

## Budżetowanie w wybranych przedsiębiorstwach – prezentacja wyników badań empirycznych

Magdalena Barańska\*

*Streszczenie:* *Cel* – Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród studentów studiów niestacjonarnych kierunku „Finanse i rachunkowość” na specjalności „Informatyka w biznesie”, prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Badanie miało na celu próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy w przedsiębiorstwach branży IT są sporządzane, a jeśli tak, to w jakim zakresie, plany rzeczowe lub budżetowanie.

*Metodologia badania* – Aby osiągnąć wyznaczony cel, posłużono się studiami literatury z zakresu budżetu i budżetowania oraz przeprowadzono badanie ankietowe wsparte wywiadem wśród studentów z wyznaczonej grupy docelowej.

*Wynik* – W artykule wykazano, że w wybranej próbie losowej w większości przypadków budżet jest sporządzany, jednak pracownicy przedsiębiorstw nie zawsze mają wiedzę o celowości procedury budżetowania, a przepływ informacji jest ograniczony.

*Oryginalność/wartość* – Przeprowadzone badanie miało za zadanie wykazanie, czy w przedsiębiorstwach branży IT są sporządzane budżety, kto jest za nie odpowiedzialny i w jaki sposób kontrolowane są założenia określone w budżecie.

**Słowa kluczowe:** budżet, budżetowanie, plany rzeczowe, plany finansowe

### Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku powodują, że kadra zarządzająca przedsiębiorstwem chce wprowadzić w swoich przedsiębiorstwach systemy, które będą pomocne w podejmowaniu decyzji. Ponadto ryzyko podejmowane przy prowadzeniu działalności, zwiększona konkurencja i niepewność związana z otoczeniem prawnym wymuszają zwiększoną uwagę przy sporządzaniu planów strategicznych i operacyjnych. Bieżąca analiza i kontrola założonych celów w budżetowaniu jako planowaniu krótkoterminowym, pozwoli szybko reagować na zmiany zachodzące zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa.

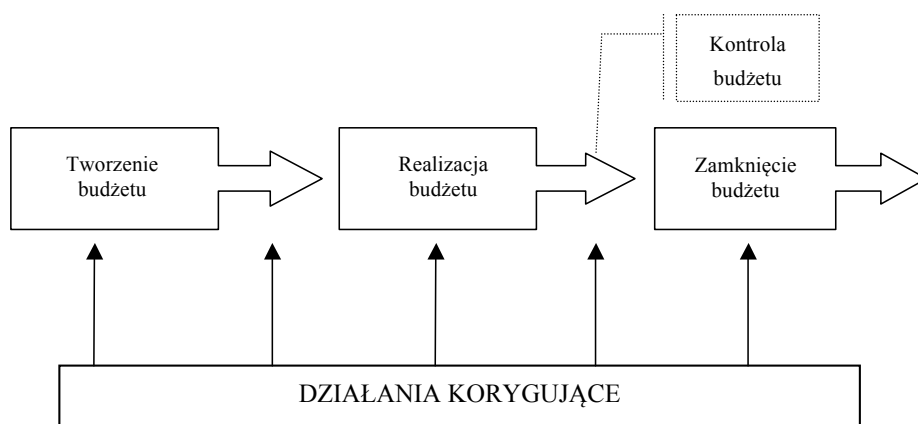
Celem artykułu jest przedstawienie istoty budżetowania i jego roli w przedsiębiorstwach z branży IT. W pierwszej części artykułu przedstawiono zagadnienia teoretyczne na temat budżetu oraz procesu budżetowania. Drugą część stanowią wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród studentów studiów niestacjonarnych kierunku „finanse i rachunkowość” na specjalności „informatyka w biznesie”.

---

\* mgr Magdalena Barańska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: magdalena.baranska@ue.wroc.pl.

## 1. Budżet i proces budżetowania w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji budżetu i budżetowania, traktowanego jako cały proces planowania finansowego. Przez budżet możemy rozumieć zestawienie planowanych wpływów i wydatków, sporządzanych w formie pisemnej dla określonego przedziału czasu (Barańska, 2017, s. 590). Budżet powinien spełniać określone zadania, m.in. wspierać działania przedsiębiorstwa zmierzające do osiągnięcia określonych celów finansowych (Brojak-Trzaskowska, Lubomska-Kalisz, Porada-Rochoń, Surmacz, 2010). Sporządzenie budżetu oraz nadzór nad jego wykonaniem w trakcie realizacji mają za zadanie kontrolę, czy środki finansowe przeznaczone na cel określony w budżecie zostały rozdysponowane zgodnie z jego wskazaniem. Proces sporządzania budżetu obejmuje trzy następujące po sobie fazy: tworzenie, realizację i kontrolę wraz zamknięciem. Na każdym etapie realizacji można wprowadzać działania korygujące. Wprowadzanie korekt w budżecie wspomaga dokładniejszą jego realizację oraz weryfikację założonych w nim celów. Przykładowy schemat procesu sporządzania budżetu przedstawiono na rysunku 1.



1.

