

Streszczenie

Przewodnik po Globalnych Zasadach Rachunkowości Zarządczej[®]

Skuteczna rachunkowość zarządcza: trafniejsze decyzje
i budowanie organizacji, które osiągają sukces

Spis treści

Przedstawiamy Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej®	2
Cztery Zasady i ich efekty	3
Skuteczna rachunkowość zarządcza	4
Pomóż swojej organizacji – podejmuj lepsze decyzje	7
PAS 1919 – projekt British Standards Institution	8

Przedstawiamy Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej[©]

Podjęcie właściwych decyzji nigdy wcześniej nie było tak ważnym – i trudnym – zadaniem. Innowacje burzą status quo, napędzając niestabną konkurencją. Zalew informacji jeszcze bardziej komplikuje sytuację a działające pod presją tempa zmian organizacje często reagują impulsywnie, rezygnując z przemyślanych działań.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej zostały opracowane z myślą o nowej erze w biznesie. Rachunkowość zarządcza leży u podstaw skutecznego procesu decyzyjnego, ponieważ na pierwszym planie stawia najistotniejsze informacje i analizy, które służą tworzeniu i ochronie wartości.

Będące źródłem dobrych praktyk Zasady zostały opracowane przez Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) oraz American Institute of CPAs (AICPA) – organizacje, które zrzeszają łącznie ponad 600 000 członków i studentów w 177 krajach świata. W tworzeniu zasad uczestniczyli dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy finansowi, badacze uniwersyteccy, regulatorzy, instytucje rządowe oraz specjaliści i praktycy z 20 krajów położonych na pięciu kontynentach.

Dzięki uniwersalnemu zastosowaniu Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej będą

pomagać organizacjom – dużym i małym, publiczny i prywatny – w pozyskiwaniu wartości z coraz większej ilości dostępnych informacji. Adresatami zasad są dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy finansowi i członkowie zarządów odpowiedzialni za nadzór nad efektywnością w zarządzanych przez siebie organizacjach. Skorzystają na nich również inwestorzy oraz pozostali interesariusze podmiotów gospodarczych.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej staną się filarem uniwersalnego systemu zarządzania efektywnością, który usprawni projektowanie i realizację strategii biznesowych, wspomagając kluczowe działania podejmowane przez działy firm zajmujące się rachunkowością zarządczą. Pełna wersja dokumentu zawiera wskazówki dotyczące stosowania każdej z zasad w **14 odrębnych obszarach praktyki**, począwszy od strategii finansowej, a skończywszy na zarządzaniu ryzykiem.

Definicja: Rachunkowość zarządcza to pozyskiwanie, analizowanie, komunikowanie oraz wykorzystywanie informacji finansowych i niefinansowych – które mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji biznesowych – w celu tworzenia i ochrony wartości dla organizacji.

Badanie ankietowe przeprowadzone na zlecenie CIMA i AICPA wśród 1100 członków kadry kierowniczej wyższego szczebla z 35 krajów wykazało, że bliższa współpraca z pionem finansowym przy podejmowaniu decyzji pomaga skuteczniej zarządzać organizacjami w kolejnych latach, co potwierdziło 89% respondentów.

Cztery Zasady i ich efekty

Zasada: Komunikacja zapewnia lepsze zrozumienie sytuacji i umożliwia wpływanie na nią

Skutek: Wywieranie wpływu

Rachunkowość zarządcza rozpoczyna się i kończy rozmową. Zasady zostały opracowane po to, aby wspierać organizacje przedzierające się przez „siłosa danych” i promować myślenie zintegrowane skutkujące podejmowaniem trafnych decyzji.

Zasada: Informacje są istotne

Skutek: Uzyskanie istotnych informacji

Rachunkowość zarządcza umożliwia decydom pozyskiwanie istotnych informacji we właściwym momencie. Zasady ułatwiają identyfikowanie historycznych, aktualnych i przyszłych informacji, w tym danych finansowych i niefinansowych pochodzących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Dotyczy to informacji na temat społeczeństwa, środowiska oraz danych ekonomicznych.

