

# Spis treści

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>Wstęp.....</b> | <b>13</b> |
|-------------------|-----------|

## **Rozdział 1**

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej.....</b>                         | <b>15</b> |
| 1.1. Definicja i typologia rachunkowości.....                                | 15        |
| 1.2. Czy w każdym przedsiębiorstwie funkcjonuje rachunkowość zarządcza?..... | 20        |
| 1.3. Dlaczego warto poznać rachunkowość zarządczą?.....                      | 24        |
| 1.4. Czy rachunkowość finansowa i zarządcza mają obszary wspólne?.....       | 28        |
| 1.5. Zadania.....                                                            | 32        |
| 1.6. Rozwiązania zadań.....                                                  | 34        |
| Literatura.....                                                              | 34        |

## **Rozdział 2**

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Przedmiot i podmiot rachunkowości zarządczej .....</b>                                          | <b>37</b> |
| 2.1. Przedmiot rachunkowości zarządczej – czyli czego oczekujemy od rachunkowości zarządczej ..... | 37        |
| 2.2. Typologia przedsiębiorstw.....                                                                | 42        |
| 2.3. Rachunkowość zarządcza a wielkość przedsiębiorstwa .....                                      | 47        |
| 2.4. Rachunkowość zarządcza a rodzaj działalności przedsiębiorstwa.....                            | 50        |
| 2.5. Zadania.....                                                                                  | 53        |
| 2.6. Rozwiązania zadań.....                                                                        | 54        |
| Literatura.....                                                                                    | 54        |

## **Rozdział 3**

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Przychody w rachunkowości zarządczej .....</b>            | <b>55</b> |
| 3.1. Przychody i pojęcia bliskoznaczne.....                  | 55        |
| 3.2. Klasyfikacja przychodów w rachunkowości zarządczej..... | 59        |
| 3.3. Pomiar przychodów .....                                 | 62        |
| 3.4. Zadania.....                                            | 67        |
| 3.5. Rozwiązania zadań.....                                  | 68        |
| Literatura.....                                              | 69        |

## Rozdział 4

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Koszty w rachunkowości zarządczej</b> .....             | <b>71</b> |
| 4.1. Koszty i pojęcia bliskoznaczne .....                  | 71        |
| 4.2. Klasyfikacja kosztów w rachunkowości zarządczej ..... | 77        |
| 4.3. Pomiar, wycena i grupowanie kosztów .....             | 87        |
| 4.3. Zadania .....                                         | 95        |
| 4.5. Rozwiązania zadań.....                                | 108       |
| Literatura .....                                           | 114       |

## Rozdział 5

|                                                   |            |
|---------------------------------------------------|------------|
| <b>Różne punkty widzenia kosztów</b> .....        | <b>115</b> |
| 5.1. Obiekty kosztów.....                         | 115        |
| 5.2. Zależność: działania – zasoby – koszty ..... | 121        |
| 5.3. Koszty a przepisy prawa.....                 | 126        |
| 5.4. Prezentacja kosztów .....                    | 128        |
| 5.5. Zadania .....                                | 130        |
| 5.6. Rozwiązania zadań.....                       | 134        |
| Literatura .....                                  | 136        |

## Rozdział 6

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozliczanie i tradycyjna kalkulacja kosztów w przedsiębiorstwie</b> ..... | <b>137</b> |
| 6.1. Przemieszczanie kosztów w przedsiębiorstwie .....                       | 137        |
| 6.2. Rozliczenia międzyokresowe kosztów w rachunkowości zarządczej .....     | 141        |
| 6.3. Rozliczenie kosztów działalności pomocniczej .....                      | 145        |
| 6.4. Rozliczenie kosztów wydziałowych .....                                  | 150        |
| 6.5. Istota i rodzaje kalkulacji kosztów .....                               | 152        |
| 6.6. Tradycyjne rozwiązania kalkulacji kosztów.....                          | 158        |
| 6.7. Rozliczenie nieprodukcyjnych kosztów pośrednich .....                   | 176        |
| 6.8. Zadania .....                                                           | 179        |
| 6.9. Rozwiązania zadań.....                                                  | 182        |
| Literatura .....                                                             | 192        |

## Rozdział 7

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów w systemie rachunkowości przedsiębiorstw</b> ..... | <b>193</b> |
| 7.1. Definicja i klasyfikacja rachunku kosztów .....                   | 193        |
| 7.2. Rachunek kosztów w systemie rachunkowości finansowej.....         | 202        |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 7.3. Rachunek kosztów w systemie rachunkowości zarządczej ..... | 207 |
| 7.4. Zadania .....                                              | 213 |
| 7.5. Rozwiązania zadań.....                                     | 215 |
| Literatura .....                                                | 216 |

