

Kuo ilgiau gyvuoja įmonė, tuo dažniau bandoma nuspėti, ko tikėtis ateityje ir kaip užtikrinti nenutrūkstamą jos veiklos progresą. Viskas priklauso nuo to, kaip tiksliai buvo pasiruota, ar numatytos priemonės, kurios vienaip ar kitaip daro įtaką organizacijos veiklai. Kiekvienos įmonės vadovo ar akcininko tikslas - nuolatinis progresas ir finansinės situacijos gerinimas. Visgi svarbu suprasti, kokie esminiai skirtumai yra tarp įmonių, turinčių suplanuotą biudžetą bei tarp tų, kurios jo neplanuoja.

Nuolatinio progreso arba verslo impulso sukūrimas yra gyvybiškai svarbus kiekvienai organizacijai, nes tik taip galima pritraukti reikiamus aukštos kompetencijos specialistus, kurti naujus produktus ar paslaugas bei užtikrinti akcininkų bei vadovų keliamus finansinius lūkesčius.

Stebint Lietuvoje naujai įsteigtų mažųjų bendrijų ar kitų verslo formų nuolatinio augimo tempus norisi tikėti, kad verslo planas ir visos jo dalys yra paruoštos, o, esant poreikiui, bus galima greitai pasitikrinti ar nenukrypstama nuo plano.

Rengiant verslo planą reikėtų parengti verslo perspektyvomis pagrįstą idėją, numatyti galimų lėšų poreikį, užsitikrinti finansavimo šaltinius, prognozuoti galimus rezultatus, numatyti galimas rizikas ar partnerius. Tie, kurie planavo atsakingai ir įtraukė komandos narius, galinčius prisidėti savo kompetencijomis, neturėtų sulaukti neigiamo rezultato.

Kam naudingas biudžeto planavimas?

Iš įmonių vadovų vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad biudžeto planavimas nėra atliekamas arba tai, jog biudžeto planavimas yra laiko ir resursų švaistymas. Kiti vienareikšmiškai tvirtina, kad suplanuotas biudžetas yra jų progreso ar silpnųjų vietų išgryninimo įrankis.

Biudžeto planavimas yra išskirtinai atliekamas asmens, kuris turi sukaupęs reikiamą patirtį bei turi nuovoką apie įmonėje vykstančius procesus, pajamų bei išlaidų specifiką: sezoniškumą, apskaitos politiką, turimus produktus bei paslaugas.

Dažniausiai įmonė sudaro metinį biudžetą, kuris prasideda finansinių metų pradžioje ir pasibaigia finansinių metų pabaigoje, tačiau tai galima padaryti ir jau prasidėjus finansinių metų pradžiai, nes yra naudojami praeityje iš finansinių ataskaitų gauti duomenys. Labai svarbu, kad biudžetas turėtų ir tarpinių dedamųjų – pavyzdžiui ketvirtinių ar pusmetinių atskaitos taškų, kurie padeda dar tiksliau atlikti planavimą.

Planuojant biudžetą, būtina išmanyti įmonės specifiką, todėl planavimo procese dažniausiai dalyvauja keletas susijusių asmenų ir kiekvienas jų įneša savo indėlį bei perteikia vertingus lūkesčius apie ateities perspektyvas ir planuojamas pajamas ar išlaidas. Biudžetas yra labai informatyvus, daug informacijos atskleidžiantis dokumentas, kuriuo galima išgryninti pagrindines įmonės veiklos kryptis, tikslus arba atvirkščiai – identifikuoti sritis, kurių įmonė privalės atsisakyti.

Biudžetas gali suteikti ne tik tiesioginę naudą, kurios siekiant jis yra rengiamas, bet ir teikti papildomą naudą, apie kurią biudžeto sudarymo metu nebuvo pagalvota. Pavyzdžiui, biudžeto rengimas gali sutelkti įmonės darbuotojus bendram įmonės strateginiam tikslui įgyvendinti ar atlikti kitas funkcijas.

Turint suplanuotą ir patvirtintą biudžetą galima:

- išvengti neplanuotų sąnaudų viršijimo atskirais laikotarpiais;
- greičiau reaguoti į pajamų ir jų plano neatitikimus;
- greičiau įvertinti, ar iškelti tikslai buvo realūs ir nedėti pernelyg daug pastangų, kurios dažnu atveju būna chaotiškos;
- išvengti vėlavimų ar paskatinti komandas veikti greičiau bei produktyviau;
- atsisakyti nenaudingų kaltinimų ar neparemtų argumentų dėl susitarimų neįgyvendinimo;
- atrasti realias galimybes vienaip ar kitaip padaryti įtaką siekiamam rezultatui dar einamąjį laikotarpį, o ne pasibaigus finansiniams metams.

