

## Rola budżetowania w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa

Mieczysław Adamowicz<sup>\*</sup>, Sylwia Luniewska<sup>\*\*</sup>

**Streszczenie:** *Cel* – celem pracy jest przedstawienie roli i znaczenia planowania i budżetowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ocenie poddano wpływ tworzenia i wykonania budżetu w badanym przedsiębiorstwie na realizację jego celów gospodarczych. *Metodologia badania* – w pracy zastosowano metodę analizy przypadku wybranego przedsiębiorstwa uzupełnioną o analizę literatury przedmiotu badań. *Wyniki* – w pracy przedstawiono wpływ tworzenia budżetu na finanse przedsiębiorstwa, skutki finansowe i efekty budżetowania, koszty i korzyści wynikające z planowania oraz sprawy związane z kontrolą wykonania planu budżetowania. *Oryginalność/Wartość* – przedstawienie czynników sprawnego i efektywnego planowania budżetów i zastosowania specyficznych efektywnych metod budżetowania powiązanego z planem produkcji, sprzedaży i innych operacji w firmie; całokształtu problematyki i kwestii związanych z przygotowaniem, procesem wdrażania i kontrolą wykonania planu budżetowego oraz; korzyści wynikających z budżetowania dla zarządzania firmą i zapobiegania kryzysom finansowym.

**Słowa kluczowe:** planowanie w przedsiębiorstwie, budżetowanie, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie finansami

### Wprowadzenie

Planowanie finansowe i budżetowanie jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym i osiągania zamierzonych celów bieżących i długofalowych. Umiejętne tworzenie planów stanowi zestaw instrumentów niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji finansowych ograniczenia ryzyka oraz skutecznego kierowania i zarządzania.

Plan finansowy w każdej jednostce gospodarczej pełni bardzo ważne funkcje, na które składają się: przedstawienie za pomocą różnych metod prognoz finansowych dotyczących przyszłości i określenie jak wpłynie to na jej bieżącą sytuację. Ukazuje też ryzyko, które zarządzający przyjmują. Ważne jest również zapewnienie płynności finansowej. Osoby z zewnątrz, m.in. inwestorzy, chcąc uzyskać dane na temat płynności finansowej firmy, często oceniają sytuację właśnie na podstawie takiego planu, który pokazuje jej rentowność oraz wpływ zmian na rynku na wyniki finansowe. Plan zawiera również syntetyczną wiedzę co do planowanych kosztów działalności i możliwości osiągnięcia zwrotu z inwestycji. Ponadto plan określa wyniki finansowe. Plan finansowy i zarządzanie finansami stanowią integralną część działalności decyzyjnej w każdej organizacji.

<sup>\*</sup> prof. dr hab. Mieczysław Adamowicz, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.

<sup>\*\*</sup> mgr Sylwia Luniewska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

Celem opracowania jest przedstawienie roli i znaczenia budżetowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem budżetowania na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa elektroenergetycznego. Na potrzeby badania zastosowano metody analizy literatury problemu oraz studium przypadku.

## 1. Wpływ tworzenia planu budżetu na finanse przedsiębiorstwa

Nawet dobre plany mogą być nieskuteczne. Nie można dokładnie przewidzieć przyszłości. Można jedynie ją sobie w sposób wysoce niedoskonały wyobrażać. Trudne zadanie planowania, aby było skuteczniejsze, powinno zawierać zestaw następujących elementów:

