

Roman Kotapski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYBRANE PROBLEMY PLANOWANIA I KONTROLI DZIAŁALNOŚCI ZAPLECZA BUDOWY

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa budowlano-montażowe miały w swoich strukturach organizacyjnych rozbudowane bazy sprzętowo-transportowe, warsztaty, zakłady konstrukcji stalowych i inne specjalistyczne zaplecze. Wynikało to z prozaicznych powodów – trudno było pozyskać materiały czy usługi na rynku. Jednakże w wyniku zmian rynkowych zostały one zredukowane lub też zostały wyodrębnione jako specjalistyczne przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne, co spowodowało na rynku budowlanym kształtowanie się nowych więzi w wykonawstwie (zob. [Matwiejczuk 2004, s. 29-35]).

Wyodrębnienie tych obszarów działalności nie zwalnia zarządzających tymi zasobami od planowania i kontrolowania ich wykorzystania w prowadzonej działalności gospodarczej. Ten proces odbywa się niezależnie od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa.

Racjonalne zarządzanie tymi zasobami wymaga wprowadzenia wielu zmian organizacyjnych w zakresie planowania i kontroli zaplecza budowy oraz doboru i wdrożenia adekwatnych narzędzi rachunkowości zarządczej.

2. Identyfikacja zaplecza budowy

Zaplecze budowy jest niezbędne do realizacji robót budowlanych. W tym zakresie można wyodrębnić m.in. usługi sprzętowe, usługi transportowe, produkcję konstrukcji stalowych, produkcję betonów, produkcję prefabrykatów na budowie, warsztaty. Utrzymanie zaplecza budowy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa budowlano-montażowego musi wynikać z jednej strony z jego potrzeb, a z drugiej strony – musi być uzasadnione ekonomicznie utrzymanie tego typu jednostek organizacyjnych oraz w konsekwencji odpowiednich zasobów. Poniżej krótko scharakteryzowano zaplecze budowy.

Przedmiotem działalności *bazy sprzętowo-transportowej* jest świadczenie usług transportowych i sprzętowych. Najczęściej jest ona wyodrębniona organizacyjnie w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym. Na jej wyposażeniu znajdują się m.in. koparki, spycharki, ładowarki, agregaty prądotwórcze, sprężarki, walce, samochody dostawcze, ciężarówki do przewozu materiałów, kruszyw czy prefabrykatów, ciągniki siodłowe, platformy do przewozu sprzętu ciężkiego, specjalistyczne przyczepy, naczepy, np. do przewozu cementu, popiołów, pompy do betonów, betonowozy. W przedsiębiorstwach budownictwa hydrotechnicznego znajdują się również jednostki pływające, jak barki i promy. W przypadku większych jednostek organizacyjnych zazwyczaj są jeszcze m.in. odrębne budynki, wiaty, garaże, stacje benzynowe, zaplecze techniczne.

Posiadanie dużej liczby jednostek transportowych i sprzętowych wymaga odpowiedniej organizacji pracy w tego typu jednostce organizacyjnej, szczególnie do jak najefektywniejszego i równomiernego wykorzystania posiadanych do dyspozycji zasobów. W procesie planowania pracy tego typu jednostek należy wziąć przede wszystkim pod uwagę m.in.:

- rodzaj i ilość ładunku do przewozu,
- odległość od miejsca załadunku do miejsca wyładunku przewożonego ładunku,
- rodzaj jednostki, za pomocą której będzie realizowane zlecenie,
- odpowiednie wykorzystanie jednostki, czyli to, aby jednostka nie realizowała tzw. pustego przebiegu,
- możliwości komunikacyjne, w tym wyznaczenia właściwych tras przejazdu,
- warunki realizacji usługi, np. sprzęt ciężki czy lekki,
- synchronizację z robotami budowlanymi,
- czas pracy jednostki,
- koszty realizacji usługi.

Wymienione powyższe czynniki mają wpływ na organizację prac budowlanych oraz na ostateczny wynik budowy. Stąd też istotne znaczenie ma właściwe zarządzanie tym potencjałem¹.

