

Opis

Kompleksowe, obszerne opracowanie prezentujące metody zarządzania kosztami i finansami przedsiębiorstwa i ich zastosowanie w praktyce. Przy prezentacji kolejnych metod zarządzania autorzy posługują się **konkretnym przykładem przedsiębiorstwa produkcyjnego, w który wplecione są wyjaśnienia teoretyczne potrzebne do zrozumienia rozwiązań praktycznych.** Na danych liczbowych przedstawiają kolejne ogniwa systemu informacyjnego controllingu z punktu widzenia jego projektowania, wdrażania oraz analizy i wykorzystania informacji dla potrzeb zarządzania.

W kolejnych częściach omówiono:

- **zasady i procedury budżetowania kosztów** w powiązaniu z organizacją przedsiębiorstwa, technologią, strukturą asortymentową produkcji oraz realizowanymi procesami. Pokazana jest tu metodyka tworzenia budżetów kosztów dla miejsc ich powstawania w ramach działalności podstawowej, pomocniczej oraz sfery nieprodukcyjnej przedsiębiorstwa.
- **tworzenie budżetów finansowych** – przedstawiono tu problematykę planowania i analizy kapitału pracującego, płynności finansowej, tworzenia bilansu pro forma, planowania inwestycji i oceny ich efektywności;
- **zasady kontroli wykonania budżetów operacyjnych** dla miejsc powstawania kosztów oraz budżetów finansowych przedsiębiorstwa – szczegółowo zostały tu opisane sposoby monitorowania kosztów bezpośrednich, wydziałowych, nieprodukcyjnych oraz wyniku, płynności i wskaźników finansowych na szczeblu całego przedsiębiorstwa;
- **analizę odchyłeń kosztów** materiałów, płac bezpośrednich, kosztów wydziałowych i nieprodukcyjnych w przekroju miejsc ich powstawania
- **praktyczne i teoretyczne aspekty rachunku kosztów działań**, w tym m.in.:

– problematykę zarządzania kosztami produkcji oraz sprzedaży i marketingu w ujęciu procesowym;

– wielowymiarowe ujęcie wyniku finansowego na podstawie rachunku ABC w odniesieniu do działań, produktu i klienta;

– wykorzystanie ABC w rozliczaniu kosztów sprzedaży i marketingu oraz ustalania wyniku finansowego według produktów i klientów

– metodologia budżetowania kosztów (ABB) w oparciu o techniki ABC

- problematykę pomiaru działalności przedsiębiorstwa za pomocą **strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard – BSC).**

Praktyczny poradnik dla osób, które zajmują się zawodowo rachunkowością zarządczą i controllinglem finansowym. **Menedżerowie, którzy sięgną po ta książkę, znajdą w niej szereg praktycznych wskazówek dotyczących projektowania systemów informacyjnych rachunkowości zarządczej i controllingu, analizy informacji z tych systemów oraz ich wykorzystania w procesie zarządzania.**

Spis treści

Przedmowa

Budżetowanie kosztów w firmie produkcyjnej

- Przygotowanie i planowanie produkcji
- Budżetowanie kosztów wydziałowych produkcji podstawowej i pomocniczej
- Pośrednie koszty produkcji
- Budżety kosztów wydziałowych
- Zasady opracowania budżetu kosztów wydziałowych
- Podział budżetowanych kosztów wydziałowych na stałe i zmienne.
- Współczynnik zmienności kosztów. Funkcja kosztów wydziałowych
- Rozliczanie budżetowanych kosztów wydziałów produkcji pomocniczej
- Budżetowanie kosztów bezpośrednich
- Materiały bezpośrednie
- Płace bezpośrednie
- Budżetowanie kosztów nieprodukcyjnych
- Postulowany koszt jednostkowy produktu
- Planowanie wyniku finansowego na podstawie rachunku kosztów pełnych i zmiennych

Planowanie finansowe w firmie produkcyjnej

- Analiza progu rentowności i planowanie wyniku finansowego w krótkim okresie
- Planowany próg rentowności
- Planowanie wyniku finansowego w oparciu o analizę progu rentowności
- Próg rentowności ze zmianą struktury asortymentowej
- Minimalny i maksymalny próg rentowności
- Analiza progu rentowności i wyniku finansowego w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych
- Dźwignia operacyjna i finansowa
- Zarządzanie kapitałem pracującym
- Wymagany poziom aktywów bieżących
- Finansowanie aktywów bieżących
- Zarządzanie zapasami
- Zarządzanie środkami pieniężnymi
- Zarządzanie należnościami i zobowiązaniami
- Postulowane zmiany w poziomie kapitału pracującego
- Planowanie inwestycji i ocena ich efektywności
- Planowanie finansowe w analizie opłacalności inwestycji
- Szacowanie opłacalności inwestycji – metody
- Decyzje inwestycyjne w warunkach inflacji
- Decyzje inwestycyjne a ryzyko
- Konstrukcja sprawozdań finansowych pro forma
- Sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych pro forma
- Bilans pro forma
- Planowanie potrzeb kapitałowych w długim okresie
- Planowanie docelowego poziomu aktywów i źródeł ich finansowania

- Planowanie bilansu, rachunku wyników i sprawozdania z przepływu środków pieniężnych
- Symulacja zapotrzebowania na dodatkowy kapitał w zależności od tempa rozwoju przedsiębiorstwa i jego polityki finansowej

