

Paweł Wroński

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYBRANE PROBLEMY IMPLEMENTACJI NOWYCH SYSTEMÓW RACHUNKU KOSZTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Przekształcenia w gospodarce polskiej rozpoczęte w 1989 r. wykazały wiele słabości przedsiębiorstw funkcjonujących dotychczas w specyficznym systemie gospodarczym.

Aby móc zaistnieć na coraz bardziej wymagających rynkach krajowym oraz międzynarodowym, polskie przedsiębiorstwa muszą wprowadzać nowoczesne metody rachunku kosztów oraz zarządzania, szczególnie zarządzania działaniami/procesami [6 s. 3-9].

Dążąc do lepszego, bardziej wydajnego i bardziej efektywnego zarządzania, zaczęły formalizować swoje działania, jednocześnie opisując procedury, jakie należy wykonać w celu zaspokojenia potrzeb kontrahentów, tak aby jakość obsługi każdego z nich oraz jakość oferowanych produktów pozostawały zawsze na jednolitym wysokim poziomie (klienci przy zakupach coraz większą uwagę zwracają na jakość produktów, która stała się elementem walki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami). Spisanie procedur postępowania pomaga w utrzymaniu organizacyjnego porządku w przedsiębiorstwie, dzięki czemu czas, pieniądze i inne środki (zasoby) są zużywane bardziej efektywnie¹ [1, s. 29-32; 8, s. 19-20; 10, s. 27-28].

Podkreśla się, że przedsiębiorstwa wdrażające nowoczesne rozwiązania, mające zwiększyć efektywność ich działania, są bardziej skłonne i lepiej przygotowane do dalszych prac nad usprawnianiem swojego funkcjonowania, szybciej i chętniej

¹ Na przykład wdrożenie systemu jakości z serii ISO 9000 może być świadectwem dobrego zorganizowania przedsiębiorstwa i działania na międzynarodowych zasadach, zgodnie ze światowymi standardami. Podmiot gospodarczy posiadający certyfikat ISO staje się bardziej konkurencyjny, wiarygodny, ciągle doskonali swój system jakości oraz podnosi efektywność działania.

przenoszą na swój grunt narzędzia mające pomóc w zarządzaniu organizacjami [9, s. 26-28].

Działając na konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej, polskie przedsiębiorstwa nie unikną więc wdrażania nowych metod zarządzania, jeśli będą chciały przetrwać i rozwijać się. Muszą więc wypracowywać nowe, bardziej efektywne, dostosowane do globalnej konkurencji metody zarządzania albo korzystać z już sprawdzonych standardów światowych.

Potrzeba zwiększenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wymusza wobec tego na nich m.in. wprowadzanie certyfikatów jakości oraz nowych metod zarządzania, reakcją zaś na te zmiany jest przejście w działaniu przedsiębiorstw od podejścia funkcjonalnego do procesowego.

Celem przeprowadzonych w 2002 r. oraz powtórzonych w 2004 r. badań było rozpoznanie zmian w podejściu do kwestii pomiaru kosztów oraz nowych rozwiązań wspomagających podejmowanie decyzji w polskich przedsiębiorstwach ze względu na dążenie do osiągania i poprawy efektywności. Badania miały rozpoznać sytuację w zakresie implementacji systemów wspomagania decyzji, a w szczególności metod rachunku kosztów stosowanych w gospodarce rynkowej służących procesowi zarządzania przedsiębiorstwem.

Badania objęły 31 przedsiębiorstw. W 2002 r. wszystkie te przedsiębiorstwa posiadały certyfikaty jakości z serii ISO 9000 (9001), a w 2004 r. ISO 9000:2000. Analizy przeprowadzono na podstawie wywiadu bezpośredniego z dyrektorami finansowymi (zarządzającymi) i/lub głównymi księgowymi. Na potrzeby badań empirycznych opracowany został instrument badawczy – kwestionariusz wywiadu obejmujący pytania z zakresu postrzegania przez podmiot zmian w otoczeniu, znaczenia metod pomiaru kosztów w procesie osiągania i poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa oraz stosowanych przez przedsiębiorstwo metod zarządzania.

