

*Iwa Kuchciak**

BUDŻETOWANIE JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE EFEKTYWNE FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

WSTĘP

Wymagania gospodarki rynkowej i rosnąca konkurencja wymuszają na przedsiębiorstwach zmianę stylu zarządzania w kierunku racjonalności i efektywności gospodarowania, czego podstawą jest prawidłowe wykorzystanie wszystkich pozostających do dyspozycji firmy zasobów.

Planowanie działalności przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych narzędzi sterowania jego rozwojem. Proces budżetowania zaś jest integralną częścią procesu zarządzania, gdyż z uwagi na stopień szczegółowości prezentuje wszystkie obszary działania jednostki i pozwala ocenić efektywność zarządzania. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i form budżetowania zarówno tradycyjnego, jak i współczesnego będącego efektem rozwoju gospodarki wraz z ich możliwościami i ograniczeniami.

Jednocześnie przydatność budżetowania uzależniona jest od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które w znacznym stopniu kształtują sposób budżetowania i funkcje, jakie ono pełni. Tradycyjne budżetowanie powstało na potrzeby przedsiębiorstw działających w erze przemysłowej, dla których najistotniejsza była realizacja jasno sprecyzowanych celi finansowych, kiedy to dominowała produkcja masowa, koszty pośrednie kształtowały się na niskim poziomie, planowanie miało charakter operacyjny, a celem funkcjonowania była maksymalizacja zysku. Z tych powodów mogło ono być z powodzeniem wykorzystywane w przedsiębiorstwach działających w warunkach rynkowych, które charakteryzuje mała zmienność otoczenia i duża pewność działania.

Natomiast ze względu na fakt, iż warunki działania przedsiębiorstw w wieku XXI drastycznie zmieniły się i przedsiębiorstwa muszą realizować

* Dr, adiunkt w Instytucie Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń Uniwersytetu Łódzkiego.

także cele niefinansowe, to tradycyjne metody budżetowania spotykają się z krytyką. Rezultatem stawianych zarzutów było podjęcie prac zmierzających do wypracowania nowych koncepcji budżetowania. W ich wyniku powstały dwa nurty badań dotyczące problematyki budżetowania. Jeden z nich skoncentrował się na poszukiwaniu metod udoskonalenia procesu budżetowania tak, aby spełniało ono wymagania współczesnego przedsiębiorstwa a drugi dążył do stworzenia nowych instrumentów, które mogłyby zastąpić budżetowanie.

1. ISTOTA I PRZESŁANKI BUDŻETOWANIA

Szybki rozwój techniki i produkcji masowej, który miał miejsce pod koniec XIX i na początku XX w., spowodował istotne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz wpłynął na zarządzanie nimi. Istotnego znaczenia nabrał proces planowania i przekształcania planów w zatwierdzone do wykonania zadania oraz kontrolowanie stopnia ich realizacji.

Na początku wieku XX w Stanach Zjednoczonych pojawiła się nowa koncepcja zarządzania jednostką gospodarczą, która określona została mianem budżetowania. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że narzędziem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem są budżety oraz bieżąca kontrola wykonania zadań w nich zaplanowanych¹.

Przedmiotem budżetowania mogą być różne kategorie ekonomiczne. Zgodnie z metodą memoriałową przedmiotem budżetowania są przychody i koszty, w przypadku metody kasowej są to wpływy i wydatki, natomiast bazując na aspekcie bilansowym, budżetowaniu podlega majątek przedsiębiorstwa i źródła jego finansowania.

Budżetowanie dostarcza wielu wymiernych korzyści dla jednostki gospodarczej, w której jest stosowane. Przedsiębiorstwo wykorzystując proces budżetowania, uzyskuje w efekcie plany stanowiące punkt wyjścia dla takich działań, jak:

- uzyskanie środków finansowych z banków oraz innych instytucji finansowych;
- informowanie rady nadzorczej, potencjalnych inwestorów i akcjonariuszy o szczegółowych planach działalności;
- przygotowywanie ofert dla klientów;
- pozyskiwanie nowych inwestorów;
- realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych².

¹ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. K. Świdarska, Difin, Warszawa 2002, s. 11-2-11-3.

² *Rachunkowość zarządcza: wybrane zagadnienia, testy i zadania*, red. E. Walińska, P. Urbanek, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000, s. 163.

Istnieje wiele przesłanek sporządzania budżetów w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim opracowanie planu działania na najbliższy rok umożliwia realizację celów wynikających z podstawowych założeń strategicznych, uwzględniając przy tym uwarunkowania zewnętrzne. Umożliwia to racjonalną alokację środków przeznaczonych na realizację tych zadań, które mogą przynieść przedsiębiorstwu maksimum korzyści, przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka i zapewnieniu długoterminowego rozwoju.

Kolejnym celem budżetowania jest chęć uzyskania narzędzia kontroli dla oceny stopnia realizacji założonych zadań, zmniejszenie niepewności dotyczącej przyszłości, a tym samym minimalizacja ryzyka działania przedsiębiorstwa. Ważne jest również upowszechnianie myślenia w kategoriach efektywnościowych oraz wypracowanie wśród pracowników każdego szczebla umiejętności porównywania korzyści osiąganych dzięki tworzonemu produktowi z nakładami koniecznymi dla jego otrzymania³.

Podstawowe funkcje budżetowania

Okresowe planowanie

Proces budżetowania rocznego polega na uszczegółowieniu sformułowanego przez zarząd planu strategicznego przedsiębiorstwa. Gwarantuje on, że kierownicy na wszystkich szczeblach planują przyszłą działalność i zastanawiają się nad zmianami, jakie mogą zajść w przyszłości i nad możliwościami przeciwdziałania tym zmianom.

