



**Paulina KOSSAKOWSKA**  
Olsztyńska Szkoła Wyższa, Polska

## ELEMENTY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ DO WYKORZYSTANIA W JEDNOSTKACH

Poniższa praca podejmuje temat rachunkowości zarządczej i jej elementów. W swojej pracy chciałabym się skupić na wskazaniu elementów rachunkowości zarządczej, które można wykorzystać w przedsiębiorstwie.

Praca składa się z trzech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. W pierwszym rozdziale wyjaśnię różnicę między rachunkowością zarządczą a finansową oraz wskażę definicję pierwszej z nich. Następnie skupię się na wskazaniu celów prowadzenia rachunkowości zarządczej oraz wskażę jej główne funkcje. W rozdziale trzecim podam konkretne rozwiązania do wprowadzenia w przedsiębiorstwie.

Rachunkowość możemy określić jako system identyfikacji, pomiaru, przetwarzania i przekazywania danych finansowych, który służy użytkownikom w celach sprawozdawczych i decyzyjnych. Na rachunkowość składają się trzy podstawowe elementy: księgowość, kalkulacja kosztów i sprawozdawczość. Rachunkowość możemy podzielić na dwa rodzaje: finansową i zarządczą.

Rachunkowość finansowa skupia się na użytkownikach zewnętrznych informacji. Informacje przekazywane są w formie sprawozdań finansowych. W nich możemy znaleźć informacje o majątku firmy, źródłach finansowania działalności, o posiadanej pozycji finansowej firmy oraz o osiągniętych wynikach. Wyniki dotyczą głównie okresu obrachunkowego, czyli roku lub krótszych okresów sprawozdawczych, czyli kwartału lub miesiąca. Z tych informacji korzystają podmioty finansujące działalność firmy np. właściciele i kredytodawcy. Odbiorcami wspomnianych sprawozdań mogą być też m.in.: pracownicy, konkurenci i lokalna społeczność<sup>1</sup>.

W odróżnieniu od rachunkowości finansowej, rachunkowość zarządcza (zwana też rachunkowością menadżerską) jest integralną częścią procesu zarządzania. Możemy ją zdefiniować jako proces identyfikacji, pomiaru i analizy, przygotowania i prezentowania informacji wykorzystywanych przez kierownictwo. Informacje te mają być wykorzystywane w celu planowania, oceny i kontroli. Mają również zapewniać rozliczenia. Rachunkowość zarządcza jest specyficznym systemem informacyjnym, w którym przetwarzane są informacje dotyczące działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem tego podsystemu jest dostarczanie informacji finansowych i niefinansowych wewnętrznym komórkom organizacji na różnych szczeblach zarządzania. Rachunkowość finansowa ma za zadanie zarządzającym i wykonawcom podejmowania lepszych decyzji przy zastosowaniu odpowiednich metod i technik. Możemy ją podzielić na dwa rodzaje: operacyjną i strategiczną. Operacyjna rachunkowość znajduje zastosowanie przy decyzjach podejmowanych w krótkim czasie. Rachunkowość strategiczna ukierunkowana jest na długi okres i jest wykorzystywana w zarządzaniu strategicznym<sup>2</sup>. W odróżnieniu od rachunkowości finansowej, użytkownicy rachunkowości zarządczej to głównie menadżerowie usytuowani wewnątrz przedsiębiorstwa. Kolejnym aspektem odróżniającym ten rodzaj rachunkowości jest brak regulacji prawnych, co oznacza, że stosowanie jej jest dobrowolne i zależy od kierownictwa przedsiębiorstwa. W pewnym zakresie opiera się na danych rachunkowości finansowej, lecz ich dobór zależy od preferencji menadżerów i problemów decyzyjnych. Koncentruje się na informacjach przyszłych i przeszłych. Rachunkowość zarządcza w odróżnieniu od rachunkowości finansowej charakteryzuje się dużą dowolnością, jest dopasowana do potrzeb

<sup>1</sup> S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, s. 17, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, 2003

<sup>2</sup> Praca zbiorowa pod redakcją A. Jarugowej, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, s. 19, Wolters Kluwer Polska, 2014



konkretnego przedsiębiorstwa i jest nastawiona na istotność, szybkość i koszt informacji. W odróżnieniu od rachunkowości finansowej cykle sprawozdawcze są elastyczne i dostosowane do konkretnej sytuacji. W dodatku sprawozdania szczegółowe nie muszą dotyczyć firmy jako ogółu, mogą być sporządzane dla danej linii produkcyjnej lub dla danego produktu. Występuje pomiar danych finansowych i niefinansowych ilościowych i jakościowych, a nie pomiar wartościowy danych historycznych tak jak w rachunkowości finansowej. Rachunkowość zarządcza sama stanowi organ kierowniczej kontroli efektywności i skuteczności. Rachunkowość menedżerską zaczynają wykorzystywać nowe grupy interesariuszy, w tym instytucje państwowe w ramach posiadanych kompetencji. Występuje coraz szersza konieczność powstawania programów informatyczne potrzebnych do zastosowania w rachunkowości menadżerskiej<sup>3</sup>.

Rachunkowość zarządcza ma ogromne znaczenie w procesie decyzyjnych. Jako jej główny cel możemy określić systematyczne dostarczanie kierownictwu informacji ułatwiających podejmowania optymalnych decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa w określonych warunkach. Informacje uzyskane w procesie rachunkowości zarządczej wykorzystywane są takich celach jak: wyjaśnienia wątpliwości, rozwiązywania problemu i znalezienia najlepszego z możliwych sposobu wykonania zadania. Kolejnym celem wybór tych zadań, na których przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę. Informacje mogą być wykorzystane także w celu kontroli poszczególnych procesów oraz realizacji planu i budżetu.

