

Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach

Wojciech Czakon



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach

Wojciech Czakon

Warszawa 2011



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Recenzent
Prof. dr hab. inż. Stanisław Nowosielski

Wydawca
Grzegorz Jarecki

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Tomasz Włodarczyk

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki
Barbara Widlak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
pl.fotolia.com

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2011
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-1640-8

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	9
Wstęp	11
Część I. Budżetowanie	17
1. Struktura budżetu głównego	19
1.1. Wprowadzenie	19
1.2. Istota <i>master budget</i>	20
1.3. Budżety operacyjne	22
1.4. Budżety finansowe	24
1.5. Budżet kapitałowy	25
1.6. Podsumowanie	28
2. Skalowanie budżetu	29
2.1. Wprowadzenie	29
2.2. Przydatność decyzyjna – skalowanie poziome budżetu	30
2.3. Horyzont budżetowania – skalowanie pionowe budżetu	41
2.4. Podsumowanie	48
3. Techniki budżetowania	52
3.1. Wprowadzenie	52
3.2. Budżetowanie przyrostowe	54
3.3. Budżetowanie kosztorysowe (na bazie zerowej)	61
3.4. Budżetowanie wartości docelowych	67
3.5. Podsumowanie	70
4. Budżetowanie przychodów	71
4.1. Wprowadzenie	71
4.2. Ustalanie celów sprzedaży	72
4.3. Planowanie wartości pozycji budżetu sprzedaży	74
4.4. Skalowanie okresów budżetu sprzedaży	79
4.5. Podsumowanie	82

5. Budżetowanie zapotrzebowania na gotówkę	83
5.1. Wprowadzenie	83
5.2. Zestawienie wpływów i wydatków	84
5.3. Gotówkowe skutki decyzji menedżerskich	90
5.4. Kształtowanie płynności przy użyciu budżetu gotówki	92
5.5. Podsumowanie	95
Podsumowanie części I	96
Pytania kontrolne do części I	97
Zadania do części I	98
 Część II. Kontrola budżetowa	103
6. Kontrola zarządcza	105
6.1. Wprowadzenie	105
6.2. Cele kontroli budżetowej	106
6.3. Procedura kontroli budżetowej	112
6.4. Podsumowanie	119
7. Rachunek odpowiedzialności	120
7.1. Wprowadzenie	120
7.2. Odpowiedzialność za przychody	123
7.3. Odpowiedzialność za koszty	124
7.4. Odpowiedzialność za wydatki	126
7.5. Odpowiedzialność za wyniki	127
7.6. Odpowiedzialność za projekty/inwestycje	128
7.7. Podsumowanie	129
8. Rachunek odchyień	130
8.1. Wprowadzenie	130
8.2. Odchylenia bezwzględne	131
8.3. Dynamika – odchylenia względne	135
8.4. Zakresy tolerancji	137
8.5. Podsumowanie	144
9. Analiza odchyień	145
9.1. Wprowadzenie	145
9.2. Rachunkowa analiza odchyień	146
9.3. Przyczynowa analiza odchyień	150
9.4. Typowe przyczyny występowania odchyień budżetowych	154
9.5. Podsumowanie	164

10. Interpretacja odchyleń oraz decyzje pokontrolne	165
10.1. Wprowadzenie	165
10.2. Interpretowanie odchyleń budżetowych	166
10.3. Decyzje korygujące i zapobiegawcze	168
10.4. Podsumowanie	175
Podsumowanie części II	176
Pytania kontrolne do części II	177
Zadania do części II	179
 Zakończenie	 183
Literatura zalecana	185
Rozwiązania zadań	187
Indeks	197

