

Rola zasobowego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie realizującym projekty

Sabina Rokita*

Streszczenie: *Cel* – omówienie istoty zasobowego rachunku kosztów oraz przydatności w zarządzaniu informacją z niego generowanych w przedsiębiorstwie realizującym projekty. *Metodologia badania* – obserwacja, analiza, indukcja, dedukcja. *Wynik* – wskazanie najważniejszych informacji jakie można uzyskać dzięki wdrożeniu zasobowego rachunku kosztów, możliwości ich wykorzystania w zarządzaniu oraz korzyści z tego płynących w przedsiębiorstwie realizującym projekty. *Oryginalność/Wartość* – analiza przydatności informacji generowanych przez zasobowy rachunek kosztów przez pryzmat przedsiębiorstwa realizującego projekty.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zasobowy rachunek kosztów, projekty

Wprowadzenie

Konkurencja wymusza na uczestnikach rynku doskonalenie sposobów funkcjonowania, które mogą przyczynić się m.in. do dostarczenia klientom nowych lub udoskonalonych produktów, zwiększenia jakości obsługi, efektywniejszych sposobów wykorzystania zasobów, co w efekcie końcowym powinno przełożyć się na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa i zadowolenie właścicieli kapitału. Jednym z obszarów zainteresowania kadry menedżerskiej jest poszukiwanie i wdrażanie różnych form organizacji pracy, które przy uwzględnieniu specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, przyczyniłyby się do skuteczniejszego zarządzania. W ostatnim czasie w polskich przedsiębiorstwach obserwuje się wzmożone zainteresowanie organizacją pracy w formie projektów. Niewątpliwie istotnymi czynnikami wpływającymi na realizację projektów kończących się sukcesem jest dostępność do potrzebnych zasobów oraz wysokość kosztów wynikająca z ich wykorzystania. Pozyskanie wiarygodnych informacji o kosztach zasobów bywa jednak trudne, a czasami wręcz niemożliwe, ze względu na ograniczenia wynikające z organizacji systemu informacyjnego w przedsiębiorstwach (w tym rachunkowości). Problemy te można ograniczyć wykorzystując nowoczesne narzędzia z obszaru rachunkowości zarządczej, do których należy m.in. zasobowy rachunek kosztów. Celem artykułu jest omówienie istoty zasobowego rachunku kosztów oraz przydatności w zarządzaniu informacją z niego generowanych w przedsiębiorstwie realizującym projekty.

Przy pisaniu artykułu wykorzystano wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne na podstawie analizy literatury oraz obserwacji problemów przedsiębiorstw związanych z szacowaniem kosztów projektów.

* dr Sabina Rokita, Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza, Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów, e-mail: srokita@prz.edu.pl

1. Wybrane problemy zarządzania w przedsiębiorstwie realizującym projekty

Dobra oferowane klientom w każdej organizacji bez wyjątku powstają w wyniku podejmowanych działań, które są odpowiednią kombinacją zasobów ludzkich i rzeczowych. Działania te w zależności od stopnia złożoności i powtarzalności można podzielić na (Trocki, 2012):

- działania rutynowe – proste, powtarzalne, realizowane schematycznie w ramach istniejącej struktury organizacyjnej podmiotu, nie wymagające specjalnych ram organizacyjnych i procedur,
- działania improwizowane – na ogół proste, ale niepowtarzalne, gdyż są reakcją na nieprzewidziane sytuacje, realizowane są w ramach istniejącej struktury organizacyjnej podmiotu,
- funkcje – działania powtarzalne, ale złożone, do realizacji których wymagana jest wiedza specjalistyczna oraz doświadczenie i z tego względu wymagają sformalizowania w postaci procesów, procedur, instrukcji itp., wykonywane są w ramach istniejącej struktury organizacyjnej podmiotu albo nowej wyodrębnionej funkcjonalnie,
- projekty – działania o znacznym stopniu złożoności i niepowtarzalności, których realizacja wymaga zwykle specjalnych i ograniczonych w czasie rozwiązań w ramach istniejącej struktury organizacyjnej podmiotu lub poza nią.

