

Dorota Janus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dorotajanus1976@gmail.com

ROLA INFORMACJI W NOWOCZESNYCH SYSTEMACH RACHUNKU KOSZTÓW I ZARZĄDZANIA KOSZTAMI

DOI: 10.15611/pn.2021.3.04

JEL Classification: D24, J24, M41

© 2020 Dorota Janus

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Janus, D. (2021). Rola informacji w nowoczesnych systemach rachunku kosztów i zarządzania kosztami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 65(3).

Streszczenie: Rachunek kosztów w tradycyjnym rozumieniu nie jest w stanie dostarczyć informacji na potrzeby współczesnego zarządzania strategicznego, ponieważ nie bierze pod uwagę organizacji jako całego systemu. Nowoczesne systemy rachunku kosztów powinny dostarczać menedżerom, najlepiej w sposób ciągły, informacji dokładnej, aktualnej, kompletnej, odpowiedniej do konkretnych potrzeb i warunków. Celem artykułu jest zaprezentowanie roli informacji w nowoczesnych systemach rachunku kosztów, ponieważ to właśnie informacja tworzy treść każdej decyzji. Jest swoistym zasobem każdego przedsiębiorstwa, niezbędnym do podejmowania szybkich decyzji w zakresie zarządzania kosztami, bezpośrednio powiązanych z wynikami firmy. Cel osiągnięto przez dokonanie przeglądu literatury przedmiotu, obserwacji oraz wykorzystanie ogólnej metody dedukcyjnej. Dokonano również oceny kompetencji niezbędnych w XXI w. do skutecznego zarządzania informacjami o kosztach w organizacji. Menedżerowie poszukujący nowych sposobów rozwiązywania problemów na podstawie dobrze zaprojektowanego systemu rachunku kosztów mają bardzo wiele możliwości poprawy funkcjonowania swoich firm bez konieczności uwzględniania czynników zewnętrznych.

Słowa kluczowe: rachunek kosztów, zarządzanie kosztami, menedżer, informacja.

Tonąc w morzu danych, łakniemy kropli informacji.

M. Kowalczyk, B. Stawski

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji powinny być dla niej asumptem do natychmiastowej reakcji w obszarze rachunkowości zarządczej, aby informacje dostarczane przez tę rachunkowość nie stały się bezużyteczne dla zarządu.

Nowoczesne systemy rachunku kosztów, dostarczając informacji menedżerom, powinny przede wszystkim wskazywać na powiązania między decyzjami i działaniami a ich wpływem na realizację celów firmy. Od najbardziej efektywnych systemów informacyjnych oczekuje się, że będą odzwierciedlać następującą zależność: „decyzje lokalne – odpowiedzi globalne”. Aby zatem sprostać wyzwaniom współczesnego świata, w którym informacja staje się często najważniejszym towarem, rachunkowość zarządcza musi się rozwijać. Współczesne firmy funkcjonują w otoczeniu informacyjnym, w którym fundament stanowią zaawansowana strategia zarządzania informacją, bardzo szybki jej przepływ i natychmiastowe przetwarzanie. Skuteczne zarządzanie każdym systemem informacyjnym w XXI wieku wymaga nowych, kluczowych kompetencji menedżerów. Powinny ich wyróżniać ciekawość, elastyczność, umiejętność szybkiego oduczania i uczenia się na nowo oraz wiedza o zarządzaniu kosztami. Ciekawość świata definiowana jest jako dążenie do poszerzania i pogłębiania wiedzy. Nierozzerwalnie wiąże się ona z inteligentną kreatywnością, co zdecydowanie sprzyja działaniu, a wręcz rozwijaniu się w nieuchronnym chaosie informacyjnym.

Współcześnie kluczowymi czynnikami, które wpływają na informację zarządczą, są: globalna konkurencja, technologie IT, nowinki technologiczne, środowisko, regulacje prawne i podatkowe oraz etyka w biznesie. Głównym zadaniem informacji jest zmniejszenie niepewności, dlatego też warto spojrzeć na funkcje systemu informacyjnego z perspektywy nowoczesnych metod zarządzania kosztami (Szydełko i Szydełko, 2020). Stosowane obecnie systemy rachunku kosztów powinny się opierać na procesach identyfikacji, wyceny i przekazywania takich informacji finansowych, które umożliwią interesariuszom świadome osądy i decyzje.