**Rysunek 1.** Schemat sporządzania budżetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak (2002), s. 13.

Istnieje również kilka metod opracowania budżetów w zależności od przyjętych założeń i procedury budżetowania (Czubakowska, 2004, s. 83–92):

- budżetowanie odgórne – polega na przygotowaniu budżetu przez księgowego lub innego pracownika po wcześniejszym uzgodnieniu z kadrą zarządzającą i przekazaniu budżetu pracownikom niższego szczebla;
- budżetowanie oddolne – budżet jest sporządzany przez pracowników najniższych szczebli i przekazywany kadrze zarządzającej;
- budżetowanie przyrostowe – budżet jest korygowany o przewidywane zmiany w przyszłym okresie;

- budżetowanie od zera – budżety są sporządzane od nowa, bazując na nowych założeniach i procedurach, dzięki czemu metoda ta jest efektywniejsza od metody przyrostowej, gdyż rezygnuje się świadomie z danych z przeszłości i założeń, w których mogą występować błędy;
- budżetowanie statyczne – polega na nieuwzględnianiu wpływu czynnika czasu na budżetowane pozycje;
- budżetowanie dynamiczne – dotyczy głównie budżetów sprzedaży, w których jest określony wpływ cen i rabatów dla konkretnych odbiorców; przy tej metodzie istotne jest określenie terminów, warunków oraz wielkości sprzedaży.

Budżetowanie jest procesem mającym na celu zestawienie w jedną całość wszystkich sporządzanych w przedsiębiorstwie budżetów częściowych wraz z ich wykonaniem i kontrolą w trakcie realizacji (Dylewski, Filipiak, Szczypa, 2007, s. 11). Proces ten obejmuje:

- tworzenie oraz wdrożenie długookresowych planów działalności przedsiębiorstwa,
- wyszczególnienie celów działalności przedsiębiorstwa,
- planowanie wyników krótkookresowych z przypisaniem odpowiedzialności do konkretnych ośrodków,
- systematyczne sporządzanie raportów z realizacji zadań przypisanych ośrodkom odpowiedzialności,
- odpowiednie procedury wspierające proces budżetowania.

Poprawne sporządzenie budżetu warunkuje skuteczne osiągnięcie celu działalności przedsiębiorstwa. Jednak, aby to było możliwe, należy przestrzegać pewnych zasad przy ich sporządzaniu. Nie są to jednak zasady bezwzględnie obowiązujące, w związku z czym w praktyce bywają w różnym stopniu przestrzegane i stosowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele zasad dotyczących sporządzania budżetu. Do najważniejszych można zaliczyć (Nita, Nowak, 2007, s. 35–39):

- a) jedność budżetu, traktującą budżet jako całość; jeśli w przedsiębiorstwie są sporządzane budżety częściowe, muszą one stanowić zwartą całość oraz powinny być wskazane relacje zachodzące między budżetami częściowymi, przy których sporządzaniu należy się kierować wspólnymi założeniami i stosować jednakowe procedury, co pozwoli na wyeliminowanie sprzeczności między budżetami częściowymi i zapewni ich zgodność;
- b) zupełność budżetu, która wymaga, aby budżet obejmował elementy rachunku wyników przedsiębiorstwa, wykazywane w pełnej wysokości, bez dokonywania kompensat i wyłączeń, dzięki czemu możliwa jest pełna kontrola ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów;
- c) równowagę budżetową, która zapewnia odpowiednią relację między poziomem ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów;
- d) okresowość budżetowania, mówiącą o konieczności ustalenia okresu, na który jest sporządzany budżet oraz wskazania częstotliwości jego sporządzania;
- e) ciągłość budżetowania, mówiącą, że budżetowanie nie jest czynnością jednorazową, lecz procesem o charakterze ciągłym, co wyraża się tym, że po opracowaniu budżetu rocznego należy podzielić go na budżety kwartalne, które następnie dzieli się na

budżety miesięczne i jednocześnie dla każdego odcinka czasu przeprowadza się analizę osiągniętych rezultatów i ewentualnie wprowadza działania korygujące (zob. rys. 1), dzięki czemu budżet ma większe znaczenie dla kontroli zarządczej;

- f) podmiotowość budżetowania, wymagającą opracowania budżetu w układzie podmiotowym, co w praktyce oznacza, że budżety przypisuje się konkretnym jednostkom odpowiedzialnym za realizację zadań postawionych w budżecie, czyli następuje delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania;
- g) jedność budżetu, która mówi o konieczności przedstawiania upoważnionym osobom wszelkich informacji zawartych w budżecie.

Budżetowanie jest metodą zarządzania przedsiębiorstwem i powinno przyczynić się do skuteczności w osiągnięciu celów jego działalności. To założenie przyświecało w trakcie przeprowadzania badania ankietowego wśród niestacjonarnych studentów kierunku „Informatyka w biznesie”, będących zazwyczaj pracownikami przedsiębiorstw z branży IT. Przedmiotem badania były zagadnienia związane ze sporządzaniem budżetu, rodzajami opracowanych planów i kontrolą ich wykonania. Wyniki przedstawiono w kolejnym punkcie niniejszego artykułu.

## 2. Wyniki badań własnych

W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa proces planowania i budżetowania jest najczęściej wykorzystywany w bieżącej działalności (planowanie przychodów i kosztów, wpływów i wydatków, wyniku finansowego) oraz przedsięwzięć inwestycyjnych (Komorowski, 2015, s. 331). Budżetowanie jest więc nieodzownym narzędziem wspomagania kadry zarządzającej w procesie decyzyjnym. Trudno zatem wyobrazić sobie przedsiębiorstwo, które nie sporządza budżetów, w czasach, gdy zmieniające się otoczenie wymusza nawet weryfikację czynników wywierających wpływ na przedsiębiorstwo w przyszłości (Kowalak, 2013, s. 113). Jednak przeprowadzone badanie ankietowe wykazało, że nie zawsze tak jest.

