

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

268

Rachunkowość zarządcza w działalności przedsiębiorstw i instytucji

Redaktor naukowy
Bartłomiej Nita



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Halina Buk, Wiktor Gabrusewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Joanna Świrska-Korlub

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-255-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część 1. GROMADZENIE I PRZETWARZANIE INFORMACJI ZARZĄDCZEJ

Krzysztof Piotr Jasiński: Fazy procesu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem	11
Kamila Trzecińska: Przydatność informacyjna rachunkowości zarządczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	21

Część 2. POMIAR, OCENA I RAPORTOWANIE DOKONAŃ

Agnieszka Burcyc: Ustawa Sarbanesa-Oxleya i jej następstwa dla działalności audytorów oraz zarządów spółek	43
Krzysztof Piotr Jasiński: Sprawozdawczość zarządcza w przedsiębiorstwie jako instrument podejmowania decyzji menedżerskich	54
Wojciech Dawid Krzeszowski: Forma wynagrodzenia udziałowca a obciążenia fiskalne z tego tytułu	64
Bartłomiej Nita: Pomiar i zarządcze raportowanie procesów logistycznych	75
Anna Glińska: Istota wspomagania operacyjnego i pomiar ryzyka straty operacyjnej w zakładach pracy chronionej	88
Małgorzata Wasilewska: Kapitał intelektualny w prospektach emisyjnych polskich spółek akcyjnych	104

Część 3. WYBRANE INSTRUMENTY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Anna Balicka: Matryca miar jako narzędzie wykorzystywane w procesie porównywania przedsiębiorstw w branży motoryzacyjnej	117
Marcin Klinowski: Planowanie sieciowe w zarządzaniu kosztami i czasem projektu	131
Kamila Trzecińska: Zarządzanie kosztami według koncepcji <i>kaizen costing</i>	141

Część 4. RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA W SEKTORZE PUBLICZNYM

Michał Dyk: Podstawy gospodarki finansowej gmin	155
Magdalena Koźmik: Wykorzystanie rachunku kosztów działań w sektorze publicznym	168
Magdalena Talarska: Budżet działalności oddziału szpitalnego na przykładzie oddziału anestezjologii i intensywnej terapii medycznej	178

Summaries

Part 1. GATHERING AND PROCESSING MANAGEMENT INFORMATION

Krzysztof Piotr Jasiński: Phases of information process in company management	20
Kamila Trzcińska: Information usefulness of management accounting in corporate management	40

Part 2. PERFORMANCE MEASUREMENT, ASSESSMENT AND REPORTING

Agnieszka Burczyk: Sarbanes-Oxley Act of 2002 and its implications for the activities of auditors and management boards	53
Krzysztof Piotr Jasiński: Management reporting in a company as an instrument of managerial decision making	63
Wojciech Dawid Krzeszowski: A form of the shareholder's remuneration and resultant fiscal burden	74
Bartłomiej Nita: Performance measurement and managerial reporting in the area of logistics	87
Anna Glińska: The essence of operational support and measurement of operational risk losses in sheltered workshops	103
Małgorzata Wasilewska: Intellectual capital in the prospectuses of Polish joint-stock companies	113

Part 3. CHOSEN TOOLS OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Anna Balicka: Measurement matrix as a tool used in the process a comparison of companies in the automotive industry	130
Marcin Klinowski: Network planning in the cost and time project management	140
Kamila Trzcińska: The concept of Kaizen costing in cost management	152

Part 4. MANAGEMENT ACCOUNTING IN PUBLIC SECTOR

Michał Dyk: Basics of municipality's financial management	167
Magdalena Koźmik: The use of Activity Based Costing in public sector	177
Magdalena Talarska: Budget of hospital ward activity on the example of anesthesiology and intensive medical therapy wards	188

Kamila Trzecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYDATNOŚĆ INFORMACYJNA RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony przydatności informacji generowanej przez rachunkowość zarządczą w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Informacje wykorzystywane i przetwarzane przez elastyczny system rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa, wyrażane i prezentowane w formie różnorodnych sprawozdań zarządczych, są źródłem wiedzy wykorzystywanej w procesie podejmowania decyzji. Informacje, rachunkowość zarządcza i raportowanie wewnętrzne stanowią spójny, sekwencyjny system używany do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: informacja, rachunkowość zarządcza, raportowanie zarządcze.

1. Wstęp

Dobrze skonstruowany i sprawnie funkcjonujący system informacyjny w przedsiębiorstwie, umożliwiający efektywne zarządzanie dzięki wykorzystaniu sprawozdań sporządzanych na podstawie tego systemu, ma u swej podstawy rachunkowość zarządczą. Istotę rachunkowości zarządczej stanowi bowiem dostarczenie informacji wspierających realizację procesu zarządzania na różnych jego szczeblach. Zapotrzebowanie na informacje ekonomiczne, pochodzące z systemu rachunkowości zarządczej, wynika z różnych sytuacji decyzyjno-kontrolnych powstających w konkretnych warunkach zarządzania. Bez niego racjonalne gospodarowanie jednostką byłoby niemożliwe.

Zmienne i dynamiczne warunki działania współczesnych przedsiębiorstw wymuszają wyposażanie menedżerów i kierowników ośrodków odpowiedzialności w odpowiedni zestaw aktualnych informacji i danych. To właśnie na podstawie tych danych i informacji, wyrażonych w formie różnych sprawozdań i raportów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, podejmowane są efektywne przedsięwzięcia i decyzje spójne z celami przedsiębiorstwa. Niezbędne zatem jest, aby ra-

porty zostały odpowiednio opracowane i przekazane w stosownej formie i czasie, tak by komunikacja w przedsiębiorstwie była płynna i niezachwiana oraz by możliwe było zareagowanie na nieprzewidziane sytuacje. Przedsiębiorstwa zmuszane są zatem do budowy fakultatywnych i obligatoryjnych systemów sprawozdawczości finansowych i zarządczych, dopasowanych do potrzeb nowej sytuacji. Dobra organizacja systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, począwszy od identyfikacji potrzeb informacyjnych, poprzez etap tworzenia stosownych raportów i wyciągania wniosków, podejmowanie i wdrażanie decyzji, a zakończywszy na kontroli skutków wdrożenia decyzji, to klucz do profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Trafne jest stwierdzenie P. Drückera, że „zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem musi oznaczać zarządzanie przyszłością, ażeby w ten sposób działać, należy zarządzać informacją, która umożliwi podejmowanie decyzji” [Drücker 2003, s. 39].