2. Świadomość potrzeb punktem wyjścia do zmiany

Szybki postęp technologiczny sprawił, że podstawowym czynnikiem determinującym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność (Nowak i Wierzbiniński, 2010). W XXI wieku innowacyjność w firmach powinna również determinować podejście do zarządzania kosztami i dokonaniami, ponieważ zarządzanie kosztami i zarządzanie dokonaniami stanowią fundamenty, na których każda organizacja projektuje i buduje swój system informacyjny. Generowane przez taki system informacje wyjściowe dotyczące kosztów i dokonań stanowią podstawę w procesie podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania. Nowoczesne i skuteczne metody zarządzania, oparte na właściwie przygotowanej kadrze, posługującej się głównie wiedzą, wykorzystujące w swojej pracy nowoczesne, zintegrowane systemy informatyczne do pozyskiwania i przetwarzania danych, są niezbędne w realizacji celów rozwojowych organizacji zgodnie z jej strategią. Stosowane metody zarządzania tylko wtedy będą efektywne, kiedy organizacja będzie mogła zapewnić osobom decyzyjnym stały dostęp do aktualnej, szczegółowej, rzetelnej i obiektywnej informacji. Dostęp ten musi być stały, ponieważ do konieczności podejmowania działań korygujących należy odnosić się w sposób ciągły (Nogalski i Niewiadomski, 2020).

Dla wielu przedsiębiorstw i instytucji do efektywnego zarządzania kosztami nie jest już wystarczające grupowanie i rozliczanie kosztów wyłącznie na potrzeby sprawozdawczego rachunku kosztów. System rachunkowości finansowej powinien dostarczać znacznie większego zakresu informacji wspomagającego przedsiębiorstwa w zarządzaniu kosztami. Podjęcie decyzji o wdrożeniu nowych rozwiązań controllingowych wymaga jednoczesnych działań w dostosowaniu systemu rachunkowości funkcjonującego w firmie. W szczególności podjęte działania powinny dotyczyć zakładowego planu kont w obszarze kont kosztowych oraz odpowiednich zapisów w polityce rachunkowości. Duży potencjał w pozyskiwaniu informacji controllingowych wykazują konta zespołu 5 (MPK, OPK). Odpowiednia liczba i konstrukcja poszczególnych poziomów analityki generują rozliczne możliwości kodowania informacji o kosztach przedsiębiorstwa – np. oddziałach, realizowanych projektach, źródłach finansowania czy pozycjach budżetowych. Koszty gromadzenia informacji w takich rozbudowanych układach są zazwyczaj wysokie, dlatego też przed wprowadzeniem określonych rozwiązań niezbędne jest dokonanie analizy relacji korzyści z posiadania informacji i kosztów ich pozyskania. Maksymalizacja korzyści wynikających z kodowania informacji wykorzystywanych w zarządzaniu kosztami jest nierozdzielnie związana z wprowadzeniem jednolitego systemu kodów. Oznacza to, że bez względu na miejsce i osoby wprowadzające dane do zintegrowanego systemu finansowo-księgowego w danym przedsiębiorstwie określone zdarzenie gospodarcze zawsze zostanie zakodowane w ten sam sposób za pomocą odpowiedniego układu zmiennych, czyli tzw. dekretu księgowego. Najczęściej stosowane są zmienne typu *Number*, przechowujące informację o liczbie, lub zmienne tekstowe typu *String*, przechowujące ciąg znaków (Drury, 2018). W nowoczesnych zintegrowanych systemach informatycznych obieg dokumentów jest projektowany w taki sposób, aby zminimalizować konieczność wprowadzania tej samej informacji oddzielnie do różnych modułów. Głównym celem jest wyeliminowanie możliwości pojawienia się ewentualnych zniekształceń w procesie przetwarzania danych, które mogą wpłynąć na rzetelność informacji w procesie decyzyjnym.

Świadomi potrzeb informacyjnych menedżerowie powinni stosować nowoczesne i skuteczne sposoby zarządzania danymi, wymuszone niejako przez dynamiczny rozwój gospodarczy. To przede wszystkim właściwie przygotowana kadra, posługująca się w swoich działaniach wiedzą, wykorzystująca nowoczesne technologie zdobywania informacji oraz przetwarzania danych, stanowi niezbędny warunek skoku cywilizacyjnego (Nogalski i Niewiadomski, 2020).

