

# **RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA**

**OD TEORII DO PRAKTYKI**



# **RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA**

## **OD TEORII DO PRAKTYKI**

---

**Grzegorz Lew, Ewa Wanda Maruszewska, Piotr Szczypa**

Recenzent: Prof. dr hab. Edward Nowak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody Autorów i Wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz Autorzy dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki: starline / Freepik

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

Redakcja i DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I, Warszawa 2019

ISBN 978-83-8102-041-1

EAN 9788381020411

**Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (48 22) 374 90 20 lub 22

**Księgarnia Ekonomiczna**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (48 22) 396 15 00... 01

**Księgarnia Internetowa**

www.cedewu.pl

Made in Poland

# Spis treści

Wstęp.....	13
------------	----

## 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 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 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 (rachunek zysków i strat <i>pro forma</i> ).....	513
16.3.4. Budżet przepływów pieniężnych (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 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 rachunkowości zarządczej .....	602
20.3. Wymagania stawiane współczesnym specjalistom 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 świetle literatury zagranicznej .....	623
21.2. Wyzwania dla rachunkowości zarządczej.....	630
21.3. Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwach nieprowadzących ksiąg rachunkowych .....	636
21.4. Prezentacja informacji z zakresu rachunkowości zarządczej 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>