

**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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

---

<b>Krzysztof Piotr Jasiński:</b> Fazy procesu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	11
<b>Kamila Trzecińska:</b> Przydatność informacyjna rachunkowości zarządczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	21

---

### Część 2. POMIAR, OCENA I RAPORTOWANIE DOKONAŃ

---

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

---

### Część 3. WYBRANE INSTRUMENTY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

---

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

---

### Część 4. RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA W SEKTORZE PUBLICZNYM

---

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

---

## Summaries

---



---

### Part 1. GATHERING AND PROCESSING MANAGEMENT INFORMATION

---

<b>Krzysztof Piotr Jasiński:</b> Phases of information process in company management .....	20
<b>Kamila Trzcińska:</b> Information usefulness of management accounting in corporate management .....	40

---

### Part 2. PERFORMANCE MEASUREMENT, ASSESSMENT AND REPORTING

---

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

---

### Part 3. CHOSEN TOOLS OF MANAGEMENT ACCOUNTING

---

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

---

### Part 4. MANAGEMENT ACCOUNTING IN PUBLIC SECTOR

---

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

**Krzysztof Piotr Jasiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **SPRAWOZDAWCZOŚĆ ZARZĄDCZA W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO INSTRUMENT PODEJMOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH**

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowano istotę sprawozdawczości zarządczej jako instrumentu wspierającego podejmowanie decyzji zarządczych. W pierwszej części artykułu scharakteryzowano proces podejmowania decyzji oraz jego etapy i rodzaje. Przedstawiono również pytania, które mają za zadanie ukierunkować sprawozdawczość zarządczą w przedsiębiorstwie na konkretne potrzeby informacyjne menedżerów. W drugiej części opracowania opisano sprawozdawczość zarządczą i jej zakres. Ponadto omówiono cechy jakościowe, jakie powinny posiadać sprawozdania wewnętrzne, oraz zasady ich tworzenia i organizacji w jednostce. Uzasadniono, że sprawozdawczość wewnętrzna w przedsiębiorstwie odgrywa ważną rolę w procesie podejmowania zasadnych decyzji menedżerskich. Informacje pochodzące z wewnętrznego raportowania stanowią główne źródło decyzyjne. Prowadzone rozważania są poparte twórczością naukową dotyczącą systemu raportowania w jednostce gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** sprawozdawczość zarządcza, podejmowanie decyzji.

### **1. Wstęp**

Sprawozdawczość zarządcza odgrywa istotną rolę w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Stanowi ona bowiem główne narzędzie dostarczania informacji w zarządzaniu. Sprawozdawczość w organizacji to nie tylko wszelkiego rodzaju dokumenty, ale również cały system informacyjny. Dlatego – wobec narastającej potrzeby sporządzania sprawozdań, raportów, ekspertyz, budżetów, planów itp. – niezbędne jest, aby jednostka posiadała swój własny zindywidualizowany system sprawozdawczości. Pozwoli on na ograniczenie ryzyka niepowodzeń, a przede wszystkim umożliwi przedsiębiorstwu właściwe wykorzystanie swojego potencjału. Wszystkie informacje wypływające z systemu sprawozdawczości zarządczej jednostki muszą być ukierunkowane na potrzeby informacyjne odbiorców, jak również spełniać wymogi dotyczące ich jakości.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie rangi sprawozdawczości zarządczej jako elementu wspomagającego proces podejmowania decyzji. Aby osiągnąć tak wyznaczony cel, wyjaśniono istotę samego procesu decyzyjnego oraz zasadność wspierania menedżerów jednostki przez sprawozdawczość wewnętrzną. Dodatkowo zaprezentowano zasady działania i organizacji samego systemu raportowania w przedsiębiorstwie. Teza artykułu zawiera się w stwierdzeniu, że sprawozdawczość zarządcza stanowi niezbędny instrument podejmowania decyzji menedżerskich.

## 2. Proces podejmowania decyzji menedżerskich

Podejmowanie decyzji to świadome, logiczne i wyselekcjonowane działanie. Jest wynikiem aktywności umysłowej menedżera. Jej określone konsekwencje zostały wybrane spośród co najmniej dwóch wariantów rozwiązań danego problemu, różniących się efektywnością i racjonalnością. Celem procesu decyzyjnego jest wybranie najlepszego wariantu działania na podstawie informacji, którą decydent znajdzie przede wszystkim w sprawozdawczości zarządczej.

