

Spis treści

Wprowadzenie	11
1. Istota rachunkowości zarządczej	13
1.1. Rachunkowość jako system informacyjny	13
1.2. Rachunkowość finansowa a rachunkowość zarządcza	15
1.2.1. Istota rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej	15
1.2.2. Zasady rachunkowości finansowej a rachunkowość zarządcza	18
1.2.3. Zysk bilansowy a zysk rezydualny	22
1.3. Struktura rachunkowości zarządczej	24
1.3.1. Rachunkowość dla zarządzania operacyjnego	24
1.3.1.1. Budżetowanie	25
1.3.1.2. Ustalanie kosztów standardowych	26
1.3.1.3. Analiza koszt-wielkość sprzedaży-zysk i analiza wrażliwości	26
1.3.1.4. Kontrola budżetowa	26
1.3.2. Rachunkowość dla zarządzania strategicznego	28
1.3.3. Systemy i struktury rachunku kosztów; kryteria klasyfikacji systemów	30
1.3.3.1. Wprowadzenie	30
1.3.3.2. Stopień zróżnicowania produktów	33
1.3.3.3. Zakres kosztów produktu	34
1.3.3.4. Forma i stopień normowania kosztów	35
1.3.3.5. Dominująca struktura rozliczania kosztów pośrednich	37
Podsumowanie	37
Pytania	38
Literatura	39
2. Koszty i ich klasyfikacja	40
2.1. Kategorie kosztów	40
2.1.1. Koszty <i>explicite</i> i koszty <i>implicit</i> e	40
2.1.2. Koszty <i>explicite</i> a wypłata środków pieniężnych	42
2.2. Koszty a wynik ze sprzedaży; elementy kosztów produktu	43
2.3. Systematyczny rachunek kosztów pełnych	47
2.3.1. Struktura rodzajowa kosztów	48
2.3.1.1. Wprowadzenie	48
2.3.1.2. Metody amortyzacji	50
2.3.1.3. Struktura rodzajowa w rachunku kosztów	54

2.3.2. Struktury podmiotowa, przedmiotowa i procesowa rachunku kosztów	57
2.3.2.1. Struktura podmiotowa rachunku kosztów	57
2.3.2.2. Dostosowanie ewidencji do struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa	58
2.3.2.3. Struktura przedmiotowa (nośnikowa) rachunku kosztów	60
2.3.2.4. Struktura procesowa rachunku kosztów	63
2.4. Koszty w zarządzaniu	65
2.4.1. Czynniki kosztotwórcze	65
2.4.2. Przychody i koszty istotne	72
2.5. Pomocnicze kryteria klasyfikacji kosztów	74
Podsumowanie	76
Pytania i zadania	76
Literatura	80
3. Koszty zleceń	81
3.1. Zlecenie i dokumentacja jego kosztów	81
3.2. Rozliczanie kosztów w warunkach zleceń	83
3.2.1. Rachunek rzeczywistych kosztów zleceń	84
3.2.2. Rachunek normalnych kosztów zleceń	87
3.2.3. Kontrola kosztów pośrednich zleceń	92
Podsumowanie	95
Pytania i zadania	96
Literatura	97
4. Koszty produktów jednorodnych	98
4.1. Kalkulacja podziałowa prosta	98
4.1.1. Istota kalkulacji podziałowej prostej	98
4.1.2. Kalkulacja podziałowa prosta – metoda FIFO	100
4.1.2. Kalkulacja podziałowa prosta – metoda średniej ważonej	104
4.2. Kalkulacja podziałowa ze współczynnikami	106
4.3. Kalkulacja podziałowa wielostopniowa	109
4.4. Łączenie rozwiązań kalkulacji podziałowej i zleceńowej – rozwiązania hybrydowe	110
Podsumowanie	112
Pytania i zadania	113
Literatura	115
5. Koszty produktów łącznych	116
5.1. Pojęcie produktów łącznych i przyczyny rozliczania kosztów wspólnych	116
5.2. Metody rozliczania kosztów wspólnych	117
5.2.1. Metoda wartości realizacji netto (NRV)	117
5.2.2. Metoda szacunkowej wartości realizacji netto (ENRV)	119
5.2.3. Metoda jednostek fizycznych produkcji	120
5.2.4. Kalkulacja odjemna	121
5.3. Produkty łączne a podejmowanie decyzji	122
Podsumowanie	123
Pytania i zadania	123
Literatura	124
6. Rozliczanie kosztów podmiotów pomocniczych	125
6.1. Struktura podmiotowa przedsiębiorstwa	125
6.1.1. Rachunek podmiotowy kosztów	125
6.1.2. Klucze podziałowe	127
6.2. Metody rozliczania kosztów podmiotów pomocniczych	128