- a) dokładnie opisany cel jako podstawa każdego planowania; dodatkowo na tym etapie powinny być podane kryteria, kiedy ten cel zostanie osiągnięty i jak postępować w przypadku niepowodzenia, innymi słowami muszą być określone kryteria sukcesu i porażki, przy czym cel i kryteria muszą znać wszyscy zainteresowani;
- b) dynamikę rozumianą, jako gotowość do wdrażania niezbędnych i nieuchronnych zmian planu, który musi być modyfikowalny (Najlepszy 2013);
- c) gotowość do uczenia się na własnych błędach i doświadczeniach, ponieważ środowisko biznesowe wymaga zdolności szybkiego dostosowywania się do zmian w związku z czym skuteczne planowanie powinno uwzględniać techniki lub dobre praktyki wypracowane w konkretnym czasie;
- d) wyróżnienie celów cząstkowych, jeśli cel główny jest złożony i trudny do osiągnięcia;
- e) decentralizację planowania zgodnie z wymaganiami celu głównego, co znaczy, iż jednostki terenowe np. oddziały sprzedaży powinny mieć możliwość wpływania na określanie celów cząstkowych i ich realizację, ponieważ ci, którzy będą realizowali plan muszą mieć możliwość wpływania na proces planowania;
- f) odpowiedzialność osobistą (Sojak 2010) – działalność odpowiada kierownik, który wyznacza cel i kryteria jego wykonania; on też odpowiada personalnie przed zarządem firmy za osiągnięcie tego celu, lecz nie oznacza to, że nie dzieli się tą odpowiedzialnością ze swoimi podwładnymi; chodzi bowiem o zachowanie hierarchii odpowiedzialności za wykonywanie zadań;
- g) określenie zasobów i środków na realizację założeń planu;
- h) ocenę ryzyka, której powinna towarzyszyć analiza SWOT – należy znać zagrożenia, które mogą zablokować wysiłki wykonawców planu;
- i) prostotę planu, która oznacza unikanie nadmiernej jego złożoności; sam proces planowania również musi być prosty i przejrzysty, przy czym prostota planu nie oznacza minimalizowania liczby zadań.

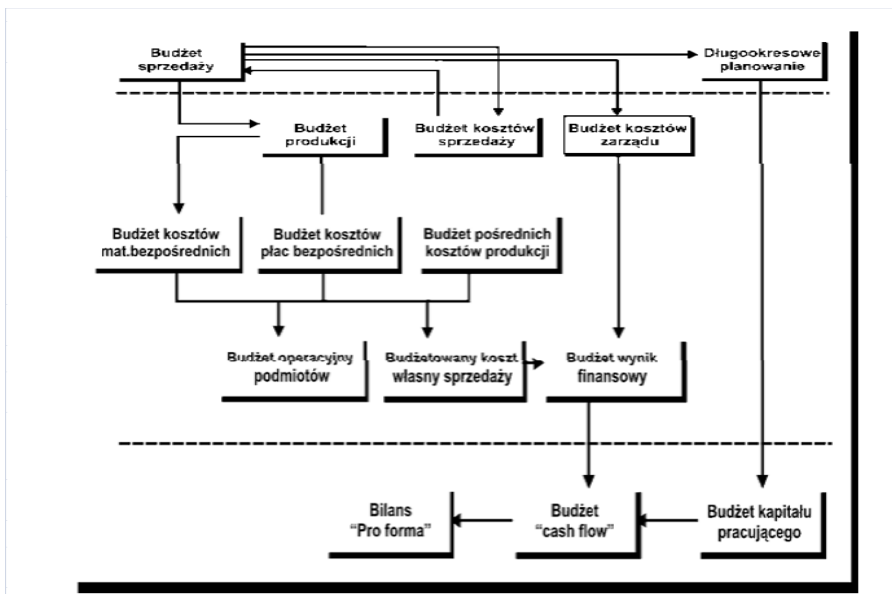
Planowanie jest pojęciem ukierunkowanym na przyszłość, jest projekcją przyszłych zdarzeń, ważnym narzędziem zarządzania ukierunkowanym na cele i działania; ułatwiającym efektywną kontrolę zdarzeń i ocenę efektów. Częścią takiego planowania jest długofalowe planowanie finansowe, krótkoterminowe planowanie finansowe przybiera formę budżetowania.

Budżet zawiera przychody i wydatki. W wydatkach zawierają się wszystkie koszty związane z zakupem niezbędnego sprzętu i materiałów, zakupem odpowiedniej odzieży i urządzeń ochronnych dla pracowników, wypłaty wynagrodzeń dla pracowników zatrudnionych na umowy cywilnoprawne. Ważną pozycją są wydatki na promocję firmy oraz

bonusy i udogodnienia dla pracowników (np. dopłata do pakietu medycznego w niepublicznej placówce ochrony zdrowia), a także planowane inwestycje. Planując wpływy do budżetu, zarząd firmy stara się realnie oceniać sytuację. Nadmierny optymizm może doprowadzić do nieplanowanych strat, a w konsekwencji nawet do upadku firmy. Planując dochody w nadchodzącym roku analizuje się budżety z poprzednich lat. Porównywane są plany finansowe z faktyczną ich realizacją. Tworzony jest też szacunek zamówień, jakich można się spodziewać oraz wstępnie ustalana jest dalsza współpraca z bieżącymi kontrahentami. Terminy zamówień, które znajdują się w umowach są dokładnie sprawdzane.