0 autorze

Wojciech Czakon jest profesorem nadzwyczajnym Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Specjalizuje się w problematyce zarządzania strategicznego, zarządzania efektywnością operacyjną i strategiczną przedsiębiorstwa, a także dotyczącej systemów informacji i podejmowania decyzji finansowych. Jest autorem ponad 120 prac naukowych w językach polskim oraz angielskim, w tym dwóch monografii. Prowadzi wykłady na uczelniach w Polsce, Belgii i we Francji. Kierował projektami badawczymi finansowanymi ze środków Unii Europejskiej, w tym projektem ANCOBEST (Anticipation and Collaboration to Better Understand Structural Transformation), realizowanym w międzynarodowym konsorcjum pod kierunkiem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., oraz projektem FRIDA (Fostering Regional Innovation and Development through Anchors and Networks), realizowanym w międzynarodowym konsorcjum pod kierunkiem Università degli Studi di Bologna. Jest członkiem redakcji „Przeglądu Organizacji”, jednego z najstarszych polskich czasopism naukowych, założonego w 1926 r. przez Karola Adamieckiego, oraz ekspertem miesięcznika „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”. Uczestniczy w pracach międzynarodowych i krajowych stowarzyszeń akademickich: Europejskiej Akademii Zarządzania (EURAM) – od 2010 r. jako członek jej zarządu, Strategic Management Society (SMS), Europejskiego Instytutu Zaawansowanych Studiów Zarządzania (EIASM), a także Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK).

Wstęp

Budżetowanie to język współczesnej organizacji, podstawowe narzędzie pracy menedżera, a także narzędzie zarządzania w warunkach decentralizacji uprawnień decyzyjnych. Dla każdego decydenta, ale również członka organizacji, umiejętność posługiwania się budżetem staje się niezbędna. Organizacje doskonalały zarówno sposoby wykorzystania budżetowania, jak i jego szczegółowe techniki od wielu wieków. Przeniesione z organizacji publicznych na grunt organizacji gospodarczych budżetowanie skorzystało z wpływu obydwu tych dziedzin aktywności człowieka. Uzyskało rygor i towarzyszącą mu sztywność reguł, ale zostało także podporządkowane potrzebom podejmowania decyzji i kształtowania efektywności organizacji.

Obecnie istnieje już dobrze określony zbiór reguł budżetowania, sprawdzonych technik, dyrektyw stosowania oraz specyficznych zjawisk, które budżetowaniu towarzyszą. W niniejszej książce autor przedstawia podstawy budżetowania w organizacjach oraz wyjaśnia specyficzne dla budżetowania zjawiska: elastyczność planów, rezerwę budżetową, inercję budżetową, luzy budżetowe oraz efekt silosu. Książka jest adresowana do studentów kierunków ekonomicznych, ale nie tylko. Powszechność stosowania budżetów w organizacjach czyni z nich bowiem narzędzie pracy również inżynierów, lekarzy, architektów, administratorów czy zarządzających organizacjami pozarządowymi. Dlatego publikacja ta okaże się pomocna dla praktyków w doskonaleniu ich kompetencji kierowniczych, zarówno na etapie szkoleń menedżerskich, jak i w codziennej pracy.

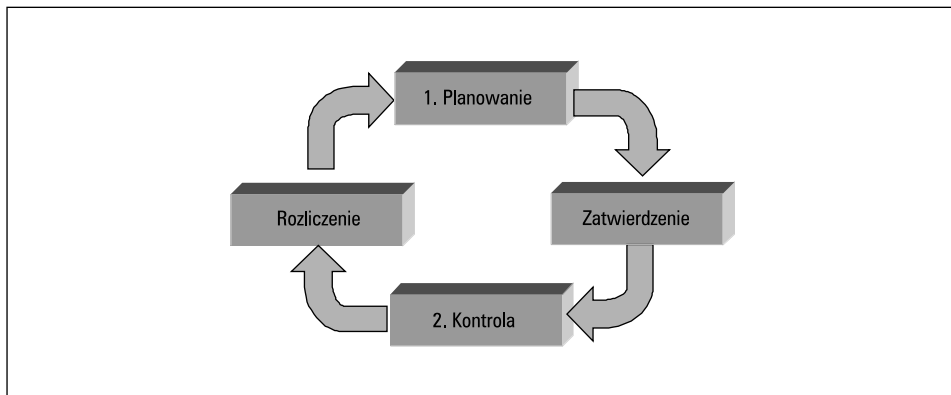
Treść książki podzielono na dwie części: planowanie i kontrolę, poprzedzone wprowadzeniem oraz zwieńczone podsumowaniem. Każda część składa się z pięciu rozdziałów, w których na początku określono cele oraz umiejętności, jakie każdy rozdział pozwala nabyć. Na końcu każdej części umieszczono listę pytań kontrolnych oraz zadania pozwalające przećwiczyć nabyte umiejętności.

