

Nr 14

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Rachunkowość a controlling

Redaktor naukowy

Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Ksenia Czubakowska, Maria Hass-Symotiuk, Anna Karmańska, Teresa Martyniuk,
Edward Nowak, Henryk Ronek, Jan Turyna*

Redaktor Wydawnictwa

Joanna Świrska-Korlub

Korektor

Barbara Łopusiewicz

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192

Druk i oprawa: Zakład Graficzny UE we Wrocławiu. Zam. 427/08

Spis treści

Słowo wstępne	11
Urszula Balon: Rachunek kosztów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego	13
Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala: Controlling a podejście procesowe w systemie zarządzania	22
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: FMEA funkcji personalnej – controllingowy instrument diagnozy potencjalnych zagrożeń w obszarze zarządzania personelem	32
Agnieszka Bojnowska: Model rozliczania kosztów według rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego – cz. I: przesłanki, etapy, mapa procesów	43
Adam Bujak: Wykorzystanie wskaźników opartych na kosztach do oceny systemu rachunkowości	51
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Zakres kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń	59
Iwona Chomiak-Orsa: Narzędzia controllingowe w ocenie efektywności przedsięwzięć informatycznych	66
Maciej Chorostkowski: Tytuł biegłego rewidenta tylko dla wybranych? ...	73
Janusz Czerny: Rola i znaczenie rachunkowości w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa	80
Ksenia Czubakowska: Ustalanie przychodów i kosztów świadczonych usług w ramach kontraktów długoterminowych	90
Anna Cwiakala-Malys: Problem efektywnego wykorzystania zasobów w procesie zarządzania państwową szkołą wyższą	100
Marek Dylewski: Ewidencja kosztów zadań publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane problemy	114
Monika Foremna-Pilarska: Budżetowanie operacyjne przychodów a czynnik czasu	120
Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska: Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo-rozwojowa	127
Marcin Kaczmarek: Rachunkowość zadaniowa w systemie rachunkowości budżetowej jednostek sektora finansów publicznych	133
Małgorzata Kamieniecka: Rola controllingu w procedurze ustalania odroczonego podatku dochodowego	141
Zdzisław Kes: Charakterystyka prowadzonych przedmiotów w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej	148

Marcin Klinowski: Analiza cyklu życia projektu w ocenie jego efektywności	161
Katarzyna Kluska: Kontrola wewnętrzna w procesie badania sprawozdania finansowego	167
Tomasz Kondraszuk: Rachunkowość zarządcza w rolnictwie w warunkach globalizacji	174
Roman Kotapski: Problemy z budżetowaniem. Krytyka a praktyka stosowania	183
Beata Kotowska: Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie poprzez budżet wpływów i wydatków	193
Michał Jerzy Kowalski: Identyfikowanie obiektów kosztowych w rachunku kosztów działań	202
Mieczysław Kowerski: Strategie dywidendowe na rozwiniętych rynkach kapitałowych	210
Zygmunt Kral: Controllingowy rachunek wyników szkoły wyższej	219
Wojciech Dawid Krzeszowski: Stopy procentowe w ocenie efektywności zabezpieczenia	228
Dorota Kuźdowicz: Analiza odchyleń w sztywnym i elastycznym rachunku kosztów planowanych	235
Grzegorz Lew: Kontrola w systemie motywacyjnym przedstawicieli handlowych	241
Teresa Martyniuk: Amortyzacja jako instrument strategicznego rachunku kosztów przedsiębiorstwa	247
Aleksandra Martynowicz: Uwarunkowania wyboru metody ustalania różnic kursowych dla celów podatku dochodowego	252
Marek Masztalerz: Analiza wartości produktu w rachunku kosztów docelowych	256
Jarosław Mielcarek: O potrzebie modyfikacji <i>time-driven ABC</i>	265
Jerzy Mońka: Wartość jako cel i płynność finansowa jako determinanta funkcjonowania przedsiębiorstwa	275
Adam Niewęglowski: Rachunek kosztów działań – wczoraj i dziś	286
Bartłomiej Nita: Ewolucja rachunkowości zarządczej: od rachunku kosztów do strategicznej rachunkowości zarządczej	293
Edward Nowak: Rozwój rachunku kosztów w świetle osiągnięć szkoły wrocławskiej	318
Agnieszka Nózka: Procesowe ujęcie działalności jednostki badawczo-rozwojowej	331
Robert Paradecki: Wpływ współzależności produktów bankowych na wynik ze sprzedaży oraz cykl życia	340
Ewa Pasieczna: Oszacowanie podstawy opodatkowania metodą kosztową – studium przypadku	349
Michał Poszwa: Determinanty opłacalności jednorazowych odpisów amortyzacyjnych	357