Poza budżetem rocznym w przedsiębiorstwie X budżet sporządzany jest metodą krocząca – co miesiąc lub co dwa miesiące. Cały proces jest szczegółowo sprawdzany oraz systematycznie wdrażany. Wymusza to kontrolę i personalną odpowiedzialność kluczowych osób oraz wymusza myślenie o budżecie w kategoriach głównych źródeł przychodów, wydatków, zysków, kosztów i inwestycji. Przedsiębiorstwo X na podstawie działań z przeszłości, oraz celów przyjętych na przyszłość podejmuje decyzje, które kształtują sytuację i korzyści finansowe firmy. Wszelkie działania związane z budżetowaniem oparte są na doświadczeniach lat ubiegłych i dostosowane do aktualnych celów. Owocuje to płynnością i mniejszym ryzykiem.

Na rysunku 1 pokazano poszczególne elementy budżetu przedsiębiorstwa X.



**Rysunek 1.** Proces budżetowania w przedsiębiorstwie X

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Punktem wyjścia jest budżet sprzedaży. Ma on wpływ na planowany rachunek zysków i strat oraz na budżet kosztów sprzedaży i zarządu. Należy pamiętać, że wyznacza on wartość planowanej produkcji. Budżet produkcji korygowany jest o zapasy końcowe wyrobów gotowych i produkcji niezakończonych. Budżet produkcji powinien uwzględniać budżety materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich i pośrednich oraz kosztów wydziałowych.

Budżet materiałów bezpośrednich powinien być skorygowany o zapasy końcowe tych materiałów. Tak skorygowany budżet produkcji oraz budżet sprzedaży i zarządu tworzą planowany rachunek zysków i strat, planowane przepływy pieniężne oraz planowany bilans.

## **2. Skutki finansowe i efektywność budżetowania**

Budżet to realne plany działania i środki osiągnięcia celu badanej organizacji. Aby przedsiębiorstwo odniosło korzyści z budżetowania, to należy powiązać proces budżetowania z odpowiednim stopniem decentralizacji uprawnień decyzyjnych i co ułatwia poszukiwanie przyczyn odchyleń wykonania od ustaleń planu a także umożliwia podejmowanie działań naprawczych.

Zatwierdzenie budżetu oznacza podjęcie decyzji o jego wykonaniu. Budżetowanie w badanym przedsiębiorstwie stanowi istotne wsparcie planowania rocznej działalności oraz sposób koordynacji i harmonizacji działań poszczególnych części organizacji. Ułatwia komunikowanie zamierzeń naczelnego kierownictwa z kierownikami niższych szczebli decyzyjnych, kontrolę działalności podmiotów, ocenę pracy menedżerów, motywowanie menedżerów do działań zapewniających osiągnięcie celów organizacji, dostarczenie narzędzi do oceny działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy oraz otrzymanie informacji o potencjalnych miejscach oszczędności.

Kontrola wykonania budżetu przebiega według ściśle określonego schematu postępowania obejmującego cztery następujące po sobie czynności:

- analizę wykonania i identyfikacja odchyleń – porównanie zrealizowanych wyników z planowanymi i wychwycenie różnic pomiędzy nimi,
- ustalenie istotności odchyleń – wykonywana jest ocena, które wielkości najbardziej różnią się od planowanych w budżecie, a które są na tyle mało istotne, że można je pominąć w dalszej analizie,
- analizę przyczynowo-skutkową odchyleń – następuje określenie, jakie były przyczyny niewykonania budżetu i jakie może to mieć konsekwencje dla sytuacji finansowej firmy,
- podejmowanie decyzji o działaniach korygujących – opracowywane są warianty dalszego funkcjonowania i wybór najlepszego z nich.

