

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Lukasz Szydelko

Politechnika Rzeszowska

RACHUNKOWOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWIE ZORIENTOWANYM PROCESOWO – WYBRANE ZAGADNIENIA

Streszczenie: W artykule zaprezentowano przedsiębiorstwo zorientowane procesowo i jego system informacyjny oraz scharakteryzowano rachunkowość zorientowaną na procesy. Szczególną uwagę zwrócono na funkcje takiej rachunkowości i jej wymiary procesowe.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo zorientowane procesowo, zarządzanie procesami, rachunkowość zorientowana na procesy.

1. Wstęp

Tradycyjna organizacja przedsiębiorstwa, oparta na realizowanych w nim funkcjach, może nie być adekwatna do zmian, jakie zachodzą w samych jednostkach gospodarczych, a także w ich otoczeniu bliższym i dalszym. Nasilający się wzrost konkurencji, przekształcenia rynków produktów w rynki klientów oraz zmiany oczekiwań samych konsumentów wobec oferowanych produktów są czynnikami, które wpływają na zachowania przedsiębiorstw. Ich przeobrażenia dokonują się nie tylko w obszarze zmian asortymentowych, lecz również w kwestiach organizacyjnych. Odchodzi się od „skostniałych struktur” opartych na funkcjach (każdej funkcji odpowiada określony dział) i wyodrębnia się procesy (działania). Czynnikiem sprawczym tego typu zachowań jest również wprowadzanie w przedsiębiorstwach nowych koncepcji i narzędzi zarządzania. Dynamika zmian otoczenia, jak również wnętrza przedsiębiorstwa niejako wymusza na nim stosowanie podejścia procesowego [Czekaj, Jabłoński 2009, s. 24].

Zarządzanie przedsiębiorstwem uwarunkowane jest między innymi dostępnością do wielu informacji. W przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo stanowią one podstawę realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i koordynacji na poziomie procesów w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Informacje takie powinny zostać przygotowane, przetworzone i dostarczone dzięki sprawnie funkcjonującemu systemowi informacyjnemu przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo [Czajkowska 2000, s. 13]. Rachunkowość stanowi w tym zakresie podstawowy jego podsystem.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie rachunkowości zorientowanej na procesy oraz określenie jej funkcji i procesowych wymiarów w kontekście systemu informacyjnego przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo.

2. Przedsiębiorstwo zorientowane procesowo i jego system informacyjny

Przedsiębiorstwo zorientowane procesowo jest najczęściej określane jako takie, w którym występują wyodrębnione procesy. Na ich czele znajdują się menedżerowie procesów (właściciele procesów). Do każdego procesu przypisane są określone mierniki. Dokonuje się ich pomiaru oraz analizy. Na podstawie wartości rzeczywistych i planowanych mierników oraz przeprowadzonej kontroli na bazie tych parametrów możliwe jest uzyskanie informacji o tym, czy i w jakim zakresie podejmowane decyzje przyczyniają się do wzrostu efektywności realizowanych procesów. Przekłada się to bezpośrednio na przedsiębiorstwa zorientowane procesowo. Wynika z tego, że efektywność w tego typu jednostkach gospodarczych jest tym wyższa, im większy jest stopień zarządzania w przekroju procesów.

W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo powinny być wdrożone określone elementy zarządzania procesowego. Dotyczą one zagadnień przede wszystkim związanych z [Gupta 2004, s. 23-42]:

- 1) identyfikacją procesów,
- 2) pomiarem procesów,
- 3) analizą procesów,
- 4) doskonaleniem procesów,
- 5) kontrolą procesów.

W literaturze można znaleźć wiele odniesień do systemów informacyjnych jednostek gospodarczych. Przyjmując za obiekt badawczy przedsiębiorstwo zorientowane procesowo, obsługujący je system informacyjny według A. Nowickiego może zostać określany jako wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji [Nowicki 1990, s. 17].

A. Karmańska uważa, że system informacyjny to taki, w którym gromadzi się, przetwarza, tworzy i raportuje informacje użyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bez względu na ich mierzalny czy też niemierzalny charakter [Karmańska 2009, s. 14-15].

