

Roman Kotapski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

MODEL SYSTEMU BUDŻETOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH BUDOWLANO-MONTAŻOWYCH*

1. Wstęp

Budżetowanie to zespół czynności wykonywanych zgodnie z zasadami i metodami właściwymi temu procesowi, prowadzących do sporządzenia budżetu i wykorzystania go w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obejmuje ono sporządzenie i zatwierdzenie budżetu, jego realizację oraz kontrolę budżetową, a w związku z tym musi być zorganizowany cały system, który zapewni prawidłowe funkcjonowanie budżetowania w przedsiębiorstwie.

System budżetowania, który będzie funkcjonował lub już funkcjonuje w przedsiębiorstwie, jest tylko elementem całości systemu informacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. System informacyjny to zintegrowany zespół ludzi, środków i metod zbierania, kodowania, dekodowania, przechowywania, przetwarzania, odnajdywania i komunikowania, a także aktualizacji i użytkowania danych potrzebnych kadrze kierowniczej do podejmowania decyzji i kierowania [7, s. 7]. Zatem na potrzeby prawidłowego funkcjonowania systemu budżetowania w przedsiębiorstwie, jak dla każdego systemu informacyjnego, muszą być opracowane stosowne procedury [9, s. 182]:

- zbierania informacji,
- przetwarzania informacji,
- przekazywania informacji do właściwych komórek organizacyjnych,
- prezentacji informacji (pierwotnych i przetworzonych).

System budżetowania musi odzwierciedlać procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, jego strukturę organizacyjną, umożliwić raportowanie i monitorowanie poszczególnych obszarów jego działalności. Musi on więc obejmować m.in.:

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006-2007 jako projekt badawczy.

- budżet operacyjny przedsiębiorstwa,
- budżety częściowe (przychodów i kosztów),
- instrukcje sporządzania budżetów,
- kontrolę budżetową,
- zakładowy plan kont w zakresie objętym budżetowaniem,
- system informatyczny obsługujący budżetowanie,
- zarządzanie systemem budżetowania w przedsiębiorstwie.

Model systemu budżetowania przedsiębiorstwa musi bezwzględnie obejmować powyższe elementy. Jest to punkt wyjścia do opracowania poszczególnych elementów systemu budżetowania. Pozwoli to uporządkować działania związane z opracowaniem, a następnie z wdrożeniem i funkcjonowaniem systemu budżetowania w przedsiębiorstwie.

Brak znajomości funkcjonowania budżetowania w przedsiębiorstwie prowadzi do nieprawidłowego opracowania, a następnie funkcjonowania w nim systemu budżetowania. Poszczególne elementy składowe modelu systemu budżetowania przedsiębiorstwa muszą być zidentyfikowane oraz tworzyć całość składającą się na cały system. Inaczej budżetowanie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Niestety, nie zawsze się o tym pamięta w praktyce. Efektem takiego postępowania jest nieprawidłowe funkcjonowanie systemu budżetowania w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych.

Celem artykułu jest charakterystyka podstawowych składników modelu systemu budżetowania w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych, które umożliwiają prawidłowe i efektywne jego funkcjonowanie w praktyce.

2. Model biznesowy przedsiębiorstw budowlano-montażowych a ich przedmiot działalności

Przedsiębiorstwa budowlano-montażowe w nowej dla nich rzeczywistości zmieniły swój model biznesowy.

W strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw budowlano-montażowych zazwyczaj istniały rozbudowane bazy sprzętowo-transportowe, zakłady konstrukcji stalowych, warsztaty, czyli pełne zaplecze techniczne budowy. Kryzys na rynku budowlanym oraz przejmowanie czołowych polskich przedsiębiorstw budowlano-montażowych przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym spowodowały, że wiele obszarów działalności tych przedsiębiorstw zostało zmniejszonych lub wydzielonych i sprzedanych albo wręcz zlikwidowanych. Dotyczyło to w szczególności zaplecza technicznego, a więc baz sprzętowo-transportowych, węzłów betoniarskich itp.