## Rozdział 8

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Zarządzanie procesowe w rachunkowości zarządczej .....</b>      | <b>217</b> |
| 8.1. Procesy, działania, czynności, zasoby a obiekty kosztów ..... | 217        |
| 8.2. Wzajemne przyporządkowanie procesów i działań .....           | 225        |
| 8.3. Założenia kalkulacji w ramach rachunku kosztów działań .....  | 236        |
| 8.4. Zadania .....                                                 | 241        |
| 8.5. Rozwiązania zadań.....                                        | 250        |
| Literatura .....                                                   | 255        |

## Rozdział 9

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów zmiennych .....</b>                                                 | <b>257</b> |
| 9.1. Koszty zmienne i koszty stałe .....                                                | 257        |
| 9.2. Wyodrębnienie kosztów zmiennych i stałych .....                                    | 265        |
| 9.3. Tradycyjny rachunek kosztów zmiennych .....                                        | 276        |
| 9.4. Wielostopniowy i wieloblokowy rachunek kosztów zmiennych.....                      | 283        |
| 9.5. Wykorzystanie podziału kosztów na stałe i zmienne<br>w procesach decyzyjnych ..... | 290        |
| 9.6. Zadania .....                                                                      | 308        |
| 9.7. Rozwiązania zadań.....                                                             | 311        |
| Literatura .....                                                                        | 317        |

## Rozdział 10

|                                                    |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów jakości.....</b>               | <b>319</b> |
| 10.1. Jakość a koszty jakości .....                | 319        |
| 10.2. Klasyfikacja kosztów jakości .....           | 322        |
| 10.3. Wyodrębnienie i pomiar kosztów jakości ..... | 326        |
| 10.4. Procedura rachunku kosztów jakości .....     | 329        |
| 10.5. Zadania .....                                | 334        |
| 10.6. Rozwiązania zadań.....                       | 337        |
| Literatura .....                                   | 338        |

## **Rozdział 11**

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów cyklu życia produktu .....</b>          | <b>339</b> |
| 11.1. Koncepcja cyklu życia produktu .....                  | 339        |
| 11.2. Rachunek kosztów i wyników cyklu życia produktu ..... | 344        |
| 11.3. Zadania .....                                         | 350        |
| 11.4. Rozwiązania zadań.....                                | 351        |
| Literatura .....                                            | 353        |

## **Rozdział 12**

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów docelowych.....</b>                    | <b>355</b> |
| 12.1. Koncepcja rachunku kosztów docelowych .....          | 355        |
| 12.2. Etapy rachunku kosztów docelowych.....               | 363        |
| 12.3. Analiza wartości w rachunku kosztów docelowych ..... | 370        |
| 12.4. Zadania .....                                        | 375        |
| 12.5. Rozwiązania zadań.....                               | 378        |
| Literatura .....                                           | 380        |

## **Rozdział 13**

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia.....</b>                                                            | <b>381</b> |
| 13.1. Koncepcja rachunku kosztów ciągłego doskonalenia .....                                                  | 381        |
| 13.2. Rola właściciela, menedżerów i szeregowych pracowników<br>w rachunku kosztów ciągłego doskonalenia..... | 384        |
| 13.3. „Szczupłe zarządzanie” .....                                                                            | 390        |
| 13.4. Zadania .....                                                                                           | 397        |
| 13.5. Rozwiązania zadań.....                                                                                  | 400        |
| Literatura .....                                                                                              | 401        |

## **Rozdział 14**

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>Strategiczna karta wyników.....</b>              | <b>403</b> |
| 14.1. Koncepcja strategicznej karty wyników.....    | 403        |
| 14.2. Mapowanie strategii .....                     | 409        |
| 14.3. Mierniki w strategicznej karcie wyników ..... | 420        |
| 14.4. Perspektywy strategicznej karty wyników ..... | 425        |
| 14.5. Zadania .....                                 | 432        |
| 14.6. Rozwiązania zadań.....                        | 433        |
| Literatura .....                                    | 434        |

**Rozdział 15**

|                                                    |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów klienta .....</b>              | <b>437</b> |
| 15.1. Założenia rachunku kosztów klienta .....     | 437        |
| 15.2. Koszty klienta – klasyfikacja i pomiar ..... | 441        |
| 15.3. Koncepcje rachunku kosztów klienta .....     | 452        |
| 15.4. Zadania .....                                | 465        |
| 15.5. Rozwiązania zadań .....                      | 468        |
| Literatura .....                                   | 471        |

