

Konrad Kochański

Uniwersytet Szczeciński

KONCEPCJA BUDŻETOWNIA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO OPTIMUM

Streszczenie: Budżetowanie stanowi instrument rachunkowości zarządczej, generujący wielowymiarowe zbiory informacji o sytuacji finansowej i majątkowej przedsiębiorstwa. Wdrożenie koncepcji budżetowania dopasowanej do wielkości i charakteru działalności oraz formy prowadzonej rachunkowości pozwala na poprawę efektywności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Istnieje zatem możliwość wypracowania koncepcji budżetowania dostosowanej do uwarunkowań mikroprzedsiębiorstwa handlowego Optimum opodatkowanego na zasadach ogólnych (podatkowa księga przychodów i rozchodów). Takie działanie pozwoli na planowanie poziomu rentowności i płynności finansowej, które stanowią podstawowe determinanty przetrwania na rynku, zdobycia przewagi konkurencyjnej i rozwoju.

Słowa kluczowe: budżetowanie, przedsiębiorstwo handlowe.

1. Wstęp

Efektywne funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa uzależnione jest niewątpliwie od jakości posiadanych informacji, które są wykorzystywane do rozwiązywania bieżących problemów decyzyjnych. Informacje te powinny dotyczyć szeroko pojętego otoczenia przedsiębiorstwa, zewnętrznego oraz wewnętrznego. Z punktu widzenia mikroprzedsiębiorstwa szczególną rolę odgrywają przede wszystkim dane na temat jego wewnętrznej sytuacji. Podstawowym wyznacznikiem funkcjonowania tego typu przedsiębiorstwa jest bowiem co do zasady poziom rentowności i płynności finansowej, które warunkują przetrwanie na rynku.

System rachunkowości zarządczej ma bogaty zestaw instrumentów, które zapewniają właściwą realizację nadrzędnej wewnętrznej funkcji informacyjnej. Szczególne miejsce w tym obszarze zajmuje budżetowanie, które można traktować jako wyodrębniony instrument tego systemu bądź też bardziej uniwersalnie – jako metodę zarządzania całym przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji budżetowania w mikroprzedsiębiorstwie handlowym na przykładzie przedsiębiorstwa Optimum. Zaprezentowana zostanie charakterystyka wybranego podmiotu oraz istota budżetowania w przedsię-

biorstwach handlowych. Wskazane zostaną ponadto budżety możliwe do zastosowania w omawianym przedsiębiorstwie.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa handlowego Optimum

Przedsiębiorstwo handlowe Optimum z siedzibą w Kołobrzegu rozpoczęło swoją działalność w lipcu 2009 r. Zajmuje się sprzedażą materiałów chemicznych i budowlanych, zarówno w wymiarze detalicznym, jak i hurtowym. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w formie jednoosobowej działalności gospodarczej i obsługuje przede wszystkim rynek lokalny. Podstawowymi czynnikami wpływającymi na sukces przedsiębiorstwa jest umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz dostosowywanie asortymentu do aktualnego zapotrzebowania. Właścicielka Optimum, ze względu na prawie dwudziestoletnie doświadczenie w branży, ma szerokie grono stałych odbiorców oraz zaufanych dostawców. Swoją działalność prowadzi w pawilonie handlowym usytuowanym prawie w centrum miasta, co stanowi istotną przewagę nad głównymi konkurentami funkcjonującymi na jego obrzeżach. Właścicielka przedsiębiorstwa zwolniona została z obowiązku prowadzenia ksiąg rachunkowych. W związku z tym opodatkowana jest na zasadach ogólnych, posiadając status małego podatnika VAT. Obsługą finansowo-księgową działalności zajmuje się biuro rachunkowe. Ponadto przedsiębiorstwo nie zatrudnia pracowników. W oparciu o ustawę o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z 2 lipca 2004 r., art. 104] należy wskazać, że prowadząca omawianą działalność gospodarczą jest mikroprzedsiębiorcą.