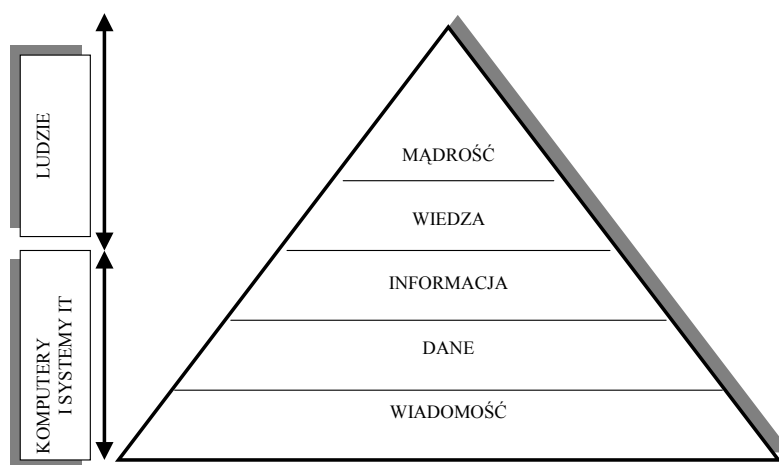
Celem opracowania jest przedstawienie istoty informacji generowanej przez system rachunkowości zarządczej oraz jej przydatności w zarządzaniu różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. We współczesnej praktyce gospodarczej wiedza generowana przez rachunkowość zarządczą jest bardzo pożądana. Celowe wobec tego jest systematyzowanie wiedzy z tego obszaru oraz wskazywanie możliwych kierunków generowania nowej, użytecznej informacji. Główna teza artykułu wynika z przeświadczenia, że rachunkowość zarządcza zaprojektowana na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa zaopatruje menedżerów w informacje przydatne w aspekcie zarządzania i tym samym odgrywa ważną rolę w zarządzaniu, szczególnie strategicznym, a warunkiem racjonalności decyzji jest dostęp do szczegółowych informacji, dotyczących praktycznie wszystkich obszarów funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, generowanych przez system rachunkowości zarządczej. W artykule przeprowadzono analizę literatury poświęconej informacji ekonomicznej, rachunkowości zarządczej oraz zarządzaniu, wskazując na istotne powiązania tych systemów.

2. Istota informacji ekonomicznej

Zdefiniowanie pojęcia „informacja” napotyka wiele trudności. Świadczą o tym liczne próby formułowania takich definicji i częsta ich rozbieżność. Współcześni badacze nie próbują definiować informacji dokładnie i jednoznacznie [Sopińska 1999]. Mimo użycia terminów „wiadomość”, „informacja”, „dane i wiedza” ważne jest wskazanie różnic między nimi. Informacje to przeanalizowane i przetworzone do postaci zrozumiałej dane i wiadomości, które powiadamiają odbiorcę o sytuacji i mają dla niego realną wartość w procesie decyzyjnym. Istotne jest postrzeganie informacji jako części procesów informacyjnych, nie zaś jako zbioru statycznych wiadomości. Zależności między tymi pojęciami przedstawia rys. 1.

Wiedza jest najważniejszym zasobem ekonomicznym, zasobem informacji zorganizowanym w taki sposób, aby odpowiadał on zamierzeniom swoich twórców

i potrzebom odbiorców [Koźmiński 2001, s. 3]. Nie jest możliwe efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem bez posiadania niezbędnej wiedzy, której podstawę stanowi informacja. Wszystkie te pojęcia związane są z kapitałem intelektualnym, jednakże poziom każdego z nich ma inną wartość dla przedsiębiorstwa. Podstawą systemu informacyjnego są wiadomości docierające do przedsiębiorstwa z zewnątrz i generowane wewnątrz. Wiadomość jest więc sygnałem dotyczącym jakiegoś zjawiska czy procesu. Systemy informatyczne przechowują jednak dane (surowe fakty), czyli wyselekcjonowane i przekształcone wiadomości, które następnie po przetworzeniu staną się informacją. Ta z kolei po przyswojeniu przez umysł ludzki stanie się wiedzą, która może być „źródłem mądrości”. Wiedza może przyjmować wiele form, takich jak:



Rys. 1. Piramida informacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Litwa 2007, s. 11].

- wiedza *procesowa* – odpowiada na pytanie „jak?”,
- wiedza *katalogowa* – odpowiada na pytanie „co to?”,
- wiedza *historyczna* – odpowiada na pytanie „jak było?”.

Zawsze służy ona zdefiniowaniu problemu, rozwiązaniu go, wdrożeniu rozwiązania przy minimalizacji kosztów, a następnie uruchomieniu sieci sprzężeń zwrotnych, czyli procesu uczenia się poprzez otrzymanie informacji zwrotnych.

W naukach o zarządzaniu informacja oznacza „wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszaniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy” [Borowiecki, Kweciński 2003, s. 205]. Informację definiuje się również jako „nowość, wiadomość służącą zarówno do komunikacji, jak i rozporządzania nią uży-

teczenie” [Szychta 2007, s. 11], jak też „czynnik zwiększający naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości” [Flakiewicz 1971, s. 11] czy jako „wiedzę potrzebna do realizacji celów” [Goliszewski 1990, s. 22]. Trafne jest wobec tego stwierdzenie, że informacja odgrywa nadrzędną rolę w funkcjonowaniu organizacji.

Zapotrzebowanie na informację w przedsiębiorstwie jest olbrzymie. Informacja nie tylko wspomaga podejmowanie decyzji, ale pomaga także rozwiązywać zaistniałe problemy, organizuje produkcję i pracę, motywuje pracowników, jest również bazą planowanych oraz wprowadzanych zmian i innowacji. Ponadto stanowi podstawę komunikacji z otoczeniem oraz pomiędzy pracownikami. W ramach tych przesłanek mieszczą się **funkcje informacji** [Litwa 2007, s. 18]:

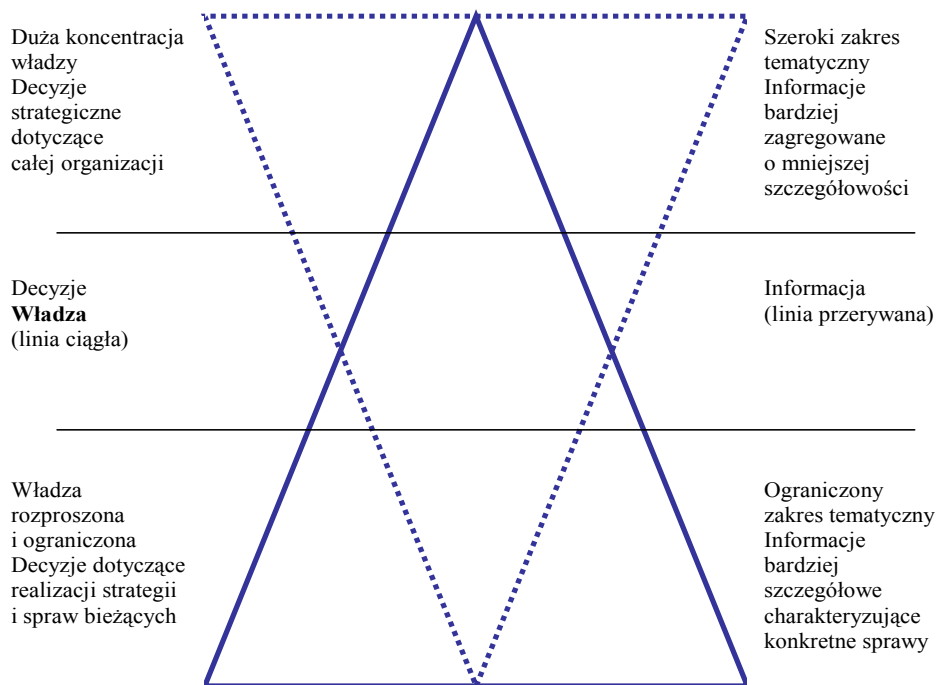
- *informacyjna* – odwzorowuje rzeczywistość, dostarcza podmiotom zasobu informacji niezbędnego do ich istnienia i funkcjonowania;
- *decyzyjna* – realizuje się w procesie podejmowania decyzji przy jej wykorzystaniu, tj. przez dostarczenie menedżerom niezbędnych zasobów wiedzy;
- *sterująca* – opiera się na wykorzystaniu informacji do realizacji i osiągnięcia zamierzeń zgodnych z zamysłem nadawcy informacji;
- *konsumpcyjna* – wyraża się tym, że informacja współcześnie coraz częściej staje się „dobrem, towarem” mającym wartość, będącym przedmiotem obrotu rynkowego.