Planowanie i kontrola to dwie kluczowe funkcje zarządzania, które kształtują efektywność organizacji. Są one z sobą ściśle powiązane, bowiem plan pozbawiony kontroli nie ma wielkich szans sprawnej realizacji, a kontrola pozbawiona planu staje się zabiegiem formalnym, oderwanym od celów organizacji. W budżetowaniu planowanie i kontrola posługują się odrębnymi technikami,

a ich wzajemne powiązanie wzmacniają decyzje o zatwierdzeniu budżetu, co wprowadza obowiązek jego realizacji, oraz decyzje o rozliczeniu z wykonania, co zamyka okres budżetowy (ilustracja 1). Budżetowanie to cykl wyróżniający się sprzężeniem zwrotnym pomiędzy planem, kontrolą a planowaniem następnych okresów. O przydatności budżetowania w zarządzaniu przesądza właśnie wzajemny związek pomiędzy kontrolą a planowaniem. Pozwala uruchomić procesy uczenia się w organizacji, przyczyniając się do jej doskonalenia. Wymaga to jednak prawidłowego stosowania technik planowania budżetowego oraz kontroli budżetowej. Powierzchowne, skrócone sposoby, takie jak budżetowanie przyrostowe czy rachunek odchyleń, pozbawiają budżety przydatności decyzyjnej, ponieważ skupiają się na zagadnieniach rachunkowych.

Niewątpliwie rachunkowe spojrzenie na budżety jest przydatne, ale nie może być jedyne. W tym sensie niniejsza książka wypełnia lukę istniejącą na rynku wydawniczym, przeważająca większość pozycji traktujących o budżetowaniu sytuuje się bowiem w obszarze rachunkowości zarządczej. Historycznie ujmując, takie usytuowanie odzwierciedla drugi etap rozwoju dyscypliny wiedzy, po usytuowaniu w obszarze finansów publicznych. Trzeci etap rozwoju budżetowania to jego dopasowanie do potrzeb funkcjonowania zdecentralizowanej organizacji gospodarczej, uwzględnia więc problematykę struktur organizacyjnych, technologii i kontroli zarządczej.

Ilustracja 1. Cykl budżetowy



Źródło: opracowanie własne.

Budżetowanie opisano w pięciu rozdziałach. Pierwszy rozdział określa **istotę budżetu głównego organizacji**. Przez budżet główny rozumie się zagregowaną, kompletną tabelę budżetową sporządzoną dla całej organizacji. Jednakże składa się ona z licznych budżetów cząstkowych, które wyodrębniono zgodnie

z decentralizacją uprawnień decyzyjnych menedżerów organizacji. Występują zatem budżety operacyjne, kapitałowe i finansowe. Pozostają one z sobą w deterministycznej relacji, która określa porządek planowania budżetowego w organizacji. Rozpoczyna się ono zwykle od budżetu sprzedaży, by uszczegółowić budżety operacyjne, uzupełnić je o budżety kapitałowe, a łącznie przedstawić skutki zamierzeń w postaci budżetów: bilansu, rachunku zysków i strat oraz sprawozdania z przepływów pieniężnych.

Drugi rozdział opisuje **skalowanie budżetu**, co oznacza świadome i celowe zaprojektowanie tabel budżetowych. Stopień szczegółowości pozycji budżetowych, horyzont planowania oraz liczba okresów budżetowych determinują liczbę wierszy oraz liczbę kolumn budżetu. Jednocześnie skalowanie budżetu umożliwia skupienie uwagi menedżerów na określonych pozycjach w określonym czasie. Innymi słowy, istnieje ścisły związek pomiędzy tym, co zostanie określone wartościowo w budżecie, a tym, co będzie przedmiotem zarządzania w organizacji.

Trzeci rozdział określa **techniki budżetowania**. Przedstawiono w nim trzy stosowane w budżetowaniu sposoby wyznaczania wartości poszczególnych pozycji budżetu: przyrostową, która wykorzystuje dane historyczne i koryguje je współczynnikiem przyrostu; kosztorysową, opierającą się na standardach operacyjnych oraz zaplanowanej intensywności działalności organizacji; oraz docelową, gdzie pozycje budżetowe wynikają z założonego poziomu cen produktów oferowanych odbiorcom.