Według Trockiego (2012) znaczenie projektów w organizacji i zarządzanie nimi będzie wzrastało ze względu na globalizację, dynamiczny rozwój otoczenia i technologii, wzmożoną konkurencję, indywidualizację i zróżnicowanie wymagań klientów, które powodują z jednej strony wzrost złożoności, kosztochłonności i coraz mniejszej powtarzalności działań, a z drugiej wymuszają wysoką skuteczność i efektywność działania. Cechy te właśnie charakteryzują projekty.

Każde działanie podejmowane w organizacji, ze względu na zużywanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych), powoduje skutki finansowe w postaci kosztów. Koszty z kolei są podstawową kategorią kształtującą efektywność finansową realizowanych działań, dlatego tak ogromne znaczenie w każdym podmiocie ma odpowiednie zarządzanie działaniami i posiadanymi zasobami dla osiągnięcia założonych celów. Można powiedzieć, że im bardziej złożoną i mniej powtarzalną działalność prowadzi przedsiębiorstwo, tym to jest trudniejsze. W sytuacji gdy działalność przedsiębiorstwa była w dużym stopniu powtarzalna i niezbyt skomplikowana, prowadzony system rachunkowości (w tym sprawozdawczy rachunek kosztów), zorientowany głównie na potrzeby rachunkowości finansowej, generował informacje wystarczające również dla celów zarządzania. W miarę wzrostu konieczności szybkiego reagowania na zmieniające się warunki funkcjonowania i w związku z tym zwiększenia złożoności realizowanych działań okazało się, że do ich wykonania konieczne jest angażowanie zasobów z komórek organizacyjnych pełniących różne funkcje w przedsiębiorstwie. Wzrosło zatem zapotrzebowanie na informacje o posiadanych przez organizację zasobach i kosztach z nimi związanych, gdyż były one niezbędne do skutecznego zarządzania. Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwach realizujących projekty ma szczególne znaczenie. Należy pamiętać bowiem, że projekt jest przedsięwzięciem czasowym, interdyscyplinarnym, złożonym i ryzykownym (Niedbała, 2004). Zatem przed podjęciem decyzji o realizacji projektu przedsiębiorstwo musi ustalić czy będzie w stanie zapewnić niezbędne zasoby oraz jakie będą ich koszty, żeby dokonać oceny opłacalności finan-

sowej oraz w razie potrzeby skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania w celu zachowania płynności finansowej (Sierpińska, Jachna, 2004). Ponadto planowanie zapotrzebowania na zasoby musi być ściśle powiązane z ich dostępnością, bowiem większość projektów jest realizowana w warunkach ograniczonych zasobów (Łada, Kozarkiewicz, 2007), co również ma wpływ na koszty. Na etapie realizacji projektu natomiast konieczna będzie informacja o rzeczywistych kosztach wykorzystanych zasobów, aby było możliwe ich porównanie z wartościami planowanymi i w przypadku powstania odchyień podjęcie właściwych działań korygujących (Klinowski, 2011).

Wśród najważniejszych potrzeb informacyjnych o zasobach w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo organizuje pracę w formie projektów można wskazać informacje o:

- ilości i rodzaju posiadanych zasobów oraz kto jest ich dysponentem,
- ilości i rodzaju koniecznych do pozyskania zasobów, w sytuacji gdy podmiot nimi nie dysponuje lub dysponuje, ale w niewystarczającej ilości,
- dostępności zasobów w określonym czasie by uniknąć konfliktów o nie, co mogłoby zagrozić realizacji zadań w założonym terminie,
- kosztach wykorzystania zasobów, co ma kluczowe znaczenie dla kalkulacji kosztów realizowanych przedsięwzięć i ich opłacalności.

By zapewnić dostępność wskazanych informacji konieczne jest stworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego, przy czym zwykle oczekuje się, że dane finansowe dostarczane będą z systemu rachunkowości, a zwłaszcza z rachunku kosztów (Nowak (red.), 2013). Należy tutaj szczególnie podkreślić, że w przypadku gdy rachunek kosztów w przedsiębiorstwie jest zorientowany przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb rachunkowości finansowej, co zwykle sprowadza się do ewidencji kosztów w układzie rodzajowym i/lub według miejsc powstawania kosztów, którymi na ogół są komórki organizacyjne realizujące określone funkcje (Szydełko, 2010), nie będzie możliwe wygenerowanie z niego przydatnych informacji o kosztach zasobów dla celów zarządzania projektami. Rozwiązaniem tego problemu może się okazać wdrożenie w przedsiębiorstwie zasobowego rachunku kosztów.