3. Rachunek kosztów jako źródło informacji – wyzwania

Rachunek kosztów bardzo często jest definiowany jako wyodrębniony podsystem w systemie informacyjnym rachunkowości jednostki gospodarczej, w którym następuje przetwarzanie informacji (Nowak, 2015). System informacyjny, jako posiadająca wiele poziomów struktura, pozwala użytkownikowi na przetwarzanie informacji

za pomocą różnorodnych procedur i modeli. W teorii zarządzania system informacyjny to zespół środków materialnych, finansowych, algorytmów i ludzi, umożliwiający sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem (Flakiewicz i Sroka, 2005).

Głównym zadaniem każdego systemu informacyjnego jest przetwarzanie danych znajdujących się na wejściach systemu w odpowiednie dane wyjściowe (Mynarski, 1979). Zadanie to jest realizowane przede wszystkim przez gromadzenie danych, ich klasyfikację, sortowanie, agregację oraz selekcję. Istotność jakości informacji wejściowych w ujęciu systemowym obrazuje zależność: „informacje wyjściowe będą tak złe, jak złe są informacje wejściowe”.

Ważną częścią procesu przetwarzania informacji jest rozróżnienie między surowymi danymi a informacjami. Dane to nieobrobione liczby i fakty odzwierciedlające jedynie pojedyncze aspekty rzeczywistości. Informacja natomiast to zbiór wiadomości o faktach, zdarzeniach, cechach przedmiotów, ujęty i podany w takiej formie, iż pozwala odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć odpowiednie działania. Wpływ informacji na podejmowane przez ludzi decyzje i działania określany jest mianem decyzyjności informacji. Funkcja decyzyjna informacji wynika z faktu, że informacja niejako tworzy treść decyzji oraz jest niezbędna do jej podjęcia.

Ze względu na wagę informacji w osiągnięciu celów bardzo często jest ona traktowana jako szczególnie zasób przedsiębiorstwa. To właśnie na analizie, ocenie walorów poznawczych, użyteczności dla osób zarządzających organizacjami oraz na wpływie na skuteczność podejmowania decyzji opiera się pragmatyczna teoria informacji. Rola informacji w zarządzaniu wzrasta coraz szybciej ze względu na złożoność i dynamikę współczesnego otoczenia organizacji. Determinuje ona konieczność efektywnego zarządzania lawinowo rosnącą ilością informacji, którą ta złożoność i dynamika otoczenia implikują. Szczególnie w obecnych czasach informacja jest potrzebna do poznania i zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości i zachodzących w niej zjawisk.

We współczesnym świecie efektywny system informacyjny nie gwarantuje sukcesu firmy, ale jest niezbędny do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach jej działalności. Zaawansowana strategia zarządzania informacjami staje się teraz ważniejsza niż kiedykolwiek, ponieważ przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu czerpią korzyści z zasobów niematerialnych. Tylko z wykorzystaniem dobrze funkcjonującego systemu informacyjnego firma może dokonywać głębokich zmian, aby uzyskać lub utrzymać przewagę konkurencyjną. Dlatego też skuteczne zarządzanie kosztami nie jest możliwe bez ciągłego dostępu do aktualnych, odpowiednio nasyconych informacji ekonomicznych dostarczanych przez rachunek kosztów.

4. Rola informacji w pracy menedżera

Praca każdego menedżera jest nierozdzielnie związana z odbiorem, przetwarzaniem i wykorzystaniem informacji, tak aby podejmowane na ich podstawie decyzje i działania pozwalały przedsiębiorstwu osiągać maksymalne korzyści. Zarządzanie infor-

