



### **Karolina Rybicka**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
rybickakarolina@wp.pl

## **RACHUNEK KOSZTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA W ASPEKTCIE DECYZJI CENOWYCH**

**Streszczenie:** Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się bezpośrednio z podejmowaniem decyzji, które mają na celu generowanie zysków przedsiębiorstwa. Działania te są związane z ponoszeniem określonych kosztów. Wiedza na temat ponoszonych kosztów, miejsca ich powstawania, czy struktury dostarcza managerom informacji pomocnych w podejmowaniu decyzji oraz kontrolowaniu zachodzących w jednostce procesów. Informacje kosztowe pochodzące z rachunku kosztów są niezbędne dla potrzeb podejmowania decyzji cenowych. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu kosztów działalności przedsiębiorstwa na decyzje związane z ustalaniem cen finalnych wytwarzanych przez jednostkę produktów w przedsiębiorstwie produkującym wyroby dla dzieci.

**Słowa kluczowe:** koszty działalności, decyzje cenowe, jednostkowe koszty wytworzenia, kosztowe metody ustalania cen, rachunek kosztów.

**JEL Classification:** M41.

### **Wprowadzenie**

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami to złożony proces wymagający od decydentów posiadania niezbędnych informacji. Zmienne otoczenie, konkurencyjny rynek, szybki postęp techniczny i technologiczny, coraz szerszy zakres informacji oraz ich odbiorców powoduje, że jednostki gospodarcze muszą dokonywać ciągłych zmian technologicznych i również w obszarze zarządzania. Warunkiem podejmowania przez managerów właściwych decyzji zarządczych jest posiadanie odpowiedniej informacji kosztowej.

Koszty są jednym z podstawowych czynników wpływających na efektywność jednostek gospodarczych. W trakcie prowadzenia działalności gospodarczej

przedsiębiorstwa nie mogą unikać ich ponoszenia, ale mogą starać się je obniżyć lub optymalizować. Pieniężny wymiar tych działań odzwierciedla się w koszcie oraz cenie oferowanych produktów lub usług [Kotapski, 2001]. Rachunek kosztów jest jednym z narzędzi wspierających procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest ukazanie istoty kosztów w zarządzaniu oraz metod ustalania cen w teorii rachunkowości oraz w praktyce przedsiębiorstwa produkcyjnego branży dziecięcej. Zastosowane metody badawcze to analiza literatury przedmiotu oraz sprawozdań i materiałów wewnętrznych badanej jednostki gospodarczej.

## 1. Rachunek kosztów przedsiębiorstwa

Rachunek kosztów był tradycyjnie definiowany w polskiej literaturze jako ogół działań zmierzających do odzwierciedlenia procesów (które zachodzą w przedsiębiorstwie) poprzez ujęcie, zgrupowanie i interpretację w określonych przekrojach kosztów produkcji i sprzedaży produktów, mierzonych ilościowo i wartościowo, za pewien okres, w celu uzyskania informacji potrzebnych do ustalania wyników i kierowania przedsiębiorstwem [Fedak, 1962, s. 8-9]. Współcześnie rachunek kosztów jest rozumiany znacznie szerzej i często definiuje się go jako rachunek kosztów i efektów.

Przez rachunek kosztów wyników rozumie się ogół możliwych do zastosowania w systemie informacyjnym procedur pomiaru, grupowania, badania oraz interpretowania ekonomicznych skutków zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w związku z jego działalnością gospodarczą, mających na celu ustalenie wielkości ostatecznego wyniku finansowego, jego elementów i proporcji podziału [Nowak, 1996, s. 91].

Wraz z rachunkowością zarządczą rachunek kosztów oferuje zestaw wewnętrznych sprawozdań kontrolno-wynikowych. Rachunek kosztów stanowi system generujący informacje zarówno *ex post*, jak i *ex ante*. Rachunek kosztów i wyników jest odbiciem gospodarczej sytuacji przedsiębiorstwa, wyrażonej w wielkościach kosztów, przychodów i wyniku finansowego, przy czym zostają uwzględnione zarówno dane *ex post*, jak i *ex ante*. Według A. Jarugi „system rachunku kosztów i wyników polega na badaniu i transformowaniu informacji o kosztach i przychodach działań przeszłych, bieżących i zamierzonych wg przyjętego modelu, w celu wspomagania zarządzania organizacją” [Jaruga, Nowak, Szychta, 1999, s. 116].