Powyższe zmiany wpłynęły, z jednej strony, na powstanie nowych wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, a z drugiej – na zmianę modelu biznesowego dotychczasowych przedsiębiorstw budowlano-montażowych.

Dzięki tym zmianom powstały nowe przedsiębiorstwa, które świadczą określone specjalistyczne usługi w ramach całego procesu budowlanego, jak np. produkcja i dostarczanie betonu na budowę, świadczenie usług sprzętowych, stawianie szalunków itp. Często powstawały one na bazie wyodrębnionego dotychczasowego majątku przedsiębiorstw budowlano-montażowych, które się go pozbywały. Konsekwencją zmian rynkowych było to, że dotychczasowe przedsiębiorstwa zaczęły się bardziej skupiać już tylko na realizacji samych budów, co doprowadziło do zmniejszenia u nich kosztów stałych w utrzymaniu infrastruktury. Natomiast więcej specjalistycznych usług zaczęły zlecać innym przedsiębiorstwom. Tym sposobem nastąpiło lepsze wykorzystanie dotychczasowych zasobów oraz rozwój nowych specjalistycznych przedsiębiorstw w branży budowlanej.

Każde przedsiębiorstwo budowlano-montażowe ma swoją specyfikę działalności i najczęściej specjalizuje się w wybranym procesie robót budowlanych. Niektóre przedsiębiorstwa zajmują się wznoszeniem obiektów budowlanych, np. budynków mieszkalnych, oczyszczalni ścieków, obiektów użyteczności publicznej. Inne zajmują się tylko obsługą części procesu prac budowlanych, np. świadczą specjalistyczne usługi sprzętowe, transportowe, tworzą konstrukcje stalowe, produkują beton i dostarczają go na budowy. Zazwyczaj do tego rodzaju prac wymaga się specjalistycznych kwalifikacji pracowników oraz posiadania niezbędnej infrastruktury, która pozwala na realizację zleceń.

Tego typu przedsiębiorstwa budowlano-montażowe można zaliczyć do przedsiębiorstw wykonawczych. Zajmują się one realizacją robót budowlanych, a więc pracami wykonywanymi od momentu przekazania placu budowy do jego odbioru po wykonaniu zadania. Należy do nich zaliczyć również prace polegające na montażu, remoncie lub rozbiórce obiektu budowlanego. Tak więc od szczegółowego przedmiotu działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego zależy jego model biznesowy.

Przedsiębiorstwa budowlano-montażowe mogą mieć różny model biznesowy. To przekłada się na:

- możliwości realizacji zleceń budowlanych oraz usług wspierających ich realizację,
- posiadane zasoby do realizacji powyższych zadań,
- sposób organizacji przedsiębiorstwa,
- jego strukturę organizacyjną.

Powyższe elementy będą wpływać na liczbę wyodrębnionych głównych procesów, a tym samym na kształt budżetu konkretnego przedsiębiorstwa budowlano-montażowego.

Bez względu jednak na przedmiot działalności i strukturę organizacyjno-prawną przedsiębiorstw budowlano-montażowych należy zawsze patrzeć na cały przebieg procesu budowlanego. Wymaga on zaangażowania zasobów materiałowych, rzeczowych, ludzkich i finansowych. Należy jeszcze szczególnie podkreślić zasoby niematerialne, jak model biznesowy przedsiębiorstwa, sposób jego organizacji,

umiejętność organizacji prac budowlanych, umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem i poszczególnymi procesami oraz właściwego wykorzystania zewnętrznych zasobów. W dzisiejszej sytuacji gospodarczej i funkcjonowania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku zasoby niematerialne przedsiębiorstwa mają również duże znaczenie dla jego rozwoju.