W związku z prowadzeniem podatkowej księgi przychodów i rozchodów w przedsiębiorstwie stosowane są następujące ewidencje:

- ewidencja środków trwałych,
- ewidencja wyposażenia,
- ewidencje VAT (zakupu i sprzedaży),
- ewidencja przebiegu pojazdów.

Ze względu na brak pracowników właścicielka nie ma obowiązku prowadzenia karty przychodów. Ponadto nie istnieje wyodrębniona ewidencja sprzedaży, która zastąpiona została dobowymi raportami sprzedaży generowanymi przez kasę rejestrującą, a ewidencja VAT-owska spełnia jej przesłanki.

Bez wątpienia księgi rachunkowe stanowią najpełniejszy system informacyjny dla budżetowania, a także innych instrumentów rachunkowości zarządczej w każdym przedsiębiorstwie. Uproszczone formy opodatkowania nie zapewniają tak wielowymiarowych zbiorów danych, natomiast oprócz karty podatkowej oraz ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, podatkowa księga przychodów i rozchodów generuje najwięcej informacji o sytuacji finansowej i majątkowej przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że dobrą praktyką byłoby stosowanie fakultatywnych ewidencji zapewniających zaspokojenie potrzeb informacyjnych otoczenia wewnętrznego (głównie właścicielki) oraz zewnętrznego (przede wszystkim instytucji finansują-

cych). Wykorzystanie budżetowania w przedsiębiorstwie Optimum, oprócz prowadzonej formy rachunkowości i dodatkowych ewidencji, zależy także od szeregu innych czynników. W związku z tym zasadnym działaniem jest przedstawienie istoty budżetowania w przedsiębiorstwie handlowym.

3. Istota budżetowania w przedsiębiorstwie handlowym

Budżetowanie stanowi szczególnie uniwersalny instrument systemu rachunkowości zarządczej, dzięki któremu możliwa jest poprawa efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Wszechstronny zakres budżetowania pozwala na kompleksowe spojrzenie na efekty prowadzonej działalności gospodarczej we wszystkich jej aspektach. Mowa tutaj zarówno o relacji efektów do poniesionych nakładów, jak i o poziomie realizacji założonych celów. Bez wątplenia budżetowanie stanowi podstawę zarządzania każdym wycinkiem działalności przedsiębiorstwa. Istotne jest także, iż omawiane narzędzie można stosować co do zasady we wszystkich przedsiębiorstwach, bez względu na ich wielkość i rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, czyli także w mikroprzedsiębiorstwach handlowych.

Budżetowanie działalności gospodarczej oznacza wyznaczenie działań oraz wyrażenie ich w wielkościach liczbowych i wartościowych w taki sposób, aby umożliwić konkretyzację realizacji celów przedsiębiorstwa [Karmańska 2006, s. 387]. Właściwe zrozumienie potrzeby wykorzystania budżetowania w przedsiębiorstwie, niezależnie od rodzaju działalności czy też formy rachunkowości, zależy niewątpliwie od zidentyfikowania jego finalnego produktu, jakim jest budżet. Terminu „budżet” używa się potocznie do określenia wielu stanów. Najczęściej kojarzony jest z budżetem państwa, rzadziej z budżetem domowym.

Budżet jako produkt budżetowania stanowi krótkookresowy plan wyrażony w kategoriach wartościowych (uzupełniająco w ilościowych), przedstawiający w sposób pośredni cele organizacji oraz sposoby ich osiągnięcia. Ze względu na wartościowy charakter budżet określa się jako plan finansowy przedsiębiorstwa [Gabrusewicz 2008, s. 297].

Istotny jest fakt, że w literaturze istnieje wiele kryteriów klasyfikacji budżetów. Jednakże bez względu na przyjęte kryterium budżet powinien spełniać kilka podstawowych postulatów, które zapewniają efektywność zastosowania metody budżetowania w przedsiębiorstwie. Najistotniejsze z nich to [Dylewski 2007, s. 62-63]:

- prostota i przejrzystość,
- atrakcyjność,
- kompatybilność,
- elastyczność.