macją jest bardzo ważną częścią procesu kontroli w organizacji, a podejmowanie decyzji o sposobie jej przetwarzania jest wręcz *sui generis* formą kontroli. Efektywne, bezpieczne i skuteczne zarządzanie informacją z punktu widzenia osiągnięcia celów organizacji jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy menedżer otrzymuje znacznie więcej danych i informacji, niż może wykorzystać. Współcześnie różnorodność źródeł wywołuje natłok i odmiennosc informacji, co może powodować poczucie chaosu, bezradności bądź dezorientację. Odbiorca musi podjąć decyzję, które informacje powinien wykorzystać natychmiast, które zatrzymać do ewentualnego dalszego użycia, które przekazać innym decydującym w organizacji, a które odrzucić. Musi więc określić, które informacje są dla niego użyteczne w procesie decyzyjnym i powiększą zasób jego wiedzy. Użyteczna informacja jest przede wszystkim dokładna, aktualna, kompletna i odpowiednia. Informacja dokładna wiarygodnie odzwierciedla rzeczywistość, aktualna jest dostępna dokładnie wtedy, kiedy stanowi podstawę odpowiednich działań menedżera, kompletna przedstawia pełny obraz rzeczywistości, nie pozostawiając miejsca na zniekształcenia czy niedomówienia, zaś odpowiednia oznacza jej odpowiedniość do konkretnych potrzeb i warunków. Dlatego też przy wyborze źródła pochodzenia informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji, szczególnie tych o znaczeniu strategicznym, kluczowa jest jego wiarygodność. Menedżer, dokonując selekcji informacji w procesie decyzyjnym, powinien wykorzystać jedną z podstawowych jej własności – synergii. Każda użyteczna informacja posiada tę cechę. Ta *differentia specifica* pozwala na wzmocnienie efektu, gdy zostanie wykorzystana jednocześnie więcej niż jedna informacja (Stefanowicz, 2013). Połączenie odpowiednich informacji pozwala zrozumieć całe zdarzenie przez logiczne powiązanie faktów, a dzięki interpolacji również pozwala odtworzyć brakujące informacje.

Warto zauważyć, że dla różnych odbiorców ta sama informacja może mieć zupełnie inne znaczenie. Zależy to przede wszystkim od potrzeb informacyjnych menedżera, jego zainteresowań, dotychczasowej wiedzy, a nawet subiektywnej interpretacji. W dzisiejszym świecie, w którym zmiany zachodzą szybko, organizacje nastawione na rozwój poszukują przede wszystkim pracowników i menedżerów głodnych wiedzy i rozumienia, nastawionych na poszukiwanie nowych rozwiązań pojawiających się problemów. Nie chodzi jednak o to, by interesować się wszystkim jednocześnie, ale by być otwartym na nowe sposoby wykonywania swoich zadań, myślenia o pracy, wytwarzanych produktach i usługach oraz relacjach międzyludzkich. Posiadanie takich umiejętności znacznie ułatwia rozwój i osiągnięcie interdyscyplinarności, rozumianej jako dołączenie do swojej głównej specjalizacji wiedzy z pokrewnych lub komplementarnych dziedzin (Wąsowski, 2021). Zdaniem autorki artykułu, biorąc pod uwagę efekt synergii, właśnie wykorzystywanie posiadanej wiedzy interdyscyplinarnej jest kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia zarówno rynku pracy, jak i biznesu. Łączenie wiedzy z wielu dziedzin umożliwia szersze spojrzenie na świat, bardziej świadome życie oraz poznanie mechanizmów rządzących dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością.

5. Zmiana podejścia do zarządzania kosztami

Dokonanie zmiany w zakresie zarządzania kosztami przedsiębiorstwa zawsze wymaga wiele odwagi. Niezbędna jest przede wszystkim zmiana na poziomie mentalnym – zmiana w sposobie myślenia. Menedżerowie poszukujący nowych sposobów rozwiązywania problemów na podstawie dobrze zaprojektowanego systemu informacyjnego mają bardzo wiele możliwości poprawy funkcjonowania swoich firm bez konieczności uwzględniania czynników zewnętrznych. Oparcie budowy nowoczesnych systemów informacyjnych na kosztach i na solidnych fundamentach, jakich dostarczają teoria ograniczeń czy model rachunkowości przerobowej, jest szczególnie ważne, gdy mamy do czynienia ze zjawiskiem czarnego łabędzia. Jest to niespodziewane, niedające się przewidzieć wydarzenie, które ma ogromną siłę oddziaływania i wpływa na całą cywilizację (Taleb, 2020). Bez wątplenia takim zjawiskiem jest obecnie pandemia COVID-19.