Wykorzystana w badaniu ankietowa zawiera 12 pytań bezpośrednio związanych z budżetem i procesem budżetowania oraz jednego złożonego pytania metryczkowego. Ankietowaniem objęto 100 studentów niestacjonarnych magisterskich studiów kierunku „Finanse i rachunkowość” na specjalności „Informatyka w biznesie”. Odpowiedziało na nią 74 osoby, co daje 74% zwrotności. Jednak pięć ankiet zostało odrzuconych z powodu niekompletności odpowiedzi. Ponieważ na pytania można było odpowiedzieć, zaznaczając więcej niż jedną odpowiedź, suma odpowiedzi na pytania nie zawsze jest równa liczbie ankiet. Wśród odpowiedzi respondentów padała również odpowiedź „nie wiem”, co zostało potraktowane przez przeprowadzającą badanie jako „brak odpowiedzi”. W takich wypadkach autorka ankiety przeprowadzała wywiad uzupełniający, dopytując, dlaczego udzielono takiej odpowiedzi. W każdym przypadku wyjaśniano, że pracownicy nie są informowani o elementach procesu budżetowania, a przepływ informacji jest znikomy. Wyniki przeprowadzonego badania przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wyniki przeprowadzonego badania

Nr pytania	Treść pytania	Odpowiedź	Suma odpowiedzi na pytanie
1	2	3	4
1	Czy w przedsiębiorstwie są sporządzane plany rzeczowe, finansowe lub stosuje się budżetowanie	NIE	11
		TAK	58
2	Plany (budżety) nie są sporządzane, ponieważ:	są zbędne i nieprzydatne	2
		ich sporządzanie zajmuje zbyt dużo czasu	2
		zarządzanie bez planów jest bardziej efektywne	1
		wszystko wiadomo o przychodach i kosztach bez sporządzania planów	4
		plany opierają się na danych historycznych i nie są przydatne do planowania przyszłości	2
		przedsiębiorstwo osiąga zyski i nie ma potrzeby sporządzania planów	2
		nikt nie przykładał uwagi do realizacji planów, nie były realizowane w poprzednich latach, nie ma sensu, aby je sporządzać obecnie	0
		osoby zarządzające (właściciel, zarząd) nie widzą potrzeby ich sporządzania	3
		wykonanie planów nie nadaje się do oceny sytuacji przedsiębiorstwa	1
		zamiast planów stosowane są inne instrumenty	0
		inne uwagi i przyczyny	0
3	Plany lub budżety są sporządzane, ponieważ:	są niezbędne do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem, nie można bez nich zarządzać	26
		stanowią integralny element procesu budżetowania, który jest stosowany w przedsiębiorstwie	20
		są przydatne w zarządzaniu, pomagają kontrolować, czy założone wartości są osiągnięte	30
		plany trzeba sporządzać, ponieważ inne przedsiębiorstwa je sporządzają	0
		tak sobie życzą organy nadzoru lub właściciele	13
		pozwalają diagnozować zagrożenia i korygować założenia	22
		określają zadania dla poszczególnych menedżerów i pozwalają na ocenę wykonania przez nich zadań	17

1	2	3	4
		na podstawie stopnia ich wykonania można określać wielkość elementów motywacyjnych	6
		inne przyczyny	0
4A	W przedsiębiorstwie sporządza się plany krótkoterminowe (na okres krótszy niż rok)	NIE	6
		TAK, jakie:	52
		tylko finansowe	5
		tylko rzeczowe	1
		rzeczowo-finansowe	16
		roczne (jeden plan na cały rok)	6
		roczne w rozbiciu na miesiące	7
		roczne w rozbiciu na kwartały	10
		roczne w rozbiciu na kwartały i miesiące	17
		kwartalne	2
		roczne na okres inny niż rok kalendarzowy	0
		miesięczne	5
		krótsze niż miesięczne	0
		inne, jakie?	1
4B	W przedsiębiorstwie sporządza się plany długoterminowe (powyżej roku)	NIE	12
		TAK, jakie?	46
		tylko finansowe	12
		tylko rzeczowe	1
		rzeczowo-finansowe	23
		inne, jakie?	0
		plany długoterminowe sporządzane są na inny okres	3
		plany są sporządzane w powiązaniu ze strategią	16
		inne spostrzeżenia i uwagi dotyczące planów długoterminowych	2
5	Formy planów (budżetów)	statyczne, jeden plan (budżet) na dany okres, bez zmian, analizowane tylko odchylenia od przyjętych założeń	25
		kroczące, ciągle sporządzanie planów (budżetów) na kolejne okresy	27
		korekta planów (budżetów), gdy odchylenia osiągną określony poziom	6
		inne, własne rozwiązania, jakie?	0
		brak odpowiedzi	2
6	Metody sporządzania planów (budżetów)	przyrostowa – na podstawie planów (budżetów) i ich wykonania w poprzednich okresach sprawozdawczych	31
		budżetowanie od zera – odrzuca się informacje historyczne, tworzy się plan (budżet) tak jak na początku działalności przedsiębiorstwa	6