Wykorzystanie wybranych budżetów w przedsiębiorstwie handlowym uwarunkowane jest specyficznymi determinantami funkcjonowania tych podmiotów. Kluczowym czynnikiem są tzw. sprzężenia informacyjno-decyzyjne. Otóż wspomaganie rozwiązywania problemów decyzyjnych przez zastosowanie budżetowania zależy

(jak już wskazywano) bezpośrednio od dostępnych zasobów informacyjnych. Bez wątpienia system rachunkowości finansowej stanowi fundament całego systemu informacyjnego oraz pośrednio systemu rachunkowości zarządczej. Zatem im lepszy system rachunkowości finansowej, tym bardziej wiarygodne, kompleksowe i wielowymiarowe zbiory informacji przetwarzane przez budżetowanie. W związku z tym przedsiębiorstwa prowadzące obowiązkowo bądź dobrowolnie księgi rachunkowe mają obszerniejsze dane o sytuacji finansowej i majątkowej, co w pewnym stopniu ułatwia wykorzystanie budżetów. Natomiast przedsiębiorstwo handlowe Optimum, jak już wskazywano, prowadzi podatkową księgę przychodów i rozchodów z wybranymi ewidencjami, co przekłada się na sposób wykorzystania budżetowania w tym obszarze.

Efektom zastosowania procedury budżetowania (w tym konkretnej metody) jest stworzenie budżetu wiodącego, obejmującego wszystkie ośrodki odpowiedzialności w danym przedsiębiorstwie i jednocześnie całą działalność podmiotu, tj. działalność operacyjną, inwestycyjną oraz finansową. Składa się on z następujących części [Świdorska 2003, s. 11-15]:

- budżetu operacyjnego,
- budżetu finansowego.

Część operacyjna budżetu całościowego uwzględnia budżety cząstkowe dotyczące podstawowej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Zatem efektem finalnym jest stworzenie planowanego rachunku zysków i strat na poziomie wyniku operacyjnego. Natomiast część finansowa uwzględnia także rezultaty działalności operacyjnej i finansowej, określa wpływy i wydatki oraz obejmuje planowane sprawozdania finansowe w postaci planowanego bilansu, planowanego rachunku zysków i strat oraz planowanego rachunku przepływów pieniężnych [Gabrusewicz 2008, s. 302-303].

Istotny jest fakt, iż cała struktura części operacyjnej zależy od rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Otóż należy założyć, że inaczej będzie wyglądać pakiet budżetów cząstkowych dla przedsiębiorstwa produkcyjnego niż handlowego czy też usługowego. Z punktu widzenia działalności handlowej szczególnie istotne jest tworzenie budżetów dotyczących towarów.

Budżety w zakresie obrotu towarowego mogą dotyczyć [Szczypa 2009, s. 93]:

- płatności za nabywane towary,
- przychodów ze sprzedaży towarów,
- wpływów ze sprzedaży towarów,
- ilości zakupów i sprzedaży towarów,
- kosztów związanych z nabyciem towarów.

Ponadto Ch. Horngren, R. Foster i S. Datar zaliczają do części operacyjnej także budżety szczególnie istotne we współczesnym przedsiębiorstwie, tzn. budżet kosztów badań i rozwoju, budżet kosztów marketingu, budżet kosztów usług związanych z obsługą klienta [Karmańska 2006, s. 402-403].

4. Budżetowanie w przedsiębiorstwie handlowym Optimum

Jak już wskazywano, prowadzona w przedsiębiorstwie Optimum podatkowa księga przychodów i rozchodów nie zapewnia tak pełnych zbiorów informacji, jakie byłyby możliwe do uzyskania w przypadku prowadzenia ksiąg rachunkowych. Jest natomiast dużo bardziej rozwinięta w stosunku do pozostałych uproszczonych form rachunkowości. W ramach księgi dostępne są bowiem dwie pozycje odnoszące się do przychodów oraz cztery pozycje kosztowe. W związku z tym w celu poprawy efektywności prowadzonej działalności przedsiębiorstwo Optimum może tworzyć fakultatywnie następujące budżety:

- przychodów i wpływów,
- kosztów i wydatków,
- wyników i przepływów.