Informacja, jako jeden ze składników zasobów wiedzy, pozwala na wszechstronny rozwój przedsięwzięć. Zarówno jej zakres, treść, jak i forma przekazywana w przedsiębiorstwie zależy od poziomu stanowiska, które informacje wykorzystuje, i jego miejsca w strukturze organizacyjnej. Taki rozkład informacji w literaturze przedmiotu nazywany jest „odwróconą piramidą informacyjną” (zob. rys. 2).

Piramida informacyjna, charakteryzująca gęstość, szczegółowość i zakres informacji, zajmuje odwrotną pozycję wobec piramidy strukturalnej, charakteryzującej obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność. Świadczy to o tym, że poszczególne poziomy zarządzania mają różne potrzeby informacyjne i charakter informacji przez nie wykorzystanych jest zróżnicowany. Inne informacje niezbędne są do podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym, inne zaś na poziomie strategicznym. Wyższe szczeble zarządzania powinny operować informacją o większym stopniu agregacji i szerszym charakterze.

W zależności od poziomu w hierarchii zarządzania i podejmowania na nim decyzji zmienia się udział wykorzystania informacji pochodzących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych (zob. rys. 3).

Na strategicznym poziomie zarządzania stosowane są przede wszystkim informacje płynące z otoczenia oraz informacje wewnętrzne, stanowiące „esencję działalności”. Na szczeblach niższych sytuacja jest odwrotna. Mniejsza dokładność informacji wykorzystywanych na poziomie strategicznym jest związana z tym, że na tym poziomie istotne są informacje o charakterze długoterminowym i prognozytycznym – odnoszące się do przyszłości, a nie do przeszłości lub stanu obecnego przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Odwrócona piramida informacyjna

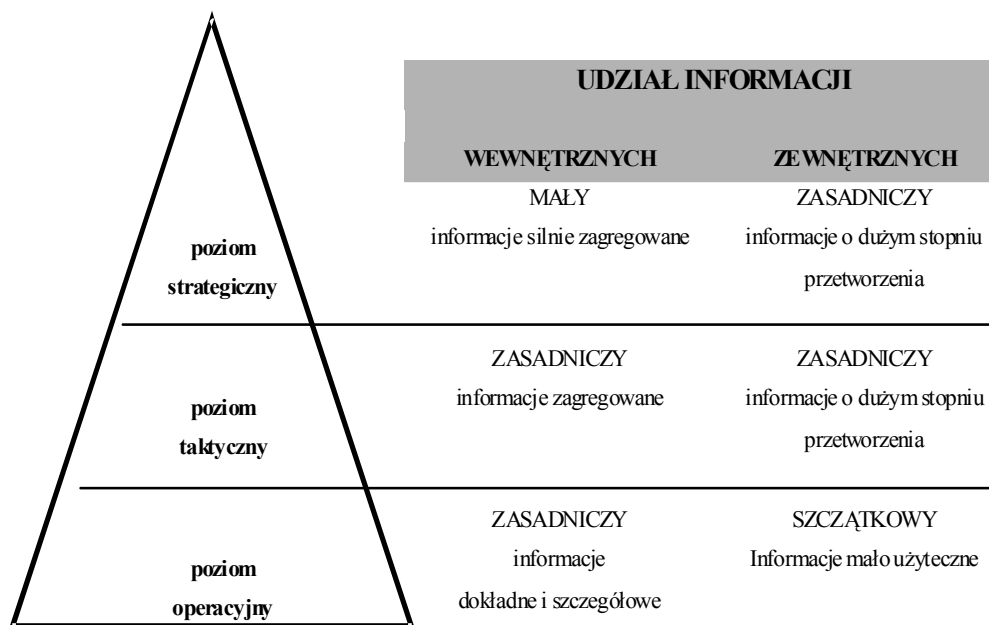
Źródło: [Ignalls 1976, s. 13].

Taki rozkład informacji w hierarchii zarządzania przedsiębiorstwem (rys. 2 i 3) wynika z tego, że każdy poziom zarządzania wymaga i korzysta z innego rodzaju informacji operacyjnej, taktycznej i strategicznej. Poszczególne rodzaje informacji różnią się od siebie między innymi [Borowiecki, Kwieciński 2003, s. 2008]:

- zakresem,
- stopniem agregacji,
- horyzontem czasu,
- źródłem,
- dokładnością.

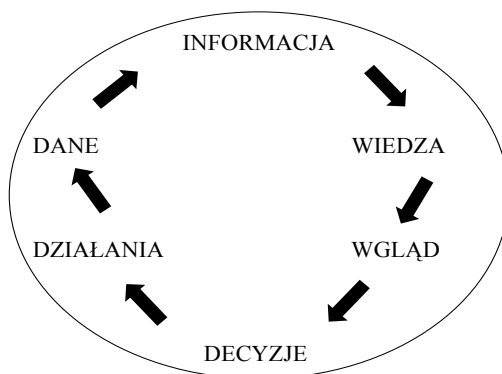
Żeby jednak można było informacje efektywnie wykorzystać, należy je zaprezentować w formie czytelnych i zrozumiałych raportów, sprawozdań wewnętrznych, w których przekazywane informacje będą charakteryzowały się pewnymi cechami. Ponadto do wymiarów jakości informacji zalicza się [Sierpińska 2007, s. 16]:

- spójność,
- format,
- dostępność,
- kompatybilność,
- bezpieczeństwo,
- weryfikowalność.



Rys. 3. Udział informacji wewnętrznych i zewnętrznych na różnych poziomach zarządzania

Źródło: [Flakiewicz 1993, s. 29].



Rys. 4. Koło transformacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nita 2009, s. 306].

Wartość informacji jest wypadkową wielu czynników, w tym prezentacji informacji, czyli w jaki sposób zostanie ona zaprezentowana jej użytkownikowi. Przepływ informacji powinien zawierać następujące elementy [Borowiecki, Kwieciński 2003, s. 224]:

- jasną koncepcję przekazu
- odpowiednią formę przekazu,
- odpowiedni środek przekazu,
- pewność, że informacja dotarła do odbiorcy,
- pewność, że została przez odbiorcę zrozumiana,
- monitorowanie informacji zwrotnej.

Reasumując, pozyskane i pogrupowane dane przetwarzane są w informacje. Następnie prezentowane są w raportach wewnętrznych, które stanowią przesłankę pozyskania wiedzy do podejmowania decyzji. Raporty z kolei wyzwalają wykonywanie działań mających na celu poprawę przyszłych dokonań, a rezultaty podejmowanych decyzji i działań mają odzwierciedlenie w przyszłych danych ekonomicznych, które ponownie regenerują dane. Taki proces nazwany jest **transformacją danych** [Nita 2009, s. 306] (zob. rys. 4). Przeprowadzone rozważania dowodzą, że niezbędne jest ustalenie zapotrzebowania informacyjnego, pozyskania i obiegu informacji, zakresu sprawozdawczości i organizacji raportowania w przedsiębiorstwie do efektywnego i racjonalnego wykorzystania wiedzy w zarządzaniu dokonaniaми przedsiębiorstwa.

3. System informacyjny przedsiębiorstwa

System informacyjny przedsiębiorstwa „gromadzi, przetwarza, tworzy i raportuje informacje użyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bez względu na ich mierzalny czy też niemierzalny charakter, ekonomiczne czy też inne cechy” [Karmańska 2006, s. 137]. Ważne jest, aby system informacyjny przedsiębiorstwa zasilany był w dane pochodzące z różnych, odpowiednich źródeł, we właściwym czasie i przekroju. Przykłady źródeł informacji zawiera tab. 1.