Adam Putyra: Budżetowanie kosztów działań na podstawie <i>time-driven activity based costing</i>	363
Jolanta Rubik: Audytor a controller – sylwetka zawodowa	375
Bożena Rudnicka: Ujmowanie kosztów działalności operacyjnej w jednostkach budżetowych w świetle obowiązujących regulacji prawnych	380
Kazimierz Sawicki: Rachunkowość i controlling w małych jednostkach gospodarczych	388
Elżbieta Sobów: Koszt surowca w kalkulacji kosztu wytworzenia produktu w zakładzie drobiarskim	396
Kamila Synak: Rola rachunkowości w ograniczaniu zjawiska asymetrii informacji z perspektywy teorii agencji	404
Waldemar Szewc: Praktyczne aspekty usług controllingu w kancelarii doradztwa podatkowego	410
Alfred Szydelko: Możliwości wykorzystania informacji z ewidencji księgowej w obszarach decyzyjnych związanych z działalnością pomocniczą	420
Katarzyna Szymczyk-Madej: Cele kontroli wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	427
Marcin Wierzbiński: Podstawowe aspekty controllingu niepublicznej szkoły wyższej	437
Beata Zackiewicz: Przegląd technik i narzędzi wspomagających zarządzanie kosztami nowego produktu poprzez rachunek kosztów docelowych	449

Summaries

Urszula Balon: Costs of quality meaning in the automatic enterprises	21
Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala: Controlling and process approach in the management system	31
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: FMEA of personnel function – the controlling tool for diagnosis of potential threats in the scope of personnel management	42
Agnieszka Bojnowska: The model of calculating costs found on Activity Based Costing for a Polish co-operative bank. Part I: The assumptions, steps, the map of processes	50
Adam Bujak: Using the leant-on-costs indicators to the evaluation of the accounting system	58
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Cost control in insurance companies	65
Iwona Chomiak-Orsa: Controlling tools for it project efficiency evaluation	72
Maciej Chorostkowski: Title of statutory auditor only for the chosens?	79
Janusz Czerny: The role and meaning of accountancy in the process of the enterprise restructuring	89

Ksenia Czubakowska: Determining revenues and costs of provided services in within the frameworks of long-term contracts	99
Anna Ćwiakala-Malys: A problem in effective usage of resources in a process of higher state school management	113
Marek Dylewski: Cost accounting of public tasks in local government units – chosen problems	119
Monika Foremna-Pilarska: Operational incomes budgeting and a time factor	126
Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska: Reliability of financial information vs. research and development project	132
Marcin Kaczmarek: Performance accounting in a system of budget accounting of the public sector units	140
Małgorzata Kamieniecka: The role of controlling in deferred tax establishment procedure	147
Zdzisław Kes: The characteristic of learning in Department of Cost Calculation and Management Accounting	160
Marcin Klinowski: The project life cycle analysis in its efficiency evaluation	166
Katarzyna Kluska: Internal control in process of auditing of financial statement	173
Tomasz Kondraszuk: Managerial accounting in agriculture in the face of the globalization	182
Roman Kotapski: Budgeting problems in companies. A criticism of budget practice	192
Beata Kotowska: Liquidity management in an enterprise by cash flow budget	201
Michał Jerzy Kowalski: Identification of cost objects in Activity Based Costing	209
Mieczysław Kowerski: Dividends strategies in developed financial markets	218
Zygmunt Kral: Controlling result account of college	227
Wojciech Dawid Krzeszowski: Interest rates in hedging effectiveness evaluation	234
Dorota Kuźdowicz: Variance analysis in fix and flexible planned cost accounting	240
Grzegorz Lew: The control in motivation system of sales representatives ...	246
Teresa Martyniuk: The depreciation as an instrument of a company strategic cost accounting	251
Aleksandra Martynowicz: Conditions of choosing the method of calculation of the foreign exchange differences for income tax purposes	255
Marek Masztalerz: Product value analysis in the target costing process ...	264
Jarosław Mielcarek: On the need for modification of time-driven ABC ...	274
Jerzy Mońka: Value as purpose and financial liquidity as determinant of enterprise function	285