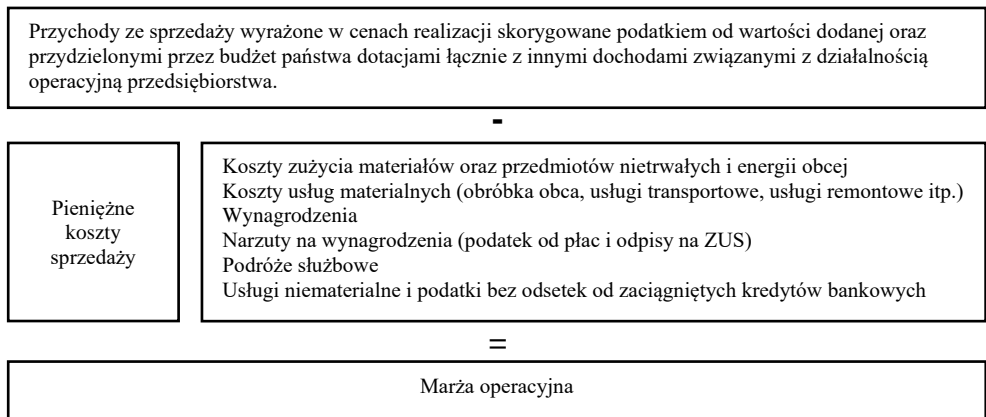
Planowanie i budżetowanie stanowi podstawę do efektywnego zarządzania i przynosi korzyści przedsiębiorstwu, zarówno w wymiernej, czyli materialnej formie, jak i w postaci kapitału społecznego tkwiącego w zespole pracowników, ich aktywności i zaangażowaniu. Budżetowanie dostarcza kierownictwu przedsiębiorstwa dokładne i aktualne narzędzie analityczne, jest zbiorem danych do bieżącej analizy porównawczej uzyskiwanych efektów i założonych celów. Pozwala przewidzieć wskaźniki produktywności zachowując ciągłość prognoz, czytelność i zrozumienie u pracowników. Pozwala na prowadzenie analizy finansowej uwzględniającej wartość pieniądza w czasie.

Efektywność budżetowania wymaga rzetelnego i prawidłowego pod względem merytorycznym i formalno-rachunkowym sporządzania sprawozdań z wykonania budżetu. Konieczne jest przestrzeganie zgodności realnego wykonania z ewidencją księgową. W przypadku powstania rozbieżności, które mogą się zdarzyć powinny być one korygowane. Efektywność budżetowania w dużej mierze zależy od trafności prognozy sprzedaży. Stanowi ona punkt wyjścia całego procesu. Do niej ustalane są aktywa, które są niezbędne i umoż-

liwiąją założoną sprzedaż. Oszacowanie wstępnie wielkości sprzedaży, pozwala przejść do prognozy bilansu, rachunku zysków i strat oraz przepływów pieniężnych.

Opracowanie budżetu rocznego wymaga określenia zasad sporządzania budżetów cząstkowych wchodzących w skład budżetu wiodącego. Na cały proces składa się zatwierdzenie poszczególnych budżetów z zaznaczeniem, iż powinien on trwać nieprzerwanie. Nieustanne porównanie wielkości zawartych w budżetach z wielkościami dotychczas osiągniętymi powinno dostarczać informacji dla procesu decyzyjnego, który będzie zapobiegał występowaniu błędów i innych nieprzewidzianych sytuacji.

Efektywność realizacji planu budżetowania może zostać zachwiana z różnych przyczyn. Najczęściej przyczyną są zmiany cen na używane materiały, zmiana jednostkowego zużycia lub struktury zużycia wykorzystywanych materiałów. Ocenie efektywności służy szacowanie majątku obrotowego netto i obliczaniu marży operacyjnej (rys. 2).



**Rysunek 2.** Schemat postępowania w celu oszacowania marży operacyjnej

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Budżetowanie służy ocenie czy działalność operacyjna generuje odpowiedni strumień pieniężny docierający do przedsiębiorstwa oraz weryfikuje czy plany i cele postawione sprawdziły się i zostały zrealizowane. Plan budżetowania jest przydatnym narzędziem zarządzania szczególnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, do których należy badana jednostka X. Budżetowanie pokazuje przejrzysty obraz sytuacji i to na co należy zwrócić szczególną uwagę. Zarząd dzięki temu jest w stanie kontrolować koszty i sprawnie zarządzać zasobami i ryzykiem. Należy jednak pamiętać, że: „...budżetowanie i mierniki efektywności to narzędzia pracy każdej nowoczesnej firmy, równie ważne jak nowoczesne linie produkcyjne”<sup>1</sup>. Żadna jednak firma nie posiada ani czasu, ani środków niezbędnych do uczenia się wyłącznie na własnych błędach. Dlatego też najtańszym źródłem poprawy efektywności jest wykorzystanie doświadczeń innych. Można dzięki temu uniknąć strat finansowych, a także stresu, który towarzyszy różnym transakcjom przeprowadzanym każdego dnia. Wiedza ta może też wskazać, iż należy skorzystać z pożyczki bądź kredytu. Pozwala

<sup>1</sup> Wypowiedź klienta działu konsultingowego Deloitte, *Zarządzanie efektywnością oraz budżetowanie*, [www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacf0/budzetowanie/index.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacf0/budzetowanie/index.htm).