Tabela 1. Obszary odpowiedzialności, procesy i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym

Obszar odpowiedzialności w przedsiębiorstwie	Miejsca powstawania kosztów/procesy
Budowa	– obiekty budowlane – odcinek budowy – stałe zaplecze budowy – zasoby ludzkie
Baza sprzętowo-transportowa	– jednostki sprzętowe, np. ładowarki – jednostki transportowe – budynek administracyjno-socjalny – garaże – zasoby ludzkie – obsługa bazy – zarządzanie bazą
Warsztat	– zlecenie produkcyjne – maszyny i urządzenia – budynek – zasoby ludzkie – zarządzanie warsztatem
Zaopatrzenie	– dział zaopatrzenia – magazyny
Infrastruktura ogólna	– budynek administracyjny – parking
Obsługa przedsiębiorstwa	– dział finansowo-księgowy – zespół ofertowo-kosztorysowy – dział administracyjny – biuro zarządu
Zarządzanie przedsiębiorstwem	– rada nadzorcza – zarząd przedsiębiorstwa – dyrektorzy pionów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 29-33].

Punktem wyjścia do stworzenia modelu budżetu dla konkretnego przedsiębiorstwa jest wyodrębnienie w nim obszarów odpowiedzialności, procesów i miejsc powstawania kosztów. Dzięki temu można poznać:

- obszary jego funkcjonowania,
- procesy zachodzące w przedsiębiorstwie,
- zasoby, które są do dyspozycji przedsiębiorstwa,

- komórki organizacyjne wyodrębnione w strukturze organizacyjnej oraz jej zadania,
- mechanizmy i przyczyny powstawania kosztów w przedsiębiorstwie.

Przykładowy podział na obszary odpowiedzialności, procesy i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym przedstawia tab. 1.

Oczywiste jest, że nie w każdym przedsiębiorstwie budowlano-montażowym będą dokładnie takie obszary odpowiedzialności, procesy czy też miejsca powstawania jak ujęte w tab. 1. Jak już wspomniano, będzie to w dużej mierze zależać od przyjętego modelu biznesowego, który determinuje działalność przedsiębiorstwa. Należy także pamiętać, że na poszczególne wyodrębnione procesy i ich realizację w przedsiębiorstwie może się składać wiele miejsc powstawania kosztów.

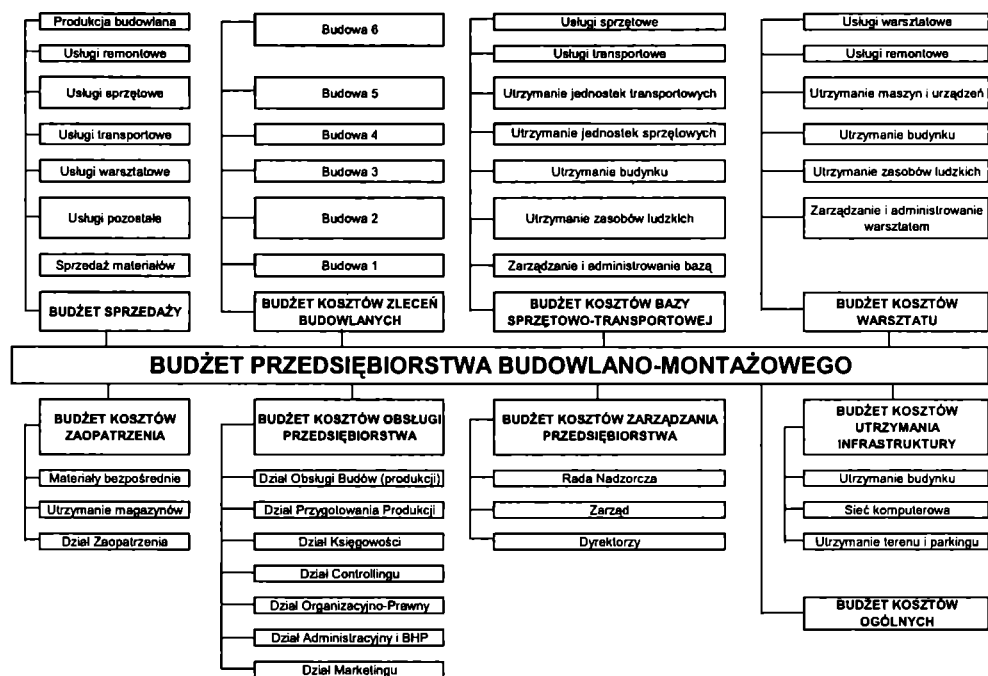
3. Budżet przedsiębiorstwa budowlanego

Stworzenie modelu budżetu przedsiębiorstwa nie może się odbywać tylko dla jego stworzenia. Budżety (główny i częstkowe) są tylko narzędziami zarządzania przedsiębiorstwem. Zatem w założeniu mają, po ich wdrożeniu, przynieść następujące korzyści¹:

- ułatwić zarządzanie przedsiębiorstwem,
- umożliwić planowe, a nie żywiołowe prowadzenie działalności gospodarczej,
- zmienić mentalność pracowników,
- umożliwić wiarygodną ocenę działalności poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- poznać przyczyny i mechanizmy powstawania kosztów,
- oddzielić koszty zarządzania i utrzymania przedsiębiorstwa od kosztów produkcyjnych,
- kreować świadomość kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo wśród pracowników na różnych szczeblach organizacji,
- umożliwić lepszą współpracę różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- dostarczyć informacji na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem oraz poszczególnych komórek organizacyjnych, realizowanych przedsięwzięć itp.,
- umożliwić skuteczne wdrożenie planów strategicznych,
- osiągać wytyczone cele,
- świadomie zarządzać procesami w przedsiębiorstwie,
- świadomie i umiejętnie zarządzać kosztami przedsiębiorstwa.

Zatem budżet ten musi uwzględniać wiele elementów i jego części składowych. Przykładowy schemat budżetu operacyjnego przedsiębiorstwa budowlano-montażowego o rozbudowanej strukturze organizacyjnej przedstawia rys. 1.

¹ Porównaj z [1; 3; 8].



Rys. 1. Schemat budżetu przedsiębiorstwa budowlano-montażowego

Źródło: opracowanie własne.

W schemacie budżetu przedstawionym na rys. 1 można wyróżnić budżety cząstkowe poszczególnych obszarów działalności. Budżety cząstkowe uwzględniają obszary działalności przedsiębiorstwa, wyodrębnione procesy czy też miejsca powstawania kosztów. Schemat ten uwzględnia również utrzymanie infrastruktury, której koszty utrzymania i funkcjonowania nie są niskie.

Schemat budżetu przedsiębiorstwa jest tylko jego częścią. Równie ważne jest zaprojektowanie innych elementów tego systemu, jak m.in.:

- księga budżetowa,
- zasady funkcjonowania kontroli budżetowej i jej elementów oraz raportowania,
- formularze poszczególnych budżetów,
- zestaw kont syntetycznych i analitycznych na potrzeby prawidłowego i efektywnego funkcjonowania systemu budżetowania,
- rachunek wyników przedsiębiorstwa oraz poszczególnych jego rodzajów i obszarów działalności,
- system informatyczny, który w praktyce obsługuje system budżetowania przedsiębiorstwa,
- sposób zarządzania systemem budżetowania w przedsiębiorstwie.

4. Elementy systemu budżetowania przedsiębiorstwa budowlano-montażowego

Funkcjonowanie systemu budżetowania musi być opisane tak, aby każdy użytkownik tego systemu mógł sprawnie w nim się poruszać i efektywnie z niego korzystać. Zatem należy stworzyć tzw. księgę budżetową.

Księga budżetowa jest zbiorem dokumentów dotyczących funkcjonowania systemu budżetowania. Składają się na nią m.in. instrukcje sporządzania poszczególnych budżetów, wzory formularzy budżetowych, zarządzenia dotyczące funkcjonowania systemu budżetowania w przedsiębiorstwie, projekty budżetów, zasady sporządzania raportów z wykonania budżetów, wykaz pracowników, którzy odpowiadają za sporządzenie poszczególnych budżetów itp. Przykładowe instrukcje sporządzania budżetów w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Instrukcje sporządzania budżetów

Nazwa instrukcji
Instrukcja sporządzania budżetu przedsiębiorstwa
Instrukcja sporządzania budżetu sprzedaży przedsiębiorstwa
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów budowy
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów produkcji podstawowej – budowlanej
Instrukcja sporządzania budżetu bazy sprzętowo-transportowej
Instrukcja sporządzania budżetu zakładu konstrukcji stalowych
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów pionu administracyjnego
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów działu księgowości
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów zarządzania przedsiębiorstwa
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów utrzymania infrastruktury ogólnej
Instrukcja sporządzania budżetu kosztów ogólnych

Źródło: opracowanie własne.