Suplanuotas biudžetas vienareikšmiškai naudingas įmonės vadovui, akcininkams ir finansų kontrolieriui ar kitam šias funkcijas atliekančiam darbuotojui. Suplanuotas biudžetas turi įtakos galutiniam metiniam rezultatui.

Biudžeto planavimo etape priverčiama pagalvoti, ar yra galimybė turėti geresnes kainas iš tiekėjų, partnerių ar sumažinti kitas patiriamas bei numatytas sąnauda. Taip pat atkreipti dėmesį, ar yra būdų sukurti naują produktą ar paslaugą, taip padidinant gaunamas pajamas.

Ne ką mažiau svarbu suteikti galimybę ir proceso savininkams prisidėti prie biudžeto planavimo. Juk jie gali turėti tiesioginę įtaką patiriamoms sąnaudoms ar gaunamoms pajamoms, išsakyti poreikį dėl finansinių resursų numatytiems projektams. Taip suteikiama daugiau atvirumo ir pasitikėjimo tarp vadovų ir darbuotojų.

Kitas svarbus argumentas, kad be investicinių projektų, įmonės progresas yra sunkiai įgyvendinamas, nes tam reikalingi numatyti finansiniai resursai ir pritraukti talentai, kurie

padės užtikrinti sklandų projektų įgyvendinimą. Todėl biudžeto planavimo naudą galima nusakyti taip:

- vadovai, akcininkai, finansų kontrolės funkciją atliekantys asmenys gauna aiškią kryptį ir nustatytas raudonas linijas, kurios perspėja apie veiklos ir plano neatitikimą dar ankstyvoje stadijoje;
- procesų ar produktų savininkai bei kiti biudžeto planavimo etape dalyvaujantys asmenys gauna galimybę prisidėti prie keliamų tikslų suformavimo, peržiūrėti gaunamas pajamas ir patiriamas sąnaudas mikroygmenyje.

Biudžeto neplanuojančios įmonės

Ar įmanomas įmonės progresas, neplanuojant biudžeto? Atsakant į šį klausimą reikėtų įsivaizduoti hipotetinę situaciją. Tos įmonės, kurios neplanuoja biudžeto, dažnu atveju turi aiškią sąnaudų ir pajamų struktūrą. Pavyzdžiui, įmonė įsigyja žaliavas iš vieno ar kelių tiekėjų, turi mažai darbuotojų ir keletą klientų, kurie įsigyja visą jų produkciją. Tokiu atveju biudžetas planuojamas elementariu būdu, siekiant kiekvienais metais šiek tiek sumažinti sąnaudas ir padidinti pajamas. Tai dažnu atveju atlieka įmonės vadovas, nes peržiūrėti buhalterinius įrašus neužtrunka daug laiko. Pabrėžtina, kad toks planavimas nebūtinai turi būti užrašomas, tačiau visuomet apie tai turi būti pagalvojama.

Tačiau įmonei augant ir plečiant produktų bei paslaugų pasiūlą, įdarbinant daugiau darbuotojų, atsirandant daugiau tiekėjų bei atrandant klientus kitose rinkose, vadovui tampa vis sudėtingiau operatyviai valdyti situaciją.

Etapas, nuo kurio reikėtų pradėti planuoti detalų įmonės biudžetą ir jį fiksuoti, priklauso nuo vadovo turimos kompetencijos valdyti finansinę situaciją ar gebėjimų efektyviai gauti norimą informaciją iš kolegų. Kitu atveju vadovas, matydamas pasiektą rezultatą, net neįtars, kad tas rezultatas galėjo būti dar geresnis.

Konkrečių veiksmų reikia imtis dar tik įpusėjus ataskaitiniam laikotarpiui, o neturint numatytų ir suplanuotų gairių tai padaryti yra gana sunku. Siūlyčiau prisiminti posakį: „Bėda būna ne tada, kai nežinome, bet tada, kai manome, kad žinome, nors žinome neteisingai.“

Rolandas Motieka. Suplanuotas biudžetas – sugaištas laikas ar
progreso matavimo įrankis?

