

# Spis treści

---

<b>Wprowadzenie</b> .....	11
<b>Rozdział 1. Organizacja jako kombinacja zasobów</b> ( <i>Jerzy S. Czarnecki</i> ) .....	15
1.1. Koszty w zarządzaniu .....	15
1.2. Profesjonalny kierownik .....	19
1.2.1. Profesjonalizm i intuicja .....	19
1.2.2. Rodzaje profesjonalizmu .....	21
1.2.3. Dualizm roli kierowniczej .....	24
1.3. Zasoby organizacji .....	30
1.3.1. Zasoby i kapitały .....	31
1.3.2. Kompetencje i zdolności organizacyjne .....	32
1.3.3. Układanie zasobów w znaczące wzory .....	33
1.3.4. Wiedza i organizacja ucząca się .....	35
1.3.5. Użyteczność zasobów .....	39
1.4. Struktury i procesy .....	40
1.4.1. Zanikanie granic .....	40
1.4.2. Treść i proces .....	42
1.4.3. Struktura i proces .....	44
1.4.4. Logika struktury i logika procesu .....	45
1.5. Spotkanie operacji ze strategią .....	47
1.5.1. Działalność, branża i sektor .....	47
1.5.2. Organizacyjna architektura .....	49
1.5.3. Style architektury .....	52
1.5.4. Firma wśród konkurentów .....	55
1.6. Oczekiwania .....	59
1.7. Problemy i pytania kontrolne .....	61
1.8. Zadania .....	61
1.9. Literatura zalecana .....	63

<b>Rozdział 2. Rachunkowość zarządcza (Irena Sobańska)</b> .....	65
2.1. Pojęcie i cel .....	65
2.2. Rozwój rachunkowości zarządczej .....	73
2.2.1. Fazy rozwoju rachunkowości zarządczej .....	74
2.3. Rachunkowość zarządcza a controlling .....	86
2.4. Zadania i odpowiedzialność specjalistów rachunkowości zarządczej .....	89
2.4.1. Transformacja roli i zadań .....	89
2.4.2. Etyka zawodowa .....	93
2.5. Problemy i pytania kontrolne .....	95
2.6. Literatura zalecana .....	96
<b>Rozdział 3. Podstawy rachunku kosztów i wyników (Irena Sobańska)</b> .....	97
3.1. Koszty podmiotu .....	97
3.2. Klasyfikacja kosztów .....	100
3.2.1. Kryterium klasyfikacji kosztów: według zasobów .....	101
3.2.2. Kryterium klasyfikacji kosztów: według produktów finalnych .....	101
3.2.3. Kryterium klasyfikacji kosztów: według miejsc powstawania kosztów .....	102
3.2.4. Kryterium klasyfikacji kosztów: według reagowania kosztów na rozmiary produkcji .....	103
3.2.5. Kryterium klasyfikacji kosztów (stałych): według stopnia wykorzystania zdolności wytwórczych .....	111
3.2.6. Kryterium klasyfikacji kosztów: według faz cyklu życia produktu .....	113
3.2.7. Kryterium klasyfikacji kosztów: według procesów łańcucha wartości .....	114
3.3. Przychody a rozmiary sprzedaży .....	114
3.4. Rachunek kosztów i jego struktura .....	117
3.4.1. Pojęcie, zadania i struktura rachunku kosztów .....	117
3.4.2. Rachunek kosztów rodzajowych .....	120
3.4.3. Podmiotowy rachunek kosztów .....	124
3.4.4. Rachunek kosztów procesów .....	126
3.4.5. Przedmiotowy rachunek kosztów .....	127
3.5. Poprawność, dokładność i ekonomiczność systemu rachunku kosztów i wyników ...	128
3.6. Problemy i pytania kontrolne .....	130
3.7. Zadania .....	131
3.8. Literatura zalecana .....	132
3.5. Poprawność, dokładność i ekonomiczność systemu rachunku kosztów i wyników .....	128
3.6. Problemy i pytania kontrolne .....	130
3.7. Zadania .....	131
3.8. Literatura zalecana .....	132
<b>Rozdział 4. Koszty w perspektywie czasu (Tomasz Wnuk-Pel)</b> .....	133
4.1. Koszty a poziom działalności .....	133
4.2. Etapy analizy zachowania się kosztów .....	136
4.3. Proste metody podziału kosztów na stałe i zmienne .....	140
4.3.1. Metoda księgową .....	141
4.3.2. Metoda studiów technologicznych .....	143
4.3.3. Metoda graficzna .....	144
4.3.4. Metoda najwyższego i najniższego punktu .....	146