Dlatego czwarty rozdział podejmuje szczegółowy opis **budżetowania przychodów**. Trzeba uwzględnić najpierw plan sprzedaży, by następnie wyznaczyć wartości pozycji budżetowych w układzie przedmiotowym (asortyment) oraz podmiotowym (klienci i kierunki sprzedaży). Skalowanie budżetu sprzedaży wynika ze stopnia niepewności rynkowej. Wprawdzie plan sprzedaży zwykle przedstawia zamierzoną roczną sprzedaż, jednak stopień szczegółowości budżetu nie musi być równy, jak w budżetach sztywnych. Może też przyjąć formę systematycznie aktualizowanego budżetu kroczącego.

Piąty rozdział stanowi zwornik planowania budżetowego, tj. **budżetowanie gotówki**. Ten budżet jest niezbędny z kilku powodów. Pozwala bowiem na bieżące, operacyjne zarządzanie płynnością organizacji w elementarnej skali i każdego dnia. Ponadto umożliwia weryfikację modelu biznesu oraz relacji organizacji z jej dostawcami i odbiorcami. Trwała nierównowaga przepływów pieniężnych może doprowadzić do trudności z utrzymaniem płynności, a następnie do bankructwa. Tym samym budżet gotówki determinuje możliwości przetrwania oraz rozwoju organizacji.

Druga część książki omawia kontrolę budżetową. Szósty rozdział definiuje **istotę kontroli zarządczej**. W potocznym rozumieniu kontrolę budżetową utożsamia się z ujawnianiem odchyleń wykonania od planu. Tymczasem proces

kontroli kończy się dopiero monitoringiem skuteczności podjętych działań zapobiegawczych i korygujących wyłonię odchylenia. Innymi słowy, kontrola jest narzędziem osiągnięcia zaplanowanych wyników.

W siódmym rozdziale przedstawiono **rachunek odpowiedzialności**. Stanowi on typowe dla budżetowania narzędzie zarządzania. Struktura organizacyjna oraz procedury obowiązujące w organizacji określają odpowiedzialność menedżerów oraz ich uprawnienia decyzyjne. Budżet uzupełnia te dokumenty organizacyjne o ścisły, wartościowy wyraz odpowiedzialności. Ponadto precyzuje typ decyzji, których oczekuje się od menedżera. Ułatwia to kontrolę budżetową, ponieważ bezzwłocznie identyfikuje menedżera odpowiedzialnego za każdy budżet, a w istocie za każdą złotówkę, w planie budżetowym organizacji.

Ósmy rozdział podejmuje problematykę **rachunku odchyień**, a więc rachunkowy etap kontroli budżetowej. Wskazuje znaczenie kierunku odchylenia (ujemne lub dodatnie), a także możliwość wyrażenia jego siły w wartościach bezwzględnych lub w postaci dynamiki. Zwykle rachunek odchyień ujawnia bardzo wiele niezgodności wykonania względem planu. Aby uniknąć rozproszenia uwagi menedżerów na wiele problemów o różnym stopniu istotności, kontrola budżetowa wymaga wyznaczenia granic tolerancji. Dopiero ich przekroczenie oznacza istotne odchylenie i będzie wymagać reakcji menedżerskiej zgodnie z zasadami zarządzania przez wyjątki.

Rozdział dziewiąty jest poświęcony **analizie odchyień**. Przyjmuje ona postać rachunkową i polega na rozpoznaniu wpływu zmiany kosztów jednostkowych oraz zmiany zużycia danego zasobu na wystąpienie odchylenia. Obydwie składowe – wydajnościowa i cenowa – pozwalają na skoncentrowanie się menedżerów na problemach organizacji. Dalszym krokiem jest przyczynowa analiza odchyień, zmierzająca do ujawnienia decyzji, procesów czy zjawisk, które spowodowały odchylenia. W tym zadaniu może okazać się pomocna lista 14 typowych przyczyn odchyień ujęta w tym rozdziale.