2. Krótka charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw

Poniżej dokonano krótkiej ogólnej charakterystyki badanej próby na podstawie danych z 2003 r. Najwięcej, bo aż 77,4% badanych przedsiębiorstw (24) reprezentowało branżę produkcyjną. Kolejną pod względem liczebności branżą było budownictwo – 13% przedsiębiorstw (4). Każda z pozostałych branż, tj. usługi, handel oraz zaopatrzenie w wodę (i produkcja), była reprezentowana przez 3,2% przedsiębiorstw (po 1 przedsiębiorstwie w branży).

W poniższych tabelach pogrupowano badane przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia oraz formy własności na koniec 2003 r.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia na koniec 2003 r.

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	liczba	%
0-50	0	0
51-100	5	16
101-200	10	32
201-250	3	10
251-500	6	19
>500	7	23
Razem	31	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia formy własności (w 2003 r.)

Wyszczególnienie	Badana grupa		Województwo lubelskie	
	liczba przedsiębiorstw	%	liczba* przedsiębiorstw	%*
Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego	7	22,6	1021	19,9
Przedsiębiorstwa z wyłącznym udziałem kapitału polskiego	24	77,4	4098	79,7
– podmioty państwowe	8	25,8	36	0,7
– przedsiębiorstwa prywatne	16	51,6	4062	79,0

*Spółki prawa handlowego z o.o. oraz s.a.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet oraz z Urzędu Statystycznego w Lublinie.

Tabela 3. Struktura badanej próby według wielkości badanych podmiotów z uwzględnieniem formy własności

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa średnie	Przedsiębiorstwa duże	Razem
Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym	4	3	7
Przedsiębiorstwa polskie			
– podmioty państwowe	3	5	8
– przedsiębiorstwa prywatne	10	6	16
Razem	17	14	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z ankiet.

Z tabeli 3 wynika, że przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz polskie przedsiębiorstwa prywatne w badanej grupie to przede wszystkim przedsiębiorstwa średnie – odpowiednio 57% oraz 63% przedsiębiorstw z tych grup. Natomiast przedsiębiorstwa państwowe to w 37% przedsiębiorstwa średnie, a w 63% przedsiębiorstwa duże.

3. Wybrane wyniki oraz wnioski z badań

Pod wpływem zmian w otoczeniu zmieniły się zasady działania przedsiębiorstw. W wypadku 30 jednostek z badanej grupy nowe trendy w gospodarce spowodowały zmianę strategii ich działania. Oznacza to, że dla 96,8% respondentów przeobrażenia w otoczeniu miały znaczący wpływ na sposób ich funkcjonowania. W 26 przedsiębiorstwach (83,9% badanych podmiotów), rozwój otoczenia doprowadził do przeobrażeń w organizacji wewnętrznych procesów biznesowych.

Badane przedsiębiorstwa odczuwały potrzebę uwzględnienia w procesie zarządzania zmian w swoim działaniu. Potrzebę spojrzenia na przedsiębiorstwo przez pryzmat procesów, czyli procesowego ujęcia działania przedsiębiorstwa, a przez to doprowadzenia do poprawy jego efektywności, widziały w 2002 r. 22 podmioty (71%). W 2004 r. wszystkie badane jednostki traktowały procesowe ujęcie przedsiębiorstwa jako szansę poprawy efektywności działania.

W celu poprawy efektywności działania badane jednostki chciały (w 2002 r.) w niedługim czasie wykorzystać m.in.: metodę zarządzania przez jakość – 9 przedsiębiorstw, czyli 29% podmiotów, rachunek kosztów działań – 8 (25,8%), strategiczną kartę wyników – 5 (16,1%), rachunek kosztów docelowych – 5 (16,1%), controlling – 5, informatyczne systemy zarządzania – 2 przedsiębiorstwa, oraz reengineering – 2.