4.4. Podział kosztów na stałe i zmienne metodą analizy regresji .....	150
4.4.1. Wyznaczanie parametrów równania regresji .....	150
4.4.2. Ocena zależności między poziomem działalności a kosztami .....	155
4.4.3. Wymagania dotyczące danych i problemy implementacji .....	165
4.5. Zastosowanie analizy zachowania się kosztów w rachunku kosztów działań .....	168
4.6. Wykorzystanie krzywych uczenia się w analizie zachowania się kosztów .....	171
4.7. Problemy i pytania kontrolne .....	177
4.8. Zadania .....	177
4.9. Literatura zalecana .....	178
<b>Rozdział 5. Systemy rachunku kosztów i wyników (Irena Sobańska) .....</b>	<b>179</b>
5.1. Klasyfikacja systemów rachunku kosztów i wyników .....	180
5.1.1. Rachunek kosztów rzeczywistych .....	181
5.1.2. Rachunek kosztów normalnych .....	182
5.1.3. Rachunek kosztów postulowanych .....	183
5.1.4. Rachunek kosztów pełnych .....	184
5.1.5. Rachunek kosztów zmiennych .....	186
5.2. Wieloblokowy i wielostopniowy rachunek kosztów i wyników (podstawowe elementy) .....	190
5.2.1. Ośrodki odpowiedzialności .....	190
5.2.2. Zasady wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników .....	193
5.3. Ceny transferowe (wewnętrzne) .....	198
5.4. Wynik operacyjny a systemy rachunku kosztów .....	208
5.5. Ocena systemów rachunku kosztów i wyników .....	210
5.6. Problemy i pytania kontrolne .....	218
5.7. Zadania .....	219
5.8. Literatura zalecana .....	221
<b>Rozdział 6. Rachunek kosztów standardowych (Tomasz Wnuk-Pel) .....</b>	<b>222</b>
6.1. Zastosowanie budżetów w procesie kontroli i oceny działalności przedsiębiorstwa .....	223
6.1.1. Budżetowanie elastyczne .....	223
6.1.2. Analiza porównawcza planowanego i rzeczywistego poziomu kosztów .....	225
6.1.3. Porównanie wyniku rzeczywistego z budżetem przeliczonym .....	229
6.1.4. Analiza odchyień w przypadku, gdy sprzedaż nie jest równa produkcji .....	231
6.2. Rachunek kosztów standardowych – wprowadzenie .....	235
6.2.1. Podstawowe rodzaje rachunku kosztów postulowanych .....	236
6.2.2. Procedury wyznaczania standardów kosztów i rodzaje standardów .....	237
6.3. Analiza odchyień w rachunku kosztów zmiennych standardowych .....	241
6.3.1. Odchylenia materiałów bezpośrednich .....	246
6.3.2. Odchylenia płac bezpośrednich .....	251
6.3.3. Odchylenia kosztów zmiennych wydziałowych .....	255
6.3.4. Odchylenia kosztów zmiennych sprzedaży .....	258

6.3.5. Odchylenia kosztów stałych wydziałowych	259
6.3.6. Odchylenie kosztów stałych sprzedaży i administracji	260
6.3.7. Odchylenia marży na sprzedaży	260
6.3.8. Uzgodnienie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego oraz raporty kontrolno-wynikowe dla wyróżnionych w przedsiębiorstwie ośrodków odpowiedzialności	262
6.4. Analiza odchyień w rachunku kosztów pełnych standardowych	267
6.4.1. Odchylenia kosztów stałych wydziałowych	270
6.4.2. Odchylenia wyniku na sprzedaży	275
6.4.3. Uzgodnienie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego	277
6.5. Problemy i pytania kontrolne	280
6.6. Zadania	280
6.7. Literatura zalecana	283
<b>Rozdział 7. Budżetowanie kosztów, przychodów i wyników</b>	
(Tomasz Wnuk-Pel)	284
7.1. Rola i miejsce budżetowania i kontroli kosztów w działalności przedsiębiorstwa	284
7.2. Struktura i etapy budżetowania	288
7.3. Metody budżetowania	292
7.3.1. Budżetowanie przyrostowe i budżetowanie „od zera”	292
7.3.2. Budżety sztywne i budżety elastyczne	293
7.4. Budżetowanie w przedsiębiorstwach produkcyjnych	294
7.4.1. Budżetowanie poziomu sprzedaży	297
7.4.2. Budżetowanie poziomu produkcji	298
7.4.3. Budżetowanie kosztów produkcji	300
7.4.4. Budżetowanie kosztów sprzedaży i kosztów ogólnych	304
7.4.5. Budżetowanie kosztów wytworzenia sprzedanych produktów	307
7.4.6. Budżetowanie wpływów i wydatków	309
7.4.7. Budżet rachunku wyników	313
7.4.8. Budżet bilansu	314
7.5. Budżetowanie w innych rodzajach działalności	315
7.5.1. Firmy handlowe	315
7.5.2. Firmy usługowe	316
7.5.3. Organizacje nienastawione na zysk	319
7.6. Budżetowanie kosztów działań ( <i>Activity Based Budgeting</i> )	319
7.7. Budżetowanie na zasadach <i>Kaizen</i> ( <i>Kaizen Budgeting</i> )	322
7.8. Problemy i pytania kontrolne	327
7.9. Zadania	328
7.10. Literatura zalecana	330
<b>Rozdział 8. Pomiar kosztów produktów</b> (Irena Sobańska)	331
8.1. Pojęcie, cel i rodzaje kalkulacji	331