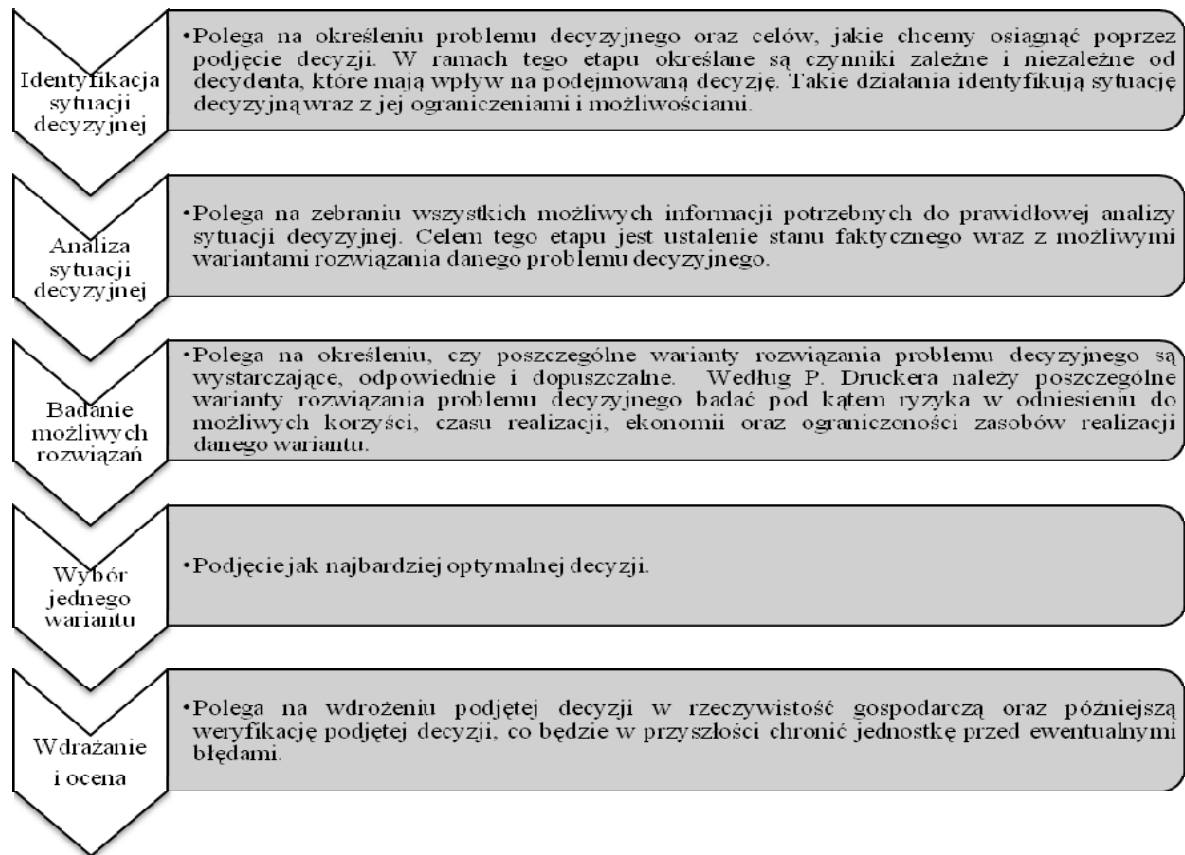
Proces podejmowania decyzji można podzielić na pięć kolejno po sobie występujących etapów, które zaprezentowano na rys. 1.

G.K. Świdarska dzieli obszar podejmowania strategicznych decyzji na niepowtarzalne i powtarzalne. Jedynie te pierwsze decyzje są podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania, a zalicza się do nich m.in. decyzje dotyczące połączenia lub podziału jednostki, zmiany formy własności czy włączenia lub wydzielenia funkcji [Świdarska 2003, s. 117]. Decyzje powtarzalne dotyczą wieloletniej strategii przedsiębiorstwa, strategii funkcjonalnej i sektorowej. Wszelkie podjęte decyzje dotyczące planów jednostki są weryfikowane kilka razy w ciągu roku w czasie trwania ich realizacji. W przypadku takich decyzji niezbędne jest odpowiednia informacja, która będzie posiadała cechy informacji pożądanej. W ramach tej informacji znajdziemy materiały dotyczące makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego i sektorowego. Dodatkowo będą to również informacje o wynikach realizacji podjętych już decyzji, o ocenie potencjału strategicznego organizacji, zmianie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, zmianie oczekiwań kierownictwa i właścicieli jednostki, o nowych technologiach, zmianie w prawie itp.