Zasada: Analiza oddziaływania na wartość

Skutek: Tworzenie wartości

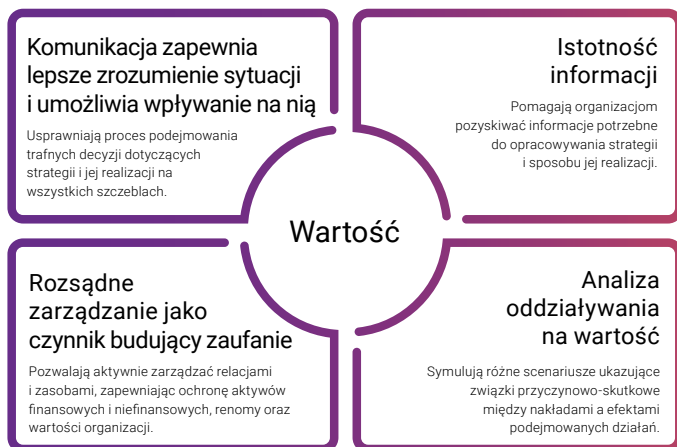
Rachunkowość zarządcza łączy strategię organizacji z jej modelem biznesowym. Ta zasada pomaga organizacjom symulować różne scenariusze pozwalające zrozumieć, w jaki sposób oddziałują one na tworzenie i ochronę wartości.

Zasada: Rozsądne zarządzanie buduje zaufanie

Skutek: Zdobycie zaufania

Rozliczalność i nadzór zwiększają obiektywność procesów decyzyjnych. Zachowanie równowagi między krótkoterminowymi interesami gospodarczymi a długofalową wartością dla interesariuszy zwiększa wiarygodność i zaufanie.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej



Skuteczna rachunkowość zarządcza

Wszystkie organizacje mają ambicję, by odnieść sukces. Przedsiębiorstwa, które osiągnęły ten cel, dysponują sprawnie funkcjonującym działem rachunkowości zarządczej. To właśnie połączenie kompetentnych kadr, jasno określonych zasad działania, dobrze zarządzanej efektywności oraz solidnych praktyk powoduje, że zespół odpowiedzialny w organizacji za rachunkowość zarządczą działa skutecznie.

Elementy sprawnie funkcjonującego działu rachunkowości zarządczej



Ludzie

Rola specjalistów ds. rachunkowości zarządczej ewoluuje. Ich znaczenie wzrasta, ponieważ w coraz większym stopniu wpływają oni na wydajność organizacji.

Działając w wielu różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą rozumieją zależności między działalnością operacyjną, generowaniem i zużywaniem zasobów finansowych a tworzeniem i ochroną wartości. Opracowując plany i monitorując ich realizację, specjaliści ds. rachunkowości zarządczej odgrywają istotną rolę w procesie wspierania wydajności organizacyjnej.

Dzięki połączeniu kompetencji rachunkowych i finansowych, wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw, zdolności analitycznych i doświadczenia biznesowego rozumieją realia prowadzenia działalności gospodarczej i potrafią stosować nabyte umiejętności w praktyce. Specjaliści zajmujący się rachunkowością zarządczą muszą mieć na względzie oczekiwania klientów swojej organizacji oraz wielość relacji, które umożliwiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Aby oceniać informacje pod kątem ich znaczenia dla macierzystej organizacji, muszą oni rozumieć globalne otoczenie makroekonomiczne.

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej są stosowane przez **ludzi** w celu zarządzania **efektywnością** organizacji. Wartość jest generowana poprzez rozwój relacji, które zapewniają dostęp do zasobów, oraz w drodze przekształcania tych zasobów w rezultaty posiadające wartość dla klientów organizacji. Sukces zależy od ustalenia odpowiedniej hierarchii w obszarze relacji, zasobów i zarządzania ryzykiem. Postępowanie zgodne z globalnymi zasadami ułatwia określenie takiej hierarchii.

Efektywność

Zarządzanie efektywnością obejmuje opracowywanie strategii, planowanie działań, realizację i weryfikację. Celem osób kierujących organizacjami jest tworzenie długoterminowej wartości dla interesariuszy. Strategia organizacji określa jej cele, które są wdrażane za pomocą modelu biznesowego. Wyjaśnia on, w jaki sposób wartość jest tworzona, dostarczana i chroniona. Rachunkowość zarządcza łączy strategię

z modelem biznesowym za pośrednictwem systemu zarządzania efektywnością.