Rachunek kosztów to proces identyfikowania, gromadzenia, przetwarzania, prezentowania i interpretowania informacji o kosztach dla dokonywania ocen i podejmowania decyzji przez użytkowników tych informacji. Cechą nowoczesnych systemów rachunku kosztów jest ich elastyczność, umożliwiająca wielowariantowe analizy oraz ciągłe dostosowanie modelu kosztowego przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu i potrzeb zarządzających. Wraz ze wzrostem konkurencji zarządzający potrzebują coraz to lepszych informacji o kosztach wykorzystywanych zasobów, procesów, działań, obecnych i przyszłych produktów, projektów badawczych, stanowisk pracy, czy jednostek organizacyjnych [Świdarska, 2003, s. 147].

Rachunek kosztów dla celów zarządzania powinien dostarczać informacji o spodziewanym wpływie wyboru określonej opcji działania na poziom i strukturę kosztów [Drury, 2012, s. 16-17]. Z racji tego, iż podejmowanie decyzji dotyczy często nieistniejących jeszcze produktów lub sposobów obsługi klienta, planowanie kosztów musi odbywać się „od zera”. Sporządzenie takich informacji powinno być domeną służb niezwiązanych bezpośrednio ze sprawozdawczością zewnętrzną przedsiębiorstwa. Analizy kosztów działań, które pokazują średnio- i długookresowe zjawiska kosztowe, powinny być dokonywane okresowo, np. rocznie, półrocznie, a nie na bieżąco. Należy także pamiętać, że kalkulację trzeba przeprowadzić poza księgami rachunkowymi, aby nie zniekształcić rachunku procedurami zamknięcia okresu sprawozdawczego.

Istnieje znaczna różnica pomiędzy funkcjami wewnętrznej kontroli operacyjnej i zewnętrznej sprawozdawczości rachunkowej a funkcją rachunku kosztów działań, którego zadaniem jest dostarczenie informacji dla potrzeb podejmowania decyzji.

## 2. Podejmowanie decyzji cenowych

Osiągnięcie założonych celów wymaga przez jednostki gospodarcze podejmowania wielu złożonych decyzji. Są one niezbędne dla bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również dla określania kierunków jego dalszego rozwoju. Proces podejmowania decyzji jest elementem rozwiązywania problemów związanych z ogólnym ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej. Procesy podejmowania decyzji są odzwierciedlone w systemie rachunkowości zarządczej. Z systemu tego są pobierane ważne informacje do potrzeb podejmowania decyzji operacyjnych i inwestycyjnych. Krótkoterminowe decyzje to te, których właściwe podejmowanie prowadzi do efektywnego wykorzystania zdolności produkcyjnych jednostki w celu maksymalizacji zysku [Kobiela-Pionnier, 2010, s. 223; Sobańska, 2010, s. 215].

Ważne decyzje, które wpływają bezpośrednio na sytuację finansową jednostki oraz jej pozycję rynkową, to decyzje cenowe. Przy ich podejmowaniu należy uwzględnić różne rozwiązania. We współczesnej gospodarce rynkowej podstawowym kryterium wyboru jest cena wyrobu [Nowak, 2010, s. 155; Świdarska, 2010, s. 205; Waniowski, 2014, s. 13].

Decyzje cenowe są zależne od różnego rodzaju czynników. Podstawowe czynniki, które w znaczący sposób decydują o poziomie cen, to te związane z otoczeniem jednostki (uregulowania prawne, kursy walut), rynkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa (struktura rynku, występująca konkurencja, możliwe do uzyskania przychody), czy wewnętrznymi determinantami (rodzaje wyrobów, czy usług, ponoszone koszty związane z produkcją) [Kosiński, 2011, s. 50]. Ceny wyrobów mogą być generalnie ustalane na podstawie czynników zewnętrznych (jest to podejście ekonomiczne) lub wewnętrznych (podejście kosztowe na podstawie informacji kosztowych) [Świdarska, 2010, s. 205].