Koordynacja i komunikowanie

Budżetowanie pozwala na zebranie i skoordynowanie wszystkich działań przedsiębiorstwa w jednym planie. Wykorzystywane jest także jako jeden z kanałów informacji, za pomocą którego kierownicy przekazują swoje zamierzenia⁴.

W celu uzyskania pełnej koordynacji poprzez budżety niezbędne jest przekazywanie wielkości zawartych w budżetach nie tylko do bezpośrednich wykonawców, lecz także wszędzie tam, gdzie wiedza o nich może mieć wpływ na rozmiary i sposób wykonania różnych działań.

Wyznaczenie zamierzeń i celów

Opracowane w prawidłowy sposób budżety zawierają kwoty stanowiące podstawę oceny osób odpowiedzialnych za określone działania i procesy

³ A. A. Jarugowa, I. Sobańska, I. Kopczyńska, A. Szychta, *Rachunkowość dla menedżerów*, Rafib, Łódź 1992, s. 95–97.

⁴ C. Drury, *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1999, s. 370–371.

zachodzące w jednostce. Dzięki temu, że podwładni znają parametry zawarte w budżetach, wiedzą, jakich oczekuje się od nich wyników.

Kontrola i ocena dokonań

Za pomocą budżetu można nadzorować stopień realizacji działań w porównaniu do planów i to nie tylko biorąc pod uwagę procent, w jakim został zrealizowany cel, ale również poprzez analizę odchyień od zaplanowanych wartości. Przydatność budżetu, polega na dążeniu do wykonania zawartych w nim zadań oraz ciągłego kontrolowania, czy przewidywania i rzeczywistość są zgodne⁵.

Motywowanie

Budżetowanie przynosi widoczne efekty wtedy, gdy jest skutecznie wykorzystane do motywowania kierowników i podwładnych. Istotne znaczenie odgrywa uwzględnienie w trakcie opracowywania budżetów opinii i stanowisk pracowników przedsiębiorstwa, gdyż jedynie wówczas wywołują one dążenie do realizacji postawionych w nim założeń. Ponadto budżety, które są niemożliwe do zrealizowania, nie mają siły motywacyjnej i niekorzystnie wpływają na wyniki osiągnane w pracy⁶.

Kreowanie świadomości

Proces budżetowania polega na ukazywaniu przewidywanych informacji o przyszłości jednostki gospodarczej, co może w znaczącym stopniu zmniejszyć ryzyko niespójności pomiędzy podejmowanymi decyzjami i realizowanymi procesami w przyszłości. W ciągu roku pracownicy działu rachunkowości są zobowiązani do rejestrowania i rozpatrywania finansowych skutków podejmowanych decyzji. Natomiast podczas sporządzania budżetów kierownicy są zobowiązani do przekształcania planowanych projektów i działań w liczby, obrazujące towarzyszące im koszty i korzyści⁷.

Wymagania prawne oraz wynikające z umów

Niektóre jednostki są zobowiązane do sporządzania budżetów. Należą do nich przede wszystkim jednostki finansowane w całości lub w znacznej części z dotacji budżetu państwa lub gminy. Z kolei organizacje rządowe

⁵ A. Piosik, *Budżetowanie i kontrola budżetowa w warunkach rachunku kosztów działań*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002, s. 49.

⁶ *Wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstw – wartość, koszty, płynność*, red. J. Mońko, D. Sołtys, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 137.

⁷ A. Zawadzki, *Rola budżetowania w przedsiębiorstwie – aspekty teoretyczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 834, Wrocław 1999, s. 119.

i firmy działające *non profit* sporządzają budżety w celu kontroli wydatków i rozliczania się ze źródeł finansowania ich działalności.

Z wymienionych celów i funkcji budżetowania wynika wiele korzyści dla przedsiębiorstwa. Przede wszystkim budżetowanie pozwala na decentralizację zarządzania i angażuje zarówno kierowników, jak i pracowników w sprawy firmy. Większy wpływ na kierowanie uzyskują kierownicy średniego szczebla, dzięki czemu decyzje podejmowane są bliżej obszaru, którego dotyczą⁸.

Budżetowanie dostarcza też systematycznych i rzetelnych informacji o kształtowaniu się kosztów w przedsiębiorstwie, co sprzyja efektywniejszemu podejmowaniu decyzji. Przekłada się to na wymierne efekty ekonomiczne w postaci oszczędności kosztów produkcji, skrócenia cyklu produkcyjnego, zwiększonej motywacji wynagrodzeń, obniżenia wielkości zaangażowanego kapitału obrotowego i analizy wielkości zatrudnienia.

Budżetowanie umożliwia wsparcie planowania rocznej działalności. Ułatwia koordynację i integrację działań w ramach organizacji, a także pozwala na przekazywanie informacji dotyczących zamierzeń i stanowi narzędzie motywowania pracowników⁹.

Skuteczność budżetowania zależy zarówno od przyjętych do procedur obliczeniowych norm zużycia materiałów, robocizny, jak i od dokładności przewidywania cen sprzedaży produktów, zakupu materiałów, energii elektrycznej i wysokości wynagrodzeń. W przypadku kosztów stałych istotne znaczenie ma fakt, czy przyjęta podstawa budżetowania odpowiada racjonalnym, wielkościom, a więc, czy nie są to koszty nadmiernie rozbudowane. Wreszcie dokładność budżetowania zależy może od takich czynników zewnętrznych, jak: minimalne wynagrodzenie pracowników, system ubezpieczeń i system podatkowy oraz poziom inflacji w gospodarce¹⁰.

Do najważniejszych wymagań procedury budżetowania należy zaliczyć:

- pracę całego zespołu, otwartość i partnerskie stosunki w rozwiązywaniu problemów;
- personalną odpowiedzialność za wykonanie zadań;
- rzetelność i dokładność planów finansowych;
- zachowanie dyscypliny budżetowej odnośnie gospodarowania środkami pieniężnymi;

⁸ A. Januszcwski, *Obszary zmian implikowane wdrożeniem systemu budżetowania kosztów*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 5.