W przypadku organizacji pracy sprzętu budowlanego należy wziąć też pod uwagę m.in. kategorię gruntu, dane geodezyjne i geologiczne, trasy urządzeń podziemnych, np. kabli, wodociągów, kanalizacji. Są to bardzo ważne informacje w zakresie organizacji robót budowlanych oraz doboru i wykorzystania odpowiedniego sprzętu budowlanego.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw budowlano-montażowych, w zależności od wielkości i charakteru realizowanych budów, wyodrębnia się *wytwórnice*

¹ Do planowania wykorzystania potencjału produkcyjnego oraz planowania robót budowlanych próbowano stosować metody sieciowe ścieżki krytycznej CPM (*Critical Path Method*) i technikę oceny i kontroli przedsięwzięć PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) (por. [Jaworski 2004]). Jednak próby sformalizowania zagadnienia agregacji harmonogramów z uwzględnieniem rodzaju projektowanej inwestycji, charakteru budowy itp. nie przyjęły się w praktyce. Doświadczenie i intuicja projektanta w tego rodzaju pracach mają znaczenie decydujące [Biruk i in. 2007, s. 47]. Zob. również [Czarnigowska i in. 2004, s. 22].

betonów. Mogą być to węzły mobilne z obsługą lub też węzły stałe. Produkują one różne niezbędne rodzaje betonów, np. B10, B25, zaprawy, stabilizacje o różnej konsystencji. Następnie są one dostarczane betonowozami na budowy własne lub też innym kontrahentom. Niezbędnymi elementami wytwórni betonów są też place składowe materiałów i kruszyw. Musi być też zapewniona obsługa techniczna wytwórni dla utrzymania jej w ruchu.

Poligonowe wytwórnie prefabrykatów są wykorzystywane ze względów technologicznych i organizacyjnych na budowach dotyczących np. mostów. Nie opłaca się, lub nie ma możliwości technicznych, organizować przewozów z zakładu produkcyjnego prefabrykatów na miejsce budowy. Stąd też niezbędne elementy obiektów budowlanych wytwarza się na miejscu.

W zależności od liczby jednostek sprzętowych i transportowych oraz innego zaplecza technicznego budowy wyodrębnia się *warsztaty*. Ich zadaniem jest generalnie utrzymanie w należytych stanie technicznym zaplecza, tj. samochodów, sprzętu czy też maszyn.

Posiadanie zaplecza budowy wiąże się też z zapewnieniem jakości jego pracy. Konkurencyjny rynek narzuca coraz wyższe wymagania zapewnienia jakości produktów oraz bezpieczeństwa ludzi i środowiska, a to wiąże się ze wzrostem nakładów na zapewnienie niezawodności systemów technicznych i technologicznych. W związku z tym w obszarze eksploatacji podstawowych systemów technicznych stawianych jest wiele krytycznych celów, spośród których najistotniejsze to:

- zapewnić pożądaną jakość produktów dzięki prawidłowo wyregulowanym, konserwowanym i obsługiwanym urządzeniom,
- zapewnić maksymalne zdolności produkcyjne urządzeń,
- zapewnić maksymalny ekonomiczny okres użytkowania wyposażenia produkcyjnego,
- zminimalizować koszty stanowiskowe produkcji związane z obsługą konserwacyjną i remontową urządzeń,
- zminimalizować czas niedostępności urządzeń z powodu awarii i czynności konserwacyjnych oraz wynikające stąd straty produkcyjne,
- zminimalizować zagrożenia bezpieczeństwa i wpływu na środowisko ze strony eksploatowanych systemów [Stańczuk 2004, s. 12].

Posiadanie zaplecza budowy przez przedsiębiorstwo budowlano-montażowe musi być uzasadnione organizacyjnie i ekonomicznie. Wiązą się z tym również zadania, które zostały wymienione powyżej.