Czynniki zewnętrzne są niezależne od funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć sytuację w danym sektorze, istniejącą konkurencję, zachowania odbiorców finalnych. Wywierają one istotny wpływ na wielkość sprzedaży. W nowoczesnej gospodarce wydaje się konieczne kierowanie cenami konkurentów, ponieważ w pewnych przypadkach można odstąpić od cen średnich występujących na rynku i ustalić cenę niższą, czyli znacznie bardziej konkurencyjną. Należy również ustalić wpływ zaoferowanej przez jednostkę ceny na wielkość popytu na dane dobro na rynku [Wermut, 2007, s. 95; Nowak, 2010, s. 156].

Wewnętrzne czynniki (zależne od przedsiębiorstwa) to: wielkość sprzedaży, struktura asortymentowa, warunki zaopatrzenia w surowce, czy materiały. Czynniki te wywierają wpływ na poziom kosztów w przedsiębiorstwie. Istnieje zależność między poziomem kosztów a wielkością produkcji, co istotnie wpływa na koszty jednostkowe produktów (im większa produkcja, tym mniejsze koszty jednostkowe), a przez to również na cenę produktów..

Podczas procesu ustalania cen wyrobów należy wziąć pod uwagę wiele czynników. Cena musi być na takim poziomie, żeby była akceptowana przez odbiorców, pokrywała ponoszone koszty oraz pozwalała na osiągnięcie zamierzonego zysku. Decyzje cenowe muszą być oparte na wykorzystaniu właściwych informacji. Proces ustalania cen wymaga uwzględnienia poziomu ponoszonych kosztów wytwarzania i dystrybucji produktów. To właśnie wielkość ponoszonych kosztów przez przedsiębiorstwo decyduje o poziomie jego rentowności [Nowak, 2010, s. 140-141].

Cena pokrywająca wszystkie nakłady zaangażowane do wytworzenia wyrobów powinna być oparta na takim systemie rachunku kosztów, który w najdokładniejszy sposób może zmierzyć ich wykorzystanie w produkcji [Bareja, 2006, s. 982-984]. Przedsiębiorstwa powinny sprzedawać swoje wyroby po takich cenach, które pokrywają jednostkowe koszty produktów oraz zapewniają osiągnięcie założonego zysku ze sprzedaży. Ceny ustalone poniżej tych poziomów mogą doprowadzić do utraty potencjalnych korzyści lub poniesienia strat. Każde przedsiębiorstwo posiada taki poziom cen, poniżej którego nie może sprzedawać (jest określany jako dolny poziom cen) [Janik, Paździor, 2010, s. 144-148].

Tradycyjne metody ustalania cen według podejścia operacyjnego to [Sobańska, 2003, s. 181-182]:

- formuła ceny „koszt plus”,
- formuła ceny „koszt plus zysk od kapitału”,
- formuła ceny oparta na marży brutto.

Formuła ceny „koszt plus” jako pierwsza była stosowana w praktyce gospodarczej dla celów kalkulacji cen sprzedaży wyrobów. Według tej dość szeroko stosowanej metody, cenę danego wyrobu tworzy się poprzez powiększenie pełnego kosztu wytworzenia o określoną kwotę zysku. Dzięki temu, że metoda ta jest stosunkowo prosta i oparta na danych generowanych przez rachunek kosztów pełnych (ryzyko utraty zysku mniejsze niż w innych metodach) jest szeroko stosowana przez jednostki gospodarcze.

Formuła ceny „koszt plus zysk od kapitału” uwzględnia szerszy zakres zależności ekonomicznych i oprócz relacji do kosztów produkcji uwzględnia również relacje do kapitału zaangażowanego w jednostce.

Formuła ceny oparta na marży brutto (inaczej nazywana również metodą popytową) opiera się na założeniach rachunku kosztów zmiennych standardowych. W metodzie tej koszty stałe, będące pochodnymi decyzji długookresowych, są uznawane za nieistotne i nie występują bezpośrednio jako jeden z elementów równania opisującego poziom ceny. Przy podejmowaniu decyzji cenowych uwaga jest skupiona na oszacowaniu poziomu globalnej marży brutto. Jej poziom musi zapewnić pokrycie kosztów stałych oraz założony poziom zysku w danym okresie.

W podejściu strategicznym, gdy przedsiębiorstwo ma do czynienia z narastającą konkurencją, krótkim cyklem życia produktu, małymi seriami produkcyjnymi, często zachodzi potrzeba podejmowania decyzji cenowych nowych produktów już w fazie ich projektowania, czy formułowania celów strategicznych.