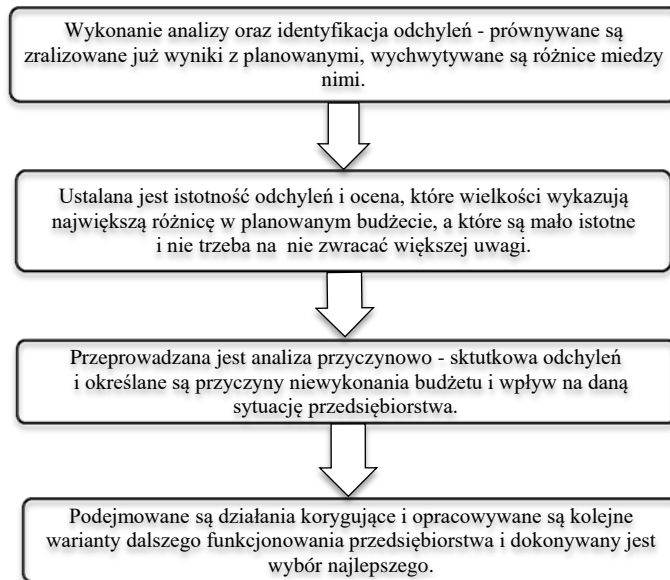
na znalezienie korzystnego oprocentowania i towarzyszących temu warunków kredytowych (Ostaszewki 1994), Śledzenie wszystkich ruchów w firmie wpływa korzystnie na to, aby środki były odpowiednio ulokowane, jakie będą przewidziane zyski oraz jakie mogą być skutki w wyniku podjętych decyzji. Wcześniej można też przygotować się na spadek zysków ze sprzedaży, a w efekcie bardziej skutecznie można również zautomatyzować czynności administracyjne i po prostu zaoszczędzić na czasie. W przedsiębiorstwie X budżetowanie stało się integralną częścią procesu zarządzania, ułatwia podejmowanie decyzji oraz zarządzanie ryzykiem. W porównaniu do wcześniejszych lat liczba błędnych decyzji zmalała. Dotychczasowe doświadczenia budżetowania wprowadzają większą przewidywalność działań i pozwalają na unikania zagrożeń w przyszłości.

### **3. Kontrola wykonania budżetu**

Kontrola realizacji budżetowania polega na szczegółowej analizie przyczyn odchyłeń faktycznie osiągniętego zysku od zysku zaplanowanego. Ustalenie tych przyczyn przebiega w sposób etapowy i może mieć formę bardziej lub mniej szczegółową (Ostaszewski 1994). Obserwacja bieżących wyników działalności w przedsiębiorstwie „X” polega na porównywaniu poszczególnych elementów budżetu z planem oraz bieżącej ingerencji w znaczące odchylenia od założonego budżetu. Kontrola wykonania planu budżetowania opiera się przede wszystkim na nadzorze budżetu kosztów materiałowych. Problemy i zagrożenia są nieuniknione. Przyczyną są błędy, do których zaliczamy nieprzemysłany sposób budowania założeń, który pomija dyskusję z menadżerami oraz innymi osobami zarządzającymi. Ważne jest przy tym żeby nie traktować tego procesu w kategoriach wyłącznie technicznych lecz jako sposób sterowania poszczególnymi działaniami. Nie można traktować kontroli wyłącznie jako podstawy do wytykania błędów lecz traktować ją jako narzędzie mądrego kierowania. Częstym błędem budżetowania jest to, iż poprzestajemy na tworzeniu budżetu ogólnego podczas gdy powinien być to proces ciągły. Dobry budżet zawsze powinien mieć także charakter wielowariantowy, wtedy planowanie staje się bardziej elastyczne i bardziej dopasowane do zmieniających się warunków w otoczeniu firmy. Zawsze wykonanie planu budżetowania jest związane z ryzykiem mającym swe źródło tak na etapie tworzenia budżetu, etapie koordynacji a także w procesie kontroli. Źródła ryzyka mogą tkwić wewnątrz firmy bądź w jej otoczeniu. Ryzyko może być związane z aspektami ilościowymi, może wynikać z powodów jakościowych czy prestiżowych” (Caban 2014). Istnieje zatem wiele przyczyn, które powodują, że każdy plan należy sprawdzić i skontrolować.