Istnieją cztery główne funkcje rachunkowości zarządczej, zaliczamy do nich: funkcję planistyczną, funkcję kontrolną, funkcję organizacyjną oraz funkcję komunikacyjną.

Funkcja planistyczna rachunkowości zarządczej polega na dostarczaniu przedsiębiorstwu informacji, które przyczynią się do sprawnego i słusznego podejmowania decyzji dotyczących zarządzania. Informacje dostarczane mają zmniejszać stopień ryzyka przy dokonywaniu wyboru oraz pomóc zbudować wzorce kosztów stanowiących podstawę oceny podjętych działań. Biorąc pod uwagę aspekt czasowy rachunkowość zarządcza nastawiona jest na przyszłość, zatem przedmiotem jej zainteresowań będą wszelkiego rodzaju prognozy zjawisk. Dążenie do maksymalizowania efektywności gospodarowania powoduje, że rachunkowość zarządcza systematycznie się rozwija.

Kolejna funkcja rachunkowości zarządczej, czyli funkcja kontrolna ma wskazywać przedsiębiorstwu różnicę między planowanymi, a tymi osiągniętymi w rzeczywistości. Identyfikuje również odchylenia i analizuje je pod kątem miejsc ich powstania, przyczyn i osób odpowiedzialnych.

Funkcja organizacyjna oznacza, że rachunkowość zarządcza wskazuje zadania i kompetencje decyzyjne kierowników i współpracowników. Rachunkowość zarządcza znajduje swój wyraz w strukturze, która definiuje podporządkowanie, odpowiedzialność i specjalizację. Zakreśla również granicę pomiędzy ośrodkami odpowiedzialności.

Ostatnia funkcja rachunkowości zarządczej, funkcja komunikacyjna, oznacza, że rachunkowość zarządcza zajmuje się zapewnieniem wygodnego i niezawodnego systemu komunikacji oraz przepływu informacji. Pomóc w tym mogą sporządzane sprawozdania, raporty, polecenia i instrukcje, efektywne wykorzystanie zasobów<sup>4</sup>.

W rachunkowości zarządczej możemy wymienić pięć głównych zadań, które można bezpośrednio wprowadzić w przedsiębiorstwie w celu efektywnego działania i rozwoju.

Pierwsze, i jedno z najważniejszych, zadanie rachunkowości zarządczej to planowanie. Rachunkowość zarządcza ma nam dostarczać informacji, pozwalających na opracowanie programu przyszłej działalności. Niezbędne do tego będą wskazania jakie środki będą potrzebne i jakie rezultaty zostaną osiągnięte. Rachunkowość zarządcza tworzy skuteczne systemy planowania niezbędne w prowadzeniu działalności. Pomaga m.in. w: decyzji o poziomie cen, wielkości produkcji.

<sup>3</sup> S.Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, s. 22, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, 2003

<sup>4</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rachunkowo%C5%9B%C4%87\\_zarz%C4%85dcza](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rachunkowo%C5%9B%C4%87_zarz%C4%85dcza) [dostęp 7.05.2021]



Drugim zadaniem rachunkowości zarządczej jest ocena. W procesie oceny dokonuje się interpretację danych w celu wychwycenia trendów. Celem oceny jest również dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian zaistniałym w otoczeniu. W przedsiębiorstwie ważna jest ocena zmienności kosztów.

Jednym z kluczowych zadań rachunkowości zarządczej jest również kontrola i sterowanie. Głównym zadaniem rachunkowości zarządczej w zakresie kontroli jest kontrola kosztów. Do tego możemy wykorzystać takie narzędzia jak m.in.: rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów życia produktu. Wspomaga to podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania.

Rozrachunek w zakresie środków gospodarczych jest kolejnym zadaniem rachunkowości zarządczej. Działania te wspomagają dostarczanie poszczególnym kierownikom informacji zgodnych z ich zakresem odpowiedzialności. Dzięki rachunkowości zarządczej kierowana jest uwaga na te obszary działalności, które wymagają interwencji zarządzających. Dokonywany jest wybór tych problemów, na których przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę.

Ostatnim, ale równie istotnym, zadaniem rachunkowości zarządczej są raporty zewnętrzne. Sporządzane są sprawozdania finansowe, specjalistyczne zestawienia. Przygotowywane są również informacje wynikające z analiz danych księgowych potrzebnych przy różnych przedsięwzięciach.

Dostępne narzędzia rachunkowości zarządczej pozwalają przedsiębiorstwu m.in. na: wybór asortymentu i technologii produkcji, określanie kosztów i cen docelowych produktów i usług, minimalizację ryzyka działalności, konstruowanie zrównoważonych kart dokonań przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Temat rachunkowości zarządczej jest rozległy, powodem tego jest jej złożoność. Łączy ona zarówno elementy rachunkowości jak i zarządzania. Rachunkowość ta zasila kierownictwo w informacje pozwalające na podjęcie odpowiednich decyzji biznesowych. Rachunkowość zarządcza rozwija się wraz z zapotrzebowaniem zarządzających. Powstają jej nowe odmiany.

W powyższej pracy wyjaśniłam termin rachunkowości zarządczej. Udało mi się wyjaśnić różnicę między nią a rachunkowością finansową. Wskazałam również jakie zadania rachunkowości zarządczej możemy wprowadzić by uzyskać najlepsze wyniki przedsiębiorstwa. Wymieniłam również główne cechy i funkcje rachunkowości zarządczej, które wskazują jak ważne jest stosowanie rozwiązań tego typu rachunkowości.

<sup>5</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rachunkowo%C5%9B%C4%87\\_zarz%C4%85dcza](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rachunkowo%C5%9B%C4%87_zarz%C4%85dcza) [dostęp 7.05.2021]