Przedstawiona w tab. 1 lista źródeł informacji nie jest zamknięta. Według innego kryterium rozróżnia się ponadto źródła informacji pochodzące z przedsiębiorstwa i zewnętrzne.

Do atrybutów systemu informacyjnego przedsiębiorstwa należą [Karmańska 2006, s. 138]:

1) wyraźne zdefiniowanie potrzeb informacyjnych osób zarządzających i ich permanentne monitorowanie,

2) możliwość tworzenia wielokryteriowo uporządkowanej bazy informacyjnej (swoistej hurtowni danych),

3) dobra organizacja w zakresie pozyskiwania informacji zaspokajających szerokie spektrum potrzeb decyzyjnych (dot. m.in. badań i rozwoju przedsiębiorstwa, logistyki zaopatrzenia, produkcji, marketingu i sprzedaży, planowania i organizacji działalności, finansów i zarządzania zasobami ludzkimi),

4) zintegrowanie danych i informacji różnych co do charakteru,

- 5) możliwość generowania użytecznych raportów zarządczych prezentujących wnioski i sugestie,
- 6) elastyczność zakresu informacyjnego raportów,
- 7) generowanie informacji *just-in-time*,
- 8) badanie adekwatności systemu do potrzeb informacyjnych,
- 9) ochrona bazy informacyjnej i precyzyjne określanie struktury uprawnień dostępu do niej.

Tabela 1. Źródła informacji

Źródła ewidencyjne	Sprawozdawczość finansowa	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie do sprawozdania finansowego bilans – rachunek zysków i strat – sprawozdanie o przychodach, kosztach i wyniku finansowym – zestawienie zmian w kapitale własnym – sprawozdanie z przepływów pieniężnych – dodatkowe informacje i objaśnienia – sprawozdanie z działalności jednostki – inne sprawozdania problemowe i meldunki – miesięczne/kwartalne sprawozdania finansowe pro forma – ewidencja księgową
	Sprawozdawczość rzeczowa	<ul style="list-style-type: none"> – dokumentacja organizacyjna – dokumentacja kadrowa – dokumentacja produkcyjna – dokumentacja techniczno-ruchowa – dokumentacja handlowa – dokumentacja prawna
Źródła pozaewidencyjne	Dokumenty planistyczne	<ul style="list-style-type: none"> – plany strategiczne – plany taktyczno-operacyjne – plany biznesowe – plany restrukturyzacji i naprawcze
	Protokoły kontroli, porad, konferencji	<ul style="list-style-type: none"> – raporty, sprawozdania – opinie biegłych rewidentów i rzeczoznawców majątkowych – wyniki bezpośrednich oględzin majątku
	Wyniki dotychczasowych analiz	<ul style="list-style-type: none"> – opracowania firm konsultingowych – publikacje i raporty zrzeszeń, izb przemysłowo-handlowych, jednostek naukowo-badawczych, banków, urzędów skarbowych itp.
	Inne	<ul style="list-style-type: none"> – publikacje statystyczne, akty normatywne, biuletyny informacyjne, rejestry handlowe – specjalistyczne wydawnictwa książkowe i czasopisma – raporty wywiadów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Litwa 2007, s. 16].

- O jakości i sprawności tego systemu decydują:
- selekcja informacji pozyskiwanych z zewnętrznych i wewnętrznych źródeł i ocena przydatności decyzyjnej,
 - procedury i sprawność ich przetwarzania,
 - synchronizacja działań z zakresie przepływu informacji.

System informacyjny w przedsiębiorstwie ma budowę trójwarstwową i modułową. Jego składowe to:

- System Informacji Planistycznej (SIP),
- System Informacji Ewidencji i Monitorowania Dokonań (SIEMD),
- System Informacji Nadzoru Wewnętrznego (SINW).

Każdy z tych podsystemów musi być budowany, analizowany i oceniany jednocześnie z perspektywy zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego. Jednakże System Informacji Planistycznej i System Informacji Ewidencji i Monitorowania Dokonań tworzą System Informacji Zarządczej (SIZ).

3. Rachunkowość zarządcza jako system informacyjny wykorzystywany w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Rachunkowość uznaje się za system informacyjny, gdyż jest ona „procesem identyfikacji, pomiaru, przetwarzania i przekazywania informacji ekonomicznych, pozwalających na formułowanie opinii i decyzji przez użytkowników informacji”¹. Syntetycznie rzecz ujmując, można stwierdzić, że rachunkowość służy zaspokojeniu trzech głównych potrzeb przedsiębiorstwa [Jarugowa 1994, s. 21]:

- ewidencji operacji gospodarczych,
- wykorzystaniu danych do analizy i oceny działalności przedsiębiorstwa,
- zarządzania.

Ze względu na fakultatywny charakter rachunkowości zarządczej, informacje z niej płynące powinny być dostosowane do wewnętrznych strategicznych, taktycznych, operatywnych standardowych i interwencyjnych potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa.

Tradycyjna rachunkowość w większym stopniu dostarcza informacji finansowych. Emisja danych jakościowych i niefinansowych jest zapewniona przez nowoczesną rachunkowość zarządczą. Rachunkowość zarządcza dostarcza, zatem informacji niezbędnych do:

- sterowania działaniami stosowanymi obecnie w podmiocie,
- planowania przyszłych działań na różnych poziomach zarządzania,
- optymalizacji wykorzystania zasobów,
- pomiaru i oceny dokonań,
- ograniczenia subiektywizmu w procesie podejmowania decyzji,
- poprawy wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji.

Rachunkowość służąca wprost potrzebom zarządzania nazywana jest rachunkowością zarządczą. W zależności od tego, jakiego okresu mają dotyczyć podejmowane decyzje, wyróżnia się [Nowak 2003, s. 14]:

- **rachunkowość zarządczą operacyjną**, ukierunkowaną na zarządzanie operacyjne, mającą wspomóc podejmowanie decyzji dotyczących m.in. bieżącej

¹ Amerykańskie Stowarzyszenie Księgowych.

działalności przedsiębiorstwa, np. rozmiarów, struktury i kierunków sprzedaży, wielkości produkcji, sposobów promocji wyrobów, poziomu cen i możliwości ich różnicowania;

- **rachunkowość zarządczą strategiczną**, ukierunkowaną na zarządzanie strategiczne (decyzje o charakterze długookresowym) odnoszącą się do przyszłości przedsiębiorstwa, kierunków jego rozwoju, inwestowania, zmian organizacyjnych itp.

Rachunkowość finansowa w aspekcie informacyjnym jest rachunkowością o charakterze obligatoryjnym, ukierunkowaną na dostarczanie informacji podmiotom zewnętrznym, ma więc ściśle określone zasady pomiaru ekonomicznego. Z kolei podsystem rachunkowości zarządczej jest ukierunkowany na dostarczanie informacji podmiotom wewnętrznym. Jego główne zadanie polega na wspomaganiu zarządzania – osiągania celów przedsiębiorstwa poprzez dostarczanie menedżerom niezbędnych do tego procesu informacji. Zasady funkcjonowania rachunkowości zarządczej określone są indywidualnie według potrzeb konkretnego podmiotu. Krótko mówiąc, rachunkowość zarządcza „stanowi część rachunkowości jednostki gospodarczej, służącą potrzebom informacyjnym kierowników” [Szychta 2007, s. 23]. Operacyjna rachunkowość zarządcza jest nieco odmienna od strategicznej. Zasadne zatem staje się ich bardziej szczegółowe porównanie (zob. tab. 2).