Dziesiąty, ostatni rozdział podejmuje najtrudniejszy element kontroli budżetowej, tj. **interpretację odchyień oraz decyzje pokontrolne**. Pokazuje niejednoznaczność odchyień i potrzebę uwzględnienia kontekstu konkretnej organizacji, by uniknąć błędów interpretacyjnych. Podaje także rodzaje decyzji korygujących, nakierowanych na ograniczenie negatywnych skutków odchyień dla organizacji, a także decyzji zapobiegawczych, które zmierzają do ograniczenia występowania odchyień w przyszłości.

Planowanie i kontrola budżetowa to podstawowe procesy budżetowe. Nie powinny one jednak funkcjonować w izolacji od innych systemów i procesów zarządzania. Wzrostowi przydatności menedżerskiej budżetowania służy jego ścisłe powiązanie z systemami wynagradzania motywacyjnego. Z kolei przyrostowi sprawności budżetowania służy włączenie go do zintegrowanego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Innymi słowy, budżetowanie nie

może sprawnie funkcjonować w odosobnieniu od innych systemów zarządzania organizacją.

Niektórzy postrzegają w kształtowaniu pozycji budżetowych według kosztów zużycia zasobów pewną słabość. Wskazują, że takie budżety przejmują wszystkie wady tradycyjnego rachunku kosztów. Stąd rozwój budżetowania w warunkach rachunku kosztów działań, tj. systemu rachunku kosztów, który skupia się na realizowanych procesach gospodarczych w miejsce użytkowanych przez organizację zasobów¹.

Inni krytycy budżetowania przestrzegają przed nadmierną orientacją na wielkości finansowe. Wysuwają argument, że organizacje powinny wprawdzie przedstawiać sprawozdania dotyczące wyników, ale istniejąc dla swoich odbiorców, powinny przede wszystkim dbać o przyszłość oraz podejmować wysiłek ciągłego doskonalenia. Dlatego obok budżetowania nowoczesne systemy zarządzania wprowadzają kluczowe mierniki sukcesu lub też odpowiadające strategii ich zwarte układy, szerzej znane pod nazwą zrównoważonej karty wyników².

Należy więc stwierdzić, że budżetowanie nie jest ani jedynym, ani najbardziej kompleksowym, ani też najbardziej nowoczesnym narzędziem wspomagania zarządzania. Jednakże jest ono narzędziem podstawowym, ma też walor długotrwale sprawdzonej przydatności. Jeśli zatem bez zrównoważonej karty wyników można się obejść, to bez budżetowania zarządzanie staje się mało uporządkowane i chrome.

¹ A. Piosik, *Budżetowanie i kontrola budżetowa w warunkach rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

² R.S. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Budżetowanie

Choć planowanie i budżetowanie to pojęcia potocznie używane zamiennie, trzeba podkreślić, że budżet jest zwięźceniem procesu planowania w organizacji, wartościowym wyrazem jej celów oraz zasobów przydzielonych do ich realizacji w danym czasie. Zatem budżetowanie nie zastępuje procesu wyznaczania celów, lecz zajmuje się „przetłumaczeniem na język liczb” określonych uprzednio celów oraz przydzielonych im zasobów. Określanie kosztów w budżecie jest niewskazane bez uprzednich decyzji alokacyjnych, które odzwierciedlają priorytety organizacji oraz jej ograniczenia. Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza posługują się pojęciem „budżetowanie” dla określenia wszystkich czynności, decyzji i technik planistycznych wykorzystywanych po to, aby opracować budżet organizacji.

Celem tej części książki jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak budżetować w organizacji. Treść rozdziału jest uporządkowana według trzech pytań szczegółowych:

1. Jak projektować tabele budżetowe?
2. Jakie są techniki określania przyszłych wartości pozycji budżetowych?
3. Jakie są specyficzne uwarunkowania budżetowania sprzedaży, kosztów i płynności?

Budżetowanie to jeden z dwóch podstawowych procesów budżetowych: planowania oraz kontroli. Związek pomiędzy nimi jest dwukierunkowy. Błędy budżetowania utrudniają skuteczną kontrolę podejmowaną w celu podnoszenia efektywności organizacji. Błędy kontroli z kolei niweczą wysiłek budżetowania, czyniąc go w istocie bezużytecznym. Ta wzajemna relacja powoduje potrzebę stosowania dwóch kryteriów jakości budżetowania: użyteczności decyzyjnej oraz użyteczności kontrolnej. Pierwszy dotyczy stopnia, w jakim budżety pomagają podejmować decyzje menedżerom; drugi – stopnia, w jakim budżety umożliwiają skuteczną kontrolę.