Adam Niewęglowski: Activity-Based Costing – yesterday and today	292
Bartłomiej Nita: The evolution of management accounting: from cost accounting to strategic management accounting	317
Edward Nowak: Cost accounting development on the example of scientific achievements of the Wrocław University of Economics	330
Agnieszka Nózka: Process based R&D unit operation	339
Robert Paradecki: Influence of the interdependence of bank products on the result from the sale and life cycle	348
Ewa Pasieczna: Tax base estimation by the cost Method – a case study	356
Michał Poszwa: Problems of calculating profits of tax depreciation	362
Adam Putyra: Activity Costs Budgeting Based on Time-Driven Activity Based Costing	374
Jolanta Rubik: Auditor vs controller – careers profile	379
Bożena Rudnicka: Formulating costs of operating activity in budgetary units in the light of polish accountancy act regulations and special accountancy policies referring to these units	387
Kazimierz Sawicki: Selected problems of accounting and controlling in small enterprises	395
Elżbieta Sobów: Cost of raw materials in calculation of product manufactured in a poultry processing	403
Kamila Synak: The role of accountancy in reducing information asymmetry from the Agency Theory perspectives	409
Waldemar Szewc: Practical aspects of the services of controlling in a tax consultancy office	419
Alfred Szydelko: The possibilities of using information from record accounting in decision fields connected with support centers	426
Katarzyna Szymczyk-Madej: Goals of internal control in management process	436
Marcin Wierzbński: Responsibility centres in the controlling system of university	450
Beata Zackiewicz: Techniques and tools review for cost management of new product throughout target costing (Target Cost Management)	461

Monika Foremna-Pilarska

Politechnika Koszalińska

BUDŻETOWANIE OPERACYJNE PRZYCHODÓW A CZYNNIK CZASU

1. Wstęp

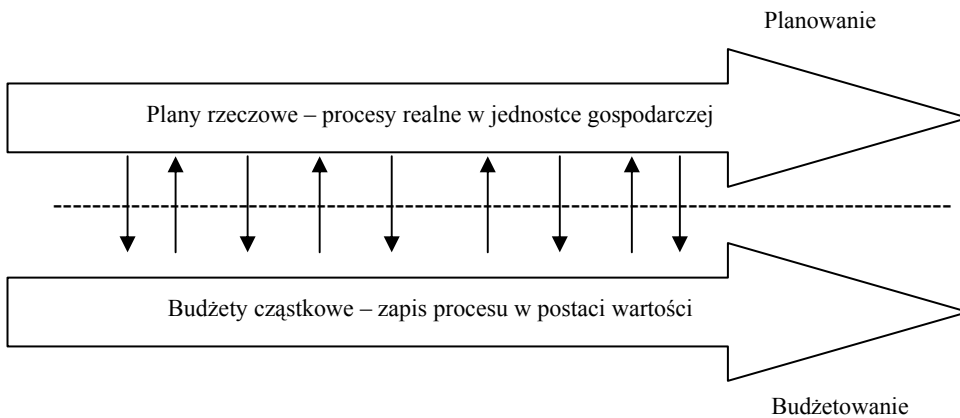
Czynnik czasu w budżetowaniu operacyjnym powoduje, że ogólna suma przychodów wyznaczona metodami rentowności kapitału czy też udziału w rynku przedstawia zazwyczaj syntetyczne wartości roczne w perspektywie kilkuletniej. Perspektywa ta jest zgodna z ustalonym w przedsiębiorstwie okresem planowania strategicznego.

W budżetowaniu operacyjnym taka perspektywa powinna być uszczegółowiona w następujących zakresach:

- wprowadzenie krótszych niż rok przedziałów czasowych analizy (np. kwartalnie, miesięcznie),
- wprowadzenie większej szczegółowości analizy, zgodnie z analitycznymi kierunkami strategii sprzedaży (np. rynków geograficznych, asortymentu czy metod sprzedaży).