⁹ R. Brajer-Marczak, *Budżetowanie w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego*, Prace Naukowe nr 831, Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 40.

¹⁰ S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza w warunkach inflacji*, TNOIK Dom Organizatora, Toruń 2000, s. 349–350.

- przestrzeganie przyjętych harmonogramów i terminów;
- traktowanie budżetów jako realnych planów a nie tylko zamierzeń;
- realizacja zamierzonych celów przez przedsiębiorstwo;
- weryfikowanie i ciągle doskonalenie procedury budżetowania¹¹.

Jeżeli budżetowanie ma być naprawdę skuteczne, należy pamiętać, że jest ono jedynie prognozą. Sam budżet, w trakcie realizacji musi być regularnie kontrolowany i jeżeli zachodzi taka potrzeba, korygowany przy uwzględnieniu zmian, na podstawie których był budowany.

2. TRADYCYJNE KONCEPCJE BUDŻETOWANIA

Budżetowanie tradycyjne jest procesem obejmującym sporządzanie, zatwierdzanie i kontrolę rocznego budżetu wiodącego w przedsiębiorstwie. Budżet ten powstaje poprzez konsolidację budżetów cząstkowych obejmujących przychody, koszty i nakłady inwestycyjne i jest przedstawiony w formie sprawozdań finansowych *pro forma*.

Procedura tradycyjnego budżetowania prowadzi do stworzenia budżetu wiodącego tzw. master budget, który składa się z budżetów operacyjnych i finansowych. Budżety operacyjne są to budżety cząstkowe zawierające dane dotyczące działalności operacyjnej. Są one sporządzane dla wybranych segmentów działalności przedsiębiorstwa. Z kolei budżety finansowe budowane są dla całego przedsiębiorstwa. Ich rolą jest przedstawienie całościowej sytuacji finansowej jednostki w formie sprawozdań finansowych *pro forma*.

Prezentują one planowane wpływy i wydatki gotówkowe, uwzględniają działalność inwestycyjną i finansową, a także obejmują planowane sprawozdania finansowe w postaci planowanego bilansu, planowanego rachunku zysków i strat na poziomie wyniku netto i planowanego sprawozdania z przepływu środków pieniężnych. Wymienione budżety pozwalają przedstawić całościowy obraz planowanych zamierzeń w danym okresie¹².

Kolejne koncepcje tworzenia budżetów operacyjnych w ramach tradycyjnych metod budżetowania wynikały z dążenia do ulepszenia pierwowzoru zastosowanego przez firmę Du Pont w 1910 r.

Budżetowanie elastyczne opracowane zostało w latach 20. XX w. dla General Motors. Jest systemem, który uwzględnia skutki planowanych zmian

¹¹ J. Komorowski, *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1997, s. 27–28.

¹² *ABC rachunkowości dla menedżera*, red. K. Świdorska, Poltext, Warszawa 1999, s. 226–227.

różnych wielkości produkcji. Jest to w praktyce seria budżetów danego typu dla różnych poziomów działalności. Budżety elastyczne pozwalają na łatwe przewidywanie wpływu na wysokość kosztów zmian przewidywanych rozmiarów produkcji, bez dokonywania ponownej analizy racjonalności każdej pozycji. Dodatkowo służą one aktualizacji zadań kosztowych do faktycznie osiągniętego wykorzystania zdolności wytwórczych¹³.

Przygotowanie budżetu elastycznego obejmuje cztery podstawowe etapy:

- wyznaczenie przedziału wykorzystania mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa, dla którego zostanie przeprowadzona analiza kosztów;
- badanie kształtowania się kosztów w określonym wcześniej przedziale i wyznaczenie funkcji kosztów dla poszczególnych pozycji kosztów;
- przygotowanie budżetu;
- porównanie wielkości rzeczywistych z zaplanowanymi¹⁴.

Kolejna koncepcja tradycyjnego budżetowania zakładała funkcjonowanie budżetu nie jako samodzielnego procesu, ale jako istotnego elementu cyklu składającego się z trzech faz: planowania, programowania i budżetowania. Dlatego też w literaturze została nazwana systemem planowania, programowania i budżetowania. Różniła się ona od wcześniejszych metod tym, że wprowadzała programowanie jako element mający zwiększyć efektywność alokacji zasobów dzięki przeprowadzaniu analizy działalności przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu, biorąc pod uwagę wyznaczone cele.

Kolejnym krokiem w rozwoju tradycyjnego budżetowania było budżetowanie od zera. Polega ono na szacowaniu wielkości produkcji, sprzedaży, przychodów, kosztów, wydatków oraz zysków dla przyszłego okresu od samego początku, czyli tak jakby realizowane przez przedsiębiorstwo procesy występowały po raz pierwszy. Przy budżetowaniu od podstaw kierownicy systematycznie rozważają najważniejsze cele jednostki oraz alternatywne sposoby ich wykonania. Są oni zobowiązani do oceny wszystkich rodzajów działań pod kątem oceny, które z nich należy kontynuować, które wyeliminować lub wykonać na niższym poziomie.

Zatem zastosowanie tej metody wymaga odpowiedzi przez menedżerów na pytania, czy dana funkcja powinna być w ogóle wykonywana, jakie są zalecane rozmiary danego działania oraz czy dane działanie powinno być wykonywane w dotychczasowy sposób i po jakim koszcie¹⁵.

Przy budżetowaniu „od zera” rozważa się przyszłe procesy od samego początku wraz z różnymi sposobami ich wykonania, co pozwala na zastosowanie nowatorskich, często niekonwencjonalnych rozwiązań i metod postępowania.

¹³ A. A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szycha, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowanie*, s. 664.

