
Spis treści

O autorach	13
Wstęp.....	17
1. Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej	21
<i>Alicja A. Jaruga</i>	
1.1. Rachunkowość zarządcza jako system informacyjny wspierający sterowanie	22
1.1.1. Wytaczanie celów organizacji i ich pomiar	26
1.1.2. Badanie różnych wariantów działania, ich pomiar i prezentacja	27
1.1.3. Wybór kierunku działania	28
1.1.4. Urzeczywistnianie decyzji – działanie	28
1.1.5. Porównywanie faktycznych dokonań z budżetami i wprowadzanie działań korekcyjnych	29
1.2. Relacje rachunkowości zarządczej i rachunkowości finansowej	34
1.2.1. Rachunkowość finansowa	34
1.2.2. Rachunkowość finansowa a rachunkowość zarządcza	36
1.3. Zarys ewolucji rachunkowości zarządczej	42
1.4. Nowe tendencje w rozwoju rachunkowości zarządczej	44
1.5. Rachunkowość zarządcza w Polsce	60
1.6. Podsumowanie	62
Pytania	63
Zadania do samodzielnego rozwiązania	64
2. Koncepcje kosztów i efektów	66
<i>Alicja A. Jaruga</i>	
2.1. Zarys pojęciowy: koszty, efekty, obiekty kosztów.....	67
2.2. Tradycyjne klasyfikacje kosztów	75
2.3. Klasyfikacja kosztów według ich reagowania na zmiany rozmiarów działalności	80

2.3.1. Tradycyjne koncepcje zmienności kosztów	80
2.3.2. Nowatorskie koncepcje klasyfikacji kosztów	86
2.4. Koncepcje kosztów i efektów w kontekście podejmowania decyzji oraz planowania i kontroli.....	98
2.5. Dalsze kierunki rozwoju koncepcji kosztów i efektów.....	103
2.6. Podsumowanie	108
Pytania	109
Zadania do samodzielnego rozwiązania.....	110
3. Klasyczne systemy rachunku kosztów i wyników	113
<i>Alicja A. Jaruga</i>	
3.1. Typologia tradycyjnych systemów rachunku kosztów	114
3.2. System rachunku kosztów pełnych i system rachunku kosztów zmiennych – ogólna charakterystyka	118
3.3. Od systemów rachunku kosztów opartych na kosztach historycznych do systemów rachunku kosztów opartych na kosztach standardowych	123
3.4. Rachunek kosztów pełnych a rachunek kosztów zmiennych	130
3.4.1. Struktura i przepływ kosztów w systemie rachunku kosztów pełnych oraz w systemie rachunku kosztów zmiennych.....	130
3.4.2. Wpływ systemu rachunku kosztów pełnych i systemu rachunku kosztów zmiennych na wycenę zapasów i krótkookresowy wynik operacyjny	133
3.4.3. Przydatność decyzyjna systemu rachunku kosztów pełnych i systemu rachunku kosztów zmiennych	143
3.5. Wielostopniowe i wieloobiektywne systemy rachunku kosztów i wyników oparte na kosztach zmiennych	149
3.6. Rozwinięte systemy rachunku kosztów zmiennych – ujęcia przykładowe.....	154
3.7. Podsumowanie	161
Pytania	162
Zadania do samodzielnego rozwiązania.....	163
4. Rozliczanie i ewidencja kosztów działalności operacyjnej a potrzeby sprawozdawczości finansowej.....	168
<i>Anna Szycha</i>	
4.1. Zasady budowy systematycznego rachunku kosztów	169
4.2. Układy ewidencyjne kosztów działalności operacyjnej.....	174
4.3. Istota pełnej i uproszczonej ewidencji kosztów	189
4.4. Organizacyjne rozwiązania rozliczania i ewidencji kosztów.....	192
4.4.1. Ewidencja kosztów według rodzajów	192
4.4.2. Etapy i metody rozliczania kosztów działalności operacyjnej.....	192
4.4.3. Cele i struktura arkusza rozliczeniowego kosztów.....	195
4.4.4. Zasady ewidencji kosztów na kontach funkcji i typów działalności	199