2. Istota zasobowego rachunku kosztów

Zasobowy rachunek kosztów jest koncepcją pozwalającą na ustalenie kosztów jakie są generowane przez poszczególne zasoby przedsiębiorstwa (Seheńczuk, 2009). Wśród najważniejszych etapów związanych z wdrażaniem zasobowego rachunku kosztów można wymienić:

- identyfikację zasobów – następuje tutaj identyfikacja posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów oraz określenie kto nimi dysponuje,
- przypisanie kosztów do zasobów – wymaga dokładnej analizy struktury ponoszonych kosztów według rodzaju przy zachowaniu związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy konkretnym kosztem a zasobem,
- określenie miar wielkości przerobu (wykorzystania) zasobów, tzw. nośników kosztów zasobów – dobór miary odzwierciedlającej zużycie powinien być starannie przemyślany, gdyż przy jej pomocy nastąpi przypisanie kosztu wykorzystanego zasobu do obiektu kosztów (przedmiotu kalkulacji),

- określenie wielkości przerobu dostępnych zasobów, tzw. pule zasobów – pule zasobów tworzy się poprzez pogrupowanie takich samych rodzajowo zasobów, określenie ich ilości oraz normalnej (praktycznej)¹ wielkości przerobu każdego z nich,
- alokację kosztów zasobów na obiekty kosztów – wartość przypisanych kosztów wynika z wielkości zużycia zasobu przy zachowaniu związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy konkretnym zasobem a obiektem kosztów.

Analizując etapy wdrożenia zasobowego rachunku kosztów można stwierdzić, że przedmiotem jego zainteresowania są koszty zasobów, powiązaniach między nimi oraz sposób w jaki są one konsumowane przez przedsiębiorstwo (Anders, Łacki, 2011).

Zalety wynikające z wdrożenia w przedsiębiorstwie zasobowego rachunku kosztów (Zieliński, 2007b; Clinton, Webber, 2004):

- dokładna identyfikacja posiadanych przez organizację zasobów oraz informacja o kosztach z nimi związanych,
- identyfikacja i przypisanie kosztów do zasobów przy uwzględnieniu podziału na koszty zmienne i stałe,
- konieczność przypisania każdego kosztu do określonego zasobu zwiększa zarówno przejrzystość, jak i racjonalność ponoszonych kosztów poprzez konieczność zachowania związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy kosztem a zasobem, co przyczynia się do zmniejszenia nadużyć,
- możliwość kalkulacji kosztów wytworzenia (zarówno *ex ante* jak i *ex post*) dowolnego przedmiotu kalkulacji (wyrobu gotowego, usługi, procesu, projektu) w oparciu o wykorzystane do jego wykonania zasoby,
- znajomość struktury kosztów związanych z poszczególnymi zasobami, umożliwia lepsze zrozumienie przez pracowników „kosztotwórczości” zasobów i dzięki temu wzmaga dążenie do efektywniejszego ich wykorzystania,
- posiadanie bazy informacyjnej do planowania kosztów, jak również wieloprzekrojowych analiz kosztów,
- umożliwienie śledzenia i grupowania informacji o kosztach na każdym poziomie począwszy od poziomu zasobów na poziomie całej organizacji kończąc,
- ustalenie na poziomie każdego zasobu wielkości kosztów niewykorzystanych zdolności (wynikających z różnicy pomiędzy normalną a rzeczywistą wielkością przerobu zasobów), co daje możliwość zarządzania tymi kosztami,
- dzięki informacjom o wielkości dostępnych zasobów oraz ich „kosztochłonności” możliwe jest dążenie do redukcji kosztów niewykorzystanych na potrzeby własne zasobów, np. poprzez ich udostępnienie odbiorcom zewnętrznym,
- podejmowanie trafniejszych decyzji inwestycyjnych związanych z zapewnieniem odpowiedniego potencjału zasobów w przyszłości, dzięki posiadaniu bazy o kosztach historycznych w przekroju zasobów.