Wyróżnić można również kilka rodzajów decyzji. W tabeli 1 została zaprezentowana przykładowa typologia decyzji podejmowanych przez menedżerów.

Główną przesłanką w racjonalnym zarządzaniu jest minimalizowanie popełnienia błędu przy posiadaniu jak największej ilości pożądanej informacji zarządczej. Menadżer musi odpowiedzieć sobie na kilka pytań, żeby mógł ściśle określić, jakiej konkretnie informacji potrzebuje, aby podjąć decyzję. Do przykładowych pytań można zaliczyć:

- Jakiej informacji potrzebuje, aby właściwie wykonać swoją pracę?
- Jak szybko potrzebują tej informacji?
- Jak często będzie potrzebna ta informacja?
- W jakiej formie ma być dostarczona informacja?



Rys. 1. Fazy procesu decyzyjnego

Źródło: [Nowicki, Sitarska 2010, s. 25-26].

**Tabela 1.** Przykładowa typologia decyzji

Kryterium podziału	Rodzaj decyzji
Zasięg, waga, istotność decyzji, horyzont czasowy	– strategiczne – decyzje najwyższej wagi, dotyczą długookresowych celów, charakteryzują się najwyższym stopniem istotności skutków
	– taktyczne – decyzje o mniejszym stopniu istotności i niższej wadze niż decyzje strategiczne; krótszy horyzont czasowy oraz większy stopień szczegółowości
	– operacyjne – decyzje związane z realizacją bieżących i konkretnych celów (zadań); często mają charakter rutynowy i okresowo powtarzalny
Stopień ryzyka	– decyzje podejmowane w warunkach pewności (możemy bezbłędnie przewidzieć efekty)
	– decyzje podejmowane w warunkach ryzyka (można określić zbiór konsekwencji i przyporządkować im pewne prawdopodobieństwo wystąpienia)
	– decyzje podejmowane w warunkach niepewności (nie możemy wyliczyć wszystkich konsekwencji ani też określić, z jakim prawdopodobieństwem wystąpią)
Stopień innowacyjności	– rutynowe – okresowo powtarzalne; oparte na określonym schemacie postępowania
	– adaptacyjne – pozwalające na dostosowanie się do zmieniających warunków
	– innowacyjne – wywołujące zmianę warunków
	– regresywne – powodujące cofnięcie się do rozwiązań zastosowanych w przeszłości
Stopień programowalności	– programowalne – odnoszące się do problemów dobrze ustrukturalizowanych; zazwyczaj rutynowe; polegające na standardowym reagowaniu na proste problemy
	– nieprogramowalne – podejmowane w sytuacjach nietypowych o dużym stopniu ryzyka; odnoszące się do problemów źle ustrukturalizowanych
Struktura rozwiązywanego problemu	– selekcyjne – występują w sytuacji istnienia nadmiarów zasobów lub wariantów decyzyjnych; polegają na wyborze jednego rozwiązania lub kilku możliwych rozwiązań i odrzuceniu pozostałych
	– alokacyjne – dotyczą deficytu; wiążą się z podziałem ograniczonej puli zasobów
	– rankingowe – wiążą się z wielkością zasobów, z których żadnego nie można odrzucić, a jednocześnie nie można ich w pełni uwzględnić; polegają na przypisaniu wag do poszczególnych wariantów i ich posortowaniu według tego kryterium
Liczba decydentów	– samodzielne
	– grupowe (kolektywne)
Stopień realizacji celów	– zadowalające – pozwalające na osiągnięcie celów w minimalnym stopniu
	– optymalne – polegające na wyborze najlepszego z możliwych rozwiązań w danych warunkach

Źródło: [Nowicki, Sitarska 2010, s. 23].

- Jakie środki przeznaczą na otrzymanie informacji?
- W jakim stopniu powinna zostać już przeanalizowana przekazywana informacja?
- Na jak długo będzie mi potrzebna informacja?
- Kto będzie miał dostęp do tej informacji?
- Jak pokonać możliwe bariery przy zdobyciu skonkretyzowanej informacji?



