

# Budżetowanie

Jest metodą zarządzania przedsiębiorstwem,  
określającą zasady planowania i  
wykorzystania środków finansowych w celu  
efektywnego wykonywania zadań,  
poszczególnych komórek organizacyjnych.

# Budżet

Wyrażony w jednostkach ilościowych i wartościowych plan przydzielony określonej jednostce decyzyjnej w danym okresie obrachunkowym z odpowiednim okresem obowiązywalności.

# Kryteria klasyfikacji budżetów

1. Zmiany wielkości produkcji.
2. Okres objęty budżetowaniem.
3. Zakres budżetowania.

Ze względu na zmiany wielkości produkcji wyróżniamy:

- **budżety stałe** – sporządzane dla jednego poziomu produkcji.
- **budżety elastyczne** – sporządzane dla różnych wielkości produkcji.

Ze względu na okres objęty budżetowaniem wyróżniamy:

- **budżety statyczne** – sporządzane dla jednego przedziału czasowego,
- **budżety ciągłe** – opracowane dla kilku (kilkunastu) przedziałów czasowych,
- **budżety kroczące** – budżety ciągłe aktualizowane przez eliminację wielkości okresu minionego i wprowadzanie danych okresu następnego.

Ze względu na zakres budżetowania wyróżniamy:

- **budżety operacyjne** – obejmuje prognozowanie dotyczące podstawowej działalności jednostki,
- **budżety finansowe** – prezentuje planowane wpływy i wydatki gotówkowe, uwzględnia działalność inwestycyjną i finansową.

# Budżety operacyjne, np:

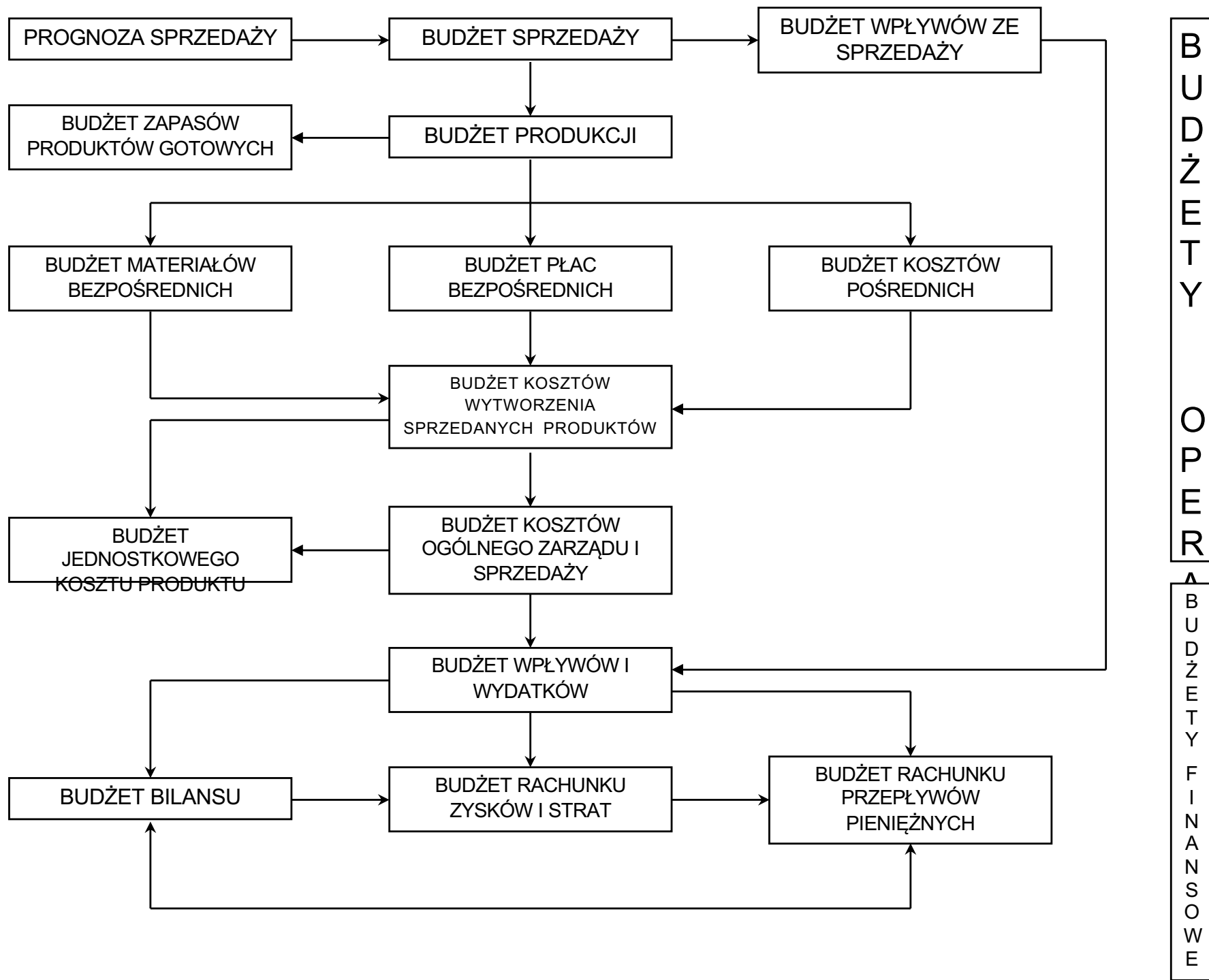
- budżet sprzedaży,
- budżet produkcji,
- budżet zakupu materiałów,
- budżet zużycia materiałów
- budżet płac bezpośrednich
- budżet kosztów pośrednich.