Tabela 2. Cechy charakterystyczne operacyjnej i strategicznej rachunkowości zarządczej

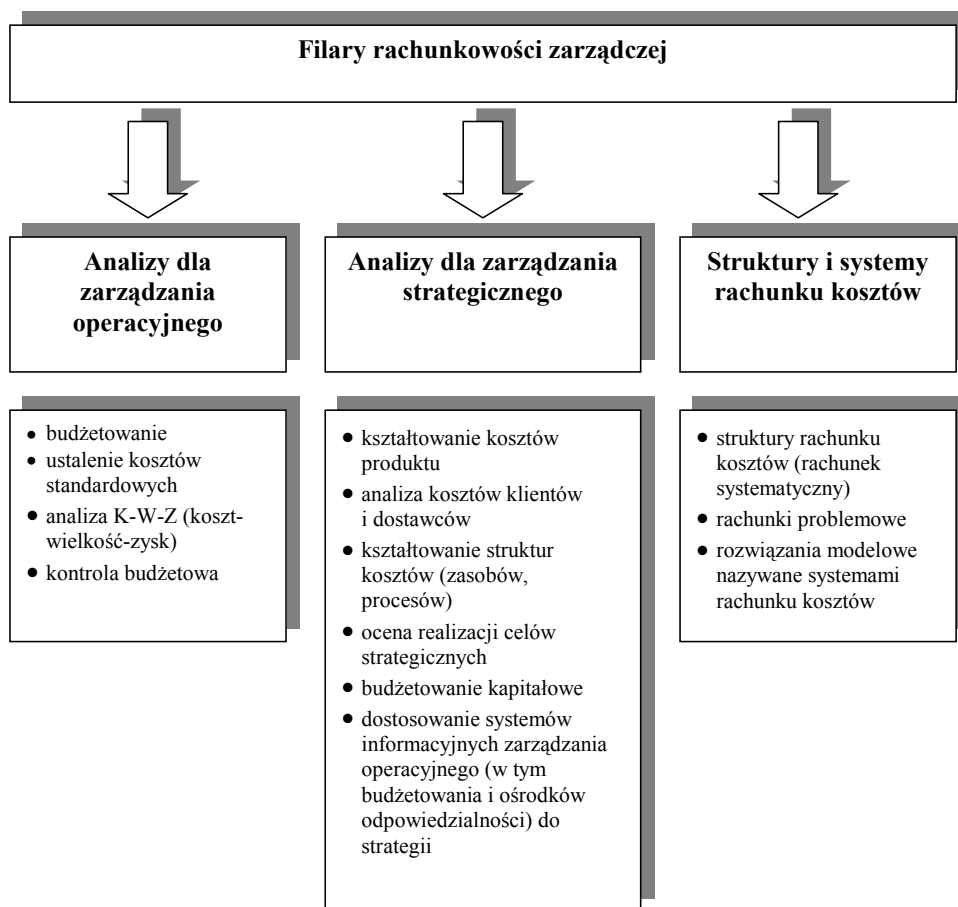
Cechy	Rachunkowość zarządcza	
	operacyjna	strategiczna
Poziomy zarządzania	zarządzanie operacyjne	zarządzanie strategiczne
Horyzont czasowy	krótki okres	długi okres
Odbiorcy informacji	kierownictwo jednostek niższego szczebla	naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa
Przedmiot zadań	efektywne zastosowanie zasobów	rozwój przedsiębiorstwa
Charakterystyka zadań	zadania bieżące	warianty działalności
Rodzaj uwarunkowań	uwarunkowania wewnętrzne	uwarunkowania zewnętrzne
Wymiar czasowy informacji	teraźniejszość	perspektywiczność
Orientacja decydentów	produkcja	rynek

Źródło: [Nowak 2009, s. 15].

Podobnie rachunkowość zarządczą, czyli z podziałem na rachunkowość operacyjną i strategiczną, przedstawia A. Piosik, dodając jednak do tego podziału struktury i systemy rachunku kosztów [Piosik 2006, s. 24]. Osnowy filarów rachunkowości zarządczej przedstawiono na rys. 5.

Na poziomie taktycznym te dwie odmiany rachunkowości zarządczej wzajemnie się przenikają. Oznacza to, że menedżer szczebla taktycznego korzysta z informacji generowanych zarówno przez operacyjną, jak i strategiczną rachunkowość zarządczą. Taki podział obowiązków wśród specjalistów rachunkowości zarządczej pozwoli na bardziej efektywne wykorzystanie narzędzi i instrumentów ra-

chunkowości zarządczej danego rodzaju (strategicznego, operacyjnego) oraz umożliwi skupienie się między innymi na danym wymiarze zadań, grupie odbiorców czy orientacji decydentów.



Rys. 5. Filary rachunkowości zarządczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Piosik 2006, s. 24-31].

Efektywność rachunkowości zarządczej zależy od wykorzystania dostarczanych przez nią informacji. Informacja otrzymywana z systemu rachunkowości powinna być [Borowiecki, Kwieciński 2003, s. 206]:

- **aktualna** – informacje dla naczelnego kierownictwa, odpowiedzialnego za realizację długofalowych celów, mogą być uznane za aktualne, jeśli będą napływać w odstępach czasowych dłuższych, niż to jest wymagane na poziomie taktycznym i operacyjnym, odpowiedzialnym za bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa;

- **kompletna** – dla szczebla strategicznego informacje kompleksowe to takie, które będą miały bardzo szeroki zakres ujęty w sposób esencjonalny;
- **istotna** – informacje z punktu widzenia operacyjnego mogą być uznane za zupełnie nieprzydatne na poziomie strategicznym ze względu na ich brak powiązania z zakresem obowiązków i zadań kadry kierowniczej na tym szczeblu;
- **dokładna** – na najniższym szczeblu zarządzania potrzebne są informacje o dużym stopniu dokładności, ale obejmujące wąski, ściśle określony obszar.

Wartość informacji jest więc wypadkową wielu czynników, w tym prezentacji informacji, czyli w jaki sposób jest ona prezentowana jej użytkownikowi.

Rachunkowość zarządcza jest systemem wspierającym zarządzanie, a można nawet stwierdzić, że jest integralną częścią zarządzania. Taki wniosek nasuwa się z definicji sformułowanej przez Międzynarodową Federację Specjalistów Rachunkowości (IFAC). Według niej rachunkowość zarządczą rozumie się jako „proces identyfikacji, pomiaru, gromadzenia, analizy, przygotowania i komunikowania informacji (zarówno finansowych, jak i niefinansowych) wykorzystywanych przez zarząd na potrzeby planowania, oceny i sterowania w ramach organizacji, a także do zapewnienia efektywności wykorzystania zasobów oraz rozliczania się z ich zużycia” [IFAC, za: Nita 2009, s. 22]. „Służy potrzebom informacyjnym kierowników różnych szczebli zarządzania w jednostce gospodarczej. Obejmuje ona zakres problemowy, który łączy rachunkowość z zarządzaniem jednostką” [Jaruga i in. 2010, s. 18], to znaczy przy [Karmańska 2006, s. 199]:

- wytyczaniu strategii organizacji i planowaniu w długim okresie,
- alokowaniu, nabywaniu i wykorzystaniu zasobów,
- planowaniu i kontrolowaniu kosztów działań, produktów i usług, ośrodków odpowiedzialności,
- pomiarze dokonań,
- informowaniu o pozycji finansowej i majątkowej oraz o osiągniętych wynikach finansowych i przepływach pieniężnych.