Kontrola wykonania budżetu w przedsiębiorstwie X przebiega według określonego wcześniej schematu postępowania i wygląda następująco (rys. 3):

Kontrola budżetowania pozwala przedsiębiorstwu na podążanie w kierunku zgodnym z postawionymi celami strategicznymi. W przypadku, gdy liczba osób zaangażowanych rośnie, zaczynają być potrzebne narzędzia, które wspierają cały proces budżetowania. Czynniki sprzyjające kontroli to: potrzeba naliczania amortyzacji, przepływy pracowników, bieżąca kontrola, prowadzenie operacji. Często występującym problemem jest brak systemu tworzenia zestawu danych, tworzenia prognoz i opisu kompetencji. Ważne jest umiejętne wykorzystanie informacji i ekspertyz dostarczanych przez analityków. Właściwe wykonanie planu finansowego może również zaburzyć niewłaściwa struktura i obieg dokumentów.



**Rysunek 3.** Proces wykonania kontroli budżetu

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Kontrola nie może opierać się na przypadkowo zebranych informacjach. Kluczową sprawą jest też umiejętność kojarzenia ważnych faktów i zdarzeń i wyciąganie właściwych wniosków. Może też się zdarzyć, iż niewłaściwa ocena sytuacji finansowej firmy powstaje w wyniku braku kompetencji oceniających (Kaplan 2000). Problemy te można zatem łączyć z niewiedzą i nieodpowiednim przygotowaniem, ale także z opóźnioną reakcją na pewne zdarzenia.

#### 4. Korzyści z realizacji budżetu

Wśród różnych sposobów oceny efektów działalności gospodarczej przedsiębiorstwo X stosuje ocenę poprzez porównanie uzyskiwanych efektów z tymi, które powinny być osiągnięte. W analizie organizacji przedsiębiorstwa za stan pożądanym należy przyjmować takie rozwiązanie, w którym ocena stanu organizacji dokonywana jest przez jego porównanie z planem strategicznym. Obecnie w przedsiębiorstwie X wdrażanie planu rocznego jest pomocne w zarządzaniu przedsiębiorstwem i staje się szansą a także podstawą do oceny działalności gospodarczej na potrzeby kierownictwa. Dla oceny efektywności przeprowadzana jest analiza finansowa przedsiębiorstwa.

Wykorzystanie systemu budżetowania wymaga od kierownictwa przyznania ważnego znaczenia samemu procesowi planowania. System budżetowania w efekcie okazuje się dobrym instrumentem realizacji ogólnych planów w systematyczny i kompleksowy sposób oraz uświadamia kierownictwu i załodze cele biznesu i sposoby, jakimi przedsiębiorstwo

dąży do ich osiągnięcia. Budżetowanie przynosi dla przedsiębiorstwa szereg korzyści, które można ująć następująco (Michalski 2004):

1. Stanowi wsparcie planowania rocznej działalności, które ma za zadanie rozwinięcie i uściślenie planów długoterminowych. Daje ono gwarancję, iż kierownictwo będzie planować przyszłe działanie i rozważać możliwość przeciwstawiania się potencjalnym niekorzystnym zmianom warunków zewnętrznych. Korzyścią jest podejmowanie decyzji opartych na rozsądnej ocenie sytuacji i ograniczeniu pośpiesznych działań.
2. Ułatwi koordynację, harmonizację działań w hierarchii zarządzania, pozwala na zespolenie oraz skoordynowanie w jednym wspólnym planie zadań poszczególnych ośrodków przedsiębiorstwa. Dzięki temu niwelowane są ewentualne różnice i sprzeczności pomiędzy dążeniami i działaniami pod kątem spójności i możliwości realizacji celów, które zostały wyznaczone przez zarząd. To wszystko stanowi instrument analizy dla całego zespołu oraz służy rozwiązywaniu potencjalnych konfliktów.
3. Zapewnia komunikowanie zamierzeń kierownikom różnych szczebli w procesie sporządzania budżetów umożliwia odpowiedni przepływ informacji i przekazanie odpowiednim osobom przyjętych założeń realizowanej polityki i strategii. Dzięki komunikowaniu można też zasięgnąć informację o istniejących ograniczeniach.
4. Ułatwia efektywne motywowanie pracowników do zwiększenia wysiłków dla realizowania dobrze przygotowanego budżetu, który jest ważnym narzędziem służącym sterowaniu nie tylko kadry menadżerskiej, ale także zachowań całego zespołu w kierunku zgodnym z wyznaczonymi celami przedsiębiorstwa. Partycypacja wszystkich szczebli zarządzania w przygotowywaniu budżetów może wywołać motywację do realizacji postawionych zadań, w silniejszy przy budżetach pochodzących z „góry”.
5. Umożliwia sterowanie, co wspomaga zarządzanie i kontrolowanie działalności. Porównywanie rzeczywistych wielkości z planowanymi pozwala na określenie istotnych różnic i odkrycie słabości uwagi. W wyniku kontroli wykrywane są przyczyny wystąpienia barier i niedomogów, co umożliwia zastosowanie odpowiednich środków zaradczych.
6. Dzięki tworzeniu planu finansowego oceniana jest praca zarządzających oraz osiągnięcia pracowników. Wpływa to na system premiowania pracowników. Taki system, jako środek informowania menadżerów o ich działaniu w zakresie zrealizowania postawionych celów ułatwia także ich samoocenę. Budżetowanie jest integralną częścią ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem, zasadza się na wynikach analizy, na bazie której przygotowywane są prognozy długo i krótkookresowe.