Elementem realizacji budowy jest wykorzystanie np. sprzętu i transportu budowlanego. Od kosztów tych usług będzie w dużej mierze zależeć rezultat końcowy i ekonomiczny kontraktu budowlanego. W związku z tym dla tych obszarów działalności procesu budowlanego należy:

- określić koszty działalności zaplecza budowy,
- opracować zasady rozliczeń kosztów świadczeń zaplecza budowy,
- określić strukturę, zakres i budżet ich działalności,

- wyselekcjonować niezbędne narzędzia rachunkowości zarządczej dla potrzeb monitoringu ich działalności,
- zbudować system monitoringu działalności zaplecza,
- opracować przekroje ewidencji przychodów i kosztów zaplecza w zakładowym planie kont na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem budowlano-montażowym.

Rozwiązania w tym zakresie pozwolą na lepsze zarządzanie tym potencjałem.

3. Koszty działalności zaplecza budowy

W związku ze zmianami rynkowymi i tym samym zmianami w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych należy dokonać ponownej identyfikacji kosztów działalności zaplecza budów. W warunkach narastającej konkurencji zwiększyły się potrzeby informacyjne w zakresie zarządzania kosztami zapleczem budowy.

W literaturze przedmiotu dotyczącej zaplecza budowy generalnie uwzględnia się w zasadzie tylko koszty według rodzaju lub też podział kosztów na koszty bezpośrednie i pośrednie dla wyodrębnionych miejsc powstawania kosztów. Przy czym wyodrębnione jednostki organizacyjne, takie jak np. bazy sprzętowo-transportowe, wytwórnie betonów, traktuje się jako jednolite miejsce powstawania kosztów (por. [Bień 1989, s. 248; Płoszajski 1984, s. 177]). Nie uwzględnia się natomiast kosztów procesów czy też kosztów utrzymania infrastruktury, obsługi klienta, zarządzania, które można wyodrębnić w ramach tego typu jednostki organizacyjnej.

Trudno zgodzić się np. z poglądem przedstawionym w pracy [Szuszkowska i inni 1984, s. 106-107], że wytwórnia betonów jest odrębnym miejscem powstawania kosztów, na którym gromadzi się wszystkie jej koszty. Taki zakres o kosztach działalności wytwórni betonów nie jest wystarczający na potrzeby zarządzania jej kosztami.

W jednym z przedsiębiorstw budownictwa drogowego według powyższego schematu ewidencjonowano koszty wytwórni, czyli uwzględniano tylko koszty produkcji z podziałem na poszczególne wyroby, tj. beton 10, beton 20 itp., oraz koszty ogólnego zarządu bez wyodrębnienia w nim innych grup kosztów. Jednakże po analizie działalności wytwórni betonów wyodrębniono następujące koszty:

- bezpośrednie produkcji, z podziałem na poszczególne betony,
- badań laboratoryjnych wytwarzanego betonu,
- przygotowania produkcji,
- pracy węzła,
- zasobów ludzkich,
- zarządzania i administrowania wytwórnią,
- sprzedaży betonów.

Powyższy układ pozwala na kontrolę nie tylko kosztów rodzajowych, ale też istotnych miejsc powstawania kosztów czy też kosztów procesów, np. zarządzania i obsługi przedsiębiorstwa, które są niezależne od kosztów produkcyjnych. Nowy

układ informacyjny o kosztach działalności wytwórni pozwolił inaczej spojrzeć na różne wielkości, m.in. na wysokość jednostkowego kosztu wytworzenia betonu. Konsekwentnie ten podział ma wpływ na przekroje ewidencyjne kosztów działalności wytwórni betonów oraz na kształt i zakres jej budżetu.

Wyodrębnienie kosztów procesów, utrzymania infrastruktury, zarządzania ma bardzo duże znaczenie podczas planowania, grupowania, kalkulacji i rozliczania kosztów działalności zaplecza budowy. Zwłaszcza, że za poszczególne rodzaje zaplecza mogą być odpowiedzialne różne komórki organizacyjne. W związku z tym będzie potrzebna bardziej szczegółowa informacja o kosztach działalności zaplecza budowy, w tym o kosztach eksploatacji maszyn, sprzętu, utrzymania ruchu itp. Brak tych informacji powoduje, że podczas opracowywania ofert na realizację robót budowlanych nie można właściwie ich przygotować ze względu na brak rzeczywistych danych. W konsekwencji istnieje duże prawdopodobieństwo przegrania przetargu czy też później braku uzyskania planowanego wyniku.