Zawartość i liczba instrukcji sporządzania budżetów będzie zależeć od opracowanego modelu systemu budżetowania dla przedsiębiorstwa oraz od rzeczywistych, wdrożonych w nim budżetów częściowych. Niemniej jednak należy pamiętać o opracowaniu instrukcji sporządzania budżetów, gdyż ich brak może w przyszłości utrudnić sporządzanie budżetów i skomplikuje funkcjonowanie systemu budżetowania w przedsiębiorstwie.

Kontrola budżetowa to porównanie danych finansowych i niefinansowych zawartych w budżetach z osiągniętymi wynikami, weryfikacja założeń i doboru środków oraz ocena realizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Zatem do tego procesu niezbędne są następujące narzędzia: odpowiednio zapro-

jektowane budżety częściowe, zakładowy plan kont, rachunek wyników² oraz raport z wykonania budżetów. Wymienione elementy muszą być ze sobą powiązane, w przeciwnym razie nie będzie można dokonać np. porównania kosztów planowanych z kosztami rzeczywistymi, jeśli układy kalkulacyjne kosztów będą różne w budżetach i w zakładowym planie kont.

Konstrukcja formularza budżetowego musi uwzględniać: obszar działalności przedsiębiorstwa, zadania do wykonania, proponowane projekty, ilość zasobów niezbędnych do realizacji zadań lub projektów, pozycje przychodów i kosztów wraz z adekwatnym układem kalkulacyjnym kosztów oraz pracownika odpowiedzialnego za realizację zadań także w czasie obowiązywania budżetu.

Sporządzanie budżetu na właściwie zaprojektowanych formularzach budżetowych jest nader istotne. Wymusza bowiem na sporządzającym postępowanie według z góry założonego algorytmu postępowania. Dzięki temu jest to już pewien element kontroli budżetowej na etapie planowania działalności przedsiębiorstwa. Już na tym etapie można weryfikować budżety, a nie dopiero po otrzymaniu danych z działu księgowości. Wtedy już jest za późno na właściwą reakcję albo przynajmniej jest już ona utrudniona.

Istotnym elementem systemu budżetowania jest zakładowy plan kont w zakresie objętym budżetowaniem. Ewidencja przychodów musi zapewniać znajomość przychodów m.in.:

- z poszczególnych zleceń budowlanych, a nawet realizowanych etapów lub też obiektów budowlanych,
- z usług sprzętowych i transportowych,
- ze sprzedaży materiałów budowlanych,
- z innych zleceń, które podlegają budżetowaniu.

Natomiast ewidencja kosztów w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym o rozbudowanej strukturze organizacyjnej na potrzeby kontroli budżetowej powinna umożliwiać pomiar i znajomość kosztów:

- realizacji wykonywanych zleceń budowlanych,
- usług transportowych i sprzętowych realizowanych na rzecz kontrahentów,
- produkcji budowlanej,
- utrzymania jednostek transportowych i sprzętowych oraz wodnych³,
- utrzymania infrastruktury przedsiębiorstwa (np. budynków, warsztatów),
- utrzymania poszczególnych komórek wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej,
- utrzymania zasobów ludzkich,
- procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, np. ochrony, zarządzania, obsługi przedsiębiorstwa,
- reklamy i *public relations*,
- stałych i zmiennych.

² Rachunek wyników na potrzeby wewnętrzne nie jest tożsamy z rachunkiem zysków i strat sporządzanym według ustawy o rachunkowości.

³ W przedsiębiorstwach budownictwa hydrotechnicznego.