Wymienione pytania są bardzo pomocne do prawidłowego tworzenia kolejnych sprawozdań wewnętrznych w przedsiębiorstwie. Stanowią główne wsparcie w racjonalnym generowaniu pożądanej informacji zarządczej.

### 3. Istota sprawozdawczości zarządczej

Wyjaśnienie istoty sprawozdawczości zarządczej wymaga rozpoznania pojęcia „sprawozdawczość” w ujęciu ogólnym. A. Kardasz i A. Szczerbiński [2001, s. 107] opisują sprawozdawczość jako:

- ogół czynności polegających na zestawieniu danych statystycznych dotyczących przebiegu procesów gospodarczych,
- zbiór sprawozdań charakteryzujących (opisujących) zakres działalności i sytuację podmiotu gospodarczego,
- prezentację danych statystycznych, polegającą na pisemnym, ustnym, graficznym opisie (przedstawieniu) przebiegu procesów gospodarczych, sytuacji, zdarzeń i wypadków.

Z tak przedstawionej istoty sprawozdawczości można wywnioskować, że sprawozdawczość zarządcza to wszystkie czynności, zbiory sprawozdań oraz prezentacje danych, służące celom menedżerskim.

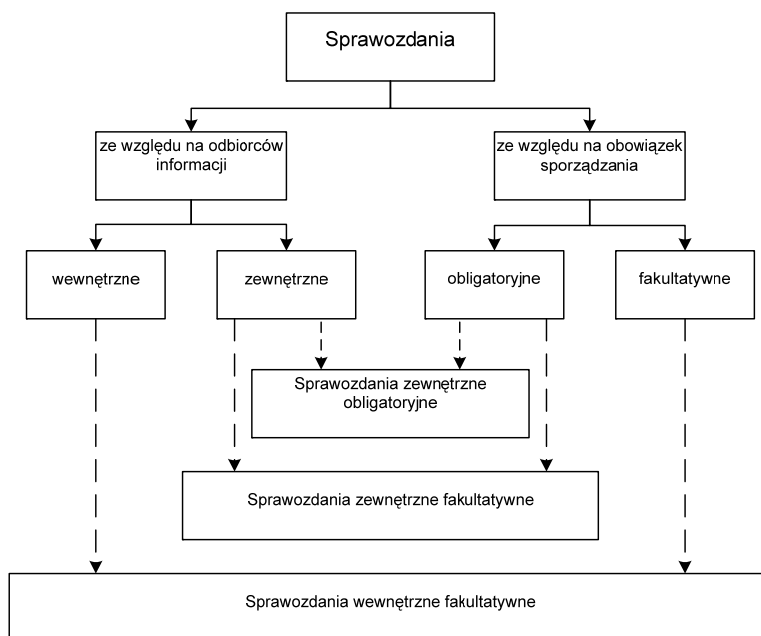
Sprawozdania można podzielić na dwie podstawowe grupy. W pierwszej za kryterium podziału przyjmuje się samych zainteresowanych informacją wypływającą ze sprawozdania, czyli interesariuszy. Wyróżnia się sprawozdania wewnętrzne oraz sprawozdania zewnętrzne. Zatem raporty wewnętrzne są potrzebne osobom wewnątrz organizacji, na przykład menedżerem, a raporty zewnętrzne osobom spoza jednostki, na przykład kredytodawcom czy udziałowcom. Drugie kryterium podziału sprawozdań związane jest z obowiązkiem ich sporządzania. Z jednej strony są raporty, których konieczność sporządzania wynika z przepisów prawnych – te nazywamy sprawozdaniami obligatoryjnymi, a z drugiej raporty, których sporządzanie jest dobrowolne, nazywane sprawozdaniami fakultatywnymi. To właśnie te ostatnie zawierają szerszy i bardziej skonkretyzowany zakres informacji, ponieważ sporządzane są w celu wspomaganie menedżerów w podejmowaniu decyzji gospodarczych. Oba warianty klasyfikacji sprawozdań są ze sobą powiązane. Na rysunku 2 zaprezentowano propozycję podziału raportów wewnętrznych ze względu na opisywane wcześniej kryteria.