Takie podejście wynika z konieczności uwzględnienia dwóch fundamentalnych parametrów warunkujących funkcjonowanie tego przedsiębiorstwa: odpowiedniej rentowności oraz płynności finansowej. Nie bez znaczenia są także pewne wymogi instytucji finansowych przy ubieganiu się o zewnętrzne źródła finansowania, determinujące możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Zaproponowane budżety są oparte na klasyfikacjach przychodów i kosztów prezentowanych w podatkowej księdze przychodów i rozchodów. Zestawienie w prezentowanych budżetach przychodów z wpływami i kosztów z wydatkami wynika z trudności związanych z powiązaniem z sobą w praktyce tych kategorii ekonomicznych wyłącznie na podstawie księgi. Istnieje oczywiście możliwość tworzenia w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych budżetów dotyczących osobno: przychodów, kosztów, wpływów i wydatków.

Budżet przychodów i wpływów zaprezentowano w tabeli 1. Układ przychodów, jak już wskazywano, oparty jest na kolumnach przychodowych (7 i 8) podatkowej księgi przychodów i rozchodów, wpływy natomiast uszeregowane są w oparciu o wymagalność zapłaty należności.

Tabela 1. Budżet przychodów i wpływów

Wyszczególnienie	Miesiące				Suma
	Styczeń	Luty	...	Grudzień	
Wartość sprzedanych towarów i usług (kolumna 7)					
Pozostałe przychody (kolumna 8)					
Razem przychody (kolumna 9)					
Wpływy w ze sprzedaży w danym miesiącu					
Wpływy należności po 1 miesiącu					
Wpływy należności po 2 miesiącach					
Wpływy należności po 3 miesiącach					
Razem wpływy					

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony budżet zaspokaja potrzeby informacyjne właścicielki przez generowanie zbiorów informacji o planowanych wielkościach przychodów i wpływów w poszczególnych miesiącach działalności przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia sezonowości działalności handlowej w zakresie materiałów budowlanych i wykończeniowych. Należy podkreślić, że najniższy obrót można odnotować w miesiącach zimowych, szczególnie w styczniu i lutym. Nieco lepsze pod tym względem są miesiące wakacyjne: lipiec i sierpień, natomiast najwyższe obroty notuje się przed i po sezonie letnim. Jest to związane głównie z pracami budowlanymi i remontowymi, które uwarunkowane są warunkami atmosferycznymi. Ponadto, biorąc pod uwagę miejsce prowadzenia działalności – Kołobrzeg, należy zaznaczyć, że koniunktura napędzana jest przez przygotowania branży turystycznej do sezonu letniego, a następnie wykorzystaniem wygenerowanych zysków do dalszych inwestycji po sezonie wakacyjnym. W związku z tym szczególnie istotne są informacje o planowanych poziomach przychodów w poszczególnych miesiącach, co warunkuje rentowność przedsiębiorstwa. Należy pamiętać także, że informacje w tym zakresie mogą warunkować potrzebę generowania dodatkowych kosztów w celu uniknięcia nadmiernych obciążeń podatkowych.