5.1. Teoria ograniczeń (*theory of constraints* – TOC)

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach ogromnej konkurencji, dynamiki i postępu technologicznego powinno sprzyjać wdrażaniu nowych koncepcji zarządzania, w tym również zarządzania kosztami. Koncepcje te podkreślają konieczność całościowego spojrzenia na firmę, której wszystkie obszary muszą harmonijnie współdziałać, aby firma mogła osiągać wyznaczone cele. Rachunek kosztów w tradycyjnym rozumieniu nie jest w stanie dostarczyć informacji na potrzeby zarządzania strategicznego, szczególnie w firmach produkcyjnych, ponieważ nie bierze pod uwagę firmy jako całego systemu. Większość menedżerów nadal stoi na stanowisku, że podejmowanie właściwych decyzji jest uzależnione głównie od liczby informacji, jakimi dysponujemy – im jest ich więcej, tym lepiej. Niestety nadmiar danych może doprowadzić do podjęcia decyzji, których konsekwencje są odwrotne od zamierzonych i niebezpieczne dla organizacji. Zagrożenie to dostrzegł izraelski fizyk dr Eliyahu Goldratt. Sformułował on założenia teorii ograniczeń TOC, zgodnie z którą im bardziej złożona jest firma, tym prostsze rozwiązania są potrzebne. Wykorzystując koncepcję TOC, Thomas Corbett zaproponował nową metodę rachunkowości zarządczej, w której podkreśla jej logikę i prostotę, ponieważ została oparta na założeniu, że w każdym systemie „nieliczne przyczyny wyjaśniają wiele skutków” (Corbett, 2009).

Zdaniem Goldratta decyzje podejmowane na podstawie informacji dostarczanych przez tradycyjną rachunkowość kosztową wpływają wręcz negatywnie na produktywność firm. TOC oferuje intuicyjne narzędzia myślowe do projektowania i budowania tzw. organizacji uczących się, bazujące na koncepcjach pochodzących z nauk ścisłych (Senge, 2006). W rezultacie organizacje te są rozumiane jako system. Aby ciągle się doskonalić, powinny samodzielnie rozwiązywać problemy, z jakimi

się zmagają we wszystkich swoich obszarach. Do realizacji tak sformułowanego celu opracował sześć narzędzi myślowych (Goldratt, 1990):

- drzewo stanu bieżącego (*current reality tree* – CRT),
- rozwiewanie mgły, zwane również diagramem konfliktu (*evaporating cloud* – EC; *conflict resolution diagram* – CRD),
- drzewo stanu przyszłego (*future realizy tree* – FRT),
- drzewo przeszkód (*pre-requisite tree* – PRT),
- drzewo przejścia (*transition tree* – TRT),
- drzewo strategii i taktyki (*strategy and tactic tree* – S&T Tree).

Według założeń TOC należy spojrzeć na firmę jak na system, czyli grupę powiązanych elementów, w którym każdy element w określony sposób zależy od pozostałych, zatem efektywność systemu zależy od współpracy wszystkich jego elementów oraz od zidentyfikowanych ograniczeń. Ograniczenia systemu zostały zidentyfikowane jako te, które wpływają na obniżenie skuteczności organizacji w osiąganiu jej celów. Proces ciągłego doskonalenia jest podstawą postulowanej przez teorię ograniczeń rachunkowości zarządczej. Informacje generowane przez tak zdefiniowany system rachunkowości zarządczej mają służyć w efekcie podejmowaniu decyzji nakierowanych na podniesienie wydajności najsłabszego ogniwa w realizacji celów organizacji. Zastosowanie omawianego podejścia paradoksalnie pozwala wykorzystać potencjał tkwiący w ograniczeniach. Identyfikacja, pomiar i podjęcie odpowiednich działań względem występujących w firmie ograniczeń mogą stać się swoistą dźwignią w rozwoju firmy. Należy bowiem pamiętać, że system jest tak silny, jak jego najsłabsze ogniwo.