1	2	3	4
		mieszana, połączenie obu powyższych metod, dla różnych elementów planu (budżetów)	21
		inne, jakie?	0
		brak odpowiedzi	3
7	Koordinowanie planów (budżetów)	budżetowanie (planowanie) oddolne (partycypacyjne) z udziałem pracowników niższych szczebli	11
		budżetowanie (planowanie) odgórne (nakazowe), plany narzucane z góry (zarząd, top management)	36
		budżetowanie (planowanie) naprzemienne (proces sporządzania planów najpierw z dołu do góry, potem po korektach z góry do dołu)	7
		inne, jakie?	1
		brak odpowiedzi	4
8	W przedsiębiorstwie założenia do planów (budżetów) przedstawia	prezes zarządu	14
		rada nadzorcza	1
		członek zarządu, dyrektor finansowy	17
		właściciel	1
		dyrektor finansowy	25
		główny księgowy	2
		zespół lub komisja ds. planów/budżetowania	2
		kierownicy komórek organizacyjnych	8
		osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie poszczególnych ośrodków odpowiedzialności	8
		inni, kto?	0
		brak odpowiedzi	1
9	W procesie sporządzania planów (budżetów) uczestniczy	prezes zarządu	15
		wieloosobowy zarząd	9
		członek zarządu dyrektor finansowy	20
		dyrektor finansowy	13
		główny księgowy	16
		kierownicy komórek organizacyjnych	11
		zespół lub komisja ds. planów/budżetowania	9
		dział controllingu	6
		specjalista ds. controllingu, controller	6
		dział ekonomiczny lub księgowości	3
		osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie poszczególnych ośrodków odpowiedzialności	7
		inni, kto?	1
		brak odpowiedzi	7

1	2	3	4
10	Jakie rodzaje planów (budżetów) są sporządzane	jeden plan (budżet) dla całego przedsiębiorstwa, obejmujący przychody i koszty odpowiadające kategoriom występującym w rachunku zysków i strat bez zbytniego uszczegółowienia	15
		jeden plan bilansu dla całego przedsiębiorstwa	6
		plan (budżet) sprzedaży poszczególnych usług	10
		plan wskaźników finansowych	5
		plan wskaźników niefinansowych	0
		plan (budżet) zapasów	3
		plan (budżet) przepływów pieniężnych	6
		plany (budżety) kosztów dla poszczególnych rodzajów wykonywanej działalności	12
		szczegółowe plany (budżety) przychodów i kosztów określone odrębnie dla głównych rodzajów wykonywanej działalności	2
		plany (budżety) przychodów i kosztów dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa	15
		plany (budżety) przychodów i kosztów dla wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności	4
		planowanie scenariuszowe, sporządza się plany dla kilku scenariuszy	5
		jakie inne rodzaje planów (budżetów) niewymienione powyżej są sporządzane, proszę wymienić	0
brak odpowiedzi	9		
11	Kontrola wykonania planów	kontrola wykonania planów dokonywana jest tylko w okresach	7
		stosowane są mierniki finansowe, w tym wskaźniki finansowe:	
		rentowności	16
		rotacji majątku	3
		płynności	11
		wykorzystania kapitału	9
		stosowane są mierniki niefinansowe, jakie?	2
		przeprowadzana jest analiza odchyleń i określone są procedury korekty poszczególnych parametrów	18
		inne elementy kontroli i korekty wykonania planów	2
		brak odpowiedzi	15
12	Controlling w przedsiębiorstwie	dział controllingu	17
		stanowisko controllera, specjalista ds. controllingu	6
		funkcję controllera pełni dyrektor finansowy lub główny księgowy	17



1	2	3	4
		elementy controllingu włączono w zakres funkcjonowania działu ekonomicznego (ew. finansowego)	11
		elementy controllingu włączono w zakres funkcjonowania działu księgowości	7
		controlling w ogóle nie jest stosowany	4
		inne rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwie	1
		brak odpowiedzi	11
13 METRYCZKA	Przedsiębiorstwo działa na rynku	lokalnym	7
		regionalnym	4
		krajowym	18
		międzynarodowym	45
	Miejscowość prowadzenia działalności	Warszawa	3
		Wrocław	43
		Poznań	1
		Kraków	1
		Bolesławiec	1
		Wałbrzych	1
		Rawicz	1
		Lublin	2
		Jelenia Góra	1
		inne	4
		brak odpowiedzi	18
	Przedsiębiorstwo istnieje od	1 roku	1
		2 lat	3
		3 lat	1
		4 lat	1
		5 lat	3
6 lat		1	
7 lat		2	
8 lat		4	
10 lat		5	
11 lat		2	
13 lat		1	
15 lat		2	
17 lat		2	
18 lat		1	
20 lat		7	
24 lat	1		
25 lat	2		

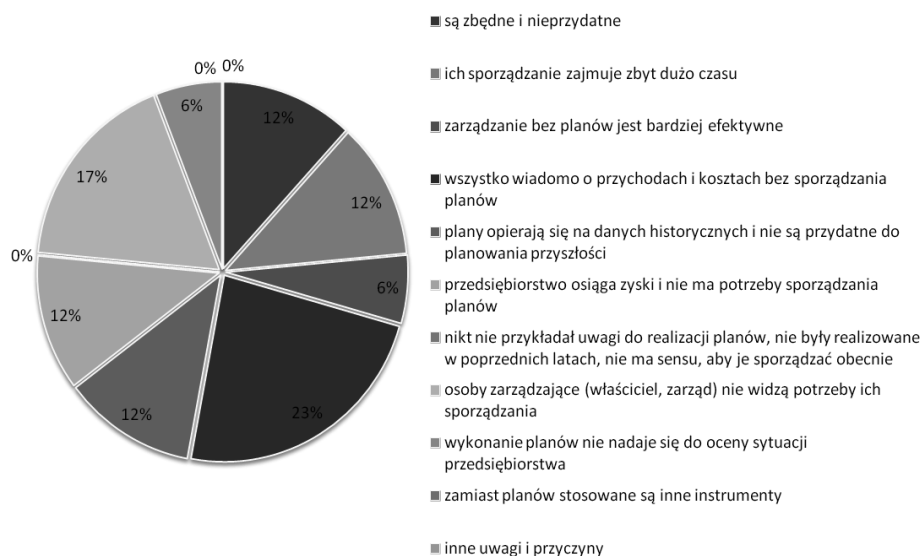
1	2	3	4
		26 lat	3
		30 lat	5
		powyżej 50 lat	2
		65 lat	1
		90 lat	1
		brak odpowiedzi	18
	Przeciętna liczba zatrudnionych (etaty)	5	1
		8	1
		10	1
		12	1
		25	2
		30	2
		40	3
		50	5
		60	1
		ok. 100	7
		ok. 150	4
		200	3
		300	1
		400	2
		1400	1
		ok. 3000	4
		5000	2
		10 000	2
		13 000	1
		16 000	1
	20 000	1	
	50 000	1	
		brak odpowiedzi	22
	Wysokość osiągniętych przychodów w 2017 r.	1 000 000,00	1
		1 500 000,00	1
		8 000 000,00	1
		18 000 000,00	2
		38 000 000,00	1
		100 000 000,00	1
			brak odpowiedzi