4. Rozliczanie kosztów zaplecza budowy a działania organizacyjne

Istotnym czynnikiem wpływającym na koszty budowy jest wykorzystanie sprzętu i transportu budowlanego, wykonania lub zamówienia konstrukcji stalowych czy też produkcji betonu. Stąd też wynika problem *rozliczenia kosztów tych usług na budowy*. Dotychczasowe metody rozliczeń nie są adekwatne do aktualnej sytuacji rynkowej. Opierały się one głównie na modelu rachunku kosztów pełnych. I niestety dalej są stosowane.

Rozliczenie kosztów działalności pomocniczej opisane jest w literaturze fachowej, która dotyczy rachunku kosztów. Generalnie poruszana w niej problematyka koncentruje się na ewidencji, kalkulacji i rozliczaniu kosztów działalności pomocniczej, rodzajach świadczeń i ich jednostkach kalkulacyjnych czy też metodach ich rozliczania. Natomiast mniej zwracano uwagę na problemy organizacyjne w tym zakresie. Rozliczenia świadczeń zaplecza budowy nie można ograniczyć tylko do sfery księgowej.

Prawidłowe funkcjonowanie rozliczeń tego obszaru działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego na budowy wymaga wielu działań organizacyjnych. Przede wszystkim dotyczy to m.in.:

- opracowania obiegu dokumentów w tym zakresie, nie tylko dotyczących szeroko rozumianych dokumentów księgowych,
- stworzenia kart kalkulacyjnych zleceń i włączenia ich do podejmowania decyzji,
- zasad ustalania rozliczeń pomiędzy zapleczem a budowami,
- odniesienia do otoczenia rynkowego,
- opracowania procedur wewnętrznych, w tym instrukcji budżetowych,
- funkcjonujących systemów motywacyjnych,

- ustalenia przez zarząd celów do osiągnięcia dla poszczególnych jednostek organizacyjnych zaplecza budowy, w tym ich wykorzystania, uzyskania z góry określonych wyników,
- utworzenia baz informacyjnych o potencjale, który jest na stanie danej jednostki organizacyjnej.

Bez tych działań organizacyjnych system rozliczeń zaplecza budowy nie będzie prawidłowy i nie będzie właściwie funkcjonował.

5. Budżetowanie zaplecza budowy i jego narzędzia

Tradycyjne budżetowanie boryka się z problemami dotyczącymi m.in. braku połączenia ze strategią, skupienia się na kosztach, braku redukcji kosztów stałych, braku aktualności danych (por. [Newing 1994, s. 28-29]). Współczesne budżetowanie powinno być ukierunkowane na kluczowe cele, z których wynikają pewne konsekwencje i korzyści. Charakterystyka współczesnego budżetowania została przedstawiona w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka współczesnego budżetowania

Kluczowe cele	Konsekwencje i korzyści
Ukierunkowanie strategiczne	Powiązanie budżetów z wizją, misją i strategią
	Jasne decyzje dotyczące konkurencyjnych potrzeb
Racjonalizacja wykorzystania zasobów	Zarządzanie procesami ponad wydziałami
	Zastosowanie różnych cykli czasowych
	Koncentracja na rezultatach zadań i ich produktywności
	Zapewnienie, że korzyści inwestycyjne będą dostrzegane
Ciągłe doskonalenie	Doskonalenie w kierunku zewnętrznie ukształtowanych celów
	Uwidocznienie marnotrawstwa i miejsc, w których występuje
Wzmacnianie zachowań	Usprawnienie budowania consensusu i podejmowanie decyzji
	Wykorzystanie zrównoważonego zestawu mierników oceny
Wartość dodana	Podkreślenie planowania, doskonalenia i zapobiegania
	Zintegrowanie budżetowania z procesem zarządzania

Źródło: [Bunce i in., s. 257].