Jest „procesem generowania informacji finansowych i niefinansowych odpowiednio do potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności w celu ułatwienia podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych przez pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa” [Jaruga i in. 2010, s. 22]. Istotą rachunkowości zarządczej jest „zastosowanie zasad rachunkowości i zarządzania finansami do kreowania, utrzymania, zabezpieczenia i wzrostu wartości, jak też do dostarczania wartości dla właścicieli” [CIMA 2011, s. 25].

Według definicji zaproponowanej przez Instytut Specjalistów Rachunkowości Zarządczej (IMA) rachunkowość zarządcza obejmuje współdziałanie w:

- procesie podejmowania decyzji,
- sporządzaniu planów,
- systemie zarządzania dokonaniami,

a także dostarcza specjalistycznej wiedzy w zakresie raportowania finansowego i sterowania w celu wspomagania menedżerów w formułowaniu i wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa [Institute... 2008a, s. 1]. Jej głównym zadaniem jest wspomaganie zarządzających w pełnym osiągnięciu celów działalności przedsiębiorstwa poprzez dostarczanie informacji wykorzystywanych w następujących działaniach zarządczych [Nowak 2011, s. 25]:

- formułowaniu strategii biznesu – formułowaniu ogólnych strategii i planów długookresowych,
- planowaniu i kontroli działalności – planowaniu kosztów i kontroli kosztów operacji i działań,
- podejmowaniu decyzji – dotyczących m.in. alokacji zasobów, wyróżniania produktów i klientów oraz ustalania cen,
- zapewnieniu efektywnego wykorzystania zasobów,
- poprawie rezultatów i zwiększeniu wartości,
- ochronie aktywów rzeczowych, finansowych i niematerialnych,
- nadzorze korporacyjnym i kontroli zarządczej,
- pomiarze dokonań oraz ocenie pracowników.

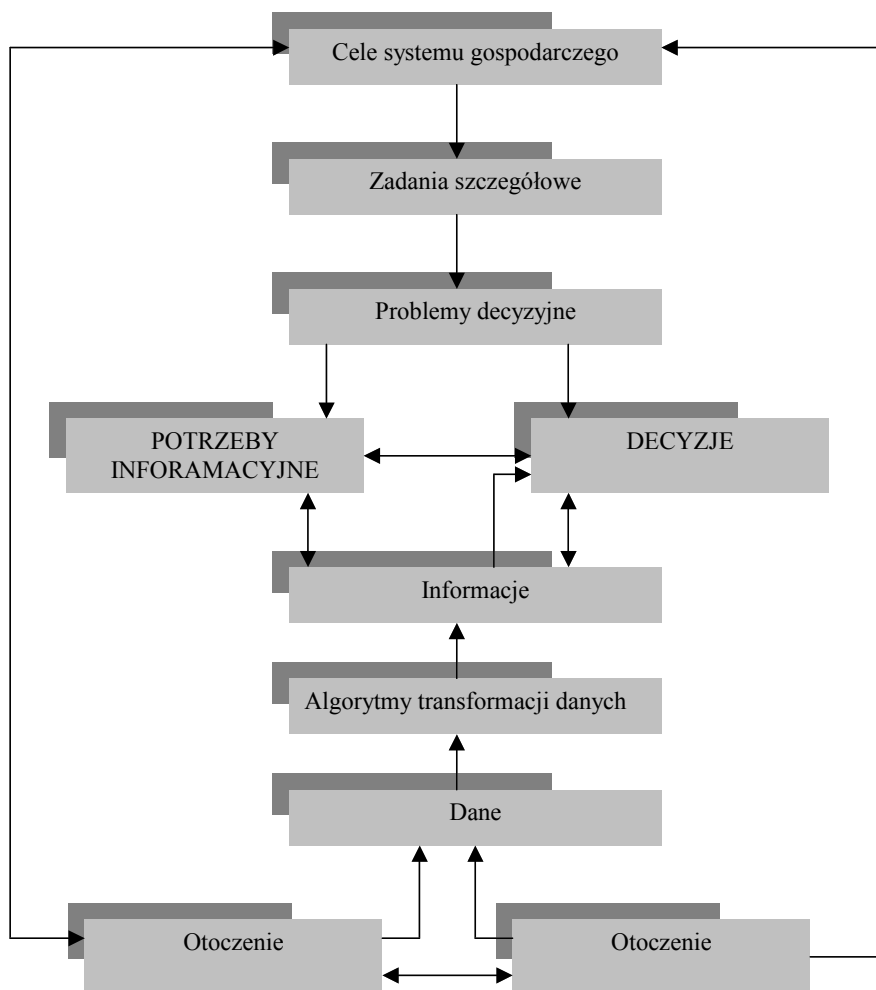
Ponadto rachunkowość zarządcza wspomaga procesy decyzyjne, takiej jak [Dobija 1995, s. 45]:

- utrzymanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie,
- sterowanie obiegiem środków obrotowych,
- sterowanie ekonomiką środków trwałych,
- sterowanie kosztami,
- kalkulacja i decyzje cenowe,
- polityka produkcji i sprzedaży,
- osiąganie stałego wzrostu wydajności i produktywności,
- stymulacja aktywności pracowników,
- raporty i sprawozdania dla zarządzających,
- rozwiązywanie szczególnych problemów decyzyjnych,
- skuteczny system planowania i kontroli.

Na każdym poziomie zarządzania występują ogniwa decyzyjne, które wykonują określone funkcje przedmiotowe, wynikające z przydzielonych im zadań. Jednakże badanie potrzeb informacyjnych powinno przebiegać następująco [Kiziu-kiewicz 2012, s. 16]:

- sformułowanie celu i jego podział na zadania (cele cząstkowe),
- przypisanie zadań określonym ogniwom decyzyjnym,
- wytypowanie sytuacji decyzyjnych i związanych z nimi problemów decyzyjnych,
- sformułowanie dla poszczególnych problemów wariantów decyzyjnych i kryteriów wyborów optymalnego rozwiązania,
- określenie potrzeb informacyjnych (obiektywnych, subiektywnych, diagnostycznych, prognostycznych) dla problemów decyzyjnych.

Proces ten przedstawiono na rys. 6.



Rys. 6. Potrzeby informacyjne a informacje

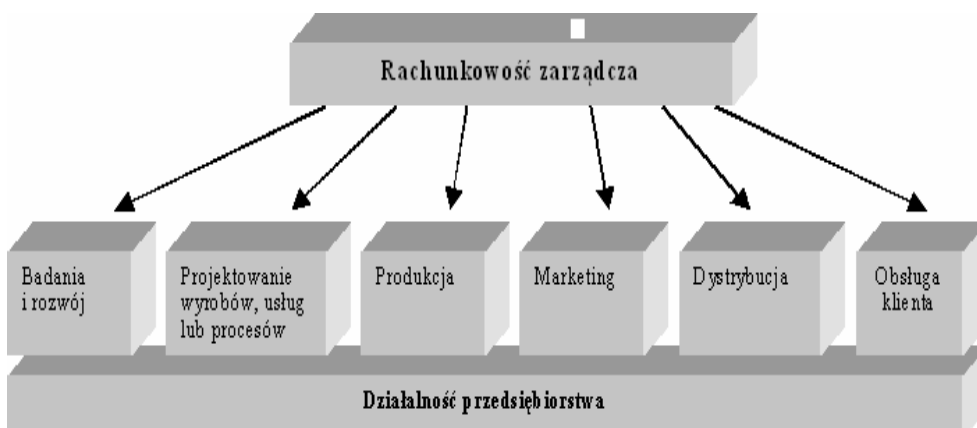
Źródło: [Kiziukiewicz 2012, s. 17].