Ze względu na to, że poziom kosztu jednostkowego wyrobu często nie jest już wiarygodny, wdraża się w przedsiębiorstwach rachunek kosztów działań (ABC). Rachunek kosztów oparty na działaniach jest rozwiniętą wersją i przez

to może być z powodzeniem stosowany do planowania cen na podstawie formuły „koszt plus”. W rachunku tym z reguły nie przyporządkowuje się do wyrobów kosztów działań na poziomie całej jednostki. W przypadku gdy takie koszty zostaną jednak przypisane do produktu, będzie istniała baza kosztowa, zawierająca pełen koszt wyrobu gotowego. Zmiana tradycyjnego rachunku kosztów na rachunek kosztów działań w przypadku produkcji masowej nie wpływa w znaczący sposób na poziom kosztów przyporządkowanych do produktów, co również oznacza stosunkowo niewielki wpływ na poziom ceny wyrobów. W przypadku gdy jednostka oprócz produkcji masowej produkuje również produkty specjalne, w niewielkich ilościach, to koszt wyrobów produkowanych masowo może być nawet o kilka procent niższy. W sytuacji tej niewielka obniżka ich ceny nie wpłynie na rentowność jednostki, a cena na tym samym poziomie może pozwolić na osiągnięcie wyższej marży. W przypadku produktów wytwarzanych w niewielkich ilościach w tradycyjnych rachunkach kosztów koszty jednostkowe są niedoszacowane w stosunku do rachunku ABC. Na skutek tego w rachunku kosztów działań koszt i cena są wyższe. Podniesienie ceny takich produktów nie zawsze jednak będzie korzystne dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia osiągnięcia rentowności. Zarządzający muszą ocenić, czy podniesienie ceny wszystkich produktów będzie odpowiednim rozwiązaniem z punktu widzenia potencjalnego klienta [Bareja, 2006, s. 991-996].

W podejściu nastawionym na klienta, ceny nowych produktów są ustalane na podstawie wartości danego produktu dla potencjalnego klienta, czyli ile jest on skłonny zapłacić. W metodzie *Target Costing* (rachunek kosztów celu) możliwą do zrealizowania cenę docelową należy ustalać uwzględniając oceny dotyczące rozwoju danego rynku oraz wyniki analizy konkurencji, a także strategię marketingową jednostki. Cena docelowa powinna zapewniać przewagę konkurencyjną. Ustalona, według rachunku kosztów celu, cena docelowa może czasami wymagać korekty. Może to być spowodowane zmianą rynku lub strategii cenowej. Cena docelowa musi być w związku z celami strategii, wyodrębnionymi dla każdego segmentu strategicznego jednostki. W odniesieniu do każdego segmentu rynku oddzielnie, a nie dla przedsiębiorstwa jako całości, należy ustalać oczekiwania klientów (zarówno co do korzyści z danego produktu, jak i co do jego ceny). Ustalenie ceny docelowej i uwzględnienie założeń dotyczących planowanego zysku pozwala na określenie kosztów docelowych produktu [Błoch]. W koncepcji *Target Costing* osiąganie celu strategicznego (planowanego kosztu nowego wyrobu) jest dokonywane poprzez przenoszenie presji cenowej na projektantów, dostawców materiałów, procesy produkcyjne i wdrożeniowe.

### **3. Analiza sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, kosztów i ustalania cen**

Analizowane przedsiębiorstwo to spółka kapitałowa produkująca wyroby dla dzieci, która istnieje na rynku ponad dwadzieścia lat. Została założona przez dwóch wspólników, początkowo była niewielkim przedsiębiorstwem oferującym swoje produkty tylko na rynku lokalnym i zatrudniała kilku pracowników. Kluczowy moment w działalności jednostki nastąpił w 2003 r., kiedy rozwinęła swoją działalność poprzez znalezienie nowych kontrahentów, nie tylko poza województwem, ale również na rynkach zagranicznych. Aby sprostać coraz większym zamówieniom, stopniowo zwiększono zatrudnienie i obecnie w jednostce jest zatrudnionych ponad sto osób, na trzech wydziałach produkcyjnych.