Jako kryterium klasyfikacji sprawozdań wewnętrznych można również przyjąć szczebel zarządzania. W tym ujęciu raporty sporządza się ze względu na obszar działalności, częstotliwość, szczegółowość i funkcje, jaką mają spełniać. Dodatkowo sprawozdania wewnętrzne można podzielić ze względu na zastosowanie informacji z nich pochodzących w procesie planowania i kontroli [Sierpińska 2007, s. 57-58]:

- Sprawozdania standardowe lub planowe – są to sprawozdania podstawowego zaspokajania potrzeb informacyjnych kierownictwa przedsiębiorstwa, a dokładniej rzecz ujmując – jego centrów odpowiedzialności. Głównie dotyczą

one wykonania planów (strategicznych, operacyjnych, budżetów), odchylen od planów (raporty miesięczne i kwartalne), stanu bieżącego (bilans, list zarządu do akcjonariuszy).

- Sprawozdania inicjujące lub sprawozdania o odchyleniu – jest to taki rodzaj sprawozdań, który zmusza odbiorcę do podjęcia wyjątkowej decyzji związanej ze szczególnym problemem. Główną przesłanką tworzenia tego typu raportu jest przekroczenie pewnych, wcześniej ustalonych, norm czy granic tolerancji odchylen. Sprawozdanie to jest więc formalnym wyrazem zaistniałego zdarzenia.
- Sprawozdania na żądanie indywidualne lub sprawozdania na zapotrzebowanie (*ad hoc*) – tego typu sprawozdania powstają w chwili zgłoszenia zapotrzebowania na daną informację. Tworzenie raportu jest również przesłanką do uzupełnienia dotychczasowych danych.



**Rys. 2.** Typologia sprawozdań sporządzanych w przedsiębiorstwie

Źródło: [Nita 2009, s. 287].

Następne kryterium, jakie można wyróżnić, to zakres czasowy, który obejmują sprawozdania. Możemy wyróżnić siedem rodzajów raportów: dzienne, tygodniowe, miesięczne, kwartalne, półroczne, roczne, wieloletnie (dotyczące strategii przedsiębiorstwa).

## 4. Projektowanie sprawozdawczości zarządczej

Sporządzanie i przygotowanie sprawozdań zarządczych musi być dostosowane do potrzeb jego odbiorców. Stworzone raporty nie mogą kolidować z czynnościami decyzyjnymi. Sprawozdania muszą być rzetelne i szczegółowe, zawierać tylko te informacje, które będą potrzebne. W ten sposób powstają zrozumiałe i przejrzyste raporty. Tworząc sprawozdania zarządcze w danych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, należy postawić kilka pytań, które pomogą zaprojektować zakres sprawozdań:

- Co powinno być zawarte w sprawozdaniu?
- Dla kogo i w jakim celu tworzy się sprawozdanie?
- Kto będzie tworzył sprawozdanie?
- Z jaką częstotliwością będzie tworzone sprawozdanie?

Tworzenie systemu sprawozdawczości zarządczej w przedsiębiorstwie powinno opierać się na określonych zasadach merytorycznych, jakościowych i organizacyjnych. W tabeli 2 zostały przedstawione normy sporządzania sprawozdań wewnętrznych w organizacji.

**Tabela 2.** Zasady projektowania sprawozdawczości zarządczej

Projektowanie sprawozdawczości zarządczej w przedsiębiorstwie	
1	2
1. Zasady merytoryczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawozdanie powinno mieć jednolity format (nagłówki, kolejność informacji pojedynczych i sumarycznych itp.);</li> <li>– informacje nie powinny być przedstawiane bez możliwości porównania ich z innymi wielkościami, obok danych rzeczywistych przedstawić można wielkości planowe, przeszłe, trendy i odchylenia;</li> <li>– informacje nie mogą być sprzeczne (np. dwa wyniki tego samego centrum odpowiedzialności za ten sam czas – inna suma kosztów rodzajowych i kosztów według miejsc powstawania kosztów);</li> <li>– przegląd sytuacji – poszczególne pozycje analityczne i syntetyczne należy w widoczny sposób oddzielić;</li> <li>– w sprawozdaniach należy zwracać uwagę na wyjątki zaistniałe w przedsiębiorstwie i na działania jednorazowe; należy wyodrębnić czynniki wyjątkowe, jednorazowo wpływające na poziom danych wielkości i oddzielić je od tych, które stale kształtują stan badanego zjawiska;</li> <li>– raport należy opracować terminowo i szybko, gdyż zbyt długi czas dostarczania informacji opóźnia podejmowanie na ich podstawie decyzji operacyjnych; im dłużej trwa przygotowanie i dostarczenie informacji, tym mniej czasu pozostaje na podjęcie decyzji i reakcję;</li> <li>– prezentacja graficzna jest bardziej nośna od tabelarycznego przedstawienia danych, ale najbardziej nośny jest krótki komentarz słowny; nie wystarczy przedstawić liczby i fakty, należy je zinterpretować.</li> </ul>