2. Budżetowanie w przedsiębiorstwie

Efektem prac budżetowych jest stworzenie budżetu, który w przedsiębiorstwach utożsamiany jest z planem krótko- lub długookresowym, w zależności od tego, jakiego okresu dotyczy. M. Dobija, identyfikując planowanie z budżetowaniem, podaje, że proces formułowania przedsięwzięć, które dokonuje się w przedsiębiorstwie w ramach istniejącego tam systemu rachunkowości nazywa się planowaniem finansowym lub planowaniem finansowo-kosztowym, czyli budżetowaniem [1, s. 284]. Budżet jest kwantytatywnym (liczbowym) wyrażeniem planu działania służącym zastosowaniu i koordynacji założeń planistycznych [4, s. 590]. Budżet można więc określić jako formalnie spisana deklarację planów zarządu na przyszłość, wyrażoną w wielkościach finansowych [2, s. 1073].



Rys. 1. Planowanie a budżetowanie

Źródło: [5].

Planowanie, w odróżnieniu od budżetowania, dotyczy wielkości rzeczywistych, natomiast budżetowanie jest instrumentem uzgadniania wymuszającym wzajemną wymianę informacji (rys. 1).

Poza wspomnianymi cechami wspólnymi budżetowania i planowania istnieje pogląd, że budżetowanie jest uznawane za narzędzie przekształcania planu w działanie (na konkretne liczbowe wartości zadane) i w tym znaczeniu budżetowanie występuje po planowaniu [7, s. 212].

Budżetowanie jako proces należy ujmować w aspekcie czynnościowym, który obejmuje stosowanie różnych metod związanych z ustaleniem, realizacją zadań i kontrolą wykonania budżetu [6, s. 73].

3. Czas i zadania w budżetowaniu przychodów

Skrócenie okresu planowania wynika z faktu zwiększenia szczegółowości struktury budżetu operacyjnego. Rolą budżetu strategicznego jest podanie za pomocą wymiernych parametrów wartościowych efektów wyboru konkretnej strategii działania. W tym zakresie wystarczające są dane statystyczne.

Przesłanki wykluczające konieczności tworzenia budżetów dla długiego okresu czasu, czyli tzw. budżetów strategicznych, są następujące:

- wieloletnie cele strategiczne powinny być uznawane za parametry syntetyczne, które określają ogólny kierunek rozwoju sprzedaży,
- odpowiedzialność za realizację strategii określa się na podstawie danych syntetycznych,
- trudności w precyzyjnym oszacowaniu szczegółowych parametrów w długim okresie czasu i przy zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa,
- istnienie dużego prawdopodobieństwa szczegółowych zmian wielu szczegółowych parametrów planu na skutek wystąpienia wielu, często nie do przewidzenia w momencie planowania czynników.

Ponieważ budżety strategiczne z założenia powinny być parametrami dla budżetów krótszego okresu planowania, budżety operacyjne są tym rodzajem instrumentu controllingu, który powinien charakteryzować się większą szczegółowością danych. Wynika to przede wszystkim z faktu sporządzania budżetu operacyjnego na krótsze okresy.

Zadania budżetu operacyjnego przychodów to przede wszystkim:

- określenie wartości rocznej przychodów dla budżetowanego roku,
- wyznaczenie wartości miesięcznych przychodów.

Określenia wartości rocznych przychodów dokonuje się poprzez zweryfikowanie informacji z wieloletniego planu strategicznego. W planie tym powinny być powiązane wartości przychodów pożądane do osiągnięcia przez okres wieloletni z jego horyzontem czasowym. Dlatego w momencie tworzenia szczegółowego budżetu przychodów dla kolejnego roku w perspektywie operacyjnej należy wykonać następujące zadania (przy założeniu budżetowania metodą kroczącą):

- zweryfikować na podstawie posiadanych bieżących danych poprawność ustalania wartości przychodów w planie strategicznym na wszystkie przyszłe lata,
- przedłużyć okres planowania strategicznego o kolejny rok,
- przenieść uaktualnione dane dla następnego roku dotyczące przychodów planu strategicznego do operacyjnego,
- uszczegółowić dane o przychodach formy syntetycznej (zawartej w planie strategicznym) do analitycznej (odpowiedniej dla jednorocznego budżetu).

Reasumując, głównym zadaniem w budżetowaniu operacyjnym przychodów przedsiębiorstwa jest ustalenie w układzie miesięcznym następujących wielkości:

- zysków miesięcznych,
- salda miesięcznego *cash flow*.