Rola, jaką specjaliści zajmujący się rachunkowością odgrywają w procesie decyzyjnym, polega na opisywaniu rzeczywistości za pomocą sprawozdań finansowych, informacji zarządczych i analiz. Przedstawiając swoje przemyślenia i analizy w przekonujący sposób, wychodzą oni poza swoją pierwotną funkcję, co umożliwia uwzględnienie istotnych informacji przed podjęciem decyzji.

Aby mogły one zostać wprowadzone w życie, należy z kolei w zrozumiały sposób objaśnić ich efekty. Następnie specjaliści ds. rachunkowości zarządczej oceniają postępy i zarządzają efektywnością aż do osiągnięcia założonego celu. Dogłębnie analizują oni sytuację i w coraz większym stopniu na nią oddziałują. Dzięki temu wnoszą do organizacji kompetencje biznesowe, a nie tylko techniczne. Widoczne jest tutaj powiązanie z Globalnymi Zasadami Rachunkowości Zarządczej: informacje techniczne zobrazowane po lewej stronie wykresu są analizowane pod kątem ich wpływu na cele organizacji i komunikowane z mocą sprawczą, co widać po prawej stronie na poniższym wykresie.

Zmieniająca się rola specjalistów ds. rachunkowości zarządczej



Praktyka

W wielu organizacjach zakres kompetencji dyrektorów finansowych rozszerza się, obejmując takie dziedziny, jak IT, zasoby ludzkie czy nawet działalność operacyjna. Nie zmienia to jednak faktu, że wszyscy dyrektorzy finansowi odpowiadają za pion rachunkowości zarządczej.

Audyt wewnętrzny nie należy do tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmuje natomiast testowanie

mechanizmów kontrolnych, które są często opracowywane i wdrażane przez specjalistów zajmujących się rachunkowością zarządczą. Celem osób kierujących organizacjami jest tworzenie długoterminowej wartości dla interesariuszy. Każdy z czternastu poniższych obszarów praktyki ma swój niepowtarzalny wkład w tworzenie i ochronę wartości w organizacji.

Obszar Praktyki	Wartość dla organizacji
Transformacja kosztów i zarządzanie kosztami	Wzrost satysfakcji klienta dzięki dostarczaniu produktów i usług wysokiej jakości w korzystnych cenach.
Raportowanie zewnętrzne	Zapewnia łączność z szeroką bazą interesariuszy w celu informowania ich o strategii organizacji, modelu biznesowym i efektywności.
Strategia finansowa	Zapewnia równowagę pomiędzy potrzebami kapitałowymi organizacji a oczekiwaniami interesariuszy.
Kontrola wewnętrzna	Gwarantuje zabezpieczenie aktywów oraz właściwe rozliczanie zasobów.
Ocena inwestycji	Uwypukla konieczność pozyskiwania funduszy, które generują wartość dla interesariuszy, oraz zasadność unikania przedsięwzięć, które mogą ją obniżyć.
Kontrola zarządcza i budżetowa	Oceni efektywność pod kątem osiągnięcia celów i umożliwia podjęcie działań usprawniających.
Decyzje cenowe, rabatowe i produktowe	Poprawia rentowność oraz pomaga organizacji pozycjonować produkty i usługi na rynkach docelowych.
Zarządzanie projektami	Zapewnia kontrolę nad projektami i prawdopodobieństwo uzyskania korzyści z realizacji projektów oraz ograniczanie ryzyka.
Kontrola i zapewnienie zgodności z przepisami	Chroni wartość i minimalizuje straty poprzez unikanie bezpośrednich i pośrednich kosztów czynności związanych z egzekwowaniem obowiązujących przepisów.
Zarządzanie zasobami	Umożliwia skuteczne i sprawne zarządzanie transformacyjnym i ciągłym ulepszaniem produktów i procesów.
Zarządzanie ryzykiem	Redukuje niepewność poprzez zwiększanie prawdopodobieństwa sukcesu oraz ograniczanie ryzyka porażki w procesie realizacji strategii.
Strategiczne zarządzanie podatkami	Podnosi świadomość i zapewnia lepsze zrozumienie wpływu stosownych regulacji podatkowych obowiązujących w danym systemie prawnym.
Zarządzanie finansami i środkami pieniężnymi	Zapewnia dostęp do środków pieniężnych wystarczających na pokrycie zobowiązań i sfinansowanie priorytetowych szans biznesowych.
Audyt wewnętrzny	Gwarantuje właściwą kontrolę wszystkich rodzajów ryzyka i ochronę długoterminowej wartości.