Podsumowanie	137
Pytania i zadania	137
Literatura	139
7. Rachunek kosztów zmiennych a rachunek kosztów pełnych; standaryzacja kosztów	140
7.1. Rozliczenie kosztów według rachunku kosztów zmiennych i rachunku kosztów pełnych	140
7.2. Zastosowanie rachunku kosztów zmiennych	145
7.3. Wielostopniowe rachunki zysków i strat	148
7.4. Wyznaczanie kosztów standardowych	150
7.4.1. Wprowadzenie do standaryzacji kosztów	150
7.4.2. Wyznaczanie standardowych kosztów materiałów bezpośrednich	152
7.4.2.1. Standardy materiałochłonności	153
7.4.2.2. Analiza techniczna zużycia	153
7.4.2.3. Estymacja zużycia na podstawie danych historycznych	154
7.4.2.4. Ustalanie standardowej ceny materiałów	154
7.4.3. Wyznaczanie standardowych kosztów wynagrodzeń bezpośrednich	158
7.4.3.1. Standardy pracochłonności	158
7.4.3.2. Standardowy koszt zmienny wynagrodzeń bezpośrednich	158
7.4.3.3. Standardowy koszt semizmienny wynagrodzeń bezpośrednich	159
7.4.4. Wyznaczanie standardowych kosztów pośrednich	163
7.5. Uzasadnione koszty pośrednie	170
Pytania i zadania	174
Literatura	177
8. Analiza koszt-wielkość sprzedaży-zysk	178
8.1. Rodzaje analizy K-W-Z	178
8.2. Analiza podstawowa K-W-Z	179
8.2.1. Produkcja jednoasortymentowa	179
8.2.1.1. Próg rentowności	179
8.2.1.2. Marża bezpieczeństwa pierwszego rodzaju	180
8.2.2. Produkcja dwuasortymentowa	184
8.2.3. Produkcja wieloasortymentowa	185
8.3. Rozszerzona analiza K-W-Z	186
Podsumowanie	190
Pytania i zadania	190
Literatura	191
9. Budżetowanie w przedsiębiorstwie	192
9.1. Ogólne zasady budżetowania; miejsce budżetowania w systemie planowania	192
9.1.1. Budżet, budżetowanie i piramida planów	192
9.1.2. Miejsce budżetowania w systemie analiz poziomych	194
9.2. Funkcje budżetowania i konflikty między funkcjami	194
9.3. Praktyczne aspekty procesu budżetowania	196
9.3.1. Ustalanie horyzontu czasowego budżetowania	196
9.3.2. Powiązania z planami długoterminowymi	197
9.3.3. Elastyczność budżetu	198
9.3.4. Korekty budżety	198
9.3.5. Zasada partycypacji	198
9.3.6. Przygotowanie budżetu i przewodnika budżetowego	198
9.4. Fazy budżetowania	199