5.2. Rachunkowość przerobowa (*throughput accounting* – TA) jako metoda podejmowania decyzji biznesowych

Rachunkowość przerobowa koncentruje się na dostarczaniu informacji dotyczących przerobu, inwestycji i nakładów operacyjnych, wskazując na ich bezpośredni wpływ na ocenę poziomu realizacji celów organizacji. Z tej zależności logicznie wynika cała reszta – wpływ na zmianę zysku netto i zwrotu z inwestycji (Goldratt, 1990). Metoda ta umożliwi w prostszy i bardziej elastyczny sposób niż metoda kosztowa pozyskiwanie rzetelnych informacji niezbędnych do podejmowanie szybkich decyzji bezpośrednio powiązanych z wynikami firmy. Decyzja o przejściu z rachunkowości kosztowej na rachunkowość przerobową odbywa się w organizacjach na poziomie mentalnym – potrzebna jest zmiana sposobu myślenia. Cała firma musi nasycić się tą nową filozofią, aby maksymalnie wykorzystać zalety informacji dostarczanej przez system rachunkowości przerobowej. Ciągle jeszcze wiele organizacji, posługując się terminologią teorii ograniczeń, napotyka ograniczenia związane z polityką firmy. Informacje dostarczane przez obie metody rachunkowości znacząco się różnią, więc należy dokonać wyboru. Odpowiednia percepcja menedżerów

pozwała dostrzec możliwości rozwoju firmy, ponieważ na podstawie dostarczonych informacji podejmują oni decyzje i działania, które determinują zmiany w organizacji. W rachunkowości kosztowej produktom należy przypisać wszystkie koszty, co wiąże się z wieloma często złożonymi obliczeniami, natomiast w rachunkowości przerobowej nie przypisuje się żadnych kosztów do produktów. W tym podejściu to właśnie w informacji płynącej z alokacji kosztów upatruje się źródła zamieszania, co ostatecznie determinuje podejmowanie niewłaściwych, często irracjonalnych decyzji z punktu widzenia realizacji celów firmy. W modelu rachunkowości przerobowej potrzebne są informacje dotyczące przerobu na jednostkę produktu, całkowitych nakładów operacyjnych firmy oraz środków wydanych na inwestycje. Należy jednak podkreślić, że nie ilość, lecz jakość dostarczanej informacji jest najważniejsza w podejmowaniu decyzji służących osiągnięciu głównego celu. Metody kosztowe zakładają, że do poprawy produktywności w osiąganiu celów organizacji należy optymalizować poszczególne jej ogniwa. Wiąże się to z zapotrzebowaniem na ogromną liczbę danych, ponieważ rola i znaczenie powiązań pomiędzy tymi ogniwami są pomijane. Jednakże koncentracja wysiłków na rzecz optymalizacji lokalnych obszarów jest nieefektywna – bardzo często nie prowadzi do osiągnięcia optimum globalnego, czyli celu organizacji. Zupełnie odwrotne, fundamentalne założenie występuje w teorii ograniczeń – decyzje podejmowane w zakresie optymalizacji na poziomie lokalnym są podporządkowane realizacji celu globalnego. Dostrzeżenie wzajemnych powiązań między poszczególnymi elementami systemu, jakim jest organizacja, pozwala zidentyfikować zmienne (ograniczenia) wpływające na funkcjonowanie firmy. Liczba tych zmiennych jest niewielka, tak więc do sprawnego zarządzania organizacją jako całością będą potrzebne przede wszystkim te informacje, za pomocą których możemy kontrolować ograniczenia (Corbett, 2009).

6. Podsumowanie

Aktualnie świat podlega nieustającym zmianom i żeby dobrze w nim funkcjonować, trzeba być elastycznym i mieć umiejętność szybkiej adaptacji. W organizacjach uczących się, w których zmiana jest normą, niezwykle ważne jest globalne podejście do zarządzania, w tym również do zarządzania kosztami. Całościowe spojrzenie na organizację jako system informacyjny pozwala szybko dostrzec pojawienie się zarówno zagrożeń, jak i szans przedsiębiorstwa na rozwój. Zaimplementowanie takiego podejścia na potrzeby zarządzania kosztami oznacza głębszy zamysł związany z podejściem ludzi do pracy, środowiska, biznesu czy postępu technologicznego. Nowoczesne metody zarządzania kosztami kreują kulturę pracy w organizacji, w której wszyscy jej uczestnicy w sposób systemowy, zgodny ze strategią organizacji dążą do optymalizacji kosztów przez przeciwdziałanie marnotrawstwu i eliminowania strat przed ich pojawieniem się w procesie produkcji. Szczególnie istotna w tym procesie jest rola menedżerów. W odpowiedzi na zmieniającą się rzeczywistość