Informacje rachunkowości zarządczej są wykorzystywane przez kierownictwo przedsiębiorstwa we wszystkich funkcjach zarządzania [Nowak 2003, s. 296]. Rachunkowość zarządcza odgrywa ważną rolę w procesie podejmowania i wdrażania decyzji. Można przyjąć, że podstawowym celem rachunkowości zarządczej jest systematyczne dostarczanie kierownictwu przedsiębiorstwa informacji ułatwiających podejmowanie optymalnych decyzji w danych warunkach. Istotą rachunkowości zarządczej stanowi jej wewnętrzny charakter. Jest ona w dużym stopniu zindywidualizowana i dostosowana do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa [Duda-Piechaczek 2007, s. 98]. Jest zatem ważnym elementem procesu zarządzania przed-

siębiorstwem. Ranga tego elementu systematycznie wzrasta, ponieważ przedsiębiorstwo działające w coraz trudniejszych warunkach zewnętrznych powinno być zarządzane sprawniej i efektywniej.

Treścią informacji zarządczej są informacje i zarządzanie. Wartość informacji zależy od tego, jaki będzie miała ona wpływ na podjęte decyzje i jakie rezultaty uzyska przedsiębiorstwo w wyniku ich realizacji. Informacje są emitowane zarówno przez rachunkowość finansową, jak i zarządczą. Różnica między nimi sprowadza się do sposobu ich wykorzystania. Informacje generowane przez rachunkowość finansową są wykorzystywane przez każdego odbiorcę tych informacji w sposób tylko sobie właściwy, natomiast informacje dostarczane przez rachunkowość zarządczą służą bezpośrednio odbiorcy informacji.

Współczesna rachunkowość zarządcza jest silnie zorientowana na wspomaganie procesu zarządzania, głównie strategicznego. Miejsce rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie prezentuje rys. 7.



Rys. 7. Miejsce rachunkowości zarządczej w różnych ogniwach łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nita 2009, s. 25].

Rachunkowość zarządcza występuje w różnych ogniwach wewnętrznego łańcucha wartości przedsiębiorstwa. To nie tylko sekwencja następujących po sobie działań, ale także zachodzące związki przyczynowo-skutkowe. Głównym strategicznym nurtem rachunkowości zarządczej jest wspomaganie implementacji strategii organizacyjnych. Pomiar natomiast stanowi jej zasadniczą przesłankę rozwoju. Brak pomiaru w przedsiębiorstwie doprowadziłby do chaosu informacyjnego. Bez niego byłaby niemożliwa do realizacji szczególna informacyjna funkcja rachunkowości [Kwiecień 1991, s. 27] oraz pozostałe funkcje, m.in. kontrolna i analityczna. Pomiar jest wyzwaniem dla specjalistów rachun-

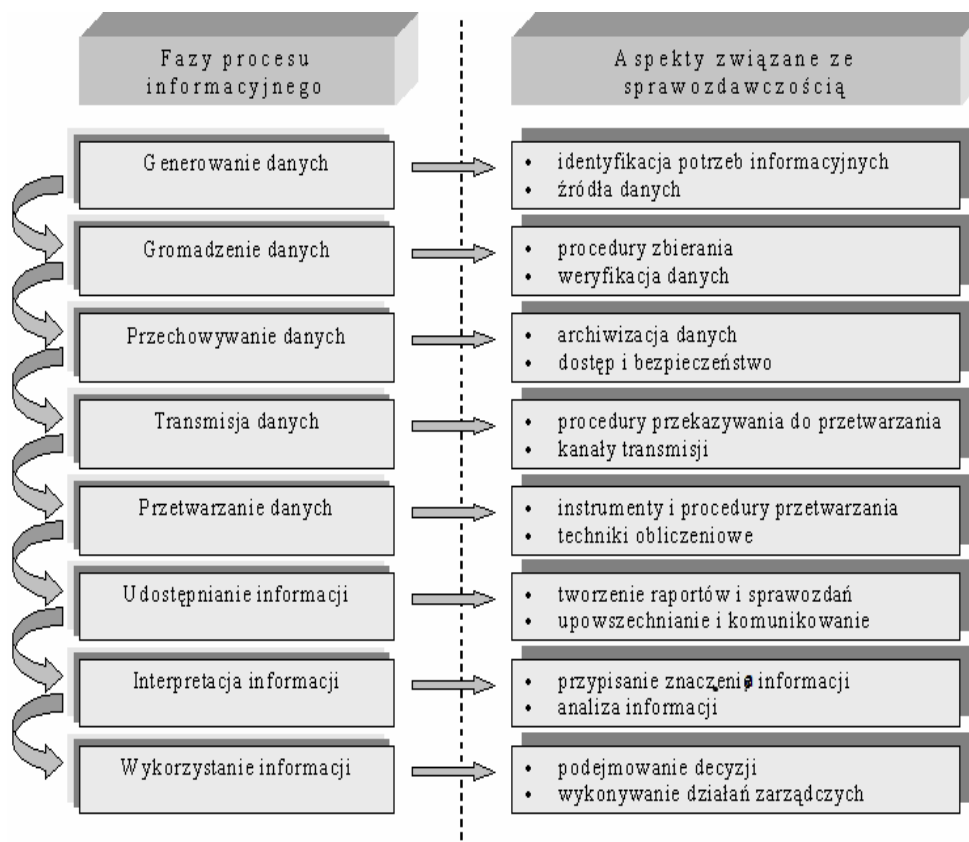
kowości zarządczej. Wykorzystują oni swoje doświadczenie i wiedzę na potrzeby [Institute... 2008b, s. 48]:

- sprawozdawczości,
- budżetowania,
- wspomaganie podejmowania decyzji,
- zarządzania dokonaniami,
- zarządzania ryzykiem,
- kontroli wewnętrznej,
- zarządzania kosztami.

Sam pomiar, monitorowanie i ocena dokonań przedsiębiorstwa są konieczne, ale niewystarczające dla efektywnego procesu zarządzania. Trafne jest zatem stwierdzenie, że rachunkowość zarządcza powinna być zaprojektowana na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, ponieważ zaopatruje menedżerów w informacje przydatne w aspekcie zarządzania i tym samym odgrywa ważną rolę w zarządzaniu, szczególnie strategicznym. Warunkiem racjonalności decyzji jest dostęp do szczegółowych informacji, dotyczących praktycznie wszystkich obszarów funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, generowanych przez system rachunkowości zarządczej. Można jednoznacznie stwierdzić, że determinanty informacji przekazywanych w przedsiębiorstwie uzależnione są od poziomu stanowiska wykorzystującego informacje oraz jego miejsca w strukturze organizacyjnej.

Schemat wykorzystania rachunkowości zarządczej do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, można utożsamić z fazami procesu informacyjnego w kontekście sprawozdawczości zarządczej, proponowanymi przez B. Nitę (rys. 8).