Osiągnięcie celów przedstawionych w tab. 1 wymaga szerszego spojrzenia na budżetowanie.

Zaplecze budowy jest zróżnicowane i należy opracować odpowiednie narzędzia rachunkowości zarządczej, np. adekwatne do realizowanych zadań karty kalkulacyjne zleceń, kosztorysy, rachunki wyników, zakładowy plan kont oraz budżety.

Karta kalkulacyjna zlecenia umożliwia skoncentrowanie się na konkretnym zadaniu, co pozwala osiągnąć lepsze rezultaty. Musi ona uwzględniać proces realizacji konkretnego zadania, zasoby i ich koszty oraz jego planowaną rentowność. Nie-

mniej sama karta kalkulacyjna zlecenia nie wystarczy. Karta ta może spełnić swoje zadania wtedy, kiedy:

- zostaną opracowane odpowiednie procedury jej sporządzania i weryfikacji,
- zostanie opracowana instrukcja, w której te procedury będą opisane, a później bezwzględnie przestrzegane,
- opracowane zostaną normy techniczne i kosztowe,
- za każde zlecenie będzie odpowiadać konkretny pracownik,
- uwzględniona zostanie w systemie motywacyjnym, czyli zadanie będzie realnie rozliczane, a nie tylko nominalnie,
- zostanie wdrożony system informatyczny wspomagający jej sporządzenie.

Sam system informatyczny, w którym będzie funkcjonowała karta kalkulacyjna zlecenia, nie wystarczy. Można sobie wyobrazić sytuację taką, że zakupiono i wdrożono system informatyczny lub go opracowano na potrzeby takiej karty, np. w arkuszu kalkulacyjnym, ale w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym nie będzie korzyści z tego faktu. Wynikać to będzie z tego, że dokonano tylko technicznego wdrożenia narzędzia, a nie całego systemu zarządzania w tym zakresie. Stąd też trudno w takim przypadku oczekiwać tego, że inwestycja w tego typu narzędzie się zwróci.

W praktyce trudno też będzie dostrzec zintegrowanie budżetowania z procesem zarządzania, gdyż karta kalkulacyjna zlecenia musi być elementem podejmowania decyzji, np. dotyczącego przyjęcia zlecenia do realizacji, a nie tylko formą sprawozdania z jego wykonania. Ponadto musi być elementem budżetu jednostki zaplecza budowy, gdyż może być wykorzystywana do jego aktualizacji.

Aktualizacja budżetu, np. miesięczna, może odbywać się na podstawie zadań zatwierdzonych do realizacji na podstawie kart kalkulacyjnych. To rozwiązanie pozwala na tworzenie dynamicznego budżetu obejmującego zadania zatwierdzone do wykonania i/lub te, które są w ostatnim etapie negocjacji z kontrahentem. W przeciwieństwie do budżetu rocznego, który z góry musi być mniej precyzyjny ze względu na jego zakres czasowy.

Układ budżetu konkretnej jednostki organizacyjnej zaplecza budowy musi uwzględnić rodzaje przychodów, istotne miejsca powstawania kosztów, procesy i ich koszty. Również w budżecie muszą być uwzględnione zasoby, które są niezbędne do realizacji celów i zadań (por. [Kotapski 2007, s. 6-8]).

Punktem wyjścia do stworzenia modelu budżetu jednostki zaplecza budowy jest wyodrębnienie w niej procesów i miejsc powstawania kosztów. Dzięki temu można poznać:

- obszary jego funkcjonowania i zweryfikować rzeczywisty zakres zadań, które ma realizować,
- zasoby, które są do dyspozycji jednostki zaplecza,
- sposób jego organizacji,
- zakres tworzonych informacji niezbędnych do właściwego nim zarządzania,
- mechanizmy i przyczyny powstawania kosztów w jednostce zaplecza budowy.