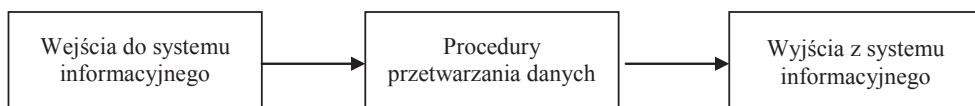
Definicje te w szczególny sposób akcentują służebną rolę systemu informacyjnego przedsiębiorstwa w aspekcie dostarczania informacji wielu odbiorcom. Zarządzanie określonymi obszarami w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo przez to staje się łatwiejsze i efektywniejsze, a naczelne kierownictwo i menedżerowie procesów mogą dostrzegać skutki podejmowanych przez siebie decyzji oraz oceniać uzyskane wyniki. Z założenia tego rodzaju użytkownicy systemów informacyjnych

wpływają na zakres generowanych informacji. Najczęściej w tym kontekście rozpatrywane są rodzaje podejmowanych decyzji zarządczych, jak również problemy bieżące i przyszłe, które będą musiały być rozwiązane [Kotapski 2001, s. 54].

Realizacja podstawowego celu systemu informacyjnego, czyli dostarczania informacji wielu decydom, umożliwia zastosowanie odpowiedniego toku postępowania. Wykonywanie czynności według określonego schematu możliwe jest przy umiejętnym wyspecyfikowaniu takich elementów, jak:

- wejścia do systemu informacyjnego,
- procedury przetwarzania danych w systemie informacyjnym,
- wyjścia z systemu informacyjnego.

Relacje między wymienionymi elementami składowymi systemu informacyjnego przedsiębiorstwa zostały zaprezentowane na rys. 1.



Rys. 1. Relacje między elementami składowymi systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo

Źródło: opracowanie własne.

Wejście do systemu informacyjnego to głównie dane pobierane z przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo oraz jego otoczenia bliższego i dalszego. Są one następnie transformowane w informacje przy wykorzystaniu specjalnych procedur przetwarzania.

Na wyjściu systemu informacyjnego znajdują się informacje, których głównym zadaniem jest spełnianie oczekiwań użytkowników systemu. Odbiorcy szczególnie uwagę zwracają na to, by informacje były:

- aktualne,
- użyteczne,
- przygotowane w odpowiedniej formie,
- przygotowane na czas,
- dotyczące określonego obszaru lub całego przedsiębiorstwa (analityczne lub syntetyczne),
- pomocne w podejmowaniu różnych decyzji zarządczych (poziom strategiczny i operacyjny).

Przygotowanie informacji zarządczych umożliwiających podejmowanie decyzji zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym wydaje się kluczowe w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo, dlatego można sformułować pewne wymagania stawiane przed „dobrymi” systemami informacyjnymi. Powinny one być budowane według następujących założeń [Penc 1998, s. 116]:

- system informacyjny należy dostosować do potrzeb użytkowników i obejmować wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo,
- informacje dostarczane przez system informacyjny powinny być kompleksowe i aktualne, tak by przedsiębiorstwo zorientowane procesowo mogło szybko reagować na zmiany wewnętrzne i pojawiające się w jego otoczeniu,
- informacje powinny być dostarczane decydom tylko w formie nadającej się do użytku,
- system informacyjny powinien zapewnić efektywne wykorzystanie informacji przez zwiększenie szybkości ich dostarczania oraz częstotliwości obiegu,
- algorytmy opracowania informacji powinny zapewnić śledzenie przebiegu procesów (działań) ułożonych w łańcuch wartości przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo,
- pozyskanie danych oraz generowanie informacji w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo powinno odbywać się po najniższym koszcie,
- system informacyjny przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo powinien być ciągle audytowany i doskonalony.

Dobry system informacyjny to również taki, który spełnia zadania [Czermiński 2002, s. 35]:

- ewidencyjne,
- informacyjno-decyzyjne.

Zadania ewidencyjne w głównej mierze są związane z przeprowadzeniem czynności przygotowujących dane wejściowe do przetwarzania. Wiąże się to również z odpowiednią weryfikacją i klasyfikacją danych. Nie bez znaczenia jest także ich zapis – rejestracja w systemie oraz przetwarzanie ukierunkowane na dostarczenie informacji użytkownikom. Informacyjno-decyzyjne wsparcie odbiorców odbywa się przez właściwą prezentację informacji oraz przygotowanie ich w takiej formie, by możliwe było ustalenie kierunków przewidywanych zmian w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo.

