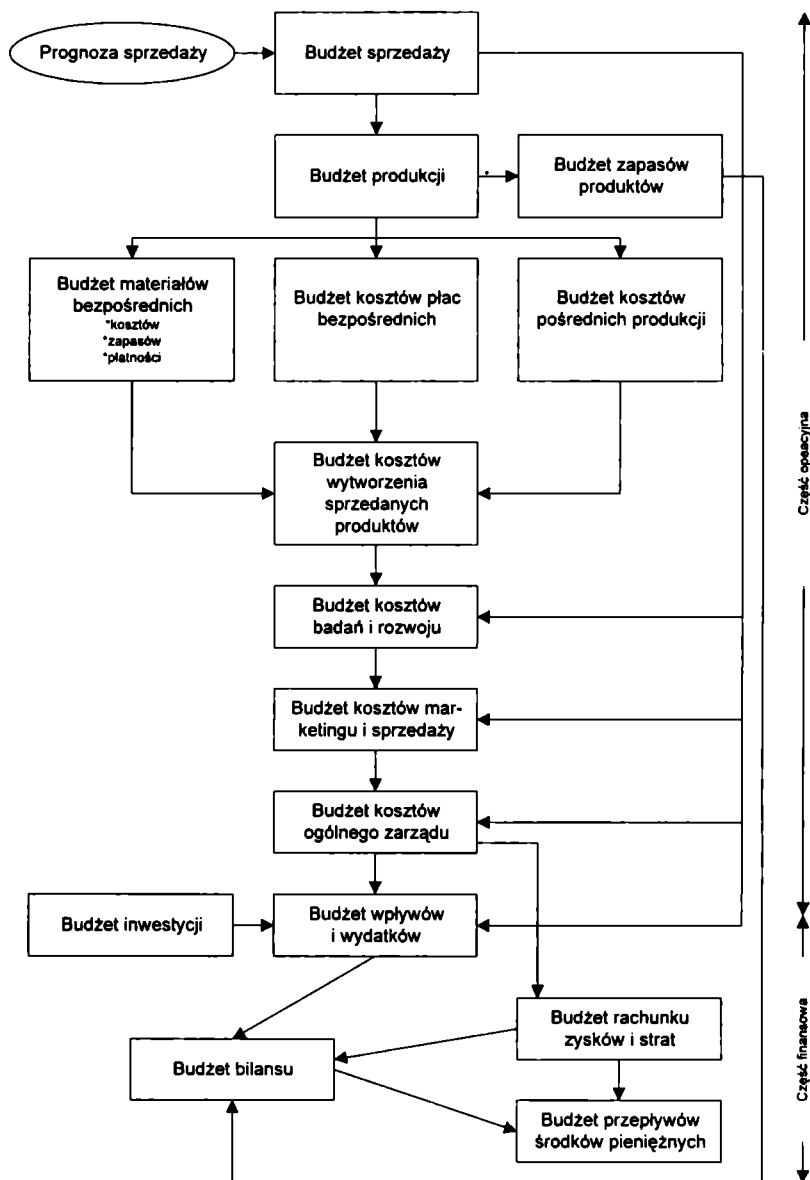
Ze względu na różnorodność elementów instrumentarium budżetowania zaprezentowano tylko wybrane instrumenty w ujęciach tradycyjnym i współczesnym.

2. Budżetowanie w ujęciu tradycyjnym

Każde przedsiębiorstwo, planując zakres swoich działań na przyszłość, powinno sporządzać budżet przedsiębiorstwa, zwany budżetem głównym, całościowym (*master budget*), który stanowi zbiór budżetów dotyczących wszystkich obszarów jego działalności i funkcji. Budżet główny składa się z części operacyjnej i finansowej (rys. 1). Część operacyjna składa się z budżetów: sprzedaży, produkcji, zakupów i kosztów zużycia materiałów bezpośrednich, kosztów płac bezpośrednich, kosztów pośrednich, kosztów wytworzenia sprzedanych produktów oraz jednostkowego kosztu produktu. Ostatnim ogniwem tej części jest budżet rachunku zysków i strat, który jest jednocześnie elementem części finansowej całościowego budżetu przedsiębiorstwa. Budżet finansowy sporządzany na podstawie budżetów operacyjnych, odzwierciedla środki pieniężne, które będą wykorzystane lub osiągnięte w przyszłości. W skład budżetu finansowego wchodzi budżet wpływów i wydatków (budżet gotówki), część długookresowego budżetu kapitałowego dotyczącego krótkiego okresu oraz sprawozdania finansowe *pro forma* (projektowane: bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych).