¹ Wyróżnia się trzy rodzaje wielkości przerobu zasobu (Zieliński, 2007a): teoretyczną, praktyczną (normalną) oraz rzeczywistą. Teoretyczna wielkość przerobu zasobu informuje o potencjalnej wielkości, która może występować, a która w praktyce w zasadzie jest nieosiągalna, np. fabryczne maksymalne moce produkcyjne maszyny, które nie są osiągalne m.in. ze względu na obowiązkowe przeglądy i konserwacje. Praktyczna wielkość przerobu zasobu (tzw. normalna), odpowiada wielkości realnie osiągalnej w normalnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rzeczywista wielkość przerobu zasobu, to wielkość faktycznie wykorzystana przez przedsiębiorstwo w danym okresie.

Zasobowy rachunek kosztów w literaturze przedmiotu jest często opisywany jako niezbędny etap wdrażania rachunku kosztów działań. Rachunek kosztów działań mimo wielu zalet posiada także istotne wady, a wśród ważniejszych jest kosztochłonność nie tylko jego wdrożenia, ale również prowadzenia, dlatego nie wszystkie podmioty w których występują przesłanki do jego wdrożenia powinny się na to decydować. Praktyka przedsiębiorstw, które wdrożyły zasobowy rachunek kosztów pokazuje, że w zasadzie nie generuje on dodatkowych kosztów w zakresie ewidencji, ze względu na możliwości wkomponowania go w sprawozdawczy rachunek kosztów, np. w ramach poszczególnych miejsc powstawania kosztów reprezentujących komórki organizacyjne definiuje się pule zasobów, a do nich wyodrębnia się konta według rodzaju ponoszonych kosztów (Zieliński, 2008). Szerokie korzyści płynące z zasobowego rachunku kosztów w połączeniu z niskimi kosztami jego wdrożenia i prowadzenia powodują, że warto przemyśleć jego wykorzystanie również jako narzędzia zupełnie niezależnego od rachunku kosztów działań.

3. Zasobowy rachunek kosztów jako narzędzie wspomagające zarządzanie w przedsiębiorstwie realizującym projekty

Rola informacji o kosztach zużycia zasobów w realizacji projektów jest niepodważalna, zarówno na etapie planowania, wykonania, jak i kontroli. Przy pobieżnym spojrzeniu na problem wyceny zasobów mogłoby się wydawać, że zwłaszcza w przypadku projektów, zasobowy rachunek kosztów nie wnosi wiele nowego w stosunku do tradycyjnego podejścia w rachunku kosztów, gdzie ujmuje się koszty według miejsc powstawania opartych na funkcjach realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie. Ze względu na konieczność osiągnięcia w projektach założonego celu, w określonym czasie, przy ograniczonym budżecie, wymagana jest wysoka skuteczność i efektywność działania. Teoria i praktyka wypracowały wiele narzędzi wspomagających skuteczne zarządzanie projektami, a jednym z nich jest struktura podziału prac. Opracowanie struktury podziału prac wymaga przemyślenia jakie zadania (działania, pakiety prac) muszą zostać wykonane, by osiągnąć cel projektu, przy równoczesnym zachowaniu równowagi w tzw. złotym lub żelaznym trójkącie (czas – koszty – zakres projektu) (Wysocki, 2013). Struktura podziału prac stanowi też podstawę do szacowania zapotrzebowania na zasoby oraz opracowania budżetu kosztów. Wynika z tego, że stosowanie pewnych narzędzi w zarządzaniu projektami w naturalny sposób wymusza zadaniową organizację pracy oraz konieczność ustalania kosztów zadań poprzez pryzmat zasobów wykorzystywanych do ich realizacji w projekcie i rachunek kosztów, jaki jest prowadzony w przedsiębiorstwie ma drugorzędne znaczenie. Częściowo można by się było zgodzić z tym poglądem, ale w odniesieniu do kosztów bezpośrednich, wynikających z wykorzystania zasobów wyłącznie na potrzeby projektu. Największy problem natomiast tkwi w alokacji kosztów będących konsekwencją wykorzystania zasobów wspólnych, a więc tzw. kosztów pośrednich. W praktyce przedsiębiorstw w tym zakresie dominują dwa skrajne podejścia, tzn. albo koszty pośrednie alokowane są na projekty w formie ryczału, tj. określonego procentu liczonego od kosztów bezpośrednich, albo w wysokości wynikającej z rzeczywistego wykorzystania działań powodujących powstanie kosztów pośrednich. To drugie podejście możliwe jest w przedsiębiorstwach mających wdrożony rachunek kosztów działań, ale wówczas określenie kosztów zasobów i tak jest koniecznym elementem ustalenia kosztów działań. Natomiast alokacja kosztów pośrednich w formie ryczału, ze względu na zbyt duże uproszczenie wynika-

