

---

# Spis treści

---

---

O autorach .....	13
Wstęp.....	17
<b>1. Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej</b> .....	<b>21</b>
<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 planowanymi .....	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
<b>2. Koncepcje kosztów i efektów</b> .....	<b>66</b>
<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
<b>3. Klasyczne systemy rachunku kosztów i wyników .....</b>	<b>113</b>
<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
<b>4. Rozliczanie i ewidencja kosztów działalności operacyjnej   a potrzeby sprawozdawczości finansowej.....</b>	<b>168</b>
<i>Anna Szychta</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
<b>5. Rozliczanie kosztów świadczeń podmiotów pomocniczych .....</b>	<b>228</b>
<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
<b>6. Kalkulacja kosztów produktów w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych .....</b>	<b>246</b>
<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
<b>7. Rachunek kosztów standardowych .....</b>	<b>298</b>
<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
<b>8. Analiza relacji „koszty–wielkość sprzedaży–wynik” .....</b>	<b>347</b>
<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
<b>9. Decyzyjne rachunki kosztów i wyników w zarządzaniu operacyjnym .....</b>	<b>382</b>
<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
<b>10. Rachunek odpowiedzialności i ceny transferowe .....</b>	<b>416</b>
<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
<b>11. Budżetowanie operacyjne jako instrument planowania i kontroli .....</b>	<b>463</b>
<i>Anna Szychta</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
<b>12. Pomiar i kalkulacja kosztów w rachunku kosztów działań .....</b>	<b>522</b>
<i>Anna Szychta</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
<b>13. Metody rachunkowości zarządczej w warunkach stosowania rachunku kosztów działań .....</b>	<b>566</b>
<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
<b>14. Systemy rachunku kosztów w strategicznym zarządzaniu kosztami i wynikami w cyklu życia produktu .....</b>	<b>611</b>
<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

<b>15. Koszty jakości i koszty środowiskowe jako parametry zarządzania kosztami i wynikami</b> .....	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
<b>16. Budżetowanie kapitałowe: planowanie i ocena efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych</b> .....	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
<b>17. Metody i systemy pomiaru wyników działalności jednostek gospodarczych. Zbilansowana karta wyników</b> .....	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