W pierwszej fazie dane są generowane na potrzeby raportowania. Oznacza to identyfikację potrzeb informacyjnych, a następnie rozpoznanie możliwych źródeł danych. W drugiej fazie opracowywane są szczegółowe procedury zbierania danych, wykorzystujące różne rozwiązania techniczno-technologiczne. Na tym etapie weryfikowana jest również kompletność i jakość danych z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Kolejna faza – przechowywanie danych – wymaga zastosowania baz danych uwzględniających bezpieczeństwo i odpowiednie reguły dostępu różnych użytkowników. Dane te czekają na moment, w którym zostaną uznane za przydatne, i będą wymagać dalszego analizowania. W związku z tym istotny jest koszt przechowywania, trwałość i szybkość dostępu oraz możliwość aktualizacji danych. Transmisja danych wymaga opracowania procedur przekazywania do przetwarzania oraz zaprojektowania kanałów transmisji. Faza przetwarzania danych odgrywa główną rolę w procesie nastawionym na sprawozdawczość zarządczą, ponieważ w wyniku modyfikacji danych, powstanie informacja – czyli treść znaczeniowa porządkująca wiedzę o zjawiskach i procesach zachodzących w przedsiębiorstwie – która tym samym wzbogaci wiedzę o dokonaniach organizacji.



Rys. 8. Fazy procesu informacyjnego w kontekście sprawozdawczości zarządczej

Źródło: [Nita 2009, s. 292].

Po wnikliwej analizie można jednoznacznie stwierdzić, że sprawozdawczość zarządcza jest częścią większego systemu sprawozdawczości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, a zaprojektowanie raportowania wewnętrznego stanowi pochodną projektowania mierników i dokonań przedsiębiorstwa. Wymaga ona bowiem pozyskiwania danych, ich przetwarzania oraz właściwej prezentacji i interpretacji. Aby raportowane zagadnienia i dane były przydatne, należy najpierw wyznaczyć zakres raportowania wewnętrznego, czyli przedmiot, zależności między raportami oraz powiązania ze strukturą organizacyjną. Przejrzystość raportowaniu wewnętrznemu zapewni dobrze skonstruowana na potrzeby przedsiębiorstwa instrukcja raportowania wewnętrznego, zapobieganie ona też chaosowi. Wnioski płynące z tej spekulacji dowodzą, że niezbędne jest ustalenie obiegu informacji, zakresu sprawozdawczości i organizacji raportowania w przedsiębiorstwie do efektywnego i racjonalnego wykorzystania w zarządzaniu dokonaniami przedsiębiorstwa.

4. Zakończenie

Informacja od dawna należy do czynników ułatwiających proces podejmowania decyzji, jest ona podstawą zarządzania przedsiębiorstwem. Jej efektywne wykorzystanie należy nakreślić wymogami, jakie musi spełnić. Informacja powinna być pozyskana z określonych źródeł. Pozwala ona odwzorować istniejącą sytuację, umożliwia precyzyjne planowanie, ale co najważniejsze – przedstawiona w odpowiednio skonstruowanych raportach umożliwia też podejmowanie trafnych decyzji. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno mieć kompleksowy system generujący użyteczną informację spełniającą odpowiednie wymogi.

Wyznacznikiem przepływu danej informacji w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa jest jej użyteczność decyzyjna i przydatność w sterowaniu dokonaniem. W skład systemu informacyjnego przedsiębiorstwa wchodzi: System Informacji Planistycznej, System Ewidencji i Monitorowania Dokonań oraz System Informacji Nadzoru Wewnętrznego. Zbiór koncepcji rachunkowości zarządczej mieści się głównie w Systemie Informacji Planistycznej, natomiast w Systemie Ewidencji i Monitorowania Dokonań rachunkowość zarządczą wykorzystuje się głównie do raportowania wewnętrznego.

Przed rachunkowością zarządczą stoi wiele zadań, które musi zrealizować. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem pełni funkcję planistyczną, optymalizacyjną, motywacyjną i kontrolną. Korzystanie z narzędzi rachunkowości zarządczej we współczesnych warunkach gospodarczych determinowane jest kilkoma czynnikami, jednak bezwzględnie priorytetowymi są: ład korporacyjny, kapitał intelektualny i tworzenie wartości przedsiębiorstwa.

System rachunkowości zarządczej musi być elastyczny, by mógł spełniać potrzeby informacyjne menedżerów. Wzrasta zatem znaczenie specjalistów rachunkowości zarządczej oraz systemu raportowania wartości. Wartość, jaką wnoszą do organizacji specjaliści rachunkowości zarządczej, podnosi atrakcyjność przedsiębiorstwa. Mimo iż sprawozdawczość wewnętrzna wśród przedsiębiorstw nie jest unormowana przepisami prawa, ale tylko regulacjami wewnętrznymi organizacji, to zaspokaja ona potrzeby informacyjne kadry zarządzającej. Wynikiem dużej rozbieżności informacyjnej generowanej i prezentowanej w formie raportów przez rachunkowość zarządczą jest chęć wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa komórek za to odpowiedzialnych.

Przekazywanie informacji wiąże się z hierarchicznością. Zróżnicowane jest bowiem zapotrzebowanie informacyjne na różnych poziomach zarządzania. Niedopuszczalne jest, aby raportowaniu podlegały informacje dostępne zamiast pożądanych przez menedżerów. Wyznaczone są wobec tego zasady organizacji sprawozdawczości zarządczej, której prowadzenie musi być przemyślane i zaplanowane.

Informacje wykorzystywane i przetwarzane przez system rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa, wyrażane i prezentowane w formie różnorodnych spr-

wozdań zarządczych, są źródłem wiedzy wykorzystywanej w procesie podejmowania decyzji. Informacje, rachunkowość zarządcza i sprawozdawczość wewnętrzna stanowią spójny, sekwencyjny system wykorzystywany do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura

- Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.
- Dobja M., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Duda-Piechaczek E., *Budżetowanie jako narzędzie rachunkowości zarządczej*, Helion, Gliwice 2007.
- Drücker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
- Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1971.
- Flakiewicz W., *Zarządzanie przez informację*, BMK, Warszawa 1993.
- Goliszewski P., *Koordinacja systemu zasilania w informację*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 11.
- IFAC, Załącznik do Management Accounting Concepts, 1998.
- Ignalls J., *Human Energy*, Menlo Park, 1976.
- Institute of Management Accountants, Draft statement on management accounting: Definition of management accounting and management accountants, „Strategic Finance” 2008a, vol. 90, no. 2.
- Institute of Management Accountants, Statement on Management Accounting: Definition of Management Accounting, Montvale, New Jersey 2008b.
- Jaruga A.A., *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Jaruga A.A., Kabalski P., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Jarugowa A., *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, [w:] A. Jaruga, L. Kopczyńska, I. Sobańska, A. Szychta, E. Walińska i in., *Rachunkowość dla menedżerów*, RaFiB, Łódź 1994.
- Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Kiziułkiewicz T., *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert, Wrocław 2012.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Kongres Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, styczeń 2001, z. 1.
- Kwiecień M., *Rachunkowość jako narzędzie zarządzania. System z bazą wiedzy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 566, Wyd. AE, Wrocław 1991.
- Litwa P., *Podstawy informacji ekonomicznej*, [w:] M. Sierpińska, *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, Vizja Press&IT, Warszawa 2007.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Piosik A., *Zasady rachunkowości zarządczej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Sierpińska M., *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, Vizja Press &IT, Warszawa 2007.
- Sopińska A., *Podstawa informacyjna zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, SGH, Warszawa 1999.
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

INFORMATION USEFULNESS OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN CORPORATE MANAGEMENT

Summary: The article is devoted to the usefulness of information generated by management accounting in the context of business management. The information used and processed by a flexible system of company management accounting, expressed and presented in a form of various management reports is a source of knowledge used in decision-making. Information, management accounting and internal reporting are a coherent, sequential system used to the effective management of the company.

Keywords: information, management accounting, management reporting.