Liczba sporządzanych budżetów operacyjnych zależy głównie od rodzaju i zakresu prowadzonej działalności gospodarczej. Opracowanie rocznego, całościowego budżetu dla przedsiębiorstwa należy rozpocząć od budżetu sprzedaży. Od prze-

widywanej wielkości sprzedaży zależą planowane poziomy: produkcji, zapasów produktów gotowych, kosztów, przychodów, wyniku finansowego i przepływów pieniężnych.



Rys. 1. Struktura budżetu głównego przedsiębiorstwa

Prognozy sprzedaży muszą w warunkach gospodarki rynkowej uwzględniać: pozycję konkurencji, popyt i podaż, analizę marketingową, reklamę i promocję, jakość obsługi klienta itd. Ze sprzedażą związane są również budżet należności i budżet środków pieniężnych, które zależą od udziału sprzedaży gotówkowej w sprzedaży ogółem oraz od stosowanych zasad windykacji należności. Na podstawie budżetów operacyjnych przedsiębiorstwo może planować np. kapitał obrotowy.

Budżet materiałów bezpośrednich składa się z kosztów zużycia materiałów bezpośrednich, wielkości i wartości ich zakupów oraz przewidywanych płatności za zakupione materiały. Płatności za zakupione materiały zależą od warunków spłat zobowiązań uzgodnionych z dostawcami. W związku z tym kolejnym budżetem jest budżet zobowiązań oraz płatności, który zależy od planowanych zakupów oraz od otrzymywanych kredytów handlowych od uzyskanych dostawców. Budżet kosztów pośrednich wytworzenia ujmuje planowane koszty wydziałowe produkcji, które zależą od zmian wielkości miernika proporcjonalnego do rozmiarów produkcji. Planowane koszty pośrednie wytworzenia są wykorzystywane do ustalenia jednostkowego kosztu wytworzenia zapasów produktów gotowych. Przy opracowywaniu budżetu kosztu własnego wytworzenia sprzedanych produktów należy uwzględnić stosowaną przez przedsiębiorstwo, w ramach polityki rachunkowości, metodę wyceny rozchodu produktów. Kwoty ustalone w tym budżecie stanowią element budżetu rachunku zysków i strat.

W budżecie środków pieniężnych wpływy gotówkowe są ustalane głównie na podstawie budżetu sprzedaży, natomiast na wydatki składają się pozycje ustalone w wielu budżetach operacyjnych. Odgrywa on rolę narzędzia planowania i kontroli płynności finansowej. Budżet gotówki sporządzany jest w celu zidentyfikowania finansowych potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa na podstawie informacji pochodzących z prognoz sprzedaży (zob. [10, s. 59]). Budżet umożliwia ustalenie minimalnego limitu środków pieniężnych, potrzebnego w modelu Millera-Orra, oraz zapotrzebowanie na środki pieniężne w modelu Baumola. Budżet środków pieniężnych planuje wpływy i wydatki pieniężne, w związku z czym wszystkie wartości są oczekiwane. Niedobór środków pieniężnych może być wywołany nadmiarem zapasów, brakiem kontroli rotacji zobowiązań, niewłaściwą windykacją należności, nadmiarem wypłat dywidend.

Budżetowanie operacyjne składa się z szeregu wzajemnie powiązanych krótkookresowych budżetów, które przedstawiają przewidywane ilościowe i finansowe rezultaty działalności przedsiębiorstwa w przyszłym okresie. Mimo wielu trudności i wątpliwości, budżetowanie operacyjne może przynieść wiele korzyści dla przedsiębiorstwa, np. prowadzi do obniżki kosztów w wyodrębnionych ośrodkach odpowiedzialności (zob. [12, s. 470-473]). Tradycyjne budżetowanie operacyjne jest cyklicznym procesem sporządzania, zatwierdzania i kontroli budżetu rocznego. Budżety cząstkowe, stanowiące budżet przedsiębiorstwa, są sporządzane dla produktów oraz jednostek wewnętrznych (centrów odpowiedzialności) działających w

obszarach funkcjonalnych. Budżety przychodów prezentują spodziewaną wielkość przychodów w przekroju produktów (grup produktów), natomiast budżety kosztów bezpośrednich są opracowywane w podziale na produkty. Budżety kosztów pośrednich są sporządzane dla poszczególnych jednostek lub obszarów funkcjonalnych. Zatwierdzenie budżetu tradycyjnego jest uzależnione od oceny efektywności przyszłych działań przedsiębiorstwa z punktu widzenia finansowego.