Analiza finansowo-ekonomiczna została przeprowadzona w latach 2011-2015. Ze względu na efektywną gospodarkę, spółka nie ma aktualnie problemów z płynnością finansową. Może szybko spłacać swoje zobowiązania, choć wysokość tych wskaźników w ostatnich pięciu latach znacznie powyżej 1,5-2,0 oznacza, że spółka nieefektywnie gospodaruje swoim majątkiem. Niepotrzebnie przechowuje środki, które można by było przeznaczyć na dalszy rozwój inwestycyjny. Na aktualną chwilę jednostka nie ma wysokiego zadłużenia. Wskaźnik ogólnego zadłużenia cały czas ma tendencję spadkową i w ostatnim z badanych lat osiągnął wartość 0,11, co oznacza, że przedsiębiorstwo ma coraz lepszą zdolność oraz wiarygodność kredytową. Rentowność jednostki również z roku na rok jest coraz lepsza i nie występują jakiegokolwiek przesłanki do tego, aby jednostka była finansowo zagrożona.

Wysokość kosztów ponoszonych w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej jest jednym z kryteriów oceny efektów działalności podmiotów. Dążenie do poprawy efektywności gospodarowania wymaga ciągłego monitorowania przez spółkę poziomu ponoszonych kosztów. Największy udział miały w badanym okresie koszty zużycia materiałów i energii, które stanowiły ok. 75% wszystkich kosztów działalności operacyjnej. Koszt ten jest głównym kosztem wchodzącym w skład kosztu wytworzenia jednostki produkcji. Następnym kosztem o dość znaczącym udziale jest koszt usług obcych (ok. 14%-15%), związanych z usługami transportowymi (transport krajowy i zagraniczny), serwisowymi oraz usługami związanymi z obróbką wyrobów, wykonywanymi przez zewnętrzne jednostki.

Przedsiębiorstwo produkuje szeroki asortyment wyrobów, przy użyciu tych samych lub podobnych surowców, maszyn i urządzeń oraz podobnych procesów technologicznych. Jednostka posiada trzy wydziały produkcyjne, w których

odrębnie kalkuluje się wysokość poniesionych kosztów produkcji. Pierwszy wydział to krojownia i szwalnia, drugi to produkcja stelaży metalowych, a trzeci to montownia i pakownia.

W badanych latach następuje ciągły wzrost kosztów wytwarzania, co jest spowodowane czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, takimi jak np. inflacja, a co za tym idzie wzrostem cen materiałów, stawki roboczogodziny, czy kosztów utrzymania poszczególnych wydziałów. Kalkulacja kosztów przeprowadzana w spółce jest wykorzystywana w celu ustalania ceny konkretnego wyrobu. W ostatnim z badanych lat koszty wytworzenia oraz narzut zysku osiągnęły wartości, które zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Koszty wytworzenia wyrobów oraz narzut zysku

Wyszczególnienie	Wyrób 1	Wyrób 2	Wyrób 3
Pełny koszt jednostkowy wytworzenia (zł/szt.)	731,50	833,39	537,13
Narzut zysku (zł/szt.)	24 %	30%	21%
	175,56	250,02	112,80
Cena wyrobu (zł/szt.)	907,06	1083,41	649,93

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych spółki.

Badane przedsiębiorstwo stosuje różne marże dla różnych modeli wyrobu, od 21% w przypadku najtańszej wersji do 30% w przypadku wersji najdroższej. W normalnych warunkach jednostka sprzedaje swoje produkty po cenach, które pokrywają jednostkowy koszt wytworzenia wyrobu oraz gwarantują osiągnięcie założonego narzutu zysku na sprzedaży. Ceny poniżej tego poziomu mogłyby powodować utratę potencjalnych korzyści, jakie jednostka może otrzymać ze sprzedaży danego wyrobu. Graniczny poziom cen, poniżej którego jednostka nie może sprzedawać swoich wyrobów, został obliczony jako nie mniejszy niż jednostkowy koszt zmienny dla każdego w produktach, który został przedstawiony w tabeli 2.

**Tabela 2.** Jednostkowy koszt wytworzenia wyrobów na wydziałach produkcyjnych W1, W2, W3 (zł/szt.)

Wyszczególnienie	Wyrób 1	Wyrób 2	Wyrób 3
Materiały bezpośrednie (W1)	146,50	214,26	131,90
Robocizna bezpośrednia (W1)	106,98	119,79	69,47
Materiały bezpośrednie (W2)	262,55	270,37	148,85
Robocizna bezpośrednia (W2)	49,51	45,87	36,29
Materiały bezpośrednie (W3)	103,56	119,42	98,48
Robocizna bezpośrednia (W3)	16,51	16,79	16,56
Jednostkowy koszt zmienny	685,61	786,50	501,55

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych spółki.