# Budżety finansowe np:

- budżet bilansu,
- budżet rachunku zysków i strat,
- budżet rachunku przepływów pieniężnych.



# Struktura powiązań między budżetami:



# Metody konstruowania budżetu:

- przyrostowa,
- „od zera” .

# Metoda przyrostowa

Polega na korygowaniu danych wynikowych z ubiegłego okresu o przewidywane zmiany w następnych okresach objętych budżetem.

# Metoda „od zera”

Polega na takim podejściu do projektów, procesów i pojedynczych działań w danej jednostce organizacyjnej (a w konsekwencji do całego budżetu), jakby były one wdrażane po raz pierwszy.

# Dwa podejścia do sporządzania budżetów:

- budżetowanie odgórne,
- budżetowanie partycypacyjne.

# Budżetowanie odgórne

Polega na opracowaniu budżetu przez najwyższą kadre menedżerską i narzuceniu opracowanego planu pracownikom.

Personel operacyjny zostaje poinformowany o celach i ograniczeniach budżetowych, a jego sugestie nie są brane pod uwagę.

# Budżetowanie partycypacyjne

Istotą tej formy budżetowania jest współudział pracowników przy tworzeniu budżetu.

# Etapy budżetowania

1. Opracowanie założeń do budżetu.
2. Opracowanie budżetu.
3. Uzgodnienie i zatwierdzenie budżetu.
4. Kontrola wykonania budżetu.
5. Reakcja na wyniki budżetowania.



# Opracowanie założeń do budżetu obejmuje następujące zadania:

- zdefiniowanie strategicznych celów, a na ich podstawie określenie celów budżetu rocznego,
- poinformowanie pracowników o tych celach,
- podzielenie przedsiębiorstwa na ośrodki odpowiedzialności,
- wybranie metody tworzenia budżetu,
- opublikowanie instrukcji budżetowych,
- wyznaczenie dyrektora ds. budżetu oraz składu komitetu budżetowego.

# Opracowanie budżetu:

- określenie czynników ograniczających wielkość produkcji lub sprzedaży,
- ustalenie cen rozliczeniowych dla transakcji wewnętrznych, ustalenie wytycznych związanych ze stopą inflacji oraz kursem złotego,
- ustalenie standardów kosztów,
- opracowanie budżetów cząstkowych.

## Uzgodnienie i zatwierdzenie budżetu:

- dokonanie przeglądu planów cząstkowych przez ich kierowników,
- sprawdzenie przez Komitet Budżetowy zgodności planów ze sobą,
- przedłożenie budżetu zarządowi do zatwierdzenia.

# Kontrola wykonania budżetu:

- określenie minimalnego czasu między powstaniem odchylenia, a przekazaniem informacji na jego temat,
- pokazanie o ile wyniki rzeczywiste przekroczyły lub nie osiągnęły wielkości planowanych (sporządzanie raportów z wykonania budżetów),
- poinformowanie właściwych osób o wynikach kontroli.

## Reakcja na wyniki budżetowania:

- przeanalizowanie odchyleń,
- podjęcie działań korekcyjnych polegających np. na zaktualizowaniu kolejnych budżetów.