¹⁴ *ABC rachunkowości...*, s. 226–227.

¹⁵ A. A. Jarugowa, I. Sobańska, L. Kopczyńska, A. Szycha, *op. cit.*, s. 96–97.

Przygotowanie budżetu zgodnie z procedurą „od zera” następuje według następujących etapów:

- określenie sposobów decyzyjnych w jednostce gospodarczej i wyznaczenie dla nich celów do osiągnięcia,
- opisanie rodzaju działalności w ramach poszczególnych obszarów decyzyjnych za pomocą pakietów decyzyjnych i ich ocena,
- przydzielenie zasobów w celu wykonania wybranych pakietów decyzyjnych,
- przygotowanie budżetu oraz kontrola budżetowa, w wyniku której jest dokonywana ocena jego faktycznej użyteczności¹⁶.

Jednak warunkiem niezbędnym dla zastosowania tej metody jest decentralizacja zarządzania, co prowadzi do zaangażowania znacznej liczby osób w proces budżetowania.

Do zalet przygotowywania budżetu „od zera” należy przede wszystkim:

- przypisanie największego znaczenia działaniom, które najbardziej przyczyniają się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa;
- ciągła ocena przydatności, rozważanie możliwych usprawnień i eliminacja zbędnych działań wykonywanych w poszczególnych wydziałach¹⁷.

Proces budżetowania od podstaw wymusza na kierownikach dokładną analizę zachowania się kosztów i ciągle dostosowywanie działań do wymagań zmieniającego się rynku. Ważna staje się także konieczność zaznajomienia się z całym procesem w poszczególnych komórkach firmy.

Kierownictwo musi być świadome wielu niebezpieczeństw związanych z przygotowywaniem budżetu „od podstaw”. Należy do nich możliwość zlekceważenia przez kierownictwo dużego obszaru decyzji związanych z nieprzewidzianymi zdarzeniami oraz trudności w oszacowaniu alternatywnych rozwiązań. Budżetowanie „od podstaw” jest w praktyce stosowane obok budżetowania narastającego najczęściej w takich ośrodkach kosztowych, jak działy administracyjne, działy sprzedaży i marketingu, a także logistyka¹⁸.

Metodą mniej pracochłonną jest budżetowanie przyrostowe, które polega na korygowaniu danych charakteryzujących poziom działalności w ubiegłym okresie o odchylenia powstałe w trakcie jego realizacji oraz przewidywane zmiany w przyszłym okresie spowodowane np. inflacją, zmianami w popycie, wynikające z zamierzonych oszczędności lub zastosowania innych metod działania¹⁹.

¹⁶ A. A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szychta, *op. cit.*, s. 670.

¹⁷ S. Nahotho, S. Ayyoub, *Budżetowanie operacyjne i finansowe w przedsiębiorstwie. Metody i przykłady*, Oficyna Wydawnictwa Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 148–151.

¹⁸ M. Foremna, *Stosowanie i ocena różnych metod budżetowania jako instrumentu controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 6, s. 47–49.

¹⁹ S. Nahotho, S. Ayyoub, *op. cit.*, s. 147–148.

Stosowanie budżetu narastającego posiada jednak wiele wad zwłaszcza w odniesieniu do wydatków administracyjno-biurowych. Podstawową niedoskonałością tej metody jest uwzględnianie w nowych budżetach nieefektywności, które powstały w poprzednich okresach. Powoduje to marnotrawienie zasobów przedsiębiorstwa spowodowane uwzględnieniem w budżecie kosztów związanych z niepotrzebnymi czynnościami lub tymi, które mogą nie zostać wykonane.

Równie istotnym mankamentem budżetowania przyrostowego jest to, że nie można go stosować w celu budżetowania kosztów nowych procesów, działań lub podmiotów. Dodatkowo wadą tej metody jest fakt, iż kierownicy dążą do wykorzystania wszystkich zasobów pieniężnych z obawy przed zmniejszeniem budżetu w następnym okresie. Problem stanowi także nieobiektywny charakter budżetu, który może doprowadzić do nieefektywnego podziału zasobów i tym samym do zmniejszenia efektywności.

W praktyce metoda budżetowania narastającego jest bardzo często stosowana, ponieważ jest o wiele prostsza i mniej kosztowna niż budżetowanie „od zera”. Zazwyczaj znajduje ona zastosowanie przy sporządzaniu budżetu sprzedaży stabilnych produktów, do określania wysokości pensji pracowników zarządu, administracji i obsługi.

Następną metodą, wywodzącą się z tradycyjnego budżetowania, jest budżetowanie kroczące. Proces budżetowania kroczącego powoduje ciągłe tworzenie budżetów. Planowanie na podstawie budżetów kroczących zakłada, że aktualizacja budżetu odbywa się częściej niż raz na rok, np. co kwartał. Nowy budżet obejmuje swoim zasięgiem całe przyszłe 12 miesięcy, przy czym nacisk położony jest na dużą dokładność budżetu w początkowych miesiącach planowanego roku. Zakładając, że budżet kroczący jest przygotowywany co kwartał, plan obejmujący pierwsze trzy miesiące naprzód jest przygotowywany z bardzo dużą dokładnością, a na następne dziewięć ujmowany ogólnie, ponieważ jego dokładna aktualizacja nastąpi w następnym kwartale.

Do głównych zalet budżetowania ciągłego należy przede wszystkim:

- obniżenie stopnia niepewności zawartej w prognozie obejmującej dłuższe okresy;
- oparcie procesu planowania i kontroli na ostatnim, realistycznym planie, a nie na założeniach stałego budżetu przygotowywanego raz na rok;
- przewidywanie zdarzeń obejmujących okres dłuższy niż w przypadku tradycyjnego budżetowania²⁰.