Przedsiębiorstwo musi sprzedawać swoje wyroby za co najmniej: wyrób 1 – 685,61 zł za szt., wyrób 2 – 786,50 zł za szt., wyrób 3 – 501,55 zł za szt. Po obniżeniu tej kwoty wyrób nie będzie rentowny, a przedsiębiorstwo będzie ponosiło straty. W badanym przedsiębiorstwie została zastosowana formuła kosztowa wykorzystywana wciąż w większości tego typu przedsiębiorstw, gdzie cenę sprzedaży ustala się poprzez dodanie marży do kosztu wytworzenia. Aby jednak sprostać ciągłym zmianom w turbulentnym otoczeniu, kierownictwo jednostki powinno przemyśleć wdrożenie bardziej strategicznych metod zarządzania przedsiębiorstwem, w tym również ustalania kosztów i cen produktów.

## Podsumowanie

Do prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej jest potrzebne zaangażowanie różnych zasobów: pracy ludzkiej, materiałów, środków trwałych, środków pieniężnych i innych. Racjonalne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga, aby zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane jak najbardziej efektywnie. Poprawa efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa jest najważniejszym źródłem wzrostu zysku oraz osiągnięcia celu długookresowego w postaci wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Do oceny efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa niezbędny jest pomiar zużycia zasobów. Chodzi tutaj nie tylko o pomiar ilościowy, ale także o pomiar wartościowy, który umożliwia przeprowadzenie sumarycznego rachunku ekonomicznego. Pomiar wartości zużycia zasobów przedsiębiorstwa jest istotą rachunku kosztów. Na podstawie określonych kosztów działalności można ustalić ceny produktów. Wybór polityki cenowej często zależy od wielkości przedsiębiorstwa, charakteru jego działalności, czy kondycji finansowej. Najczęściej stosowane metody w małych i średnich jednostkach to metody tradycyjne, ze względu na braki informacyjne. W wielu przedsiębiorstwach brak jest jeszcze świadomości odpowiedniej informacji kosztowej, która mogłaby być przyczynkiem do osiągania większych zysków oraz bycia liderem na rynku.

## Literatura

- Bareja K. (2006), *Informacje kosztowe w ustalaniu cen w Systemie Informacji Planistycznej* [w:] A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Błoch H., *Target Costing – zrób to sam*, [www.szkołacontollingu.com](http://www.szkołacontollingu.com), (data dostępu: 21.10.2017).

- Drury C. (2012), *Management and Cost Accounting*, CENGAGE Learning EMEA, Andover.
- Fedak Z. (1962), *Rachunek kosztów produkcji przemysłowej. Zagadnienia wybrane*, PWE, Warszawa.
- Janik W., Paździor M. (2010), *Rachunek kosztów w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Jaruga A., Nowak W., Szychta A. (1999), *Rachunkowość zarządcza – koncepcje i zastosowania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- Kobiela-Pionner K. (2010), *Rachunkowość w zarządzaniu kosztami i wynikami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Vizja, Warszawa.
- Kosiński P. (2011), *Strategiczne zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w otoczeniu sieciowym*, Wydawnictwo UE, Katowice.
- Kotapski R. (2001), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 12.
- Nowak E. (1996), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Nowak E. (2010), *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław.
- Sobańska I. (2003), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sobańska I. (2010), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Świdarska G.K. (2003), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Świdarska G.K. (2010), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa.
- Waniowski P. (2014), *Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Wermut J. (2007), *Rachunkowość zarządcza. Podręcznik ze zbiorem przykładów*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk.

## COST ACCOUNTING IN THE ASPECT OF PRICING DECISIONS

**Summary:** Running a business is directly related to decision-making processes that are designed to generate profits. Such activities are connected with incurring of certain costs. Knowledge of incurred costs, their settlement and structure provides for managers useful information for decision-making and control processes inside the enterprise. Cost information from cost accounting is essential for pricing decisions. The aim of the article is to present the impact of operating costs on business decisions connected with the settlement of prices in the company producing goods for children.

**Keywords:** costs of business, pricing decisions, unit costs, cost oriented methods of pricing, cost accounting.