Pośród badanych w 2002 r. przedsiębiorstw 17 (5 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, 4 państwowe oraz 8 polskich podmiotów prywatnych) dokonało zmiany w ostatnim okresie stosowanego systemu rachunku kosztów. Do końca 2004 r. wszystkie z badanych przedsiębiorstw zmodyfikowały swoje systemy rachunku kosztów.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa podkreślały, że pod wpływem rosnącej konkurencji i zmiennych zachowań rynku następują znaczące zmiany stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych w danym okresie, zmiany form sprzedaży i działań samego przedsiębiorstwa. Wszystkie te zjawiska tworzą nowe potrzeby informacyjne procesów zarządzania oraz uświadamiają coraz szerzej nierealność informacji o kosztach zniekształcających obraz rentowności produktów i uniemożliwiających efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Brak istotnych, uzyskiwanych w określonym czasie, danych o kosztach i nierealność, w pewnych sytuacjach, informacji dostarczanych przez tradycyjne systemy rachunku kosztów utrudniały przedsiębiorstwom konkurowanie na rynkach.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2004 r., wzrost świadomości o niedostosowaniu obecnych systemów rachunku kosztów do dzisiejszych potrzeb informacyjnych procesów zarządzania (pod względem struktury informacji i ich jakości) wywołuje nadal w coraz większej liczbie przedsiębiorstw decyzje o modernizacji stosowanego przez nie rachunku kosztów.

Menedżerowie 31 przedsiębiorstw z badanych w 2002 r. w sytuacji rosnącej konkurencji i coraz bardziej wyrafinowanych wymagań klientów zaczęli zgłaszać zapotrzebowanie na szeroki zakres informacji, w ich odczuciu niezbędnych do skutecznego zarządzania. Dla prawie 68% menedżerów z badanej grupy przedsiębiorstw informacje spływające do nich nie były pełne i wystarczające do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. W przekonaniu 10 dyrektorów finansowych (zarządzających lub prezesów) wypracowany system informacji odzwierciedlał w pełni sytuację przedsiębiorstwa. Tylko jeden z kierujących badanymi przedsiębiorstwami przyznał, że istniejący system informacyjny w ogóle nie spełnia oczekiwań zarządzających.

Dla przeszło 80% respondentów (25 przedsiębiorstw) w 2002 r. dotychczasowy rachunek kosztów wymagał ulepszeń albo radykalnej przebudowy czy nawet wprowadzenia zupełnie nowego systemu. Tylko w opinii 1/4 respondentów dotychczas wykorzystywany rachunek kosztów odgrywał nadal swoją zarządczą rolę, co nie wykluczało odpowiedzi, że będzie w przyszłości wymagał zmian.

Przedsiębiorstwa podjęły działania, m.in. z podanych wyżej przyczyn, mające usprawnić system rachunku kosztów, dostarczający informacji zarządczych.

Najważniejsze problemy z wdrażaniem zupełnie nowego czy modyfikacją dotychczas stosowanego systemu rachunku kosztów w badanych przedsiębiorstwach miały związek z:

- brakiem doświadczenia w przedsiębiorstwach w zakresie tworzenia zasad rachunku kosztów,
- brakiem dostatecznej wiedzy o współczesnych systemach rachunku kosztów, co utrudnia dokonanie wyboru, jaki system rachunku kosztów byłby najlepszy dla danego przedsiębiorstwa w określonych warunkach działania,
- brakiem środków finansowych na zakup i wdrożenie drogiego zintegrowanych systemów informatycznych wraz z urządzeniami technicznymi, które są niezbędne do prawidłowego wdrożenia nowych systemów rachunku kosztów,
- brakiem dostatecznego przekonania kadry finansowo-księgowej o potrzebie dokonywania radykalnych zmian w obecnym systemie rachunku kosztów w celu zapewnienia realnych informacji niezbędnych w procesach planowania i kontroli w przedsiębiorstwie, jeśli obecne (wdrożone) systemy zostały już dostosowane do wymagań sprawozdawczości finansowej. Bardzo często kadra ta pod wpływem wieloletniej tradycji tworzenia informacji wyłącznie na potrzeby sprawozdawczości zewnętrznej nie podejmuje odpowiedzialności merytorycznej za zmiany w systemach rachunku kosztów lub przyczynia się do spowolnienia tego procesu w przedsiębiorstwach,
- niskim poziomem wiedzy o kosztach wśród pracowników przedsiębiorstw.

Są to typowe problemy przedsiębiorstw, opisywane również w literaturze obcojęzycznej, m.in. przez I. Cobba, J. Innesa oraz F. Mitchella (zob. [3]).

Bardzo często w badanych przedsiębiorstwach przy implementacji nowych rozwiązań był podnoszony problem „ręk do pracy”, czyli kierownicy poszczególnych działów zwracali uwagę, że dotychczasowe oszczędności na tyle zmniejszyły obsadę kadrową, iż bieżąca sprawozdawczość finansowa angażuje wszystkie siły pracowników pionu księgowości i analiz. W tym stwierdzeniu widoczny jest brak zrozumienia dla filozofii i ogólnego systemu działania nowych rozwiązań zarówno w obszarze stosowanych systemów rachunku kosztów, jak też w obszarze samego zarządzania, których wdrożenie może właśnie odciążać pion finansowo-księgowy. Widoczne jest tu nastawienie, że zmiany przyniosą więcej bałaganu, niż będzie z nich pożytku. Często również główni księgowi byli przeciwni zmianom w dotychczasowym, według nich sprawdzonym rachunku kosztów. Nie brali oni jednak pod uwagę wpływu zależności informacja–decyzja–efekt na dalszą działalność przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu rynkowym i najczęściej nie widzieli zależności między tymi uwarunkowaniami a wynikami jednostki.

Wdrożenie nowych rozwiązań działania jest złożonym przedsięwzięciem i jak każda zmiana napotyka zatem szereg barier, które można podzielić na mające charakter: organizacyjno-zasobowy, informatyczny oraz społeczny. Z tego więc punktu widzenia do podstawowych problemów utrudniających wdrożenie nowych rozwiązań, mających usprawnić działanie przedsiębiorstwa można zaliczyć [3, s. 20-25; 4, s. 33-38]:

- a) konieczność zaangażowania dużych nakładów pracy związanych z zaprojektowaniem, samym wdrożeniem zmian, a później ze zbieraniem danych, zwłaszcza o czynnikach powodujących działania,
- b) brak kompetencji w wykonywaniu planu, wdrażaniu i eksploatacji systemu,
- c) trudności w zapewnieniu zasileń informacyjnych,
- d) opory pracowników (małe bodźce motywacyjne) i brak zaangażowania.

W większości badanych przedsiębiorstw (25) menedżerowie odczuwali niedobór kadry średniego szczebla o odpowiednim przygotowaniu ekonomicznym, która byłaby w stanie efektywnie współuczestniczyć w tworzeniu nowego systemu zarządzania opartego na działaniach. W niektórych przypadkach przeszkodę stanowi również brak dobrej umiejętności obsługi komputera, a co się z tym wiąże – wykorzystania możliwości posiadanego oprogramowania do wspomaganie podejmowania decyzji.