1	2
2. Zasady jakościowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nastawienie na odbiorcę – sprawozdania muszą zawierać skonkretyzowane i potrzebne odbiorcom informacje, nie może w nich być zbędnych danych lub ich brakować; szczegółowe informacje muszą być stworzone dla konkretnego odbiorcy; sprawozdania powinny obejmować taki zakres danych, aby zarządzający mógł podejmować określone decyzje;</li> <li>– szczegółowość – tworzone raporty muszą mieć określony stopień szczegółowości poprzez wstępne wyznaczenie celu i sposobu wykorzystania tego raportu;</li> <li>– powtarzalność źródła informacji i wiarygodność danych – informacje zawarte w sprawozdaniu muszą być rzetelne i wiarygodne oraz pochodzić z takich źródeł, aby ponowny dostęp do nich był szybki i łatwy;</li> <li>– aktualność – informacje zawarte w sprawozdaniach muszą jak najbardziej odzwierciedlać rzeczywistą sytuację;</li> <li>– szybkość uzyskiwania informacji – dostęp do informacji pochodzących z raportów musi być na tyle szybki, aby nie zakłócał procesu podejmowania decyzji choćby na poziomie operacyjnym;</li> <li>– komunikatywność – sprawozdania muszą być napisane w sposób jasny i przejrzysty, językiem zwięzłym i wyrazistym;</li> <li>– obiektywizm informacji – tworzone raporty muszą być bezstronne, nie mogą zawierać subiektywnych opinii i wyrażań, treść raportów powinna charakteryzować się pozycją neutralną – bez osobistych preferencji i życzeń;</li> <li>– ekonomiczność – sprawozdania powinny zawierać niezbędne informacje;</li> <li>– stabilność układu sprawozdań i jednolitość stosowanych form w przedsiębiorstwie – aby sprawozdania były porównywalne i zawierały adekwatne dane, muszą być tworzone w określony wcześniej sposób, w określonym miejscu i czasie;</li> <li>– adekwatność prezentacji – przedstawiane w raporcie informacje muszą być opatrzone komentarzem słownym lub grafiką, ma to na celu ułatwienie interpretacji przez odbiorcę;</li> <li>– terminowość – sprawozdania muszą być sporządzone w odpowiednim czasie oraz muszą mieć określony termin prezentacji, musi być również określona częstotliwość tworzenia danych sprawozdań;</li> <li>– porównywalność – informacje w raportach muszą być porównywalne, powinny zawierać takie same kategorie ekonomiczne czy wskaźniki; brak porównywalności wynika głównie z zakłóceń: metodologicznych (zmiana systemów informacyjnych, przepisów prawnych), finansowych (np. zmian cen wyrobów, stawek opłat itd.), przedmiotowych (nowe produkty na rynku, zmiana asortymentu) oraz podmiotowych (fuzje, przejęcia, restrukturyzacja).</li> </ul>
3. Zasady organizacyjne (Księga Sprawozdawczości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kalendarz sprawozdawczy: terminy dostarczenia danych przez inne systemy, np. system finansowo-księgowy, terminy i częstotliwość dostarczania raportów, terminy i czasookres spotkań;</li> <li>– krąg adresatów: zarząd i rada nadzorcza, kierownicy działów, inne upoważnione osoby;</li> <li>– opis zawartości raportów w zależności od odbiorców: sposób obliczania wyniku dla poszczególnych poziomów zarządzania (według typów ośrodków odpowiedzialności, przedsiębiorstwo grupa kapitałowa), sprawozdawczość projektów, karty BSC (zrównoważona karta wyników);</li> <li>– rodzaje nośników informacji (media): poczta elektroniczna, Internet/intranet, raporty z systemów informatycznych, dyskietki, pamięć zewnętrzna, np. pendrive, papier;</li> <li>– słownik: definicja wskaźników, spis używanych skrótów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sierpińska 2007, s. 53-56, 71].