4.5. Sposoby ewidencji kosztów działalności operacyjnej a ustalanie wyniku finansowego	208
4.5.1. Ustalanie wyniku finansowego w wypadku pełnej ewidencji kosztów	208
4.5.2. Ustalanie wyniku finansowego w uproszczonych sposobach ewidencji kosztów	215
4.5.3. Obroty wewnętrzne i ich koszt	219
4.6. Podsumowanie	221
Pytania	223
Zadania do samodzielnego rozwiązania	224
5. Rozliczanie kosztów świadczeń podmiotów pomocniczych	228
<i>Anna Szychta</i>	
5.1. Zasady wyceny świadczeń podmiotów pomocniczych	229
5.2. Metody rozliczania kosztów świadczeń wzajemnych podmiotów pomocniczych	232
5.3. Ewidencja kosztów świadczeń pomocniczych	242
5.4. Podsumowanie	243
Pytania	243
Zadania do samodzielnego rozwiązania	244
6. Kalkulacja kosztów produktów w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych	246
<i>Anna Szychta</i>	
6.1. Cele, przedmiot i odmiany kalkulacji kosztów	247
6.2. Odmiany kalkulacji podziałowej	253
6.2.1. Kalkulacja podziałowa prosta	253
6.2.2. Kalkulacja podziałowa ze współczynnikami	258
6.3. Kalkulacja przy produkcji fazowej	262
6.4. Kalkulacja przy produkcji łącznej	266
6.5. Kalkulacja doliczeniowa	273
6.6. Kalkulacja kosztów w rachunku kosztów zmiennych	284
6.7. Cele kalkulacji kosztów a przydatność tradycyjnych metod kalkulacji	288
6.8. Podsumowanie	293
Pytania	294
Zadania do samodzielnego rozwiązania	295
7. Rachunek kosztów standardowych	298
<i>Anna Szychta</i>	
7.1. Istota i odmiany rachunku kosztów postulowanych	299
7.2. Cele rachunku kosztów standardowych	301
7.3. Ogólne zasady i warianty rachunku kosztów standardowych	302

7.4. Ustalanie standardów kosztów bezpośrednich	307
7.5. Zasady ustalania standardów kosztów pośrednich wytworzenia	309
7.6. Budżetowanie kosztów ośrodków odpowiedzialności.....	311
7.7. Sprawozdanie z wykonania budżetów i analiza odchyleń przy rachunku kosztów standardowych	321
7.7.1. Istota sprawozdań z poniesionych kosztów i rodzaje odchyleń	321
7.7.2. Analiza odchyleń kosztów bezpośrednich	323
7.7.3. Przyczynowa analiza odchyleń kosztów pośrednich.....	332
7.8. Korzyści i ograniczenia stosowania rachunku kosztów standardowych	339
7.9. Podsumowanie	341
Pytania	342
Zadania do samodzielnego rozwiązania	343
8. Analiza relacji „koszty–wielkość sprzedaży–wynik”	347
<i>Przemysław Kabalski</i>	
8.1. Istota, cele i założenia analizy relacji „koszty–wielkość sprzedaży–wynik”	348
8.2. Próg rentowności przy produkcji jednoasortymentowej.....	350
8.3. Próg rentowności przy produkcji wieloasortymentowej	359
8.4. Ograniczenia analizy relacji „koszty–wielkość sprzedaży–wynik”	365
8.5. Zastosowanie analizy relacji „koszty–wielkość sprzedaży–wynik” w planowaniu krótkookresowym, analizie wrażliwości wyniku finansowego i ocenie ryzyka operacyjnego.....	367
8.6. Analiza relacji „koszty–wielkość sprzedaży–wynik” a rachunek kosztów działań	375
8.7. Podsumowanie	379
Pytania	379
Zadania do samodzielnego rozwiązania	380
9. Decyzyjne rachunki kosztów i wyników w zarządzaniu operacyjnym	382
<i>Przemysław Kabalski</i>	
9.1. Istota problemów decyzyjnych w zarządzaniu operacyjnym	383
9.2. Problem 1 – optymalny plan produkcji i sprzedaży w warunkach niewykorzystanych mocy produkcyjnych.....	384
9.3. Problem 2 – optymalny plan produkcji i sprzedaży w warunkach ograniczonych mocy produkcyjnych	386
9.4. Problem 3 – kupić czy wytworzyć?	389
9.5. Problem 4 – przyjąć czy odrzucić dodatkowe zamówienie przy wolnych mocach produkcyjnych?.....	395
9.6. Dolne granice cen jako punkt odniesienia dla decyzji krótkookresowych.....	397
9.7. Rachunek kosztów w decyzjach krótkookresowych na podstawie przykładu całościowego	401
9.8. Proces decyzyjny – ujęcie całościowe	408
9.9. Podsumowanie	411