Pomóż swojej organizacji – podejmuj lepsze decyzje

Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej określają strategię rozwoju przedsiębiorstwa, udostępniając organizacjom narzędzia ułatwiające podejmowanie decyzji. Zachęcamy wszystkich prezesów, dyrektorów finansowych i członków zarządów na całym świecie do korzystania z zasad jako podstawy benchmarkingu i usprawniania funkcjonowania pionów odpowiedzialnych za rachunkowość zarządczą.

Odwiedź stronę cgma.org/principles



Pobierz Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej.
cgma.org/principles.



Obejrzyj krótką animację dotyczącą Zasad.
cgma.org/principles.



Aby zidentyfikować obszary wymagające zoptymalizowania,
skorzystaj z naszej diagnostycznej listy kontrolnej.
cgma.org/principles.



Zasady będą aktualizowane zgodnie ze zmieniającymi się praktykami
biznesowymi. Zostań Pionierem i kontynuuj udział w dyskusji. Darmowa
rejestracja na stronie: cgma.org/gmappioneer.

PAS 1919 – projekt British Standards Institution

Norma PAS (ang. Publicly Available Specification) oznacza dokument standaryzujący elementy produktu, rekomendacji bądź procesu. W ubiegłym roku CIMA zleciła opracowanie pierwszej na świecie normy z dziedziny rachunkowości zarządczej. Norma ta powstała dzięki współpracy z British Standards Institution (BSI¹⁶) oraz sugestiom branżowej grupy ekspertów. Jej oficjalna nazwa – PAS 1919 – nawiązuje do daty rocznej utworzenia Instytutu CIMA.

Zasady leżące u podstaw Powszechnych Zasad Rachunkowości (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) i Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (International Financial Reporting Standards, IFRS) jasno określają sposób informowania o sytuacji finansowej organizacji oraz o uzyskanych przez nią dotychczas wynikach finansowych. Jak do tej pory nie istniały jednak podobne wytyczne dla specjalistów w dziedzinie rachunkowości zarządczej, które pomagałyby im podejmować decyzje, przyczyniały się do poprawy wyników przedsiębiorstw oraz zapewniały trwałą sukces w biznesie. Zasady rachunkowości zarządczej określone w normie PAS 1919 wypełniają tę lukę, wprowadzając podstawy, na których organizacje mogą oprzeć własne standardy dotyczące funkcjonowania działów rachunkowości zarządczej.

PAS 1919 oferuje organizacjom wskazówki i ramy normatywne – Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej – które umożliwią im ocenę efektywności działania pionu rachunkowości zarządczej. Norma ta przeznaczona jest dla zarządów, prezesów, dyrektorów generalnych i wspierających ich zespołów managerskich; może się okazać szczególnie przydatna dla działów audytu wewnętrznego oraz dyrektorów finansowych i specjalistów ds. finansów wyższego szczebla, sprawujących pieczę nad strategicznym i finansowym wymiarem działalności firmy. Korzyści wynikające z zastosowania PAS 1919 odczuwają również interesariusze zewnętrzni, np. inwestorzy.

Pierwsze wydanie: październik 2014 r.



aicpa.org

aicpaglobal.com

cgma.org

cimaglobal.com

© 2018 Association of International Certified Professional Accountants. All rights reserved.

CGMA i Chartered Global Management Accountant są znakami towarowymi Association of International Certified Professional Accountants zarejestrowanymi w Stanach Zjednoczonych oraz innych krajach. The Globe Design jest znakiem towarowym należącym do Association of International Certified Professional Accountants.