jące z rozliczania kwotowo istotnych i złożonych kosztów jednym kluczem rozliczeniowym, często niestety znacznie zniekształca kosztowy obraz projektów, a co za tym idzie i efektywność finansową. Zatem przedsiębiorstwa, które nie mają wdrożonego rachunku kosztów działań mogą znacznie zneutralizować negatywny wpływ rozliczania kosztów pośrednich ryczałtem dzięki możliwościom jakie daje zasobowy rachunek kosztów (rys. 1).



Rysunek 1. Alokacja kosztów w zasobowym rachunku kosztów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zieliński, 2007b).

W przedsiębiorstwie realizującym projekty wśród największych korzyści płynących z wdrożenia zasobowego rachunku kosztów można wskazać:

1. Posiadanie informacji o wszystkich zasobach przedsiębiorstwa, ich dostępności oraz kosztach wykorzystania – jest niezwykle istotne, by osoby odpowiedzialne za planowanie zasobów niezbędnych do realizacji projektów miały bezpośredni i natychmiastowy dostęp do takich informacji, co umożliwia skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów, rzetelne szacowanie kosztów oraz oszczędność czasu. W praktyce bowiem często się zdarza, że aby takie informacje uzyskać trzeba ustalić czy przedsiębiorstwo w ogóle posiada potrzebne do realizacji projektu zasoby, jeśli tak, to kontaktować się z „dysponentami” poszczególnych zasobów, np. kierownikami działów, a na końcu i tak rzadko kiedy znane są wiarygodne koszty związane z wykorzystaniem zasobów.
2. Możliwość ustalenia kosztów w dowolnym układzie kalkulacyjnym w projekcie na podstawie wykorzystanych zasobów oraz dokonywania wieloprzekrojowych analiz kosztów.
3. Zwiększenie rzetelności budżetu kosztów poprzez ustalenie go w oparciu o koszty wykorzystywanych w projekcie zasobów i dzięki temu ograniczenie negatywnego wpływu alokacji kosztów pośrednich w sposób uproszczony przy w formie ryczałtu.

4. Efektywne zarządzanie zasobami i ich kosztami dzięki informacji o wielkości przerobu dostępnych zasobów i stopniu ich wykorzystania, co umożliwia tzw. bilansowanie zasobów, a więc sterowanie harmonogramem prac w projektach w taki sposób by w maksymalny sposób angażować własne zasoby. W przypadku gdy w jednym czasie zasób określonego rodzaju jest wykorzystywany w kilku projektach bądź zadaniach, może dojść do sytuacji kiedy chwilowe zapotrzebowanie na niego jest większe niż dostępna wielkość przerobu. Bilansowanie polega na przesunięciu zadań w harmonogramach projektów w taki sposób aby część z nich była wykonana w momencie, kiedy pożądaný zasób będzie dostępny. Nie wystąpi wtedy konieczność czasowego pozyskania dodatkowej ilości zasobu z zewnątrz, albo pracy w nadgodzinach, by zlikwidować nadmierne zapotrzebowanie na niego, co generuje dodatkowe koszty.
5. Znajomość wielkości kosztów niewykorzystanych zasobów i możliwość potraktowania ich jako odrębnego problemu decyzyjnego, zamiast alokowania ich na zasoby wykorzystane i zniekształcenie przez to kosztów projektu oraz jego efektywności finansowej, co może skutkować błędnymi decyzjami zarządczymi.