Wykonywanie tak postawionych zadań uwarunkowane jest w tej sytuacji wyodrębnieniem w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo określonych modułów. Wydzielenie takich podsystemów podyktowane jest algorytmami przetwarzania danych wejściowych w informacje na wyjściu systemu informacyjnego, dlatego w literaturze można znaleźć odniesienia do modułowości systemu informacyjnego [Karmańska 2006, s. 138-140]. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo mogą zostać wyróżnione w tym zakresie systemy:

- informacji planistycznej,
- ewidencji i monitorowania dokonań,
- nadzoru wewnętrznego.

System informacji planistycznej dotyczy pozyskiwania danych, które są przetwarzane w informacje oraz wykorzystywane w planowaniu działalności. Pomiar stopnia realizacji celów w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo możliwy

jest na podstawie systemu ewidencji i monitorowania dokonań. Natomiast system informacji nadzoru wewnętrznego jest podstawą do weryfikacji efektywności systemu zarządzania w tych przedsiębiorstwach.

3. Rachunkowość zorientowana na procesy

Informacje, na podstawie których możliwe jest przeprowadzenie planowania działalności oraz pomiaru stopnia realizacji celów w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo, mogą być dostarczone głównie przez system informacyjny rachunkowości. Jest on najczęściej definiowany jako podstawowy system informacyjny w jednostkach gospodarczych [Hall 2011, s. 3-12]. W jego zakresie znajdują się określone zasoby, metody oraz procedury przetwarzania danych wejściowych [Turyna 2008, s. 16]. Na wyjściu systemu informacyjnego rachunkowości znajdują się informacje ekonomiczne. Odgrywają one zasadniczą rolę w tym systemie informacyjnym, dzięki czemu jego podstawowym zadaniem jest zaspokajanie potrzeb informacyjnych użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych [Porter, Norton 2011, s. 11]. W zależności od zakresu danych wejściowych, ich charakteru oraz stosowanych procedur przetwarzania danych system informacyjny rachunkowości może rejestrować w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo transakcje, raportować skutki z nimi związane oraz przeprowadzać zaawansowane czynności obliczeniowe [Karmańska 2009, s. 29]. Celem tych wszystkich prac jest dostarczanie na wyjściu tego systemu informacji, które pokazują wiernie i rzetelnie sytuację majątkową i finansową danej jednostki gospodarczej oraz umożliwiają podejmowanie decyzji zarządczych przez menedżerów procesów na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (w szerszym kontekście otrzymane informacje mają ułatwić kompleksowe zarządzanie jednostką gospodarczą). Informacje takie powinny mieć charakter finansowy i być przygotowane w użytecznej, komunikatywnej formie w celu stworzenia raportów dostosowanych do potrzeb użytkowników [Dobija 1999, s. 10-11].

Rachunkowość zorientowana na procesy jako system informacyjny ma do spełnienia określone zadania. Związane są one z oceną przeszłości, analizą i prezentacją przeszłych zdarzeń oraz pomocą w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji i kontroli [Gelinas Jr., Dull, Wheeler 2010, s. 18].

W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo system informacyjny rachunkowości, poza realizacją typowych celów i zadań, powinien również uwzględniać wymogi informacyjne płynące z controllingu procesów.

Realizacja celów i zadań przez system informacyjny rachunkowości przekłada się na spełnianie przez rachunkowość określonych funkcji, które mają w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo dodatkowe, procesowe wymiary. Dotyczy to w szczególności funkcji [Nowak 2011, s. 14-17]: informacyjnej, rejestracyjnej, klasyfikacyjnej, sprawozdawczej, analitycznej, optymalizacyjnej, kontrolnej, motywacyjnej, rozliczeniowej, dowodowej i stymulacyjnej.

Funkcja informacyjna jest fundamentem funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości i wynika bezpośrednio z celu jego stosowania. Umożliwia ona sprawne i bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem, przeprowadzanie kontroli określonych dziedzin działalności gospodarczej, interpretację zaistniałych zdarzeń w jednostkach gospodarczych, prognozowanie nowych zjawisk oraz podejmowanie decyzji przyszłościowych [Jaworska 2007, s. 115]. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo można wprowadzić wymiary realizacji funkcji informacyjnej na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym [Nowak 2011, s. 14-15]. Wewnętrzna funkcja informacyjna wynika z dostarczania wieloprzekrojowych informacji umożliwiających podejmowanie decyzji na różnych poziomach przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo, tj. poszczególnych procesów i całej jednostki gospodarczej. Najczęściej informacje te powinny być przekazywane menedżerom procesów i naczelnemu kierownictwu w postaci raportów sporządzanych z określoną częstotliwością lub tworzonych na żądanie (do rozwiązania konkretnego problemu zarządczego). Decyzje, które są podejmowane na podstawie tak dostarczonych informacji, mogą dotyczyć poziomu strategicznego i operacyjnego.