Wśród budżetów operacyjnych na uwagę zasługuje budżet sprzedaży, budżet produkcji, budżet zużycia materiałów bezpośrednich, budżet robocizny bezpośredniej i budżet kosztów pośrednich. Charakterystykę budżetów operacyjnych prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka budżetów operacyjnych

| Rodzaj budżetu | Charakterystyka |
|---|---|
| Budżet sprzedaży | podstawowy budżet operacyjny, ujmuje się w nim zestawienie liczby i wartości sprzedanych produktów, usług, jakie przedsiębiorstwo zamierza sprzedać, będzie uzupełniany budżetami dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności; przy sporządzaniu należy skorzystać z analizy zdolności produkcyjnych oraz planu marketingowego, który zawiera informacje o: strategii marketingowej, polityce cenowej, działaniach w zakresie dystrybucji produktów, wynikach analiz i badań rynku, działaniach reklamowych i promocyjnych |
| Budżet produkcji | ujęty jest ilościowo, celem budżetu jest upewnienie się, czy zdolności produkcyjne są w stanie zaspokoić wymagania sprzedaży i czy może być utrzymany odpowiedni poziom niezbędnych zapasów. Wielkość produkcji ustala się jako sumę przewidywanej ilości sprzedaży w danym okresie i wymaganego zapasu produktów na koniec okresu minus zapas produktów na początek okresu |
| Budżet zużycia materiałów bezpośrednich | powinien przewidzieć ilość materiałów, jaka będzie potrzebna do wyprodukowania zaplanowanych jednostek w budżecie produkcji, połączony z budżetem zakupu materiałów bezpośrednich, którego celem jest dostarczenie materiałów bezpośrednich we właściwym czasie po zaplanowanej cenie nabycia (zakup materiałów = zużycie materiałów w okresie + wymagany zapas końcowy – zapas początkowy) |
| Budżet robocizny bezpośredniej | stanowi zestawienie kosztów płac bezpośrednich, zadaniem jest określenie liczby roboczogodzin, jakie będą potrzebne do przepracowania, aby można było wypełnić zadania ujęte w planie produkcji, ustalanie kosztów robocizny bezpośredniej zależy od zasad wynagradzania pracowników w danym przedsiębiorstwie |
| Budżet kosztów pośrednich | uzależniony od zachowania się poszczególnych składników kosztów wydziałowych w relacji do wielkości produkcji, zestawia koszty wydziałowe kontrolowane i niekontrolowane, budżetowane nakłady pozycji kosztów wydziałowych zmiennych są określone iloczynem budżetowanych roboczogodzin na każdym wydziale i budżetowanej stawki zmiennych kosztów pośrednich na jedną roboczogodzinę bezpośrednią |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 382-389].

Z kolei budżet kosztów zależy przede wszystkim od stosowanego w przedsiębiorstwie systemu rachunku kosztów. Ponieważ koszty mają bezpośredni wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą przedsiębiorstwa, więc ich planowanie stanowi ważny element w procesie zarządzania, np. kapitałem obrotowym, zapasami.

3. Budżetowanie w ujęciu współczesnym

Cechy tradycyjnych metod budżetowania są w znacznym stopniu zbieżne z cechami nowych koncepcji, dlatego przedsiębiorstwa muszą je poznać i przystosować do specyfiki swojej działalności. Krytyka tradycyjnego budżetowania operacyjnego nasiliła się w miarę powstawania nowych tendencji rozwojowych rachunkowości. Do najczęściej wymienianych negatywnych aspektów budżetowania zaliczono (por. [9, s. 31]):

- stosowanie (częste) przyrostowego sposobu ustalania wielkości budżetowych na podstawie danych historycznych,
- dostosowanie budżetów przede wszystkim do hierarchicznej struktury organizacyjnej zamiast do roli, jaką odgrywają jednostki wewnętrzne w realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- ograniczenie budżetowania do wewnętrznych aspektów działalności przedsiębiorstwa,
- nastawienie budżetowania na ocenę wielkości wykorzystywanych zasobów bez powiązania z efektami, jakie przynoszą, i roli, jaką odgrywają.