1	2	3	4
	Rodzaj wykonywanej działalności	IT	22
		sport	1
		turystyka	1
		outsourcing	1
		bankowość	3
		handel	2
		usługi finansowe	6
		branża motoryzacyjna	2
		brak odpowiedzi	31
	Forma prawna przedsiębiorstwa	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	38
		spółka akcyjna	17
		przedsiębiorstwo państwowe	5
		spółdzielnia	0
		spółka osobowa – rodzaj spółki?	1
		jednoosobowa działalność gospodarcza	1
		przedsiębiorstwo prywatne	5
		inne, jakie	1
brak odpowiedzi	4		
	Zależność kapitałowa	przedsiębiorstwo niezależne	21
		spółka-córka w holdingu	6
		spółka w koncernie (korporacji)	30
		spółka-matka w holdingu	2
		inne, jakie?	3
		brak odpowiedzi	7
	Struktura przedsiębiorstwa	jednodziałowe	17
		wielooddziałowe	48
		brak odpowiedzi	4
	Własność kapitału	100 % publiczny, własność:	
		skarb państwa	1
		województwo	0
		powiat	0
		gmina	2
		100 % prywatny:	
		wyłącznie polski	22
		wyłącznie zagraniczny	11
		100 % prywatny – polski i zagraniczny, przewaga polskiego	5
		100 % prywatny – polski i zagraniczny, przewaga zagranicznego	12

1	2	3	4
		prywatny i publiczny – przewaga prywatnego	1
		prywatny i publiczny – przewaga publicznego	0
		brak odpowiedzi	15

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie nr 1, czy w przedsiębiorstwie są sporządzane plany rzeczowe, finansowe lub stosuje się budżetowanie, 58 osób odpowiedziało twierdząco i aż 11 osób negatywnie. W pytaniu nr 2 podano powody, dla których budżety nie są sporządzane. Najczęściej była to ich zbędność i nieprzydatność oraz pracochłonność (po dwie odpowiedzi). Jedna osoba odpowiedziała, że zarządzanie przedsiębiorstwem bez planów uważa za bardziej efektywne. Na dysponowanie wystarczającymi informacjami o przychodach i kosztach, bez konieczności sporządzania planów, wskazały cztery osoby, natomiast trzy odpowiedziały, że właściciel lub zarząd nie widzą potrzeby sporządzania takich planów. Po dwie odpowiedzi dotyczyły informacji, że plany opierają się na danych historycznych, które nie są przydatne do planowania, oraz że przedsiębiorstwo osiąga zyski, więc nie ma potrzeby opracowywania planów. Osoby, które odpowiedziały negatywnie na pytanie nr 1 oraz udzieliły odpowiedzi na pytanie nr 2, miały odpowiedzieć dopiero na pytanie nr 12. Na rysunku 2 zobrazowano (z udziałem procentowym) powody, dla których budżety nie są sporządzane w badanych przedsiębiorstwach.



**Rysunek 2.** Powody, dla których budżety nie są sporządzane

Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które udzieliły twierdzącej odpowiedzi na pytanie nr 1, zapytane o powody sporządzania budżetu (pytanie nr 3) odpowiadały, że plany są przydatne w zarządzaniu i pomagają kontrolować osiągnięcie założonych wartości (30 odpowiedzi). Jednocześnie 26 odpowiedzi potwierdziło wsparcie zarządzania przedsiębiorstwem przez budżety oraz 22, że plany wspomagają wykrywanie zagrożeń. Tylko o dwie osoby mniej zauważyło, że budżet jest integralnym elementem procesu budżetowania stosowanego w przedsiębiorstwie. W 17 badanych przedsiębiorstwach budżet określa zadania poszczególnych menedżerów, zaś 13 respondentów przyznało, że plan jest sporządzany na żądanie właścicieli. Na podstawie stopnia wykonania budżetu w sześciu badanych przedsiębiorstwach określone są wielkości elementów motywacyjnych.