Z drugiej strony niezwykle istotne jest zestawienie omawianych przychodów z planowanymi wpływami z tego tytułu. Otóż należy podkreślić, że nadwyżki środków pieniężnych wykorzystywane są przede wszystkim do zakupu towarów. Takie podejście wynika przede wszystkim z polityki dostawców, którzy zapewniają bardzo konkurencyjne ceny w przypadku zakupu jednorazowo większej partii towaru. Jednocześnie omawiane wpływy stanowią główny czynnik warunkujący „budżet” całego gospodarstwa domowego. W związku z tym niezwykle istotnym zagadnieniem jest terminowe ściąganie należności od odbiorców. Dlatego też w przedsiębiorstwie Optimum prowadzona jest polityka, w myśl której kredyt kupiecki oferowany jest zaufanym kontrahentom, natomiast nowi oraz mało wiarygodni klienci mają wyłącznie możliwość regulowania płatności w momencie zakupu towarów. Ponadto omawiany budżet przychodów i wpływów stanowi podstawę do tworzenia budżetów bardziej szczegółowych, na przykład budżetu przychodów ze sprzedaży towarów i budżetu wpływów ze sprzedaży towarów.

Kolejny budżet – kosztów i wydatków – tworzony jest analogicznie jak budżet przychodów i wpływów. Oparty jest natomiast na czterech kategoriach kosztowych wynikających z układu podatkowej księgi przychodów i rozchodów (tab. 2).

Budżet kosztów i wydatków zapewnia wielowymiarowe zbiory informacji o generowanych kosztach i wydatkach z nimi związanych w poszczególnych miesiącach działalności. Podobnie jak budżet przychodów i wpływów, omawiany budżet uwzględniać musi sezonowość prowadzonej działalności. Biorąc pod uwagę koszty, należy pamiętać, że w przypadku omawianego mikroprzedsiębiorstwa są szczególnie pożądane z punktu widzenia obciążeń podatkowych. Otóż w interesie właścicielki jest generowanie kosztów na takim poziomie, aby minimalizować zobowiązania z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych. Jest to szczególnie istotne

Tabela 2. Budżet kosztów i wydatków

Wyszczególnienie	Miesiące				Suma
	Styczeń	Luty	...	Grudzień	
Zakup towarów handlowych według cen zakupu (kolumna 10)					
Koszty uboczne zakupu (kolumna 11)					
Wynagrodzenia w gotówce i naturze (kolumna 12)					
Pozostałe wydatki (kolumna 13)					
Razem koszty					
Wydatki w miesiącu zakupu					
Wydatki – spłata zobowiązań po 1 miesiącu					
Wydatki – spłata zobowiązań po 2 miesiącach					
Wydatki – spłata zobowiązań po 3 miesiącach					
Razem wydatki					

Źródło: opracowanie własne.

w miesiącach o wyraźnie zwiększonych obrotach. Jednocześnie informacje o planowanych wydatkach w zestawieniu z planowanymi wpływami pozwalają na określenie płynności finansowej, co – jak już wskazywano – przekłada się na stan finansów gospodarstwa domowego. Ponadto pamiętając, że przedsiębiorstwo Optimum jest podatnikiem VAT, należy podkreślić fakt, iż wydatki prezentowane są na poziomie wartości brutto (koszty wykazywane są w wartościach netto). W związku z tym wpływają na poziom obciążeń z tytułu podatku VAT (poziom VAT-u naliczonego).

Należy zaznaczyć, że zaprezentowany budżet kosztów i wydatków, analogicznie jak budżet przychodów i kosztów, może stanowić bazę do kreowania na przykład budżetu kosztów związanych z nabyciem towarów oraz budżetu wydatków z tym związanych. Oba przedstawione budżety mogą być ponadto oparte na fakultatywnych klasyfikacjach przychodów, kosztów, wpływów i wydatków w przedsiębiorstwie. Niemniej jednak właścicielka nie zgłasza zapotrzebowania na tego typu klasyfikacje, wskazując jednocześnie potrzebę planowania tych kategorii ekonomicznych w oparciu o podatkową księgę przychodów i rozchodów. Takie działanie umożliwia porównywanie planów z wynikami osiągniętymi w minionych okresach, co pozwala na ocenę działalności przedsiębiorstwa w przekroju kwartałów, półroczy, lat z uwzględnieniem tak istotnej w tym obszarze sezonowości.