Wydaje się, że wskazane korzyści są wystarczającymi przesłankami do wdrożenia zasobowego rachunku kosztów w przedsiębiorstwach realizujących projekty.

Uwagi końcowe

Koszty, powodu ich nierozzerwalnego związku z efektywnością finansową osiąganą przez przedsiębiorstwo, zawsze był i pozostaną w centrum zainteresowania kadry menedżerskiej. Jak zauważają Zieliński, Senator (2011, s. 4) im lepsza informacja kosztowa, tym łatwiej przedsiębiorstwu zrozumieć, jak popyt na produkty i usługi ma się do podaży zasobów oraz jak koszty zachowują się podczas konsumpcji tych zasobów. Dla menedżerów i controllerów oznacza to:

- lepsze zrozumienie kosztów i rentowności produktów, usług i klientów firmy;
- łatwiejszą analizę i interpretację danych kosztowych;
- bardziej precyzyjne planowanie;
- świadome budżetowanie oraz podejmowanie decyzji.

W wyniku dynamicznego rozwoju zarówno teorii, jak i praktyki, rachunkowość w odpowiedzi na współczesne problemy organizacji, ciągle dostarcza nowych bądź udoskonalonych narzędzi, dzięki którym możliwe jest generowanie użytecznych informacji do celów zarządzania. Jednym z takich narzędzi jest zasobowy rachunek kosztów, który może być szczególnie przydatny w przedsiębiorstwach realizujących projekty.

Literatura

- Anders, A., Łącki, T. (2011). Zasobowy rachunek kosztów w Niepublicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej. *Controlling*, 7, 11–18.
- Clinton, B., Webber, S. (2004). RCA at Clopay. New Jersey: *Strategic Finance*, October, 21–26.
- Klinowski, M. (2011). Controlling projektów. W: E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa* (s. 132–156). Wydanie II zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łada, M., Kozarkiewicz, A. (2007). *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*. Warszawa: C.H. Beck.
- Niedbała, M. (2004). Controlling projektów. W: M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie* (s. 324–402). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Nowak, E. (red.). (2013). *Controlling dla menedżerów*. Wydanie I. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.

- Seheńczuk, M. (2009). Zasobowy rachunek kosztów w przedsiębiorstwie MK. *Controlling*, 11, 7–11.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydanie trzecie zmienione i uaktualnione. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szydelko, A. (2010). *Sprawozdawczy rachunek kosztów. Aspekty księgowo i zarządcze*. Rzeszów: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce Oddział Podkarpacki w Rzeszowie.
- Trocki, M. (red.). (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wysocki, R. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Gliwice: Helion.
- Zieliński, T. (2007a). Kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów. *Controlling*, 8, 35–42.
- Zieliński, T. (2007b). Zasobowy rachunek kosztów. Warszawa: *Controlling*, 7, 31–36.
- Zieliński, T. (2008). Jak uniknąć porażki przy wdrożeniu systemu ABC/M. *Monitor Rachunkowości i Finansów*, 12/2008, 33–37.
- Zieliński, T., Senator, P. (2011). Model 12 poziomów dojrzałości w kalkulacji kosztów. *Controlling*, 5, 1–4.

THE ROLE OF RESOURCE CONSUMPTION ACCOUNTING IN ENTERPRISES THAT CARRYING OUT PROJECTS

Abstract: *Purpose* – discussion of the substance of the resource consumption accounting and usefulness of the information generated in it in the management in the enterprises that carrying out projects. *Design/Methodology/Approach* – observation, analysis, induction. *Findings* – indication of the most important information that can be derived from the resource consumption accounting thanks to its implementation, the possibility of using this information in the management and the benefits flowing from this in the enterprises that carrying out projects. *Originality/Value* – analysis of the suitability of the information generated by the resource consumption accounting through the prism of the enterprises that carrying out projects.

Keywords: management, resource consumption accounting, projects

Cytowanie

- Rokita, S. (2016). Rola zasobowego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie realizującym projekty. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/2 (80), 295–302. DOI: 10.18276/frfu.2016.2.80/2-31; www.wneiz.pl/frfu.