Posiadanie dokładnego i aktualnego budżetu kroczącego, który jest rozumiany zarówno przez zarząd, jak i pracowników, oznacza dobre

²⁰ *Rachunkowość zarządcza i rachunek...*, s. 11-18-11-19.

przygotowanie i możliwość podjęcia natychmiastowych i odpowiednich reakcji na gwałtowne zmiany na rynku.

Dzięki stosowaniu budżetowania kroczącego firma może łatwiej zachować swoją konkurencyjną pozycję na rynku, gdyż osiągnięcie sukcesu zależy w znacznym stopniu od umiejętności przełożenia strategii na dobrze skoordynowany plan działania. Pracownicy są stale informowani o strategii firmy i jej planach rozwojowych, w rezultacie czego mogą aktualizować swoje własne plany, a cele poszczególnych działów są zgodne z celami całej firmy.

Do wad planowania na podstawie budżetu kroczącego zalicza się:

- angażowanie większej ilości czasu i środków ze względu na częstotliwość przygotowywania budżetu,
- możliwość znużenia kierownictwa ciągłym tworzeniem budżetów,
- niebezpieczeństwo poświęcania zbyt małej uwagi budżetom z dalszych okresów,
- problem aktualizacji standardów kosztów i cen rozliczeniowych dla transakcji wewnętrznych²¹.

Ewentualne zmiany dokonywane w trakcie aktualizowania budżetów nie są tylko zwykłymi korektami liczbowymi, ale oznaczają konieczność dokonania zmian w planach działania. Tak wyznaczone, możliwe do osiągnięcia cele są akceptowane przez pracowników i motywują ich do poprawy wydajności, a także zapewniają pełne zrozumienie celowości raportów dotyczących odchyłeń oraz ich właściwą analizę. Podstawowe znaczenie dla skuteczności budżetowania i osiągania zamierzeń ma zrozumienie przez pracowników konieczności ciągłego usprawniania działalności firmy.

Na zakończenie rozważań obejmujących tradycyjne koncepcje budżetowania warto wspomnieć o spojrzeniu z punktu widzenia stopnia uczestnictwa w opracowaniu krótkookresowych budżetów kierowników niższych szczebli zarządzania i podwładnych. Zgodnie z tym podejściem wyróżnia się dwie główne metody sporządzania budżetów:

- budżetowanie odgórne (narzucone, nakazowe)
- budżetowanie oddolne (partycypacyjne)²².

Budżety odgórne tworzone są przez kierowników wyższego szczebla zarządzania przy niewielkim udziale kierowników szczebla operacyjnego, a następnie przekazywane do niższych szczebli zarządzania. Tego rodzaju budżetowanie sprawdza się w organizacjach nowych lub bardzo małych oraz zatrudniających załogę o niskich kwalifikacjach i posiadających kadre

²¹ A. A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szycha, *op. cit.*, s. 672–673.

²² *Rachunkowość zarządcza: wybrane zagadnienia...*, s. 166–167.

kierowniczą, która nie ma odpowiedniej wiedzy z zakresu sterowania budżetowego. Budżety tego typu mają niekorzystny wpływ na motywację pracowników, ponieważ eliminują poczucie pracy zespołowej i utrudniają utożsamianie się pracowników z firmą. Budżety odgórne mogą także ograniczać innowacyjność i być uznawane przez podwładnych za swego rodzaju narzędzie dyscyplinujące w dyspozycji zarządu firmy²³.

W przypadku podejścia odgórnego:

- kierownicy niższych szczebli nie identyfikują się z planami, które traktują jako narzucone, w związku z tym ich zaangażowanie w realizację jest znacznie mniejsze;
- osoba wyznaczająca zadania nie zawsze zna dostatecznie dobrze dane zagadnienie i może postawić cele zbyt trudne lub za mało ambitne;
- często pożyteczne pomysły nie są w ogóle ujawniane, gdyż nie mieszczą się w planach wyższego kierownictwa;
- w procesie kontroli wykonania okres między wystąpieniem zaburzenia i korektą może się znacznie wydłużyć²⁴.

Do zalet budżetowania odgórnego można zaliczyć:

- większe prawdopodobieństwo, że strategiczne cele będą włączone do planowanych działań;
- wykorzystanie wiedzy naczelnego kierownictwa na temat dostępności posiadanych zasobów gospodarczych;
- skrócenie czasu budżetowania²⁵.

Dostrzeganie niedoskonałości, jakie posiada budżetowanie odgórne, spowodowało pojawienie się w połowie XX w. koncepcji, polegającej na włączeniu w proces budżetowania kierowników niższych szczebli i samych pracowników. Następnie, opracowane budżety są przekazywane do wyższych szczebli zarządzania i tam podlegają scaleniu w budżet globalny. W ten sposób powstała idea budżetowania partycypacyjnego.

Budżetowanie to jest odpowiednie dla dużych i średnich jednostek o złożonej strukturze organizacyjnej. Wymaga ono jednak dłuższego czasu na opracowanie budżetów niż budżetowanie odgórne. Wynika to z konieczności konsultowania się kierowników oraz uwzględnienia ogromnej liczby informacji przed podjęciem ostatecznej decyzji o zatwierdzeniu budżetu. Niewątpliwym atutem tego typu budżetowania jest oddziaływanie motywujące na załogę²⁶.

²³ W. Czakon, *Budżetowanie – odgórne czy oddolne*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 10, s. 46–49.

²⁴ A. A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szychta, *op. cit.*, s. 666–667.

²⁵ S. Nahotho, S. Ayyoub, *op. cit.*, s. 151–152.

²⁶ S. Marciniak, *op. cit.*, s. 120–121.