Opracowanie, kontrola i uaktualnienie planu budżetu stanowi podstawę sprawnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Narzędziem, które powinno ostrzegać o możliwości pojawiania się trudności z płynnością finansową jest analiza finansowa, która oparta jest na bilansie i rachunku zysków i strat. Informacje zawarte w bilansie i rachunku zysków i strat oceniają stabilizację finansową oraz zdolność do dalszego rozwoju. Należy jednak pamiętać, iż nie są one wystarczające dla prawidłowej oceny sytuacji finansowej każdej jednostki. Zysk netto świadczy tylko o możliwości powiększenia kapitałów własnych oraz przysparza korzyści właścicielom. Jest to nie wystarczające, ponieważ potrzebna jest znajomość zdolności przedsiębiorstwa do generowania przyrostu środków pieniężnych, aby zwiększyć płynność finansową. Oprócz tych dwóch sprawozdań muszą być także sporządzane systematycznie historyczne oraz planowane rachunki przepływów pieniężnych oraz



budżety gotówkowe. Są one nieodzownym narzędziem do bieżącego zarządzania środkami pieniężnymi (Kapiński 2010).

Jeśli dojdzie do osłabienia płynności finansowej operacyjnej pojawiają się przykre konsekwencje głównie w postaci pogorszenia się pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Ważna jest zatem wczesna reakcja zarządzających na problemy finansowe w przedsiębiorstwie, gdyż piętrzące się kłopoty mogą prowadzić do kryzysu finansowego i upadłości. Kryzys finansowy jest skutkiem utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa. Zjawisko to można interpretować na wiele sposobów. Z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej sytuacja ta jest źródłem wielu dylematów w sferze decyzji bieżących, finansowych oraz inwestycyjnych. Na rozwój kryzysu składają się poszczególne fazy. Pierwsza z nich to kryzys potencjalny, gdzie w badanej jednostce nie występują wyraźnie zauważalne symptomy kryzysu a jedynie jego słabe sygnały charakteryzujące się obniżeniem sprawności działania. Ich ignorowanie prowadzi do rozwoju kolejnej fazy – kryzysu ukrytego, gdzie ujawniają się już bardzo wyraźnie symptomy kryzysu i potęgują się trudności w działaniu z którymi zarząd radzi sobie głównie poprzez wykorzystanie posiadanych rezerw. Brak ingerencji lub słabość zastosowanych środków powoduje przejście w kolejną fazę kryzysu palącego. W tej fazie niebezpieczeństwo upadłości staje się realne.