Struktura i charakter tak przygotowanych sprawozdań nie są związane najczęściej z żadnymi przepisami prawnymi; w szczególnych sytuacjach może być poddyktowana wewnętrznymi uregulowaniami w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo (procedury wewnętrzne).

Zewnętrzny wymiar realizacji funkcji informacyjnej w opisywanym systemie przejawia się dostarczaniem informacji podmiotom działającym w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Funkcja rejestracyjna systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo związana jest dodatkowo z dokumentowaniem oraz ujmowaniem skutków operacji gospodarczych dotyczących procesów, podprocesów, działań i czynności.

Ewidencja operacji gospodarczych na kontach księgowych, ujętych w zakładowym planie kont przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo, jest domeną funkcji klasyfikacyjnej systemu informacyjnego rachunkowości. Dzięki niej można przyporządkować rezultaty związane z operacjami gospodarczymi do odpowiednich przekrojów ewidencyjnych. W przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo wskazane jest stosowanie dodatkowych przekrojów ewidencyjnych, ujmujących procesy, podprocesy, działania i czynności.

Sprawozdawcza funkcja systemu informacyjnego rachunkowości przejawia się możliwością generowania informacji w postaci raportów na podstawie odpowiednich procedur przetwarzania danych. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo zakres tworzonych sprawozdań powinien obejmować:

- procesy,
- kompleksowo i całościowo przedsiębiorstwo zorientowane procesowo (łańcuch wartości).

Badanie sytuacji majątkowej i finansowej oraz interpretacja informacji dostarczanych przez system informacyjny rachunkowości możliwe są dzięki realizacji funkcji analitycznej. System informacyjny rachunkowości głównie przy wykorzystaniu tej funkcji tworzy rzetelny oraz wyrażony liczbowo obraz przebiegu i rezultatów procesów w przedsiębiorstwie [Micherda 2001, s. 153]. W przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo szczególnie nacisk powinien być położony na procesy i badanie ich efektywności.

Funkcja optymalizująca rachunkowości umożliwia dokonywanie wyboru najbardziej korzystnych rozwiązań dotyczących przedsiębiorstw, jak również procesów w nim zachodzących. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo menedżerowie procesów oraz zarządy podejmując decyzje, wybierają warianty do realizacji, które cechują się optymalnym poziomem poszczególnych mierników opartych na wynikach (dokonaniach) na poziomie procesów.

Kontrola i motywowanie jednostek wewnętrznych w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo, głównie ośrodków odpowiedzialności za procesy, możliwe są dzięki wprowadzeniu odpowiednich mierników dokonań. Dane finansowe do ich wyliczenia pochodzą głównie z systemu informacyjnego rachunkowości. Kontrolna funkcja rachunkowości przejawia się w tym zakresie badaniem stopnia realizacji celów przypisanych do wewnętrznych komórek badanych przedsiębiorstw. Odbywa się to przez porównanie rzeczywistych wartości mierników z ich wartościami planowanymi. Orientacja menedżerów procesów na efektywniejszą pracę pozwala im bardziej zaangażować się w realizację celów i wykonywanie zadań na poziomie procesów.

Rozliczeniowa funkcja rachunkowości umożliwia przedsiębiorstwu zorientowanemu procesowo ustalenie poziomu rozrachunków z klientami zewnętrznymi (odbiorcami, dostawcami, urzędami, pracownikami, kredytodawcami) oraz właścicielami przy wykorzystaniu zapisów księgowych. Funkcja ta jest realizowana w sposób szczególnie podczas dokonywania rozliczeń wewnętrznych pomiędzy procesami (ośrodkami odpowiedzialności za procesy).

Rachunkowość w jednostkach gospodarczych spełnia również funkcję dowodową. Zapisy w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa są dokonywane na podstawie dokumentów księgowych (sprawdzonych pod względem merytorycznym, formalnym i rachunkowym). Księgi te stanowią bazę do opracowania sprawozdań finansowych. Wszystkie te elementy mogą być dowodami w różnych postępowaniach i być źródłem wiedzy dla zarządzających, nadzorujących i właścicieli. W przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo funkcja ta przejawia się głównie w generowaniu dokumentów kosztowych i rozliczeniowych dotyczących procesów.