Przy podejściu oddolnym:

- proces tworzenia budżetu wymaga dużego wysiłku i koordynacji samodzielnych działań komórek;
- proces uzgodnień może trwać bardzo długo, szczególnie, jeżeli nikt nie będzie mógł podjąć ostatecznej decyzji w kontrowersyjnych przypadkach;
- istnieje niebezpieczeństwo, że cele wyznaczone przez samych kierowników będą zbyt łatwe do osiągnięcia, szczególnie wtedy gdy kierownik jest oceniany na podstawie wykonania budżetu;
- istnieje większa motywacja pracowników;
- jest wyższy poziom akceptacji i zaangażowania kierownictwa operacyjnego w realizację celów przedsiębiorstwa;
- dzięki zaangażowaniu wielu osób budżety sporządzane są na podstawie licznych informacji.
- uwzględnione zostają specyficzne wymagania dotyczące zasobów produkcyjnych²⁷.

Dodatkowo budżety partycypacyjne są planami bardziej realnymi, gdyż są współtworzone przez osoby bezpośrednio związane z wykonaniem określonych zadań i operacji. Negatywną cechą jest jednak duże prawdopodobieństwo wystąpienia tzw. luki budżetowej. Określenie to oznacza celowe zaniżanie przychodów lub zawyżanie kosztów w budżecie. Ma to na celu osiągnięcie zaplanowanych wyników z mniejszym wysiłkiem.

Większość przedsiębiorstw stosuje w praktyce podejście będące pewnym kompromisem między metodą budżetowania odgórnego i partycypacyjnego. Zależy to w znacznym stopniu od stylu zarządzania przyjętego przez zarząd przedsiębiorstwa.

3. KRYTYKA TRADYCYJNEGO BUDŻETOWANIA

Rozwój przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej zależy od ich szybkiego i elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia, zwłaszcza do oczekiwań klientów i coraz silniejszego oddziaływania konkurencji. Przejawem dopasowywania się do nowych warunków jest zmiana modelu zarządzania.

Rachunkowość zarządcza, wykorzystująca klasyczne metody i techniki, nie jest w stanie zaspokoić potrzeb informacyjnych menedżerów w chwili, gdy kluczowymi czynnikami sukcesu stały się innowacje, sprawna obsługa, wysoka jakość, szybkość i dzielenie się wiedzą w firmie. Tradycyjne budżetowanie

²⁷ K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 2000, s. 64.

nie zawsze jest w stanie spełnić wymagania stawiane przez klientów; kontrahentów i akcjonariuszy²⁸.

Tradycyjne budżety operacyjne nie sprzyjają zarządzającym i właścicielom przedsiębiorstw. Są one bardzo czasochłonne, zachęcają do sztywnego planowania i uniemożliwiają odzwierciedlenie zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Nie są one w stanie zasygnalizować szybkich zmian na konkurencyjnym rynku i prowadzą do pełnego wydatkowania kwot w budżetach wydatków z obawy przed ich ograniczeniem w następnym okresie.

Ograniczają też elastyczność i odpowiedzialność za działania oraz budują międzywydziałowe granice. Ponadto, horyzont czasowy budżetowania jest sztucznie wyznaczony i nie odpowiada rytmowi działalności w szybko zmieniających się sektorach. Budżety nie są także narzędziem wspierającym obniżanie kosztów i nie sprzyjają utrzymaniu najbardziej opłacalnych klientów.

Innym ważnym mankamentem budżetowania jest jego krótkookresowość. Skoncentrowanie się jedynie na krótkookresowym wyniku finansowym może doprowadzić do niedopasowania planów operacyjnych do strategii przedsiębiorstwa oraz do problemów z kreowaniem wartości dla akcjonariuszy.

Budżet nie odzwierciedla także zmian zachodzących w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tradycyjny budżet bowiem opiera się na podziale jednostki gospodarczej na ośrodki odpowiedzialności. Ze względu na zastępowanie hierarchicznej struktury modelem sieciowym tradycyjny model budżetowania stał się nieefektywny i nieskuteczny.

Bardzo często tradycyjne budżetowanie nie prowadzi do efektywnej alokacji i wykorzystania zasobów, gdyż powstaje w efekcie negocjacji pomiędzy kierownikami a ich przełożonymi i w związku z tym zależy w dużym stopniu od zdolności negocjacyjnych²⁹.

Dodatkowo, budżety, będące wynikiem tradycyjnego budżetowania, nie wpływają pozytywnie na decyzje akcjonariuszy. Dla akcjonariuszy ważne są nie tylko informacje o stanie finansowym i majątkowym zawarte w bieżącym bilansie. Oczekują oni generowania przez firmy wysokich i wciąż rosnących przepływów pieniężnych. Ważne są dla nich prognozy przepływu środków pieniężnych, zaś źródłem przepływów pieniężnych są współcześnie w coraz większym stopniu aktywa niematerialne. Natomiast tradycyjne budżety nigdy nie były opracowywane w celu zarządzania aktywami niematerialnymi. Koncentrują się one na takich wielkościach finansowych, jak koszty, marże, przychody, zyski operacyjne, pomijając przy tym kluczowe czynniki wzrostu wartości dla akcjonariuszy, czyli składniki aktywów niematerialnych³⁰.

²⁸ Ł. Kononowicz, *Rozwiązania dla współczesnego menedżera finansowego – koncepcje, metody, narzędzia*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 4, dodatek, s. I–III.