Podział przedsiębiorstwa budowlano-montażowego na obszary odpowiedzialności i wyodrębnienie w nich procesów oraz miejsc powstawania kosztów będą pomocne przy tworzeniu zakładowego planu kont. Przykładowe rozwiązania ewidencyjne różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego przedstawiono w pracach [4, s. 40-42; 5, s. 39-42].

Na podstawie danych z ewidencji kont Zespołu 7 *Przychody i koszty ich uzyskania* musi istnieć możliwość sporządzenia rachunku wyników działalności przedsiębiorstwa. Pozwala on ocenić wyniki poszczególnych obszarów jego działalności oraz wynik całego przedsiębiorstwa zarówno na etapie planowania, jak i wykonania. Dzięki temu zarząd przedsiębiorstwa ma podstawową informację dotyczącą jego działalności. Niemniej podstawowym warunkiem sporządzenia rachunku wyników jest dostosowanie do jego potrzeb zakładowego planu kont. Oczywiście projektowany rachunek wyników musi również korespondować z poszczególnymi budżetami częściowymi.

Raport z wykonania budżetów musi uwzględniać: rachunek wyników, ocenę poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (zwłaszcza wyniki osiągnięte przez poszczególne budowy), stopień wykorzystania głównych zasobów przedsiębiorstwa (szczególnie jednostek transportowych i sprzętowych) itp. Układ tego raportu i jego zawartość muszą być z góry określone na etapie projektowania systemu budżetowania, raport ten bowiem ma bardzo duży wpływ na dobór systemu informatycznego obsługującego budżetowanie w przedsiębiorstwie.

System budżetowania przedsiębiorstwa budowlano-montażowego musi być obsługiwany przez dedykowany system informatyczny, który uwzględnia specyfikę jego działalności. Program do obsługi systemu budżetowania musi mieć możliwość:

- definiowania budżetów częściowych,
- agregacji budżetów częściowych według zadanych kryteriów,
- zatwierdzania poszczególnych budżetów automatycznie przez zwierzchnika, tak aby po dacie sporządzenia nie można było nanieść zmian bez jego zgody,
- definiowania dostępu do wydzielonych obszarów budżetowania,
- dostępu pracowników do systemu budżetowania w sieci,
- automatycznej rejestracji wydruków budżetowych,
- współpracy z systemem finansowo-księgowym,
- współpracy z arkuszem kalkulacyjnym,
- automatycznego przedstawienia zaawansowania wykonania budżetu,
- sporządzania wielostopniowego i wieloblokowego rachunku wyników,
- definiowania modeli biznesowych.

Są to podstawowe wymagania dotyczące programu, który ma obsługiwać system budżetowania. Jeśli zainstalowane oprogramowanie nie będzie spełniać powyższych warunków, to można się spodziewać tego, że zarządzający nie będą mogli w pełni korzystać z zalet, jakie daje dobrze opracowany i wdrożony system budżetowania.

Natomiast nieporozumieniem jest proponowanie oprogramowania do obsługi choćby samych tylko budów, w którym uwzględni się tylko zasoby finansowe. Trudno tu

mówić o jakimkolwiek budżecie operacyjnym, nawet gdy model biznesowy przedsiębiorstwa budowlanego nie przewiduje posiadania takich zasobów jak pracownicy budowlani, sprzęt budowlany, transport itp., a zatrudnieni są tylko tzw. menedżerowie kontraktu, czyli w praktyce pracownicy zarządzający budową, z szerokimi kompetencjami decyzyjnymi. Trudno bowiem analizować wynik kontraktu budowlanego bez analizy wykorzystanych zasobów.

Budżetem przedsiębiorstwa należy właściwie zarządzać. Tak więc z góry należy określić, jaki dział lub kto będzie zarządzał całym systemem budżetowania w przedsiębiorstwie, czyli kto będzie:

- sprawował nadzór merytoryczny nad systemem budżetowania funkcjonującym w przedsiębiorstwie,
- pilnował terminów związanych ze sporządzeniem budżetów,
- sporządzał budżet przedsiębiorstwa i inne budżety częściowe dotyczące różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- sporządzał raport z wykonania budżetu,
- weryfikował poprawność sporządzanych, a następnie dostarczanych decyzjom budżetów.