Tradycyjne budżetowanie operacyjne charakteryzuje się krótkoterminowością i ścisłą realizacją założeń budżetowych (brak reagowania na zmiany w otoczeniu). Współczesne budżetowanie operacyjne powinno m.in. uwzględniać [9, s. 33]: cele nastawione na zewnątrz i ukształtowane przez rynek, wykorzystanie strategii do wyznaczania kierunku działań i doskonalenia, racjonalne zarządzanie zasobami oparte na zrozumieniu hierarchii procesów i działań.

Na bazie rachunku kosztów działań ABC rozwinął się system wspierający proces zarządzania w przedsiębiorstwie ABM. Z koncepcji zarządzania opartego na działaniach ABM powstała m.in. metoda budżetowania opartego na działaniach – ABB (*activity-based budgeting*) (zob. [4, s. 66]). Etapy procesu budżetowania typu ABB ze szczególnym uwzględnieniem strategii przedsiębiorstwa dotyczą (zob. [11, s. 198]):

- analizy założeń strategicznych, analizy łańcucha wartości, wytycznych do planowania krótkoterminowego, planowania sprzedaży i stopnia wykorzystania mocy produkcyjnych, analizy poziomu działań, budżetów kosztów procesów i działań (etap: opracowanie i wdrożenie budżetów),
- sprawozdań wewnętrznych z wykonania budżetów, interpretacji i analizy odchyleń (etap: sterowanie budżetowe).

Typową formą budżetu kosztów działań jest tzw. macierz działań, której kolumny stanowią poszczególne działania (funkcje, procesy, czynności), natomiast wiersze określają zasoby umożliwiające ich wykonanie. Dla każdego wyodrębnionego działania ustala się miarę wielkości działania oraz planowaną wielkość działania.

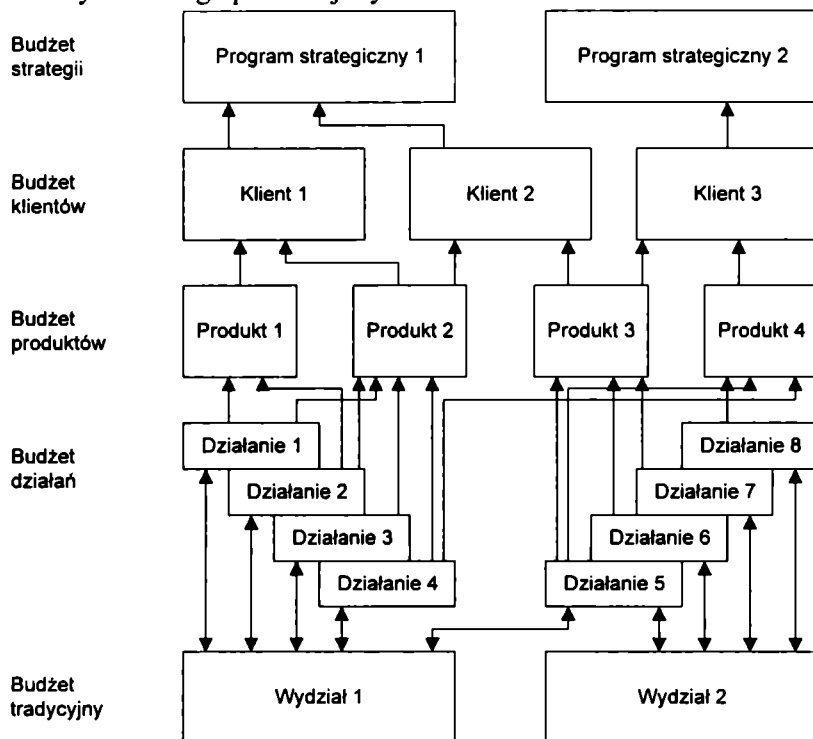
Budżetowanie w przekroju działań: informuje o (zob. [11, s. 202]) planowanych stawkach kosztów poszczególnych działań, umożliwia redukcję kosztów dzięki dostarczaniu informacji o przyczynach ich powstawania, stanowi punkt wyjścia do benchmarkingu oraz daje podstawę do kontroli kosztów poprzez analizę odchyień. Typowe wyznaczniki charakteryzujące budżetowanie na podstawie działań ABB dotyczą: łańcucha wartości przedsiębiorstwa, który jest poddawany analizie w procesie budżetowania – co może mieć wpływ na restrukturyzację i usprawnienia oraz zaspokojenie celów strategicznych przedsiębiorstwa – miar niefinansowych jako przyczyn powstawania kosztów działań, usprawnionej kontroli kosztów, większego zainteresowania klientami, marketingiem i kanałami dystrybucji jako obiektami kosztowymi (zob. [11, s. 205]).