Kolejnym budżetem tworzonym w oparciu o wspomniane budżety jest budżet wyników (zysków i strat). Tradycyjnie konstruuje się go przez zestawienie przychodów i kosztów (tab. 3).

Proponowany budżet zysków i strat może być tworzony w oparciu o kolejne kolumny z podatkowej księgi przychodów i rozchodów. Natomiast, zdaniem autora, w przypadku przedsiębiorstwa Optimum bardziej zasadne wydaje się uszeregowanie

Tabela 3. Budżet wyników

Wyszczególnienie	Miesiące				Suma
	Styczeń	Luty	...	Grudzień	
I. Przychody:					
1. Farby					
2. Zaprawy i kleje					
3. Płytki ceramiczne					
...					
II. Koszty					
1. Farby					
2. Zaprawy i kleje					
3. Płytki ceramiczne					
...					
III. Wynik brutto					
IV. Podatek dochodowy					
V. Wynik netto					

Źródło: opracowanie własne.

przychodów i kosztów ich uzyskania na przykład według głównych grup asortymentowych. Takie podejście pozwoli na tworzenie dalszych budżetów dla konkretnych grup towarów, np. farb z uwzględnieniem farb lateksowych, akrylowych, olejnych, emulsyjnych itd. Ponadto proponowany budżet generuje informacje o zobowiązaniach z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych w poszczególnych miesiącach. Stanowi także punkt wyjścia do minimalizowania tych zobowiązań przez odpowiednie kształtowanie struktury kosztów względem struktury przychodów. Jednakże w obszarze tym istnieje pewien konflikt interesów. Mowa tutaj o minimalizowaniu obciążeń podatkowych z jednej strony oraz odpowiedniej rentowności przedsiębiorstwa Optimum z drugiej. Przedstawiony budżet może stanowić bowiem instrument generujący informacje finansowe przy ubieganiu się o zewnętrzne źródła finansowania. Mowa tutaj przede wszystkim o kredycie bankowym oraz dotacjach unijnych. Otóż instytucje finansowe wymagają posiadania odpowiedniego poziomu rentowności, przejawiającego się we właściwym poziomie zysku w kolejnych okresach działalności. Zatem budżet ten stanowi podstawę do zaplanowania optymalnej struktury przychodów i kosztów, która uwzględniałaby potrzeby wszystkich interesariuszy.

Proponowany budżet jest instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem przede wszystkim w aspekcie realizacji funkcji planowania. Ponadto może stanowić podstawę do porównań z innymi narzędziami rachunkowości zarządczej. Przykładem jest wielostopniowy i wieloblokowy rachunek kosztów zmiennych, którego zesta-

wienie z budżetem wyników pozwoli na oszacowanie odchyleń między wartościami planowanymi a uzyskanymi.

Ostatnim proponowanym budżetem jest budżet przepływów oparty na wpływach i wydatkach (tab. 4).

Tabela 4. Budżet przepływów

Wyszczególnienie	Miesiące				Suma
	Styczeń	Luty	...	Grudzień	
I. Saldo początkowe					
II. Wpływy:					
1. Wpływy ze sprzedaży w danym miesiącu					
2. Wpływy należności po 1 miesiącu					
3. Wpływy należności po 2 miesiącach					
4. Wpływy należności po 3 miesiącach					
III. Wydatki:					
1. Wydatki w miesiącu zakupu					
2. Wydatki – spłata zobowiązań po 1 miesiącu					
3. Wydatki – spłata zobowiązań po 2 miesiącach					
4. Wydatki – spłata zobowiązań po 3 miesiącach					
IV. Saldo końcowe					

Źródło: opracowanie własne.