Proces budżetowania wbrew potocznemu przekonaniu to nie tylko wypełnianie tabel liczbami. Pierwszą decyzją planistyczną jest samo zaprojektowanie tabel budżetowych. Stają się one mapą drogową menedżera, dlatego ważne jest

świadome ustalenie tego, co mają pokazywać i na ile powinny być szczegółowe. Każda tabela składa się z wierszy, które odpowiadają pozycjom budżetowym, oraz kolumn, które odpowiadają okresom budżetowym. Projektowanie tabel budżetowych to określenie stopnia szczegółowości poziomej oraz pionowej, czyli **skalowanie budżetu**. Łącznie skalowanie poziome i pionowe budżetu określa format tabel budżetowych, porządkuje i standaryzuje³ proces budżetowania.

Gdy kształt tabel zostaje ustalony, należy wypełnić je liczbami. Budżet jest jednak zwieńczeniem, ostatnim etapem procesu planowania, a nie jego synonimem czy wręcz odrębnym elementem. Dlatego wiele odpowiedzi na pytania o wartości pozycji budżetowych znajduje się w planach. Trzeba jednak je uszczegółowić w okresach budżetowych oraz ze względu na poszczególne pozycje. Istnieją trzy techniki planowania wartości pozycji budżetowych. Pierwsza – przyrostowa, bazuje na przeszłości, a dane historyczne są korygowane o pewien mnożnik. Druga – kosztorysowa, polega na szczegółowym rozpoznaniu zapotrzebowania na zasoby oraz urealnionym oszacowaniu ich kosztów jednostkowych. Trzecia technika to budżetowanie docelowe, które opiera się w całości na celach organizacji, zwykle sprowadzając się do ograniczenia alokacji kosztów do poszczególnych budżetów.

Plany sprzedaży wymagają uszczegółowienia, ale budżety to nie szczegółowe szeregi czasowe. W istocie budżet sprzedaży to zestaw zadań do wykonania. Liczby, które są w nim ujęte, stanowią cele, nie zaś prognozy⁴. Budżet gotówki trzeba uznać za ostatni etap budżetowania operacyjnego. Stanowi on zwornik budżetowania, przedstawia bowiem skutki przyjętych budżetów przychodów i kosztów dla płynności. Podstawową techniką określania budżetu płynności jest uwzględnienie przesunięć czasowych pomiędzy wystąpieniem kosztu lub ewidencją przychodu a ich skutkiem pieniężnym w postaci wpływów bądź wydatków. Stanowi to podstawowe narzędzie weryfikacji wykonalności finansowej planów.

Budżetowanie nie jawi się jako zadanie technicznie trudne czy zawile. Rzecz w tym, aby systematycznie i w sposób standardowy realizować je w każdym obszarze organizacji. Wówczas budżetowanie spełnia rolę komunikowania celów i przyczynia się do osiągnięcia efektu synergicznego. Jakość budżetowania wpływa na jakość decyzji menedżerskich i w rezultacie na sprawność organizacji.

³ Przez standard rozumie się ujednoliconą postać procesu oraz jego produktów, obowiązującą w danej organizacji.

⁴ Rozpowszechniony w literaturze z zakresu rachunkowości pogląd o tym, że budżetowanie to „systematyczne przewidywanie przyszłego stanu rzeczy” (M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 285), odzwierciedla potrzeby tej dziedziny wiedzy. Nie odpowiada jednak potrzebom zarządzania. Przewidywanie oznacza określenie przyszłości. Rolą menedżerów nie jest przewidywanie, ale powodowanie, aby ustalone w strategii i innych planach organizacji cele zrealizować. W tym sensie budżet stanowi zestaw zadań wraz z przydzielonymi środkami. Nie stanowi natomiast prognozy obiektywnej rzeczywistości.

1

Struktura budżetu głównego

Cele rozdziału:

- zrozumienie, że w każdej organizacji jest wiele budżetów,
- uświadomienie istnienia hierarchii budżetów w organizacji,
- zrozumienie zależności chronologicznej budżetów.