Wyodrębnione procesy mają wpływ m.in. na:

- planowanie przychodów i kosztów jednostki zaplecza budowy,
- budowę układów kalkulacyjnych kosztów,
- podział kosztów zaplecza na koszty stałe i zmienne,
- budowę budżetów jednostki organizacyjnej zaplecza budowy,
- kontrolę przychodów i kosztów działalności jednostki zaplecza budowy i wykorzystania jej zasobów oraz
- na tworzenie zakładowego planu kont w zakresie ewidencji przychodów i kosztów jednostki zaplecza budowy.

Opracowanie budżetu jednostki zaplecza budowy wymaga:

- poznania zakresu jej działalności,
- identyfikacji zasobów pozostających w jej dyspozycji,
- umiejętności rozpoznania i oceny znaczenia poszczególnych procesów w jej sprawnym funkcjonowaniu,
- wyodrębnienia procesów w niej zachodzących,
- identyfikacji źródeł przychodów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- umiejętności pomiaru i kalkulacji kosztów utrzymania zasobów,
- umiejętności pomiaru, grupowania, rozliczania i kalkulacji kosztów procesów i miejsc powstawania kosztów.

Samo wyodrębnienie procesów, miejsc powstawania kosztów nie wystarczy do sprawnego zarządzania. Bez odpowiednich informacji o charakterze organizacyjnym, finansowym i technicznym trudno opracować i wdrożyć sprawny system budżetowania zaplecza budowy (por. [Kotapski 2001, s. 45-47]). Zatem i o tym elemencie należy podczas tego procesu pamiętać.

Duży wpływ na opracowanie budżetu jednostki zaplecza budowy ma wybór modelu rachunku kosztów. Każdy model rachunku kosztów ma swoje zasady pomiaru, grupowania, rozliczania i kalkulacji kosztów. W zależności od rodzaju zaplecza budowy, np. wytwórnia betonów, baza sprzętowo-transportowa, można zastosować różne modele rachunku kosztów. Zatem w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym w konsekwencji mogą być stosowane różne modele rachunku kosztów, a wynikać to będzie ze zróżnicowania jego działalności. Nie można więc w tym zakresie kierować się aktualną modą, np. na rachunek kosztów działań, który okazał się w zasadzie utopią w swej podstawowej idei. Stąd należy mieć ten problem szczególnie na uwadze podczas wyboru, opracowania i wdrożenia rachunku kosztów.

Brak uwzględnienia procesów w budżecie nie pozwoli nimi zarządzać, a w konsekwencji zarządzanie taką jednostką będzie utrudnione. Każdy proces ma swoje przyczyny i mechanizmy powstawania kosztów oraz wymaga indywidualnego podejścia. Oznacza to, że w systemie monitoringu zaplecza należy ten fakt uwzględnić. Może to dotyczyć np. aktualizacji budżetu oraz analizy odchyień.

Odchylenia rzeczywistych kosztów stałych zaplecza od kosztów ujętych w budżecie można analizować np. w cyklach kwartalnych. Tym samym kwartalna aktu-

alizacja budżetu zaplecza w zupełności wystarczy. Natomiast realizacja zadań, np. planowania wykorzystania jednostek sprzętowych, lub też realizacja zadań warsztatu musi być aktualizowana co najmniej raz w miesiącu. Tym samym ta część budżetu będzie aktualizowana częściej. Wynika to po prostu ze zróżnicowania i charakteru zadań realizowanych przez te jednostki organizacyjne. Jeśli w instrukcji sporządzenia budżetu tego faktu nie uwzględniono, to narzędzie zarządzania, jakim jest budżet, jest mało przydatne. Dlatego nie można trzymać się sztywno raz opracowanych budżetów, gdyż otoczenie przedsiębiorstwa budowlano-montażowego nie jest stałe.