8.2. Tradycyjne metody kalkulacji .....	334
8.3. Wycena świadczeń wewnętrznych .....	340
8.3.1. Przypadek I: proces wymiany wewnętrznej – prosty .....	341
8.3.2. Przypadek II: proces wymiany wewnętrznej – złożony .....	342
8.4. Pomiar kosztów produktów finalnych w rachunku kosztów pełnych .....	347
8.4.1. Zastosowanie metody kalkulacji podziałowej .....	348
8.4.2. Zastosowanie metody kalkulacji doliczeniowej .....	351
8.4.3. Zastosowanie metod kalkulacji przy produkcji sprzężonej .....	353
8.5. Pomiar kosztów produktów finalnych w rachunku kosztów zmiennych .....	356
8.5.1. Zastosowanie metody kalkulacji podziałowej .....	356
8.5.2. Zastosowanie metody kalkulacji doliczeniowej .....	358
8.5.3. Zastosowanie metod kalkulacji przy produkcji łącznej .....	359
8.6. Krytyka tradycyjnych metod pomiaru kosztów produktów i nowe koncepcje .....	361
8.7. Problemy i pytania kontrolne .....	366
8.8. Zadania .....	367
8.9. Literatura zalecana .....	370
<b>Rozdział 9. Rachunek kosztów działań (Tomasz Wnuk-Pel) .....</b>	<b>371</b>
9.1. Problemy związane z rozliczaniem kosztów pośrednich w tradycyjnym systemie rachunków kosztów .....	371
9.2. Rozliczanie kosztów pośrednich w rachunku kosztów działań – etapy rachunku kosztów działań .....	374
9.2.1. Identyfikacja istotnych działań występujących w przedsiębiorstwie .....	376
9.2.2. Ustalenie kosztów wyodrębnionych działań .....	380
9.2.3. Określanie nośników kosztów działań .....	382
9.2.4. Rozliczenie kosztów pośrednich poszczególnych działań na obiekty kosztów ...	385
9.3. Rachunek kosztów działań w przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	386
9.3.1. Charakterystyka działań zachodzących w przedsiębiorstwie, ich kosztów i nośników .....	386
9.3.2. Kalkulacja kosztów obiektów w rachunku kosztów działań .....	389
9.4. Rachunek kosztów działań w innych rodzajach działalności .....	395
9.5. <i>Time-Driven ABC</i> .....	398
9.6. Problemy związane z wdrażaniem rachunku kosztów działań .....	401
9.7. Problemy i pytania kontrolne .....	403
9.8. Zadania .....	403
9.9. Literatura zalecana .....	406
<b>Rozdział 10. Rachunek kosztów celu (Irena Sobańska) .....</b>	<b>407</b>
10.1. Kompleksowe zarządzanie kosztami .....	407
10.2. Rachunek cyklu życia produktu .....	410
10.3. Rachunek kosztów celu .....	415
10.3.1. Pojęcie i cele .....	415

10.3.2. Metody wyznaczania założonego kosztu produktu (celu) i jego struktury . . . .	419
10.3.3. Realizacja procesu rachunku kosztów celu . . . . .	426
10.3.4. Zastosowania . . . . .	428
10.4. Koszty jakości w rachunku kosztów celu . . . . .	429
10.5. Pomocnicze narzędzia redukcji kosztów . . . . .	431
10.6. Problemy i pytania kontrolne . . . . .	435
10.7. Zadania . . . . .	435
10.8. Literatura zalecana . . . . .	437
<b>Rozdział 11. Kaizen Costing (Irena Sobańska)</b> . . . . .	438
11.1. Pojęcie, typy i cele rachunku redukcji kosztów . . . . .	438
11.2. Rachunek redukcji kosztów – realizacja . . . . .	443
11.3. Zespoły robocze – <i>quasi-centra</i> zysku . . . . .	448
11.4. Znaczenie współczesnych systemów rachunku kosztów w kompleksowym zarządzaniu kosztami . . . . .	450
11.5. Problemy i pytania kontrolne . . . . .	452
11.6. Literatura zalecana . . . . .	452
<b>Rozdział 12. Rachunek kosztów w praktyce polskiej (Irena Sobańska)</b> . . . . .	453
12.1. Wpływ zmian w prawnych regulacjach rachunkowości na system rachunku kosztów w praktyce (po 1990 r.) . . . . .	454
12.2. Systemy rachunku kosztów stosowane w praktyce – wyniki badań . . . . .	463
12.3. Problemy i pytania kontrolne . . . . .	473
12.4. Zadania . . . . .	474
12.5. Literatura zalecana . . . . .	476
<b>Załączniki</b> . . . . .	477
<b>Odpowiedzi do zadań</b> . . . . .	489
<b>Bibliografia</b> . . . . .	491
<b>Indeks</b> . . . . .	499