5. Podsumowanie

Stworzenie modelu funkcjonowania systemu budżetowania w przedsiębiorstwie, a w nim poszczególnych składników, o których w niniejszym artykule była mowa, determinuje późniejsze jego funkcjonowanie. Zwłaszcza na etapie tworzenia koncepcji modelu bardzo ważne jest przemyślenie, jak ma ten system funkcjonować w przedsiębiorstwie. Koszty późniejszych zmian w systemie budżetowania przedsiębiorstwa są znaczne, gdyż najczęściej wymagają przebudowy systemu informacyjnego. Skutkiem tego może być choćby wymiana zakupionego oprogramowania.

Opracowanie modelu systemu budżetowania w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym pozwala na uporządkowanie prac związanych z jego wdrożeniem i na etapie jego projektu umożliwia wyłapanie i eliminację brakujących w nim elementów. Ponadto zarząd na etapie tworzenia jego koncepcji może:

- przedstawić swoje cele, które chce osiągnąć poprzez wdrożenie systemu budżetowania,
- zdefiniować zakres informacyjny poszczególnych budżetów.

Czas wdrożenia systemu budżetowania w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym skraca się dzięki powstaniu koncepcji takiego modelu, gdyż podczas opracowywania poszczególnych budżetów częściowych wiadomo, jaki mają one mieć kształt i zakres informacyjny. Unika się też późniejszych nieudówień między zleceniodawcą a zleceńobiorcą dotyczących kształtu i przyszłego funkcjonowania systemu budżetowania.

W przypadku tworzenia koncepcji modelu systemu budżetowania w przedsiębiorstwie⁴ należy zawrzeć informacje, które będą dotyczyć harmonogramu jego wdrożenia i sporządzenia kosztorysu jego implementacji w przedsiębiorstwie. Harmonogram prac nad opracowaniem i wdrożeniem systemu budżetowania musi uwzględniać kolejność opracowywanych budżetów, choć z praktyki wiadomo, że z planowaną kolejnością opracowania i wdrażania poszczególnych budżetów jest różnie. Wynika to z wielu przyczyn, jak choćby z problemu dotrzymywania terminów dostarczania informacji niezbędnych do opracowania modelu danego budżetu.

Na zakończenie należy dodać, że każde przedsiębiorstwo budowlano-montażowe musi mieć opracowany system budżetowania na swoje indywidualne potrzeby. System ten musi być wkomponowany w system informacyjny zarządzania przedsiębiorstwem, inaczej bowiem zarządzający nie będą mogli w pełni korzystać z zalet tego systemu.

Literatura

- [1] Jakubiec I., *Controlling w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000 nr 12.
- [2] Kotapski R., Zjawin G., *Wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności za koszty w przedsiębiorstwie budowlanym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 6.
- [3] Kotapski R., *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 972, AE, Wrocław 2003.
- [4] Kotapski R., *Jak ewidencjonować koszty bazy sprzętowo-transportowej*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2006 nr 1.
- [5] Kotapski R., *Jak prowadzić ewidencję przychodów i kosztów w przedsiębiorstwie budowlanym*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2006 nr 4.
- [6] Kotapski R., *Jak przygotować koncepcję systemu budżetowania*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006 nr 7.
- [7] Pietrzak S., *Informacyjny system zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 6.
- [8] Szychta A., *Kiedy budżetowanie operacyjne przynosi korzyści*, „Rachunkowość” 2000 nr 8.
- [9] Zjawin G., *Determinanty i sposób zmiany systemu informacyjnego zarządzania*, [w:] *Rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka*, Akademia Rolnicza, Szczecin 1999.

THE MODEL OF THE BUDGETING SYSTEM IN CONSTRUCTION COMPANIES

Summary

This article describes guidelines for designing the model of budgeting system in construction companies. Some main cost centers and processes in construction companies were shown. Elements of the model of budgeting system in construction companies were also discussed.

⁴ Zasady tworzenia koncepcji modelu budżetowania w przedsiębiorstwie i jej zakres opisano szerzej w artykule [6].