Pytania	412
Zadania do samodzielnego rozwiązania	413
10. Rachunek odpowiedzialności i ceny transferowe	416
<i>Przemysław Kabalski</i>	
10.1. Decentralizacja i dywizjonalizacja	417
10.2. Pomiar dokonań finansowych ośrodków odpowiedzialności	421
10.3. Zarządzanie nastawione na wartość	434
10.4. Ceny transferowe	436
10.4.1. Istota cen transferowych w przedsiębiorstwie zdywizjonalizowanym	436
10.4.2. Ceny transferowe rynkowe	443
10.4.3. Ceny transferowe kosztowe	446
10.4.4. Ceny transferowe negocjowane	450
10.4.5. Podatkowe regulacje cen transferowych	453
10.5. Podsumowanie	459
Pytania	460
Zadania do samodzielnego rozwiązania	461
11. Budżetowanie operacyjne jako instrument planowania i kontroli	463
<i>Anna Szycha</i>	
11.1. Istota budżetu i budżetowania	464
11.2. Funkcje i etapy budżetowania	465
11.3. Podstawowe rodzaje budżetów	470
11.4. Metody sporządzania budżetów	472
11.4.1. Budżetowanie odgórne i partycypacyjne	472
11.4.2. Budżetowanie przyrostowe i budżetowanie „od zera”	474
11.5. Sterowanie budżetowe	478
11.6. Organizacyjne aspekty i uwarunkowania efektywnego budżetowania	483
11.7. Budżet główny w sterowaniu jednostką gospodarczą	485
11.7.1. Struktura rocznego budżetu operacyjno-finansowego przedsiębiorstwa	485
11.7.2. Przykład budżetu głównego przedsiębiorstwa produkcyjnego	492
11.8. Nowe tendencje w zakresie budżetowania operacyjnego	510
11.9. Podsumowanie	514
Pytania	516
Zadania do samodzielnego rozwiązania	517
12. Pomiar i kalkulacja kosztów w rachunku kosztów działań	522
<i>Anna Szycha</i>	
12.1. Istota rachunku kosztów działań	523
12.2. Zasady projektowania rachunku kosztów działań	527

12.3. Kalkulacja kosztów produktów w rachunku kosztów działań	534
12.4. Tradycyjne metody kalkulacji a kalkulacja ABC	542
12.5. Uwarunkowania i korzyści zastosowania rachunku kosztów działań	543
12.6. Kalkulacja kosztów działań według zasad <i>Time-Driven ABC</i>	546
12.7. Podsumowanie	557
Pytania	559
Zadania do samodzielnego rozwiązania	560
13. Metody rachunkowości zarządczej w warunkach stosowania rachunku kosztów działań	566
<i>Anna Szychta</i>	
13.1. Zakres zastosowania koncepcji <i>Activity-Based Costing</i>	567
13.2. Analiza działań	572
13.3. Budżetowanie w warunkach rachunku kosztów działań (ABB)	576
13.3.1. Zasady budżetowania typu ABB	576
13.3.2. Różnice między ABB a tradycyjnym budżetowaniem	587
13.4. Analiza rentowności sprzedaży produktów i klientów	589
13.5. Przeprojektowywanie procesu gospodarczego	603
13.6. Podsumowanie	605
Pytania	606
Zadania do samodzielnego rozwiązania	607
14. Systemy rachunku kosztów w strategicznym zarządzaniu kosztami i wynikami w cyklu życia produktu	611
<i>Anna Szychta</i>	
14.1. Strategiczne i operacyjne zarządzanie kosztami a rachunkowość zarządcza	612
14.2. Systemy rachunku kosztów dla strategicznego zarządzania kosztami w japońskich korporacjach	615
14.3. Rachunek kosztów cyklu życia produktu	617
14.3.1. Różne podejścia do cyklu życia produktu	617
14.3.2. Rachunek i budżetowanie kosztów cyklu życia produktu	620
14.4. Rola <i>target costing</i> w strategicznym zarządzaniu kosztami	627
14.4.1. Istota i etapy <i>target costing</i>	627
14.4.2. Porównanie podstawowych podejść do kosztu docelowego	634
14.4.3. Przykład ustalania kosztów docelowych.....	636
14.4.4. Aspekty <i>target costing</i> i analiza wartości	640
14.5. Koncepcja <i>kaizen</i> i rachunek redukcji kosztów	648
14.6. <i>Target costing</i> i <i>kaizen costing</i> a rachunkowość zarządcza.....	652
14.7. Podsumowanie	654
Pytania	655
Zadania do samodzielnego rozwiązania	656