Proponowany budżet przepływów oparty jest na wpływach uszeregowanych według wymagalności należności oraz wydatkach według terminowości zobowiązań. Stanowi on podstawę planowania płynności finansowej przedsiębiorstwa w poszczególnych miesiącach działalności. Należy podkreślić tutaj istotne znaczenie sezonowości omawianej działalności, co przekłada się szczególnie na generowaną nadwyżkę środków pieniężnych w wybranych miesiącach. Niezwykle istotne jest wspomniane już bezpośrednie oddziaływanie płynności finansowej przedsiębiorstwa na poziom finansów gospodarstwa domowego. Bez wątplenia budżet przepływów umożliwi planowanie m.in.:

- wydatków prywatnych gospodarstwa domowego właścicielki,
- zakupu większych partii towarów,
- regulowania obciążeń podatkowych, także tych wynikających z deklaracji rocznych,
- zakupu środków trwałych i wyposażenia.

Prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów nie zapewnia informacji o przepływach bieżących i nie daje silnych podstaw do planowania przepływów w przyszłości. W związku z tym proponowany budżet stanowi kluczowy instrument planowania płynności finansowej przedsiębiorstwa Optimum oraz gospodarstwa do-

mowego właścicielki. Możliwe jest także tworzenie bardziej szczegółowych budżetów przepływów, dotyczących wybranej grupy towarów, np. budżetu przepływów farb.

Przedstawiony budżet wyników i budżet przepływów stanowią zatem instrument umożliwiający jednoczesne planowanie rentowności i płynności finansowej. Takie podejście pozwala na pełne zaspokojenie potrzeb informacyjnych właścicielki oraz pozostałych interesariuszy.

5. Podsumowanie

Wykorzystanie zaprezentowanych budżetów w przedsiębiorstwie Optimum wynika ze zgłaszanego zapotrzebowania ze strony właścicielki na pełniejsze informacje finansowe o prowadzonej działalności. Zdaniem autora zastosowanie budżetowania umożliwi poprawę efektywności funkcjonowania tego przedsiębiorstwa zarówno z punktu widzenia relacji efektów do poniesionych nakładów, jak i stopnia realizacji założonych celów. Możliwości budżetowania w firmie Optimum zależą niewątpliwie od sytuacji wewnętrznej. Do silnych stron należą z pewnością wysokie kwalifikacje właścicielki oraz doświadczenie w branży, a także prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów. Słabą stroną jest przede wszystkim ograniczoność czasu, co może przełożyć się na brak systematyczności w stosowaniu budżetowania. Biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne, należy wskazać przede wszystkim możliwości pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania.

Istotny jest fakt, iż w przypadku przedsiębiorstwa handlowego Optimum obecnie nie istnieje potrzeba tworzenia budżetów opartych na wzorach sprawozdawczych. Niemniej jednak zaproponowane w referacie budżety są podstawą tego typu działań. Ponadto mogą stanowić fundament bardziej szczegółowych budżetów, wynikających na przykład z zastosowania innych przekrojów klasyfikacyjnych przychodów i kosztów. Stosowanie instrumentu budżetowania w tym zakresie jest bowiem dobrowolne i powinno zależeć od realnych potrzeb informacyjnych właścicielki.

Literatura

- Dylewski M., *Procedura i metody budżetowania w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Dylewski, B. Filipiak, P. Szczypa, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Gabrusewicz W., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Podstawy rachunkowości zarządczej*, PWE, Warszawa 2008.
- Karmańska A., *Budżetowanie jako element Systemu Informacji Planistycznej*, [w:] A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Szczypa P., *Możliwości zastosowania rachunkowości zarządczej / controllingu w przedsiębiorstwie handlowym*, [w:] B. Filipiak (red.), *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego*, CeDeWu, Warszawa 2009.

Świdarska G.K. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. II, Wyd. Mac, Warszawa 2003.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU nr 173, poz. 1807.

THE CONCEPT OF BUDGETING ON THE EXAMPLE OF “OPTIMUM” TRADE ENTERPRISE

Summary: Budgeting is a management accounting tool which generates information about the enterprise financial condition. The concept of budgeting adjusted to the size and character of the activity has key-influence on the effectiveness of business and attaining established aims. Such a concept supports the planning of fundamental figures which determine success and enterprise development.