Na pytanie nr 4 o sporządzanie w przedsiębiorstwach planów krótkoterminowych, tylko sześć odpowiedziało było negatywnych. W 52 przedsiębiorstwach sporządza się takie plany, najczęściej rocznych, w rozbięciu na kwartały i miesiące (17 odpowiedzi) oraz 16 planów rzeczowo-finansowych. Należy tu podkreślić, że w niektórych badanych przedsiębiorstwach sporządzanych jest kilka rodzajów planów krótkoterminowych. W 10 przypadkach powstają plany w rozbięciu tylko na kwartały, a w siedmiu – w rozbięciu tylko na miesiące. W sześciu przedsiębiorstwach sporządzany jest jeden budżet na cały rok, a w pięciu – co miesiąc. Można w tym wypadku wyciągnąć wniosek, że w tych przedsiębiorstwach nie jest stosowana zasada jedności budżetu. W pięciu przypadkach sporządzane są krótkoterminowe plany finansowe. Tylko w dwóch przedsiębiorstwach opracowywane są plany kwartalne i w jednym – plany rzeczowe.

Podobnie rozkładają się odpowiedzi dotyczące planowania długoterminowego. Nie sporządza takich planów 12 przedsiębiorstw, zaś 46 odpowiedziało pozytywnie, z tego w 23 przypadkach powstają plany rzeczowo-finansowe, 16 budżetów powstaje w powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa, a w 12 przedsiębiorstwach sporządzane są tylko plany finansowe. Trzech respondentów odpowiedziało, że plany takie są opracowywane na okres dłuższy niż rok, podając jako przyczynę zależność od planowanych inwestycji (do 5 lat) lub od długości trwania danego projektu. W jednym przypadku jest sporządzany tylko plan rzeczowy, a w dwóch zaznaczono odpowiedź „inne spostrzeżenia”, nie podając jednak żadnych uwag.

Na pytanie nr 5 dotyczące rodzajów tworzonych budżetów w przedsiębiorstwie, 27 respondentów wskazało budżety kroczące i 25 statyczne. Tylko w sześciu przypadkach stosuje się korektę planów, gdy odchylenia osiągną określony poziom. W dwóch przypadkach respondenci odpowiedzieli, że nie posiadają wiedzy o formach sporządzanych budżetów w ich przedsiębiorstwie.

W pytaniu nr 6 większość respondentów stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwach stosuje się metodę przyrostową w sporządzaniu budżetów (31 odpowiedzi) i metodę mieszaną (21 odpowiedzi), czyli połączenie metod przyrostowej i od zera. Tylko w sześciu przypadkach stosuje się metodę „od zera”, która po ponad czterdziestu latach przeżywa swój renesans<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Więcej na temat renesansu koncepcji budżetowania od zera w: Kowalewski (2017).

Budżetowanie odgórne jest stosowane w 36 przebadanych przedsiębiorstwach, a 11 stosuje budżetowanie oddolne, z udziałem pracowników niższych szczebli. Tylko w siedmiu przypadkach istnieje budżetowanie naprzemienne, czyli w procesie tworzenia budżetu biorą udział pracownicy niższych szczebli, następnie plany są korygowane przez kierowników jednostek i po korektach wracają do pracowników niższych szczebli. Tylko w czterech przypadkach studenci nie wiedzieli, w jaki sposób są koordynowane budżety. Wynika to z braku przepływu informacji w badanym przedsiębiorstwie.

W pytaniu nr 8, kto przedstawia założenia do planów, 25 respondentów wskazało na dyrektora finansowego, 17 na członka zarządu, a 14 – na prezesa zarządu. Ankietowani wskazali również na kierowników komórek organizacyjnych lub inne osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie ośrodków odpowiedzialności (po 8 odpowiedzi). Główny księgowy lub członek zespołu ds. budżetowania przedstawia założenia w dwóch badanych przedsiębiorstwach, zaś w jednym przypadku jest to rada nadzorcza lub właściciel. Wynika to z formy prawnej przedsiębiorstwa. Tylko jedna osoba nie była w stanie udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Autorka ankiety zapytała również o to, kto uczestniczy w procesie budżetowania (pytanie nr 9). Respondenci również w tym pytaniu mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na członka zarządu (20 odpowiedzi) i głównego księgowego (16 odpowiedzi). W 15 przypadkach w tworzeniu planu uczestniczy prezes zarządu, w 13 dyrektor finansowy, a w 11 biorą udział kierownicy komórek organizacyjnych. Wieloosobowy zarząd lub zespół ds. budżetowania uczestniczy w tworzeniu planów w dziewięciu badanych przedsiębiorstwach. Osoby, które odpowiadają za ośrodki odpowiedzialności, w siedmiu badanych przedsiębiorstwach biorą udział w sporządzaniu budżetów, a w sześciu – robi to dział controllingu lub bezpośrednio controller. Tylko w trzech przypadkach dział księgowości (czy też ekonomiczny) współtworzy budżet.

Na pytanie nr 10, jakie rodzaje planów są sporządzane w badanym przedsiębiorstwie, 15 odpowiedzi dotyczyło jednego planu (obejmującego przychody i koszty odpowiadające pozycjom z rachunku zysków i strat) oraz budżetu dotyczącego przychodów i kosztów dla poszczególnych działów. Sporządzane są również (12 przypadków) budżety dla poszczególnych rodzajów wykonywanej działalności oraz budżety sprzedaży poszczególnych usług (10 odpowiedzi). W sześciu przypadkach sporządzany jest jeden plan dla całego przedsiębiorstwa (bez budżetów cząstkowych) oraz budżet przepływów pieniężnych. Plan wskaźników finansowych i plany sporządzane na konkretny scenariusz tworzone są w pięciu badanych przedsiębiorstwach. Tylko w czterech przypadkach sporządzany jest plan dla wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności i w trzech – dla zapasów. Aż dziewięciu ankietowanych nie wiedziało, jakie rodzaje budżetów są sporządzane w przedsiębiorstwie.