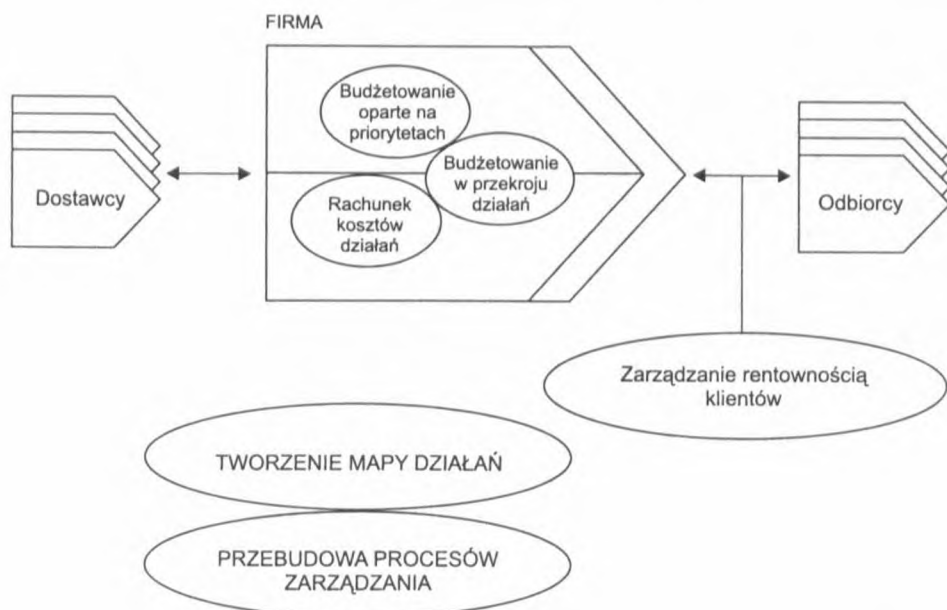
²⁹ A. Piosik, *op. cit.*, s. 64–69.

³⁰ A. Szychta, *Zarządzanie bez budżetowania operacyjnego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2000, nr 1(57), s. 98–99.

4. WSPÓŁCZESNE TENDENCJE BUDŻETOWANIA

Ze względu na krytykę, z jaką spotkało się tradycyjne budżetowanie, zaczęto dążyć do wprowadzenia bardziej skutecznych narzędzi zarządzania.

Bardzo duży wpływ na współczesne koncepcje budżetowania miał program badawczy zrealizowany przez konsorcjum skupiające przodujące firmy z różnych branż, w tym największe przedsiębiorstwa consultingowe – Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-1). Jeden z projektów zrealizowany przez zespół pod nazwą Advanced Budgeting Study Group poświęcony został opracowaniu nowych modeli budżetowania bazujących na działaniach Activity Based Management (ABM).



Rys. 1. Współczesne koncepcje budżetowania według CAM 1

Źródło: M. Morrow, G. Ashworth, *An Evolving Framework for Activity – Based Approaches*, „Management Accounting (UK)”, February 1994, s. 35.

Budżetowanie ABM opiera się na analizie powiązań pomiędzy realizowanymi działaniami, czynnikami wpływającymi na te działania i wielkością zasobów niezbędnych do ich realizacji. Można wyróżnić dwie uzupełniające się koncepcje budżetowania kosztów działań. Pierwszą z nich jest budżetowanie działań generujących wartość dodaną – budżetowanie na podstawie

działań Activity Based Budgeting (ABB), a drugą budżetowanie działań nie generujących wartości dodanej – budżetowanie bazujące na priorytetach Priority Based Budgeting (PBB)³¹.

ABB to budżetowanie charakteryzujące się silnym powiązaniem ze strategią przedsiębiorstwa, rozpatrywaniem działań w kontekście łańcucha wartości oraz określaniem planowanych kosztów działań na podstawie przewidywanych wielkości działań i zużywanych przez nie zasobów.

Budżetowanie ABB jest procesem odwrotnym w stosunku do rachunku kosztów działań. Przepływ informacji w trakcie tego typu budżetowania rozpoczyna się od określenia przewidywanej wielkości produkcji wyrobów i usług i prowadzi przez ustalenie rozmiarów i kosztów działań do zaplanowania ilości i kosztów potrzebnych zapasów³².

Pierwszy etap budżetowania ABB jest podobny do budżetowania tradycyjnego, gdyż polega na stworzeniu budżetu sprzedaży i produkcji. Różnica polega na tym, że budżetowaniu podlegają nie tylko produkty i usługi, ale także klienci. Następny etap to określenie zapotrzebowania na działania podstawowe i pomocnicze na podstawie planowanej ilości sprzedaży i produkcji. Następnie, ustalone jest ilościowe zapotrzebowanie na poszczególne zasoby, które przekształcane jest w łączną wielkość zaopatrzenia³³.

Budżetowanie ABB jest szczególnie przydatne w odniesieniu do działań powtarzalnych. Daje ono kierownictwu większą kontrolę nad strukturą kosztów, zwłaszcza nad tymi kosztami, które tradycyjnie uznaje się za stałe względem wielkości produkcji.

Budżetowanie w ramach rachunku kosztów działań zapewnia lepsze powiązanie procesu budżetowania z celami strategicznymi oraz wskazuje możliwości redukcji kosztów. Dostarcza informacji na temat powstania odchyleń pomiędzy wielkościami planowanymi a realizowanymi i kreuje wartość dodaną dzięki efektywnemu zarządzaniu kosztami działań.

Drugi rodzaj budżetowania ABM, czyli budżetowanie bazujące na priorytetach; obejmuje tę sferę działalności przedsiębiorstwa, która nie przyczynia się do zwiększania jego przychodów jak np. obsługa administracyjna i prawna, sprawy kadrowe, utrzymywanie zapasów. Jest to jeden z podstawowych obszarów, na którym jednostki gospodarcze powinny szukać możliwości poprawy efektywności i rentowności, a co za tym idzie, redukcji kosztów.

³¹ M. Łada-Cieślak, *Współczesne podejście do budżetowania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej” 2000, nr 55, s. 32–34.

³² Z. Leszczyński, *Zarządzanie kosztami działań – praktyczne problemy*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 3, s. 35–36.

³³ *Rachunkowość zarządcza i rachunek...*, s. 11–59–11–62.

W celu realizacji tego zadania w budżetach dokonuje się rozdziału środków w pierwszej kolejności na realizację zadań charakteryzujących się najwyższym priorytetem³⁴.