9.5. Tryb opracowania budżetu głównego przedsiębiorstwa wytwórczego	202
9.6. Budżety operacyjne	204
9.6.1. Budżet przychodów ze sprzedaży	204
9.6.2. Plan produkcji	205
9.6.3. Plan zakupów i zapasów materiałów	206
9.6.4. Budżet kosztów produkcji	207
9.6.5. Budżet kosztu wytworzenia wyrobów sprzedanych i remanentu końcowego wyrobów gotowych	208
9.6.6. Budżet kosztów ogólnego zarządu	209
9.6.7. Budżet kosztów sprzedaży	211
9.6.7.1. Budżetowanie kosztów pozyskania zamówień	211
9.6.7.2. Budżetowanie kosztów realizacji zamówień	213
9.7. Budżety finansowe	215
9.7.1. Budżetowany rachunek zysków i strat	215
9.7.2. Budżet przepływów pieniężnych	216
9.7.3. Budżetowany bilans zamknięcia	219
9.8. Budżet inwestycyjny	220
9.9. Krytyka budżetowania i propozycje jego usprawnień	220
Podsumowanie	224
Pytania i zadania	225
Literatura	227
10. Rachunkowość odpowiedzialności	229
10.1. Istota i struktura rachunkowości odpowiedzialności	229
10.2. Analiza wariacji kosztowych	232
10.2.1. Ogólny model rachunku wariacji kosztów zmiennych	233
10.2.2. Rachunek wariacji kosztów zużycia materiałów bezpośrednich	235
10.2.2.1. Podstawowy rachunek wariacji	235
10.2.2.2. Rozszerzony rachunek wariacji	236
10.2.2.3. Ograniczenia rachunku wariacji	239
10.2.3. Rachunek wariacji kosztów wynagrodzeń bezpośrednich	239
10.2.3.1. Podstawowy rachunek wariacji	239
10.2.3.2. Rozszerzony rachunek wariacji	241
10.2.4. Rachunek wariacji kosztów pośrednich zmiennych	243
10.2.4.1. Czynniki kosztotwórczy oparty na nakładach	243
10.2.4.2. Czynniki kosztotwórczy oparty na wynikach	244
10.2.4.3. Ograniczenia rachunku wariacji kosztów pośrednich zmiennych	245
10.2.5. Rachunek wariacji kosztów pośrednich stałych	245
10.2.6. Ocena wariacji kosztowych	249
10.3. Analiza wariacji przychodowych	252
10.3.1. Prosty rachunek wariacji przychodowych	252
10.3.2. Ograniczenia prostego rachunku wariacji przychodowych	254
10.3.3. Rozszerzony rachunek wariacji przychodowych	255
10.4. Ośrodki odpowiedzialności za zyski	258
10.4.1. Ośrodek odpowiedzialności za zyski operacyjne	259
10.4.2. Metody oceny ośrodków odpowiedzialności za zwrot z inwestycji	261
10.4.2.1. Stopa zwrotu z inwestycji (ROI)	261
10.4.2.2. Zysk rezydualny	263
10.4.2.3. EVA jako skorygowany zysk rezydualny	265
Podsumowanie	271
Pytania i zadania	272
Literatura	273