Budżet kosztów oparty na działaniach stanowi podstawę do kalkulacji kosztów produktów (*ex ante*) i ustalania cen. Koszty produktów i usług są obliczane na podstawie wynikających z budżetów stawek kosztów przypadających na stosowane w kalkulacji miary. Nośniki kosztów obciąża się kosztami działań, które ustala się jako iloczyn wielkości działania przypadającej na dany nośnik oraz planowanej stawki kosztu jednostki działania (zob. [5, s. 18-21]).

Budżetowanie na podstawie działań jest procesem odwrotnym w stosunku do etapów rozliczania kosztów (zob. [13, s. 4]). W rachunku kosztów działań przyporządkowuje się i ustala koszty zużywanych zasobów przez poszczególne działania, następnie rozlicza koszty działań z użyciem kluczy rozliczeniowych do obiektów kosztów. Budżetowanie typu ABB rozpoczyna się od określenia przewidywanej wielkości sprzedaży oraz produkcji wyrobów i usług, następnie ustala się przewidywane zapotrzebowanie na poszczególne działania w celu wytworzenia planowanej liczby wyrobów (usług). Kolejny krok w procesie budżetowania w przekroju działań to obliczenie zapotrzebowania na zasoby w celu wykonania przewidywanych liczb poszczególnych działań. Dalej należy ustalić ogólną ilość zasobów. Na końcu następuje określenie faktycznej zdolności działania, która jest uzależniona od zdolności zasobu.

Efektywne zastosowanie zasobów i kontrolę kosztów umożliwia, zgodnie ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa, budżetowanie wielowymiarowe – MOB (*multidimensional budgeting*) (zob. [3, s. 797-798]). Opracowanie wielowymiarowego budżetu należy rozpocząć od sporządzenia budżetu działań, następnie przetworzenie go w budżet produktów. Działania powinny zostać powiązane z produktami. Budżet produktów określa, jakie zasoby i w jakich ilościach zostaną przeznaczone na poszczególne produkty. Kolejny krok to przekształcenie budżetu produktów w budżet klientów, którego celem jest zaprezentowanie planowanej struktury i

wielkości zużycia zasobów na rzecz poszczególnych klientów. Ostatnim krokiem w procesie budżetowania wielowymiarowego jest powiązanie klientów z głównymi strategiami rynkowymi, czyli sporządzenie budżetu strategii. Koncepcję budżetowania wielowymiarowego prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Koncepcja budżetowania wielowymiarowego

Źródło: [3, s. 798].

Budżetowanie wielowymiarowe stanowi nowe podejście, które: „wykracza poza tradycyjne ramy rachunkowości w kierunku jej integracji z planowaniem długookresowym i nowoczesnym marketingiem” [3, s. 798].