Usprawnienie podejmowania decyzji wymaga opracowania systemu monitoringu działalności zaplecza budowy. Podstawowymi narzędziami, które mogą stanowić element systemu monitoringu, są karty kalkulacyjne zleceń, harmonogram pracy, np. zadań, sprzętu budowlanego, budżet, rachunek wyników, zakładowy plan kont, opracowane i zatwierdzone przez zarząd lub właściciela cele do osiągnięcia oraz mierniki oceny realizacji postawionych celów i zadań. W pracy [Kotapski 2007, s. 13-17] przedstawiono przykładowe rozwiązania w tym zakresie.

Wybór, konstrukcja budżetu i rachunku wyników wpływa na przekroje ewidencyjne przychodów i kosztów działalności zaplecza budowy. W konsekwencji zakładowy plan kont musi być dostosowany na potrzeby systemu monitoringu, a nie tylko dla potrzeb sporządzenia sprawozdań finansowych. Nie można więc w tym przypadku posługiwać się ogólnymi wzorcowymi zakładowymi planami kont, gdyż po prostu nie odzwierciedlają one potrzeb informacyjnych menedżerów, a co najwyżej tylko księgowych. W związku z tym z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem zasoby te będą marnotrawione, gdyż praca pracowników zatrudnionych w dziale księgowości nie przyniesie oczekiwanych rezultatów w zakresie wzbogacania systemu informacyjnego przedsiębiorstwa budowlano-montażowego. Jednym z podstawowych zadań rachunkowości jest kształtowanie systemu informacyjnego zarządzania (zob. [Siwoń 1977, s. 87]).

6. Podsumowanie

Zaplecze budowy jest zróżnicowane i ma swoje uwarunkowania organizacyjne oraz sprecyzowane zadania do realizacji. W związku z tym trzeba dokonać identyfikacji przychodów i kosztów jego działalności, określić zasady rozliczeń pomiędzy zapleczem budowy a budową, opracować jego budżet. Nie należy również zapominać o systemie monitoringu zaplecza budowy. Elementem monitoringu będą narzędzia rachunkowości zarządczej, w tym adekwatny rachunek wyników, odpowiednie przekroje ewidencyjne przychodów i kosztów zaplecza budowy. Również muszą być spełnione odpowiednie warunki organizacyjne, aby można było skutecznie zarządzać zapleczem budowy w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych.

Literatura

- Bień W., *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa budowlanego*, PWE, Warszawa 1989.
- Biruk S., Jaworski M., Tokarski Z., *Podstawy organizacji robót drogowych*, PWN, Warszawa 2007.
- Bunce P., Fraser R., Woodcock L., *Advanced budgeting: a journey to advanced management systems*, „Management Accounting Research” nr 6.
- Czarnigowska A., Jaśkowski P., Sobotka A., *Zastosowanie metody critical chain scheduling (CCS) w przedsięwzięciach budowlanych*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 11.
- Jaworski K.M., *Podstawy organizacji budowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kotapski R., *Informacyjne wspomaganie zdecentralizowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
- Kotapski R., *Jak opracować i wdrożyć budżet bazy sprzętowo-transportowej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006 nr 12.
- Kotapski R., *Jak zorganizować monitoring bazy sprzętowo-transportowej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2007 nr 1, s. 13-17.
- Matwiejczuk W., *Tendencje na rynku budowlanym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004 nr 3.
- Newing R., *Advanced budgeting requires an advanced management system*, „Management Accounting”, December 1994.
- Płoszajski T., *Rachunkowość przedsiębiorstw budownictwa*, PWE, Warszawa 1984.
- Siwoń B., *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1977.
- Stańczuk K., *Controlling w systemach utrzymania ruchu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004 nr 2.
- Szuskowska K., Szuskowski W., Terebucha E., *Rachunek kosztów przedsiębiorstw budowlano-montażowych*, PWE, Warszawa 1984.

PLANNING AND CONTROLLING OF THE CONTRACTOR'S PLANT AND TEMPORARY FACILITIES

Summary

As a result of a market transformation, the construction and assembly companies have changed their business structure. Today, these areas of operation have been reduced or separated as specialist service companies. Organizational aspects of planning and controlling and management accounting tool's at contractor companies are described.