Celem stosowania PBB jest alokacja zasobów zapewniająca utrzymanie kosztów działań nie generujących wartości dodanej na poziomie uznanym w danych warunkach za uzasadniony. Budżetowanie to pozwala na zmniejszenie kosztów poprzez ograniczenie lub nawet wyeliminowanie działań nie posiadających istotnego znaczenia dla jednostki przy jednoczesnym utrzymaniu się sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Nowym narzędziem rachunkowości zarządczej umożliwiającym efektywne wykorzystanie zasobów i skuteczną kontrolę kosztów, zgodnie ze strategicznymi celami i misją firmy, jest budżetowanie wielowymiarowe (MOB), które opiera się na budżetach kosztów działań. Polega ono na opracowaniu budżetu działań, a następnie na jego przetworzeniu na budżet produkcji. Wyodrębnione w pierwszym budżecie działanie należy powiązać z wytwarzanymi produktami przy założeniu, że każde działanie przydaje wartość jakiemuś produktowi.

Tak ustalony budżet produktów należy przekształcić w budżet klientów, który przedstawia planowaną strukturę i wielkość zużycia zasobów na rzecz poszczególnych typów klientów. Ostatnim krokiem w budżetowaniu wielowymiarowym jest powiązanie wyodrębnionych poprzednio klientów i ich grup z głównymi strategiami rynkowymi, czyli sporządzenie budżetu strategii. Pozwala on określić, czy planowane wykorzystanie zasobów jest zgodne z zasadniczymi celami strategicznymi organizacji. Zastosowanie budżetowania wielowymiarowego zapewnia zgodność przeznaczenia posiadanych przez firmę zasobów z jej strategicznymi priorytetami, co pozwala na wzmocnienie pozycji na rynku i osiągnięcie lepszych wyników finansowych.

Kolejną koncepcją budżetowania jest budżetowanie wartości dla akcjonariuszy, opierające się na założeniu, że podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja obecnej i przyszłej wartości dla akcjonariuszy. W ramach tej koncepcji dokonywana jest weryfikacja założeń budżetowych przy zastosowaniu analizy wartości dla akcjonariuszy, przez co badany jest wpływ każdej zmiany na wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy³⁵.

Na zakończenie rozważań dotyczących współczesnych koncepcji budżetowania warto wspomnieć o budżetach kontrolowanych przez produktywność. W tej metodzie zatwierdzenie budżetu zależy od tego, czy zawiera on

³⁴ M. Łada-Cieślak, *Budżetowanie bazujące na priorytetach*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 8, s. 32–34.

³⁵ S. Nahotho, S. Ayyoub, *op. cit.*, s. 68–69.

poprawę produktywności w porównaniu z poprzednim okresem albo ze wskaźnikami realizowanymi przez konkurencję i czy nie przekracza on wartości docelowych.

PODSUMOWANIE

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga podejmowania wielu decyzji ekonomicznych dotyczących podejmowanych przedsięwzięć na podstawie poniesionych już kosztów oraz kosztów ustalanych *ex ante*. Podstawowym narzędziem przy planowaniu i sterowaniu gospodarowaniem jest budżet oraz budżetowanie jako część procesu planowania kosztów.

Rozwój przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej zależy od ich szybkiego i elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia, zwłaszcza do oczekiwań klientów i coraz silniejszego oddziaływania konkurencji. Tradycyjne budżetowanie nie jest już w stanie zaspokoić potrzeb informacyjnych menedżerów w chwili, gdy kluczowymi czynnikami sukcesu stały się innowacje, sprawna obsługa, wysoka jakość, szybkość i dzielenie się wiedzą o firmie.

Biorąc pod uwagę tradycyjne oraz współczesne koncepcje budżetowania, należy zwrócić uwagę na różnice występujące pomiędzy nimi oraz tendencje zmian. Przede wszystkim w nowoczesnych metodach budżetowania można zauważyć inne formy prezentacji danych zawartych w budżetach niż tylko w podziale na przychody i koszty. Zmianie uległy także wykorzystywane wzorce służące do określenia zasobów. Zrezygnowano z norm i danych historycznych na rzecz informacji pochodzących z otoczenia oraz wskaźników.

Kolejną cechą różniącą tradycyjne podejście od współczesnego są mierniki nie tylko o charakterze finansowym wykorzystywane do oceny efektywności alokacji zasobów, ale także wskaźniki ilościowe i jakościowe. Innym elementem różniącym te dwa podejścia jest ściśle powiązanie budżetowania z innymi narzędziami rachunkowości zarządczej w celu realizowania nie tylko funkcji kontrolnej i planistycznej, ale także umocnienia pozycji strategicznej firmy.

Współczesne założenia budżetowe uwzględniają konieczność ciągłego dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, a dotyczących oczekiwań klientów oraz działania konkurencji.

W celu wspomagania efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą proces budżetowania powinien być dostosowany do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz musi on podlegać procesowi ewolucji w celu nadążenia za dynamicznie zmieniającym się otoczeniem i tym samym potrzebami przedsiębiorstw.

*Iwa Kuchciak***BUDGETING AS INSTRUMENT HELPING IN AN EFFECTIVE
MANAGEMENT IN THE COMPANY**

An effective functioning of enterprise based on taking up many economic decisions about cost ex ante and ex post. Budget is the basic instrument of planning and budgeting is a part of process of planning the costs.

Traditional budgets like: static budget, zero base budgeting, flexible budgeting, Planning, Programming Budgeting System, incremental budgeting, continuous budgeting, imposed budgets, bottom up budgets have got many drawbacks. The aim of these study is to present major minus of traditional budgets and new methods of budgeting, for example: activity based budgeting, priority based budgeting, multidimensional budgeting, shareholder value budgeting.