Funkcja stymulacyjna rachunkowości jest najczęściej związana z istotnym oddziaływaniem tego systemu informacyjnego na przedsiębiorstwo zorientowane procesowo w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej [Micherda 2004, s. 23]. Aktywna działalność zarządzających, ukierunkowanie tych przedsiębiorstw na realizację celów oraz optymalizacja wykorzystania zasobów wydają się w tym aspekcie

kluczowe. Nie bez znaczenia jest również zarządzanie ryzykiem w takich jednostkach gospodarczych, możliwe dzięki informacjom pochodzącym głównie z systemu informacyjnego rachunkowości [Nowak 2010, s. 35]. Przy takim racjonalnym gospodarowaniu, decyzje podejmowane na szczeblu strategicznym, taktycznym i operacyjnym w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo mogą być oparte na dokładnych, aktualnych, kompletnych oraz odpowiednich informacjach. Przy czym mają one dodatkowo spełniać funkcje eksploatacyjną, predykcyjną oraz pragmatyczną [Kwiecień 2006, s. 142-144]. Dzięki temu przy tak postawionych wymaganiach możliwe jest budowanie wartości dla właścicieli przedsiębiorstw zorientowanych procesowo.

4. Podsumowanie

Zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo przez naczelne kierownictwo, jak również menedżerów procesów powinno być wspomagane przez system informacyjny funkcjonujący w tego typu jednostkach. Wskazane jest, by główne moduły tego systemu informacyjnego dostarczały wieloprzekrojowych informacji o realizowanych procesach i działaniach. W wymiarze finansowym kluczowy staje się podsystem informacyjny rachunkowości, który powinien być dostosowany do organizacji przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo.

Informacje pochodzące z rachunkowości zorientowanej na procesy mogą być również w tym aspekcie wykorzystane w controllingu procesów (rachunkowość tak rozumiana jest podstawową bazą informacyjną tego controllingu). Controlling procesów wykorzystuje informacje pochodzące z rachunkowości zorientowanej na procesy przy realizacji swoich celów na poziomie strategicznym i operacyjnym, wykonywaniu związanych z nimi zadań oraz spełnianiu funkcji.

Literatura

- Czajkowska R., *Systemy informacyjne zarządzania*, [w:] *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. J.S. Zieliński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Czekaj J., Jabłoński M., *Klasyczne i współczesne podejścia do organizacji procesów*, [w:] *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. J. Czekaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Czermiński J., *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK Toruń – Gdańsk 2002.
- Dobija M., *System rachunkowości*, [w:] *Organizacja rachunkowości*, red. M. Dobija, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Gelinas Jr. U.J., Dull R.B., Wheeler P.R., *Accounting Information Systems*, South-Western Cengage Learning, Mason 2010.
- Gupta P., *Six Sigma. Business Scorecard: Ensuring Performance for Profit*, McGraw-Hill, New York 2004.

- Hall J.A., *Accounting Information Systems*, SOUTH – WESTERN CENGAGE Learning, Mason 2011.
- Jaworska E., *Funkcje rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 464, Szczecin 2007.
- Karmańska A., *System informacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
- Karmańska A., *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.
- Kotapski R., *Informacyjne wspomaganie zdecentralizowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Kwiecień M., *Tendencje rozwojowe rachunkowości*, [w:] *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, red. T. Cebrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Micherda B., *Analityczna funkcja rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Micherda B., *Współczesna rachunkowość w kreowaniu wiarygodnego obrazu działalności jednostki gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Nowak E., *Rachunkowość. Kurs podstawowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Nowak E., *Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Nowicki A., *System informacyjno-decyzyjny w przedsiębiorstwie*, [w:] *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1990.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Porter G.A., Norton C.L., *Using Financial Accounting Information. The Alternative to Debits and Credits*, SOUTH – WESTERN CENGAGE Learning, Mason 2011.
- Turyňa J., *Rachunkowość finansowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.

ACCOUNTING IN PROCESS-ORIENTED COMPANY – SELECTED ISSUES

Summary: This paper presents a process-oriented company, its information system and characterizes process-oriented accounting. Particular attention was paid to the functions of this accounting and its process dimensions.

Keywords: process-oriented company, process management, process-oriented accounting.