W badanych przedsiębiorstwach często podkreślano, że przed przystąpieniem do wdrożenia nowych narzędzi mających ułatwić zarządzanie konieczne jest uporządkowanie ewidencji finansowo-księgowej i przystosowanie jej do przyszłych potrzeb związanych, np. z rozliczeniami czy sprawozdawczością wewnętrzną. Konieczność taka wynika oczywiście z tego, że nowe układy informacyjne (kosztowe) odbiegają najczęściej od dotychczas stosowanych w prowadzonej ewidencji. Na przykład stosowane w księgowości sposoby rozliczania kosztów pośrednich są nieadekwatne do potrzeb układów kosztowych występujących w innych systemach rachunku

kosztów. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach informacje o kosztach zbierane były w przekroju stanowisk i podmiotów, a więc w tradycyjnym ujęciu księgowym.

Często również koniecznością staje się wprowadzenie dużej liczby nie stosowanych wcześniej kont oraz przebudowanie baz danych w innych systemach informatycznych przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych, podstawowych, a nawet fundamentalnych warunków efektywnego funkcjonowania systemu rachunku kosztów, mającego dostarczać informacji zarządczych, jest zapewnienie wiarygodnych i dostatecznych zasilen informacji, i to związanych nie tylko z danymi rozliczeniowymi, ale również z danymi planistycznymi.

W wielu przypadkach prosta automatyzacja informatyczna pozwala zaoszczędzić na zaangażowaniu zasobów przedsiębiorstwa związanych z określonym procesem. Najczęściej spotykanymi efektami są tu: redukcja poziomu zapasów materiałów, surowców i wyrobów gotowych czy redukcja personelu.

Czasami jednak systemy informatyczne stanowią jedną z dużych barier wdrożenia nowoczesnych narzędzi zarządzania. Dlaczego tak się dzieje? Wynika to głównie z braku zintegrowania systemów informatycznych, różnorodności stosowanych programów systemowych i użytkowych, a nawet braku jednolitych formatów danych. Zastosowanie większości zintegrowanych systemów informatycznych o możliwej do zaakceptowania cenie, pozwala na zebranie i przetworzenie dużej liczby istotnych informacji, zebranie wszystkiego w jednym miejscu, a nawet w jednej bazie, ale nie zapewnia uzyskania ostatecznego efektu, do jakiego należałoby dążyć, wdrażając nowe systemy zarządzania. Tym efektem powinno być zintegrowanie systemów: finansowego, sprzedaży, płacowo-kadrowego, magazynowego, przygotowania oraz rozliczania produkcji z systemem podejmowania decyzji opartym na działaniach.

Często brak było w badanych w 2002 r. przedsiębiorstwach informatycznego powiązania komórek², a nawet objęcia systemem informatycznym podstawowych dziedzin działalności. Nie zawsze systemy ewidencyjne badanych przedsiębiorstw pozwalały na uzyskanie stosownych danych przy akceptowanym koszcie. Istotną barierą w usprawnieniu działania przedsiębiorstwa staje się więc brak odpowiednich narzędzi pozyskiwania informacji.

Kolejną ważną przyczyną utrudniającą wdrażanie nowych systemów rachunku kosztów jest najczęściej brak uczestnictwa „szeregowych” pracowników oraz kadry średniego szczebla zarządzania w pracach koncepcyjnych i projektowo-wdrożeniowych oraz jej opór przy wdrażaniu nowych rozwiązań, a także czasami brak rzeczywistego poparcia naczelnego kierownictwa.

² W 15 z 31 badanych przedsiębiorstw niektóre komórki nie miały dostępu *on line* do danych bezpośrednio ich interesujących, np. w 5 przedsiębiorstwach nie było końcówek systemu sieciowego w magazynach.

Należy zauważyć, iż podstawą małego zainteresowania pracowników wprowadzaniem innowacji czy rozwojem organizacji jest to, że kierownicy boją się przekazania swoich uprawnień. Ich podwładni obawiają się najczęściej przejmowania uprawnień, gdyż:

- za ich niewykonanie mogą być surowo rozliczani,
- związane może to być z koniecznością doksztalcania (niejednokrotnie jest to konieczność idąca w parze ze zwiększeniem obowiązków i odpowiedzialności),
- często konsekwencje odstępstw od założeń mogą się skupić na nich przy braku możliwości wpływania na przebieg wydarzeń,
- brak jest precyzyjnych założeń i bodźców do przejścia zwiększonych obowiązków.