Zasady są bardzo potrzebne przy organizowaniu i funkcjonowaniu całego systemu sprawozdawczości w przedsiębiorstwie. System ten może się różnić w niewielkim stopniu od rodzaju tworzonego raportu, na jaki zgłaszany jest popyt w danej chwili. Cały proces działania sprawozdawczości w organizacji opiera się na jednym podstawowym, powtarzającym się cyklu zdarzeń. Do faz raportowania należy: po pierwsze – pozyskanie danych, po drugie – analiza tych danych i utworzenie pisemnego sprawozdania, po trzecie – zaprezentowanie i przedyskutowanie powstałego raportu oraz po czwarte – sporządzenie pisemnego protokołu wniosków wraz z jego udostępnieniem innym osobom, które otrzymały dostęp do określonego raportu. Proces raportowania ma za zadanie maksymalizować korzyści z posiadanych danych oraz minimalizować koszty związane z pozyskaniem tych informacji.

Aby jak najbardziej zoptymalizować system raportowania w organizacji, należy przestrzegać pewnych już określonych zasad wynikających z praktyki gospodarczej. Otóż przy tworzeniu nowego raportu lub jego aktualizacji należy zapytać samego odbiorcę, jakie informacje będą dla niego niezbędne, czego będzie on oczekiwał od raportu oraz które dane muszą być uszczegółowione. Ponadto należy pamiętać, że interpretacja samego raportu jest równie ważna jak proces pozyskania danych. Analiza odchyleń powinna być szeroko wykorzystywana w fazie tworzenia sprawozdania, a udział danych niefinansowych musi być adekwatny do danych finansowych. Wymienione czynności z całą pewnością przyczynią się do jeszcze większej przejrzystości systemu sprawozdawczości oraz wspomogą dostosowanie się systemu do potrzeb decyzyjnych kadry menedżerskiej.

## 5. Podsumowanie

W toku prowadzonych rozważań wykazano, że sprawozdawczość zarządcza wspiera proces podejmowania decyzji menedżerskich. Informacje znajdujące się w systemie sprawozdawczości wewnętrznej przedsiębiorstwa stanowią rzetelną i adekwatną podstawę do podjęcia decyzji zarządczej. System wspomaga wszystkie funkcje zarządzania, począwszy od planowania, organizowania, kontrolowania, a skończywszy na kierowaniu. Sprawozdawczość zarządcza pozwala osiągnąć wyznaczone cele i strategie organizacji, jest instrumentem wspomagającym podejmowanie decyzji menedżerskich, a przede wszystkim daje duże szanse i możliwości na kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa w przyszłości poprzez wyeliminowanie ryzyka informacyjnego. Aby prawidłowo i rozsądnie prowadzić działalność gospodarczą, należy zoptymalizować i dostosować się do dzisiejszego rynku wszechobecnej informacji. Konieczność utworzenia sprawozdawczości wewnętrznej, a później jej organizacji w jednostce jest sprawą zasadną. Proces decyzyjny musi opierać się na sprawnym, aktualnym i rzetelnym źródle informacji. Niewątpliwie to właśnie sprawozdawczość zarządcza w przedsiębiorstwie jest takim narzędziem. W odpowiednim czasie, miejscu i formie potrafi wspomóc menedżera w podjęciu przez niego decyzji, która może zdecydować nawet o dalszej egzystencji jednostki gospodarczej.

## Literatura

- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganii zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Nowak E. (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001.
- Nowicki A., Sitarska M., *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Kardasz A., Szczerbiński A., *Monitorowanie działalności ośrodków odpowiedzialności*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001.
- Sierpińska M., *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2007.
- Świdorska G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.

### MANAGEMENT REPORTING IN A COMPANY AS AN INSTRUMENT OF MANAGERIAL DECISION MAKING

**Summary:** This paper presents the essence of management reporting as an instrument of the management decision making support. The first part of the article characterizes the decision making process and its stages and types. It also presents questions which purpose is to streamline the management reporting of the company to the specific information needs of managers. The second part of the elaboration describes the management reporting and its scope. It also discusses the qualities that internal reports should have and the rules for their and organization of the unit creation. It has been justified that internal reporting in the company plays an important role in the process of making reasonable managerial decisions. Information from internal reporting is the main source of decision making. Conducted reflections are supported by the work of scientific reporting system for the enterprise.

**Keywords:** management reporting, decision making.