Proces planowania zysku i salda miesięcznego *cash flow* może być wyznaczony następującymi metodami:

- szacunkową,
- na podstawie informacji z zawartych kontraktów handlowych.

W metodzie na podstawie zawartych umów możliwe jest precyzyjne wyznaczenie kosztów zmiennych według znanych warunków zawartych już kontraktów. Jest to jednak metoda do wykorzystania w specyficznych i nielicznych branżach, czyli takich, gdzie jest niewielka liczba kontraktów w skali rocznej i kontrakty realizowane są w długim okresie, a proces zawarcia kontraktu jest związany z długim okresem przygotowawczym, w związku z czym w praktyce o wiele częściej zastosowanie ma metoda szacunkowa ustalania planowanego zysku i salda *cash flow*. Mało jest bowiem przedsiębiorstw, które mają podpisane kontrakty dla całej swojej rocznej działalności przez rozpoczęciem roku obrotowego i czynności budżetowych.

4. Znaczenie budżetowania przychodów

Podstawowym celem dokładnego budżetowania przychodów jest krótkoterminowe i precyzyjne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa. Jest to zadanie do wykonania zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, w których przychody charakteryzują się:

- dużą wartością,
- dużym zróżnicowaniem wartości w poszczególnych dniach miesiąca,
- dużym zróżnicowaniem asortymentu w poszczególnych dniach miesiąca.

Dzięki szczegółowemu planowaniu możliwe jest zarządzanie płynnością finansową poprzez lokowanie wolnych środków finansowych.

W fazie wykonywania budżetów miesięcznych można analizować stan realizacji przychodów w skali dni, dekad lub tygodni. Zazwyczaj zadanie to wykonuje się poprzez analizę procentową wykonania budżetu za dany okres, na przykład przychody tygodnia w stosunku do przychodów całego miesiąca. Dzięki temu można uzyskać informację o tempie zawiązania realizacji budżetu przychodu w okresach miesięcznych. Informacja jest w tzw. systemie szybkiego raportowania jedną z najważniejszych, gdyż stanowi o dostarczeniu informacji nie „po”, ale „przed” zamknięciem i rozliczeniem miesiąca. Wówczas można w przedsiębiorstwie sterować wynikiem finansowym zawartym w budżecie.

W przypadku niedostatecznego zaawansowania wykonania budżetu przychodów w miesiącu można wstrzymać realizację wybranych zadań.

Znaczenie budżetowania przychodów nabiera dużego znaczenia po uświadomieniu sobie istoty wpływu faktycznie osiągniętych przychodów na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Im lepszy, doskonalszy proces budżetowania i raportowania, tym większa możliwość podejmowania bieżących i trafnych decyzji w zarządzaniu. Budżetowanie przychodów w przedsiębiorstwie powinno być zatem uznawane za jedną z ważniejszych czynności planistycznych w obszarze prowadzonej działalności podstawowej, operacyjnej przedsiębiorstwa.

5. Wykonanie budżetu przychodów – raportowanie

Podczas raportowania za miesiąc bieżący ważniejszym czynnikiem jest szybkość informacji na temat szacowanych wyników za bieżący miesiąc niż jej całkowita dokładność. Taka informacja może pozwolić kadrze kierowniczej na podjęcie stosownych decyzji i działań mających na celu zlikwidowanie powstających odchyleń zwłaszcza w syntetycznym ujęciu budżetu przychodów miesięcznych, a później rocznych.

Jak wspomniano, informacja pochodząca z systemu szybkiego raportowania jest jedną z najważniejszych w przedsiębiorstwie. Wiele istotnych zmiennych danych zależy od niej bezpośrednio. Zależne od poziomu przychodów mogą być np.:

- koszty zmienne,
- koszty materiałów bezpośrednich,
- wydatki na energię elektryczną związaną z procesem technologicznym,
- koszty wynagrodzeń pracowników bezpośrednio zatrudnionych przy produkcji,
- koszty zmiennych sprzedaży, np. kosztów transportu.

Dzięki odchyleniom ustalonym na bazie porównania budżetów z wykonaniem ustalana jest faktyczna sytuacja jednostki. Wyniki tych porównań wskazują, czy interesujące zjawisko jest zgodne z normami, wielkościami planowanymi, standardami. Podstawą porównań mogą być wielkości:

- prognostyczne (*BĘDZIE*),
- normatywne (*POWINNO BYĆ*),
- faktyczne (*JEST*) [6, s. 101-102].