Kontrola wykonania budżetów była przedmiotem badania w pytaniu nr 11. Niestety aż 15 respondentów nie posiadało wiedzy na ten temat. Po raz kolejny jako powód respondenci podali brak przepływu informacji w przedsiębiorstwie. W 18 przypadkach stosuje się analizę odchyleń i koryguje plany, a w 16 przedsiębiorstwach stosuje się wskaźniki rentowności jako sposób na kontrolę wykonania budżetu. Inne stosowane mierniki finansowe stosowane

w przedsiębiorstwach to: płynności (11 wskazań), wykorzystania kapitału (dziewięć odpowiedzi) i rotacji majątku (trzy przypadki). Stosowane są również mierniki niefinansowe (zadowolenie klienta i pracowników) oraz inne elementy kontroli (po dwie odpowiedzi). Kontrola wykonania planów jest również wykonywana w badanych przedsiębiorstwach w konkretnych okresach: w przypadku czterech przedsiębiorstw – miesięcznie i w trzech – kwartalnie.

Ankieterka zadała również pytanie (nr 12) o controlling w badanych przedsiębiorstwach. W 17 przedsiębiorstwach istnieje dział controllingu, a samą funkcję controllera pełni dyrektor finansowy lub główny księgowy. W sześciu przedsiębiorstwach istnieje stanowisko controllera czy też specjalisty ds. controllingu; w kolejnych 11 przypadkach elementy controllingu włączono w zakres funkcjonowania działu finansowego, a w siedmiu – do działu księgowości. Niestety w czterech przedsiębiorstwach controlling nie jest w ogóle stosowany i aż 11 osób nie posiadało wiedzy na temat istnienia controllingu w swoim miejscu pracy. Jedna osoba udzieliła odpowiedzi o stosowanych innych rozwiązaniach w przedsiębiorstwie, ale nie sprecyzowała, czego one dotyczą.

Pytanie nr 13 dotyczyło metryczki badanych przedsiębiorstw. W tych pytaniach respondenci również mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Wśród badanych przedsiębiorstw 17 jest jednooddziałowymi firmami, a 48 ma wiele oddziałów. Na rynku lokalnym działa sześć jednostek, cztery na regionalnym, 18 krajowym i aż 45 na rynku międzynarodowym. Jako miejscowość prowadzenia działalności podawano: Warszawę (trzy odpowiedzi), Wrocław (43 przedsiębiorstwa), po jednym w Poznaniu, Krakowie, Bolesławcu, Wałbrzychu, Rawiczu i Jeleniej Górze, dwa przedsiębiorstwa prowadzą działalność w Lublinie. Respondenci wskazali również na inne miejsca: ogólnie w Polsce, zbiór państw (USA, Anglia, Norwegia, Hiszpania, Polska), Berlin i Indie, Francja. Aż 18 respondentów nie chciało ujawnić miejsca działalności swojego pracodawcy.

Przedziały czasowe, w jakich działają badane przedsiębiorstwa, to:

- od 1 roku do 10 lat – 21 jednostek gospodarczych,
- od 11 do 20 lat – 10 przedsiębiorstw,
- między 24 a 30 lat – 11 firm,
- powyżej 50 lat działalności – tylko cztery przedsiębiorstwa.

Do braku wiedzy o czasie istnienia przedsiębiorstwa przyznało się 18 respondentów. Różna jest również przeciętna liczba etatów: do 12 zatrudnionych – w czterech przedsiębiorstwach; między 25 a 60 etatów – w 13 jednostkach; około 100 pracowników – w siedmiu firmach; cztery jednostki zatrudniają około 150 pracowników; 200 etatów mają trzy jednostki. Tylko u jednego respondenta pracodawca zatrudnia 300 osób, zaś u dwóch – 400. Jeden pracodawca zatrudnia 1400 pracowników i aż czterech około 3000 osób. U kolejnych dwóch jest zatrudnionych po 5000 i 10 000 osób. Respondenci wskazali również zatrudnienie u swojego pracodawcy między 13 000 a 50 000 etatów (łącznie cztery wskazania). Niestety aż 22 badanych nie miało wiedzy na temat wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwach, w których pracują.

Nieliczni respondenci odpowiedzieli o wysokości osiągniętego przychodu w 2017 roku. Kwoty te wahały się pomiędzy 1 a 100 mln (pojedyncze przypadki) złotych. Większość, aż 62 osoby, nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, zasłaniając się ochroną danych bądź niewiedzą. Na pytanie o rodzaj wykonywanej działalności również większość respondentów nie udzieliła odpowiedzi (31 osób). Wśród 69 ankietowanych 22 pracuje w branży IT, po jednej osobie w sporcie i turystyce, trzy w bankowości, po dwie w handlu i branży motoryzacyjnej oraz sześć w szeroko rozumianych finansach.

Respondenci odpowiedzieli również na pytanie o formę prawną przedsiębiorstwa. Wśród wskazań było 38 spółek z o.o., 17 spółek akcyjnych, po pięć przedsiębiorstw państwowych i prywatnych oraz po jednym przedsiębiorstwie: spółka osobowa, jednoosobowa działalność gospodarcza oraz korporacja, nie było natomiast spółdzielni. Czterech respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Kolejne pytanie dotyczyło zależności kapitałowej. Przedsiębiorstw niezależnych finansowo było 21, zaś spółek w koncernie aż 30. W holdingu działa osiem firm: sześć jako córka i dwa jako matka. W innych odpowiedziach wskazano jedną grupę kapitałową i dwie spółki finansowane przez miasto. Na to pytanie nie odpowiedziało siedmiu respondentów, jako przyczynę podając niewiedzę.