15. Koszty jakości i koszty środowiskowe jako parametry zarządzania kosztami i wynikami	658
<i>Przemysław Kabalski</i>	
15.1. Pomiar i monitorowanie kosztów jakości	659
15.1.1. Istota, kategorie i pomiar kosztów jakości	659
15.1.2. Sprawozdania wewnętrzne o kosztach jakości	670
15.1.3. Analiza przyczyn złej jakości	677
15.2. Pomiar i monitorowanie kosztów środowiskowych	684
15.2.1. Istota i kategorie kosztów środowiskowych	684
15.2.2. Sprawozdania wewnętrzne o kosztach środowiskowych	687
15.3. Podsumowanie	692
Pytania	694
Zadania do samodzielnego rozwiązania	694
16. Budżetowanie kapitałowe: planowanie i ocena efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych	697
<i>Anna Szychta</i>	
16.1. Istota budżetowania kapitałowego a znaczenie i rodzaje inwestycji	698
16.2. Cele i etapy budżetowania kapitałowego	700
16.3. Kryteria rachunku efektywności przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych	702
16.4. Zasady ustalania wartości bieżącej netto (NPV)	708
16.5. Istota i obliczanie wewnętrznej stopy zwrotu	714
16.6. Wartość bieżąca netto a wewnętrzna stopa zwrotu	719
16.7. Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu	721
16.8. Tradycyjne metody oceny efektywności inwestycji	726
16.9. Rachunek inwestycyjny przy inflacji	732
16.9.1. Realna a nominalna stopa dyskontowa	732
16.9.2. Uwzględnianie inflacji w metodzie NPV	735
16.9.3. Inflacja a inne metody oceny efektywności inwestycji	741
16.10. Metody uwzględniania ryzyka w rachunkach inwestycyjnych	742
16.11. Podsumowanie	747
Pytania	752
Zadania do samodzielnego rozwiązania	753
17. Metody i systemy pomiaru wyników działalności jednostek gospodarczych. Zbilansowana karta wyników	758
<i>Anna Szychta</i>	
17.1. Zróżnicowanie wyników działalności przedsiębiorstw i ich pomiar	759
17.2. Metody i systemy pomiaru wyników	764
17.2.1. Koncepcje pomiaru wyników przedsiębiorstw	764
17.2.2. Istota systemu pomiaru wyników przedsiębiorstwa	769

17.3. Pomiar wyników z zastosowaniem <i>Tableau de Bord</i>	772
17.4. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	776
17.4.1. Struktura i funkcje zbilansowanej karty wyników	776
17.4.2. Rola mapy strategii organizacji w zaprojektowaniu i stosowaniu BSC	784
17.4.3. Strategiczna karta wyników jako zintegrowany system pomiaru i zarządzania wynikami	787
17.5. Podsumowanie	791
Pytania	792
Zadania do samodzielnego rozwiązania	792
Słownik podstawowych terminów	795
Bibliografia	815
Indeks	827