Kombinacja wymienionych trzech wielkości daje wiele możliwości porównań. Porównanie prognostyczne typu *będzie-będzie* służy kontroli założeń. Porównanie faktyczne typu *jest-jest* sprowadza się do porównania dwóch obiektów lub tego samego w różnym czasie. Porównanie typu *powinno być-powinno być* porównuje dwie zaplanowane wielkości, np. przy zmianie parametrów planowania. Jednak dla controllingu punkt ciężkości w kontroli stanowi porównanie typu *powinno być-będzie* lub *powinno być-jest*. Porównanie *powinno być-będzie* (tab. 1) porównuje plan z prognozowaną rzeczywistością. Prognozę tę zestawia się na podstawie danych uzyskanych podczas realizowania planu. Porównując plan roczny z prognozowanym wynikiem całorocznym, uzyskuje się odchylenie, które można wykorzystać jeszcze w trakcie realizacji planu, korygując wielkości będące przedmiotem zarządzania [6, s. 102].

Tabela 1. Porównanie typu *powinno być-będzie*

Plan roczny	Wynik I półrocza	Oczekiwany wynik II półrocza	Prognozowany wynik całoroczny	Odchylenie
A	B	C	B+C	A-(B+C)

Źródło: [8].

Porównanie typu *powinno być-jest* (tab. 2) daje informację o stopniu osiągnięcia celu. Odchylenie otrzymane z tego typu porównania stwierdza istnienie różnicy pomiędzy wartością zaplanowaną a wartością osiągniętą w wyniku realizacji zaplanowanych działań, zaś wnioski płynące z analizy odchyleń mogą zostać wykorzystane dopiero w następnym okresie.

Tabela 2. Porównanie typu *powinno być-jest*

Plan roczny	Osiągnięty wynik całoroczny	Odchylenie
A	B	A-B

Źródło: [8].

Raportowanie jest materiałem stanowiącym o dokładności informacji, która dociera do kierowników różnego szczebla zarządzania z wykonania budżetu i powstałych odchyień.

Liczba i struktura raportów zależą od typu ośrodka odpowiedzialności, jak również faktycznego zakresu oddziaływania kierownika na operacje i koszty danego podmiotu wewnętrznego, przy czym kierownictwo wyższego szczebla będzie otrzymywało raporty o charakterze syntetycznym, zaś kierownictwo niższego szczebla – o charakterze analitycznym [3, s. 90].

Reasumując, aby raporty przynosiły oczekiwane efekty i odgrywały rolę „nośnika” informacji, powinny mieć następujące cechy [3, s. 92]:

- nastawienie na odbiorcę,
- terminowość; sprawozdania muszą być sporządzane i składane terminowo,
- powtarzalność źródła informacji i wiarygodność danych,
- aktualność; przekazywane informacje muszą odzwierciedlać aktualną sytuację jednostki,
- obiektywizm informacji; jakakolwiek manipulacja danymi musi być wykluczona,
- ekonomiczność; raport powinien zawierać tylko informacje niezbędne,
- stabilność układu sprawozdań (raportów); jednolitość stosowanych form w jednostce ma istotny wpływ na porównywalność danych.

Literatura

- [1] Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 1997.
- [2] Fess P.E., Warren C.S., *Accounting Principles*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1987.
- [3] Foremna-Pilarska M., *Budżetowanie i controlling w podmiotach gospodarczych*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2007.
- [4] Jaruga A., Nowak W.A., Szycha A., *Rachunkowość zarządcza, koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999.
- [5] Nowosielski S., *Budżetowanie przychodów i kosztów*, t. 1, materiały konferencyjne, AE, Wrocław 1999.
- [6] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [7] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PWN, Wrocław 1995.
- [8] *Strategische Unternehmensführung und Controlling*, materiały konferencyjne Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1998.

OPERATIONAL INCOMES BUDGETING AND A TIME FACTOR

Summary

The article describes a very limited and important area of an enterprise's activity-incomes budgeting in a short period of time.

It points to the time factor participating in selecting budgeting methods and to the effects of incomes budgeting of an enterprise. The paper also discusses the accountability of the operational budgets accomplishment as a source of information useful in taking managerial decisions of corrective character. The author also focuses on manipulation of financial result by budgeting and accountability of operational incomes.