Celem procesu budżetowania według koncepcji *kaizen* jest wprowadzenie takich zmian, które pozwolą przedsiębiorstwu osiągnąć docelowy poziom zysku. Współczesne podejście do budżetowania akcentuje nowe przekroje prezentacji danych (np. przychody w przekroju klientów, koszty wg działań), nowe wzorce zużycia zasobów (np. zewnętrzne wzorce niefinansowe – materiałochłonność, produktywność), nowe kryteria alokacji zasobów (zrównoważony zespół mierników o charakterze: finansowym, ilościowym, jakościowym). Ważnym rozwiązaniem nadającym nowy wymiar współczesnemu budżetowaniu jest wkomponowanie go w system

zarządzania. Oznacza to wzajemne związki budżetowania z innymi metodami, np. zbilansowaną kartą dokonań, benchmarkingiem, analizą łańcucha wartości. Zestawienie podstawowych cech, charakteryzujących podejście tradycyjne i współczesne procesu budżetowania operacyjnego, prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie charakterystycznych cech procesu budżetowania operacyjnego

| Kryterium porównania | Podejście tradycyjne | Nowe elementy współczesnego podejścia |
|---|---|--|
| Przekroje prezentacji danych – przychody – koszty | produkty jednostki wewnętrzne (centra odpowiedzialności) produkty | klienci zasoby działania projekty programy |
| Wzorce zużycia zasobów – niefinansowe – finansowe | wewnętrzne normy zużycia koszty historyczne | zewnętrzne wskaźniki zasobochłonności koszty docelowe koszty innych podmiotów |
| Kryteria alokacji zasobów | mierniki finansowe | zbilansowany zestaw mierników osiągnięć, dotyczących tzw. kluczowych czynników sukcesu |
| Powiązania z innymi instrumentami zarządzania | instrumenty finansowe, np. budżety kapitałowe | budżetowanie jako integralny element systemu zarządzania |

Źródło: [9, s. 39].

Nowe wyzwania stawiane systemowi rachunkowości wpłynęły na stosowanie współczesnych rozwiązań w zakresie budżetowania operacyjnego na podstawie koncepcji zarządzania przez działania (ABM) oraz japońskiej filozofii zarządzania *kaizen*.

4. Podsumowanie

Budżetowanie jest bardzo ważnym i trudnym procesem, który umożliwia funkcjonowanie jednostki gospodarczej w gospodarce rynkowej. Nowe kierunki w systemie rachunkowości i zarządzania wpłynęły na rozwój procesu budżetowania. Obok funkcjonującego budżetowania tradycyjnego ukształtowało się budżetowanie współczesne. Krytyka budżetowania tradycyjnego nie wpłynęła w sposób zasadniczy na zaprzestanie korzystania z tej metody zarządzania majątkiem jednostki gospodarczej. Jednak wyznaczanie nowych i strategicznych celów przez firmy przyczynia się do rozpowszechniania budżetowania współczesnego. Relacja między budżetowaniem tradycyjnym a współczesnym jest podobna do relacji między rachunkowością retrospektywną a prospektywną. Tylko zintegrowanie celów i procesów operacyjnych ze strategicznymi może zapewnić rozwój i sukces jednostki gospodarczej.

LITERATURA

- [1] Buk H., *Budżetowanie podstawową techniką kontroli finansowej*, ZTRN nr 40, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1997.
- [2] Drury C., *Rachunek kosztów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [3] Jaruga A.A., Nowak W. A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Absolwent, Łódź 1999.
- [4] Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1997.
- [5] Kabalski P., *Budżetowanie kosztów przy zastosowaniu rachunku kosztów działań*, ZTRN nr 43, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.1997.
- [6] Kaleta J., *Planowanie budżetowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1982.
- [7] Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [8] Łada-Cieślak M., *Definicje pojęć „budżet i budżetowanie”*, ZTRN nr 49, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1999.
- [9] Łada-Cieślak M., *Współczesne podejście do budżetowania operacyjnego w przedsiębiorstwie*, ZTRN nr 55, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2000.
- [10] Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
- [11] Szychta A., *Budżetowanie kosztów w przekroju działań*, ZTRN nr 46, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1998.
- [12] Szychta A., *Kiedy budżetowanie operacyjne przynosi korzyści*, „Rachunkowość” 2000 nr 8.
- [13] Szychta A., *Kierunki rozwoju budżetowania operacyjnego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000 nr 6.

SELECTED INSTRUMENTS OF BUDGETING IN TRADITIONAL AND CONTEMPORARY FORMULATION

Summary

Budgeting is very important process, which makes possible to function business unit in market economy. New directions in accounting system implied to development of budgeting process. Among modern instruments of budgeting very important are activity-based budgeting and activity-based costing. The paper presents range and role selected instruments of the traditional and contemporary budgeting.