Rozwój kryzysu można powstrzymać poprzez działania mające na celu umiejętną identyfikację źródeł tego zjawiska oraz dzięki neutralizacji szkodliwych efektów fazy drugiej kryzysu ukrytego przez stosowanie właściwych narzędzi działań antykryzysowych opierających się na rezerwach przedsiębiorstwa. Na kryzys przedsiębiorstwa silny wpływ wywierają może zwiększenie konkurencyjności występujące w danym sektorze, wahania kursów walutowych zwłaszcza przy zaangażowaniu przedsiębiorstwa w operacje walutowe, zmiany cen używanych surowców, trudności w sektorze dostaw, inwestycje w nowe technologie, niedoskonałość źródeł i niesprawność systemu informacji i in. Zagrożenie sytuacją kryzysową wymaga podjęcia działań naprawczych i restrukturyzacji. Pomocna w tym zakresie jest analiza procesów produkcyjnych i kosztów produkcji, w tym kosztów zatrudnienia, kosztów zakupu materiałów, kosztów zarządu. W sytuacji kryzysowej badane przedsiębiorstwo wprowadza nowe reguły zarządzania i kontroli finansowej ograniczające podejmowanie decyzji przez pracowników oraz cięcia wynagrodzeń i likwidację premii przy dążeniu do utrzymania stanu zatrudnienia. Ogranicza się również inwestycje oraz wprowadza dźwignie zmniejszające ryzyko operacyjne związane zwłaszcza z ograniczaniem udziału kapitału obcego oraz majątku trwałego i kapitału ogółem. Skutki decyzji antykryzysowych przychodzą z pewnym opóźnieniem i nie zawsze są w pełni satysfakcjonujące.

## Uwagi końcowe

Badanie procesu budżetowania i jego skutków w przedsiębiorstwie X jest pouczające i wskazuje, że:

1. Proces zarządzania firmą jest złożony i trudny, co odnosi się zwłaszcza do różnych sfer zarządzania w tym zarządzania finansami.
2. Efektywne planowanie i budżetowanie stanowi ważną sferę pomyślnego realizowania strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, pozwala na utrzymanie i poprawę kondycji finansowej firmy, pozwala uniknąć porażek, buduje historię firmy i umożliwia poprzez metodę porównań bieżącą ocenę i oczekiwaną sytuację

przedsiębiorstwa co ułatwia poszukiwanie metod zaradczych sytuacjom kryzysowym.

3. Zagrożenie ryzykiem i jego wystąpienie, które łatwiej jest wykrywalne przez zastosowanie budżetowania oraz kontroli i analizy budżetu, może mieć również pozytywne strony gdyż uruchamia siły napędzające działania zapobiegawcze i naprawcze.

## Literatura

- Caban J. (2014). *Planowanie budżetowe w firmach na 2014 r. – na co zwrócić szczególną uwagę?*, [www.blog.j.caban.pl/planowanie\\_w\\_firmach\\_na\\_2014](http://www.blog.j.caban.pl/planowanie_w_firmach_na_2014).
- Kapiński A. (2010), *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Kaplan R., Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABE Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Michalski G. (2004), *Finansowa strategia przedsiębiorstwa: podstawy teorii i przykłady*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Wrocław.
- Najlepszy E. (2013), *Finanse międzynarodowe przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nowak E., Nita B. (2007), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
- Ostaszewski J. (1994), *Jak zarządzać finansami firmy*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa.
- Sojak S. (2010), *Rachunek kosztów – podstawowe aspekty sprawozdawcze i decyzyjne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zarząd Główny w Warszawie, Warszawa.
- Winiarska K., Kaczurak-Kozak M. (2011), *Rachunkowość budżetowa, Wydanie III zaktualizowane według nowych rozporządzeń wykonawczych do ustawy o finansach publicznych*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa.
- [www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/budzetowanie/index.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/budzetowanie/index.htm).

### THE ROLE OF BUDGETING IN CORPORATE FINANCE MANAGEMENT

**Abstract:** *Purpose* – the aim of the work was presenting the role and importance of planning and budgeting in the enterprise. Creation of budget and its implementation in selected enterprise, as well as influence of budgeting on enterprise efficiency were evaluated. *Design/Methodology/Approach* – the methods of literature analysis and case study of selected enterprise were used. *Findings* – the influence of creation the budget on enterprises financing and the outcomes and effects of budgeting, the costs and benefits of planning and questions linked with control of the budget plan are recognized as main finding of the work. *Originality/Value* – the work is presenting the factors of efficient planning the budgets and using an efficient methods of budgeting linked with the planning of production sales and other operations in the firm. It shows benefits arising from the budgeting process for firm management and avoiding financial crisis. The influence of the budget creation on enterprise financing and the outcomes and effects of budgeting the costs and benefits of planning and questions linked with control of the budget plan are recognised as main findings of the work.

**Keywords:** enterprise planning, budgeting, enterprise managing, financial management

## Cytowanie

- Adamowicz M., Łuniewska S. (2015), *Rola budżetowania w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 367–376; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).