11. Rachunek kosztów działań	275
11.1. Orientacja procesowa w zarządzaniu	275
11.1.1. Koncepcja łańcucha wartości	276
11.1.2. Reengineering procesów gospodarczych	277
11.2. Wprowadzenie do rachunku kosztów działań	279
11.2.1. Koncepcja rachunku kosztów działań	279
11.2.2. Analiza działań	282
11.3. Hierarchia kosztów działań	284
11.3.1. Koszty działań na poziomie jednostki produktu	284
11.3.2. Koszty działań na poziomie serii	284
11.3.3. Koszty działań związanych z utrzymaniem asortymentu produktów	285
11.3.4. Koszty działań związanych z utrzymaniem infrastruktury	286
11.4. Elementy kosztów działań i nośniki działań; raportowanie kosztów działań	286
11.4.1. Elementy kosztów działań i nośniki działań	286
11.4.2. Raportowanie kosztów działań	288
11.5. Standaryzacja kosztów i budżetowanie w rachunku kosztów działań	289
11.5.1. Standaryzacja kosztów w rachunku kosztów działań	289
11.5.1.1. Standardowe koszty działań na poziomie produktu	290
11.5.1.2. Standardowe koszty działań na poziomie serii	290
11.5.1.3. Koszty utrzymania produktu	291
11.5.2. Fazy procesu budżetowania w rachunku kosztów działań	291
11.5.2.1. Faza przygotowania budżetów	291
11.5.2.2. Faza weryfikacji i zatwierdzania budżetu	291
11.6. Kontrola budżetowa w rachunku kosztów działań	292
11.6.1. Kontrola kosztów zmiennych działań	293
11.6.2. Kontrola kosztów stałych działań	294
11.7. Rachunek kosztów działań – przykłady	294
11.8. Budżetowanie w rachunku kosztów wykorzystania zdolności produkcyjnych	310
11.9. Korzyści budżetowania w rachunku kosztów działań	315
Podsumowanie	317
Zadania	318
Literatura	319
12. Budżetowanie kapitałowe	321
12.1. Etapy budżetowania kapitałowego	321
12.2. Metody oceny projektów inwestycyjnych	322
12.2.1. Wartość pieniądza w czasie	323
12.2.2. Wartość zaktualizowana netto	325
12.2.3. Wewnętrzna stopa zwrotu	327
12.2.4. Wartość zaktualizowana sumy równych wpłat/wypłat	327
12.2.5. Wartość zaktualizowana sumy nieskończonej liczby wpłat/wypłat	328
12.2.6. Wartość zaktualizowana sumy nieskończonej liczby wpłat/wypłat rosnących w stałym tempie	329
12.2.7. Okres zwrotu	330
12.3. Struktura przepływów pieniężnych do celów budżetowania kapitałowego	330
12.4. Inflacja w budżetowaniu kapitałowym	334
12.5. Rachunek kosztów działań w budżetowaniu kapitałowym	336
12.5.1. Planowanie obiektów kosztowych oraz zapotrzebowania na procesy i działania	336
12.5.2. Planowanie zapotrzebowania na zasoby i określenie związku zasobów z przepływami	338
12.5.3. Wyznaczenie wartości zaktualizowanej wypłat środków pieniężnych	340
12.5.3.1. Koszty działań na poziomie jednostki produktu	340

12.5.3.2. Koszty działań na poziomie serii	341
12.5.3.3. Koszty działań związanych z utrzymaniem asortymentu produktu	342
12.5.4. Przykład zastosowania rachunku kosztów działań w budżetowaniu kapitałowym	342
Podsumowanie	345
Pytania i zadania	346
Literatura	347
Załącznik 12.1. Współczynniki dyskontujące	348
Załącznik 12.2. Współczynniki dyskontujące i sumujące	350
13. Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym – wybrane zagadnienia	352
13.1. Analiza strategiczna	352
13.2. Strategie konkurencyjne a system informacji	353
13.3. Cykl życia produktu i efekt doświadczenia a system informacji	355
13.3.1. Cykle życia produktu	355
13.3.2. Efekt doświadczenia a rachunkowość zarządcza	358
13.4. Strategie jednostek gospodarczych według macierzy BCG a rachunkowość zarządcza	360
13.5. Rachunek kosztów docelowych	362
13.5.1. Etapy rachunku kosztów docelowych	362
13.5.2. Rachunek kosztów dopuszczalnych	362
13.5.3. Rachunek kosztów docelowych na poziomie jednostki produktu	364
13.5.4. Rachunek kosztów docelowych na poziomie komponentu	365
13.6. Zbilansowana karta dokonań	367
13.6.1. Wprowadzenie do zbilansowanej karty dokonań	367
13.6.2. Perspektywa właścicieli	369
13.6.3. Perspektywa klienta	370
13.6.4. Perspektywa procesów wewnętrznych	370
13.6.5. Perspektywa uczenia się i rozwoju	371
13.6.6. Charakterystyczne mierniki stosowane w zbilansowanej karcie dokonań	371
13.6.7. Zbilansowana karta dokonań w systemie zarządzania	373
13.6.7.1. Zbilansowana karta dokonań a struktura przedsiębiorstwa	373
13.6.7.2. Zbilansowana karta dokonań a budżetowanie	374
13.6.7.3. Zbilansowana karta dokonań a informacje zwrotne	374
Podsumowanie	375
Pytania	376
Literatura	376
Indeks rzeczowy	378