Oczywistą przyczyną oporu pracowników w tym względzie jest obawa przed zmianą dotychczasowej ich sytuacji na mniej korzystną.

W świetle przytoczonych w skrócie problemów okazuje się, że warunkiem powodzenia przedsięwzięcia mającego na celu wprowadzenie nowych rozwiązań w sferze rachunku kosztów, a przez to usprawnienia działalności przedsiębiorstwa, jest zatem spełnienie m.in. następujących kryteriów (zob. również [5, s. 24-30; 7, s. 66-67]):

- nadanie projektowi wdrożenia, przez zarząd przedsiębiorstwa, wysokiej rangi, a w szczególności wyznaczenie osoby z zarządu odpowiedzialnej za projekt,
- pozyskanie kadry przedsiębiorstwa i jej zaangażowania w projekt poprzez jej gruntowne przeszkolenie w zakresie: celów projektu, oczekiwanych korzyści, ewidencji księgowej, rachunku kosztów, planowania czy obsługi poszczególnych modułów systemu informatycznego,
- przeznaczenie odpowiednich środków finansowych na realizację przedsięwzięcia,
- określenie zadań, jakie będą miały poszczególne komórki przedsiębiorstwa po wdrożeniu,
- utworzenie odpowiedniego zespołu wdrożeniowego, w skład którego powinni wchodzić m.in. kierownicy zainteresowanych działów oraz pracownicy księgowości mający największe doświadczenie w rozliczaniu kosztów,
- znalezienie lidera zespołu wdrożeniowego³, który miałby odpowiednią wiedzę z rachunkowości zarządczej oraz finansowej, a także – jeśli to możliwe – doświadczenie w realizacji tego typu projektów,
- opracowanie realistycznego harmonogramu realizacji projektu, uwzględniającego stan zaawansowania informatycznego przedsiębiorstwa, a przez to możliwości dostarczania odpowiednich informacji „na czas”,
- konsekwentna realizacja programu.

³ Osoba ta może być pracownikiem przedsiębiorstwa albo doradcą zewnętrznym.

LITERATURA

- [1] Adamczyk J., *Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 9.
- [2] Chalastra M., *Zasady wdrożenia systemów informatycznych wspomagających funkcjonowanie controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 4.
- [3] Cobb I., Innes J., Mitchell F., *Activity-Based Costing Problems: the British Experience*, „Discussion Papers in Accountancy & Business Finance”, University of Dundee, December 1992.
- [4] Dyhdalewicz A., *Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Materiały konferencyjne, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001.
- [5] Gil W., *Warunki wdrażania informatycznych systemów rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2000 nr 1, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2000.
- [6] Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001 nr 1.
- [7] Januszewski A., *Warunki wdrożenia systemu budżetowania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 1.
- [8] Martenka K., *Wdrożenie ZSI a procesy*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 6.
- [9] Sarjusz-Wolski Z., *ERP, ECR etc., czyli nowoczesne systemy zarządzania w marketingu i logistyce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2002 nr 1.
- [10] Wielicki T. R., *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1990 nr 4.

SELECTED PROBLEMS IN IMPLEMENTING NEW COST ACCOUNTING METHODS IN ENTERPRISES

Summary

Changes occurring in enterprises, in conditions of integrated European markets require from managers to make decisions based on substantial costs information on the business activity. This article presents summary results of questionnaire research on using and implementing cost accounting methods in managing companies. Research was carried out in 31 enterprises which have ISO 9000:2000 in the Lublin Region, in the years: 2002 and 2004. The conclusions concern problems of implementation of cost accounting and management accounting methods, factors restrictive in using cost accounting in management and the main direction of improvement in management cost accounting methods in those enterprises.