Ostatnie pytanie dotyczyło własności kapitału w badanych przedsiębiorstwach. Najwięcej jednostek, bo aż 22, ma kapitał prywatny polski. Kapitałodawca prywatny, ale z przewagą kapitału zagranicznego występuje w 12 badanych przedsiębiorstwach (przewaga zagranicznego do polskiego waha się w przedziale do 60%), natomiast w 100% zagranicznych prywatnych jest 11 przedsiębiorstw. Jednostek o przewadze kapitału prywatnego polskiego było pięć (przewaga polskiego mieściła się w granicy do 80%). Wśród wskazań znalazły się również przedsiębiorstwa publiczne – w jednym przypadku właścicielem jest skarb państwa, w dwóch gmina. Na to pytanie nie odpowiedziało 15 osób (z braku wiedzy).

Analizując uzyskane odpowiedzi, należałoby się zastanowić przede wszystkim, dlaczego pracownicy niższego szczebla nie mają wiedzy o sporządzanych budżetach, czy też dlaczego nie są informowani o przyczynach (nie)tworzenia budżetów w przedsiębiorstwach, w których pracują. Budżet nie powinien być owiany tajemnicą, a sam proces budżetowania może być wykorzystany również jako narzędzie motywacji pracowników.

## **Uwagi końcowe**

Skuteczne zarządzanie jednostkami gospodarczymi wymusza stosowanie odpowiedniego sposobu planowania, jakim jest budżetowanie. Dzieje się tak dlatego, że proces budżetowania obejmuje procedury formułowania celów oraz przypisanie ich do ośrodków odpowiedzialności. Budżetowanie jest podstawą do skutecznego osiągnięcia celów wyrażonych w kategoriach finansowych.

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania można wnioskować, że mimo ważnej roli, jaką odgrywa budżetowanie w procesie zarządzania w przedsiębiorstwach, wciąż nie ma



przepływu informacji między zarządzającymi czy też jego właścicielami a pracownikami niższych szczebli. Pracownicy ci nie uzyskują podstawowych informacji o budżetach, ich zakresie czasowym i odpowiedzialności za ich realizację. Jest to tym bardziej zastanawiające, że budżet jest planem charakteryzującym się najwyższym stopniem konkretyzacji, dzięki czemu możliwa jest ciągła weryfikacja realizacji założonych celów oraz kontrola ich wykonania. Można postawić hipotezę, że właściciele przedsiębiorstw objętych badaniem, którzy nie sporządzają budżetów z przyczyn podanych w wynikach ankiety, ryzykują brakiem powodzenia w projektach prowadzonych w jednostkach. Zastanawia również dość duża liczba odpowiedzi przeczących odnośnie do stosowania budżetowania, w czasach, gdy duży nacisk kładziony jest na racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi. Analizując wyniki przeprowadzonego badania, można również wyciągnąć wniosek, że konieczne jest dążenie do poprawy przepływu informacji dotyczących elementów procesu budżetowania w przedsiębiorstwie, wykorzystania budżetów w bieżącej działalności gospodarczej oraz w ocenie rezultatów.

## Literatura

- Barańska, M. (2017). Wpływ zasobów finansowych słuchacza na wybór kierunku studiów podyplomowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 589–602.
- Brojak-Trzaskowska, M., Lubomska-Kalisz, J., Porada-Rochoń, M., Surmacz, A.O. (2010). *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Czubakowska, K. (2004). *Budżetowanie w controllingu*. Gdańsk: ODDK.
- Dylewski, M., Filipiak, B., Szczypa, P. (2007). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*. Warszawa: CeDeWu.
- Komorowski, J. (2015). *Zarys budżetowania przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kowalak, R. (2013). Budżetowanie w zakładzie gospodarowania odpadami. W: *Budżetowanie – dziś i jutro*, red. A. Dura (s. 117–119). Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Kowalewski, M. (2017). Renesans koncepcji budżetowania od zera. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 447–456.
- Nita, B., Nowak, E. (red.) (2007). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Nowak, E. (red.) (2002). *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*. Gdańsk: ODDK.
- Nowak, M. (2007). Psychologiczne aspekty budżetowania. W: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. B. Nita, E. Nowak (s. 320–344). Kraków: Wolters Kluwer.

## BUDGETING IN SELECTED IT COMPANIES

**Abstract:** *Purpose* – The aim of this article is to present the results of empirical research carried out among students of part-time studies in the field of “Finance and accounting” in the specialty “IT in business”, conducted at the University of Economics in Wrocław. The study was aimed at trying to answer the question whether in the IT sector companies are being prepared, and if so to what extent, material plans or budgeting is applied. *Design/methodology/approach* – To achieve the goal, literature studies in the field of budgeting and budgeting were used, and a questionnaire survey was conducted, supported by the interview among students of the designated target group.

*Findings* – The article shows that the budget and the budgeting procedure in a selected random sample are in most cases prepared, however the employees of these enterprises are not always aware of their purpose and the flow of information is limited.

*Originality/value* – The study was designed to show whether IT companies are budgeted, who is responsible for them and how the results determined in the budget are controlled.

**Keywords:** budget, budgeting, material plans, financial plans

**Cytowanie**

Barańska, M. (2018). Budżetowanie w wybranych przedsiębiorstwach – prezentacja wyników badań empirycznych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 167–184. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-15.