muszą być gotowi na naukę i ciągły rozwój swoich kompetencji. Takie podejście nosi nazwę *growth mindset*, a jego autorką jest prof. Carol Dweck. *Growth mindset*, opisane w książce zatytułowanej *Mindset*, jest ujęciem, w którym wierzy się, że nadal można rozwijać swoje umiejętności i osobowość. Podejście to wymaga pokory wobec dotychczasowej wiedzy, doświadczeń i nabytych umiejętności (Wąsowski, 2021). Jego zastosowanie w zarządzaniu informacją płynącą z rachunku kosztów pozwala zachować stałą czujność, co jest niezwykle ważne z punktu widzenia osiągania celów organizacji. Należy bowiem pamiętać, iż „w pewnych przypadkach informacje zgłaszane przez istniejące systemy rachunkowości zarządczej nie tylko uniemożliwiają menedżerom podejmowanie dobrych decyzji, ale nawet mogą skłaniać ich do podejmowania decyzji złych” (Johnson i Kaplan, 1991).

Literatura

- Corbett, T. (2009). *Finanse do góry nogami: zdroworoządkowa rewolucja w rachunkowości*. Warszawa: MINT Books.
- Czekaj, J. (2000). *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th edition). UK, Cengage Learning EMEA.
- Flakiewicz, W. i Sroka, H. (2005). *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*. Warszawa: Placet.
- Goldratt, E. M. (1990). *What is this thing called the theory of constraints and how should it be implemented?* Croton-on-Hudson: North River Press.
- Johnson, T. H. i Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mynarski, S. (1979). *Elementy teorii systemów i cybernetyki*. Warszawa: PWE.
- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2020). Samoświadomość przedsiębiorstw jako substrat ich dojrzałości w zarządzaniu kosztami. W: M. Kowalewski (red.), *Wyzwania w zarządzaniu kosztami i dokonaniem* (s. 11-30). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nowak, E. (2015). Rachunek kosztów a zarządzanie kosztami. Rozważania o relacjach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (245), 162-172.
- Nowak, E. i Wierziński, M. (2010). *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*. Warszawa: PWE.
- Senge, P. (2006). *Piąta dyscyplina* (wydanie 6). Kraków: Wolters Kluwer.
- Stefanowicz, B. (1987). Jakość informacji w ujęciu infologicznym. *Wiadomości Statystyczne*, (1), 20-23.
- Szydełko, A. i Szydełko, Ł. (2020). Wpływ budżetowania kosztów na prowadzenie ksiąg rachunkowych. W: M. Kowalewski (red.), *Wyzwania w zarządzaniu kosztami i dokonaniem* (s. 103-110). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Taleb, N. N. (2020). *The black swan. The impact of the highly improbable*. London: Penguin Books.
- Wąsowski, M. (2021). *Oto dwie kluczowe umiejętności w pracy według szefów wielkich firm. Są niezbędne w XXI wieku*. Pobrano 20 lutego 2021 z <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/dwie-umiejtnosci-przydatne-w-karierze-w-biznesie-wedlug-szefow-globalnych-firm/0bj5eyt>

THE ROLE OF INFORMATION IN MODERN COST ACCOUNTING AND COST MANAGEMENT SYSTEMS

Abstract: Cost accounting in its traditional meaning does not provide information required for the needs of modern strategic management as it does not consider the organisation as a comprehensive system. Modern cost accounting systems should provide managers, preferably on an ongoing basis, with information that is accurate, up-to-date, comprehensive, and tailored to specific needs and conditions. The purpose of the paper is to present the role of information in modern cost accounting systems because it is information that somehow “creates” the content of each and every decision. It is a specific “resource” of each company, indispensable to undertake quick decisions in the area of cost management, related directly to the corporate results. The goal has been achieved by reviewing subject-related literature, by observation, and by a general deductive method. The competencies necessary in the 21st century for the effective management of cost-related information in the organisation have been assessed, as well. Managers searching for new ways of problem solving based on well-designed cost accounting systems have many opportunities to improve the functioning of their companies without having to look at external factors.

Keywords: cost accounting, cost management, manager, information.