**Rozdział 16**

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Budżetowanie w przedsiębiorstwie .....</b>                                                      | <b>473</b> |
| 16.1. Definicja i klasyfikacja budżetów .....                                                      | 473        |
| 16.2. Budżety operacyjne .....                                                                     | 485        |
| 16.2.1. Budżet sprzedaży towarów .....                                                             | 487        |
| 16.2.2. Budżet zakupów towarów .....                                                               | 497        |
| 16.2.3. Budżet zapasów (magazynowania) .....                                                       | 500        |
| 16.2.4. Budżet kosztów logistyki .....                                                             | 501        |
| 16.2.5. Budżet kosztów sprzedaży .....                                                             | 504        |
| 16.2.6. Budżet kosztów ogólnego zarządu .....                                                      | 505        |
| 16.2.7. Budżet wyników ze sprzedaży .....                                                          | 507        |
| 16.3. Budżety finansowe .....                                                                      | 508        |
| 16.3.1. Budżet wpływów i wydatków .....                                                            | 509        |
| 16.3.2. Budżet bilansu (bilans <i>pro forma</i> ) .....                                            | 512        |
| 16.3.3. Budżet wyniku finansowego<br>(rachunek zysków i strat <i>pro forma</i> ) .....             | 513        |
| 16.3.4. Budżet przepływów pieniężnych<br>(rachunek przepływów pieniężnych <i>pro forma</i> ) ..... | 514        |
| 16.4. Zadania .....                                                                                | 516        |
| 16.5. Rozwiązania zadań .....                                                                      | 517        |
| Literatura .....                                                                                   | 521        |

**Rozdział 17**

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunek kosztów apriorycznych .....</b>                 | <b>523</b> |
| 17.1. Istota i odmiany rachunku kosztów apriorycznych ..... | 523        |
| 17.2. Wyznaczanie kosztów apriorycznych .....               | 525        |
| 17.3. Odchylenia od kosztów postulowanych .....             | 527        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 17.4. Zadania .....          | 530 |
| 17.5. Rozwiązania zadań..... | 535 |
| Literatura .....             | 538 |

## **Rozdział 18**

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunkowość zarządcza ośrodków odpowiedzialności .....</b>                            | <b>539</b> |
| 18.1. Założenia rachunkowości ośrodków odpowiedzialności .....                            | 539        |
| 18.2. Klasyfikacja i wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności<br>w przedsiębiorstwie..... | 543        |
| 18.3. Rachunek odpowiedzialności za koszty .....                                          | 548        |
| 18.4. Rachunek odpowiedzialności za przychody .....                                       | 550        |
| 18.5. Rachunek odpowiedzialności za wyniki .....                                          | 552        |
| 18.6. Rachunek odpowiedzialności za inwestowanie.....                                     | 555        |
| 18.7. Wewnętrzne ceny rozliczeniowe (transferowe) .....                                   | 557        |
| 18.8. Zadania .....                                                                       | 561        |
| 18.9. Rozwiązania zadań.....                                                              | 563        |
| Literatura .....                                                                          | 568        |

## **Rozdział 19**

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rachunkowość zarządcza w działalności projektowej.....</b>             | <b>569</b> |
| 19.1. Działalność projektowa w praktyce przedsiębiorstw .....             | 569        |
| 19.2. Założenia rachunkowości działalności projektowej .....              | 574        |
| 19.3. Narzędzia rachunkowości zarządczej w działalności projektowej ..... | 577        |
| 19.4. Zadania .....                                                       | 588        |
| 19.5. Rozwiązania zadań.....                                              | 592        |
| Literatura .....                                                          | 593        |

## **Rozdział 20**

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wdrożenie rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie.....</b>                                 | <b>595</b> |
| 20.1. Globalne zasady rachunkowości zarządczej.....                                                | 595        |
| 20.2. Czynniki sukcesu w procesie wdrożenia i stosowania systemu<br>rachunkowości zarządczej ..... | 602        |
| 20.3. Wymagania stawiane współczesnym specjalistom<br>rachunkowości zarządczej .....               | 611        |
| 20.4. Zadania .....                                                                                | 617        |
| 20.5. Rozwiązania zadań.....                                                                       | 620        |
| Literatura .....                                                                                   | 620        |

## Rozdział 21

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Kierunki rozwoju rachunkowości zarządczej .....</b>                                        | <b>623</b> |
| 21.1. Rachunkowość zarządcza w Polsce w świetle literatury zagranicznej .....                 | 623        |
| 21.2. Wyzwania dla rachunkowości zarządczej.....                                              | 630        |
| 21.3. Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwach<br>nieprowadzących ksiąg rachunkowych ..... | 636        |
| 21.4. Prezentacja informacji z zakresu rachunkowości zarządczej<br>dla pokolenia Y i Z.....   | 638        |
| 21.5. Zadania .....                                                                           | 644        |
| 21.6. Rozwiązania zadań.....                                                                  | 645        |
| Literatura .....                                                                              | 645        |
| <b>Informacja o autorach.....</b>                                                             | <b>649</b> |