Umiejętności:

- uszczegółowienia budżetu głównego organizacji,
- odróżniania budżetów operacyjnych od budżetów finansowych i kapitałowych,
- budżetowania w prawidłowej kolejności.

1.1. Wprowadzenie

Budżet organizacji to sformułowanie tyleż precyzyjne, co niejednoznaczne. Precyzyjne dlatego, że odnosi się do celów oraz pozycji budżetowych całej organizacji, na najwyższym szczeblu agregacji, na najwyższym szczeblu zarządzania. Niejednoznaczne, ponieważ organizacja nie ma zwykle tylko jednego budżetu, ale sporządza wiele różnych tabel budżetowych.

Budżetowanie powinno wspomagać pracę menedżerów, zatem ilu menedżerów, tyle budżetów; ile szczebli zarządzania, tyle szczebli budżetowania; ile zakresów odpowiedzialności, tyle przydzielonych odrębnych zasobów. Słowem, budżetowanie jest ściśle związane z organizacją przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, zespołu, zakładu itd.

Struktura to pojęcie, które odnosi się do budowy jakiegoś obiektu złożonego. Zrozumienie struktury budżetu głównego to zrozumienie rodzaju elementarnych budżetów, zasad ich łączenia i wzajemnych zależności.

Tabele budżetowe zawierają pozycje kosztowe oraz przychodowe, a także wynik działalności. Ich liczba, miejsce powstawania, związek z decyzjami menedżerskimi powodują jednak potrzebę przejrzystego uporządkowania. Dzięki temu budżet główny może osiągnąć cechę zupełności. Oznacza to, że obejmuje każdą pozycję kosztów, przychodów i wyników.

Stosuje się dwa przekroje porządkujące budżet główny: menedżerski i rachunkowy. Przekrój menedżerski prowadzi do uszczegółowienia budżetu głównego na obszary decyzyjne: operacyjny, finansowy i kapitałowy. Następnie uwidaczniane są budżety szczegółowe w każdym z tych obszarów. Przekrój rachunkowy opiera się na logice wyniku finansowego, który rozpoczyna się od budżetu sprzedaży, przechodzi przez budżety zapasów, produkcji, finansowe, aż do wyniku finansowego organizacji.

O ile przekrój menedżerski pokazuje wyraźną hierarchię, która pozwala agregować budżety według hierarchii organizacyjnej, o tyle przekrój rachunkowy uwypukla ścieżkę tworzenia wyniku finansowego.

1.2. Istota *master budget*

Master budget to budżet główny organizacji. Przedstawia całość informacji wartościowej o planach organizacji na dany okres, a także o wykonaniu całości tych planów. Z tego powodu jest w istocie główną bazą danych, bardzo rozbudowaną i szczegółową. W postaci bazy danych nie może być przydatny w podejmowaniu decyzji, ponieważ przytłacza odbiorcę liczbą danych. Stąd wynika potrzeba jego podziału według jasnych kryteriów.

Rozpowszechnioną postacią struktury budżetu głównego jest jego postać rachunkowa. Przewiduje ona określoną kolejność budżetowania i pokazuje typową sekwencję zależności pomiędzy budżetami (ilustracja 2). Można wyróżnić w tej sekwencji budżety operacyjne oraz budżety finansowe.

Budżety operacyjne są usytuowane w górnej części ilustracji 2. Najważniejszy jest budżet sprzedaży, stanowi on źródło wszystkich dalszych pozycji budżetowych. Osiągnięcie zaplanowanej wielkości sprzedaży wymaga uwzględnienia budżetu zapasów oraz budżetów związanych z działalnością wytwórczą. W działalności usługowej budżet zapasów ma znacznie mniejsze znaczenie, podczas gdy w działalności handlowej będzie jednym z ważniejszych. Budżet produkcji uwzględnia szczególnie ważne pozycje kosztów wynagrodzeń bezpośrednich, materiałów bezpośrednich oraz kosztów pośrednich, tworząc dla każdej z tych kategorii odrębne budżety. Łącznie, tj. przez sumowanie, dają one koszt wytworzenia sprzedanych produktów. Następnie dochodzi budżet kosztów sprzedaży oraz budżet kosztów ogólnego zarządu.