Kontrola wykonania budżetów operacyjnych i finansowych

- Przeliczanie budżetów wyjściowych kosztów na budżety elastyczne kosztów
- Sprawozdania z wykonania budżetów kosztów
- Koszty wydziałowe wydziałów produkcji podstawowej
- Koszty płac i materiałów bezpośrednich
- Koszty nieprodukcyjne
- Kontrola kosztów niewykorzystanego majątku produkcyjnego
- Monitorowanie kosztów i wyników przedsiębiorstwa na podstawie analizy odchyień
- Monitorowanie wyniku finansowego w tradycyjnym rachunku kosztów zmiennych
- Uzupełniająca analiza i kontrola kosztów stałych
- Monitorowanie wykonania sprawozdań finansowych i planowanego poziomu wskaźników finansowych
- Raporty z wykonania sprawozdań finansowych
- Kontrola wykonania planowanego poziomu wskaźników finansowych

Rachunek kosztów standardowych w budżetowaniu i kontroli

- Podstawowe zasady i procedury rachunku kosztów standardowych
- Zastosowanie budżetów w procesie kontroli i oceny działalności przedsiębiorstwa
- Budżetowanie elastyczne
- Analiza porównawcza planowanego i rzeczywistego poziomu kosztów
- Porównanie wyniku rzeczywistego z budżetem przeliczonym
- Analiza odchyień w przypadku, gdy sprzedaż nie jest równa produkcji oraz uzgodnienie wyniku rzeczywistego w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych
- Rachunek kosztów standardowych
- Podstawowe rodzaje rachunku kosztów postulowanych
- Procedury wyznaczania standardów kosztów i rodzaje standardów
- Analiza odchyień w standardowym rachunku kosztów zmiennych
- Odchylenia materiałów bezpośrednich
- Odchylenia płac bezpośrednich
- Odchylenia kosztów zmiennych wydziałowych
- Odchylenia kosztów zmiennych sprzedaży
- Odchylenia kosztów stałych wydziałowych
- Odchylenie kosztów stałych sprzedaży i administracji
- Odchylenia na sprzedaży
- Uzgodnienie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego oraz raporty kontrolno-wynikowe dla wyróżnionych ośrodków odpowiedzialności
- Uzupełniająca analiza odchyień w standardowym rachunku kosztów pełnych
- Odchylenia kosztów stałych wydziałowych
- Odchylenia na sprzedaży
- Uzgodnienie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego w rachunku kosztów pełnych

- Rozwinięcie analizy odchyłeń materiałów i płac bezpośrednich oraz marży na sprzedaży
- Szczegółowe odchylenia materiałów bezpośrednich
- Szczegółowe odchylenia płac bezpośrednich
- Szczegółowe odchylenia marży na sprzedaży
- Praktyczne aspekty standardowego rachunku kosztów.
- Analiza odchyłeń oraz system ich monitorowania
- Wykorzystanie analizy odchyłeń kosztów do celów zarządzania
- Analiza odchyłeń kosztu rzeczywistego od kosztu standardowego
- Odchylenia od standardowych kosztów materiałów bezpośrednich
- Odchylenie od standardowych kosztów robocizny bezpośredniej
- Odchylenie od standardowych zmiennych kosztów wydziałowych
- Odchylenie od standardowych kosztów wydziałowych
- Kalkulacja rzeczywistego kosztu jednostkowego produktu przy rachunku kosztów standardowych
- Ewidencja syntetyczna kosztów produkcji
- przy rachunku kosztów standardowych
- Prezentacja danych o odchyleniu kosztu standardowego
- Monitorowanie wyniku finansowego w standardowym rachunku kosztów zmiennych

Rachunek kosztów działań ABC

- Podstawowe zasady i procedury rachunku kosztów działań
- Uwarunkowania i problemy rozliczania kosztów pośrednich w tradycyjnym systemie rachunku kosztów
- Tradycyjne procedury rozliczania kosztów pośrednich
- Problemy związane z rozliczaniem kosztów pośrednich w tradycyjnym systemie rachunku kosztów
- Kalkulacja kosztów produktu w rachunku kosztów działań
- Etapy rachunku kosztów działań
- Identyfikacja istotnych działań występujących w przedsiębiorstwie
- Ustalenie kosztów wyodrębnionych działań (activity cost pool)
- Określenie jednostki pomiaru wolumenu każdego działania
- Rozliczenie kosztów pośrednich poszczególnych działań na produkty
- Kalkulacja kosztów produktu w rachunku kosztów działań – przykład
- Charakterystyka działań zachodzących w przedsiębiorstwie, ich kosztów i jednostek pomiaru
- Kalkulacja kosztów produktów w podejściu tradycyjnym
- Kalkulacja kosztów produktów w podejściu ABC
- Różnice między tradycyjnym rachunkiem kosztów i rachunkiem kosztów działań
- Problemy związane z wdrażaniem rachunku kosztów działań
- Praktyczne aspekty ABC - system alokacji kosztów pośrednich w procesy produkcyjne (Działania) i produkty
- Struktura rodzajowa kosztów wydziałowych w centrach kosztów produkcji podstawowej
- Jednostki pomiaru kosztów rodzajowych miejsc powstawania kosztów
- Identyfikacja wartości kosztów rodzajowych dla centrów kosztów
- Charakterystyka procesów produkcyjnych - mikrodziałów
- Wskaźniki alokacji kosztów rodzajowych w procesy produkcyjne – mikrodziałania
- Stawka jednolitych kosztów rodzajowych na ich jednostki pomiaru

- Wycena procesów produkcyjnych – mikrodziałania
- Grupowanie procesów produkcyjnych – mikrodziałania w działania.
- Jednostki pomiaru wolumenu działań
- Pula i stawki kosztów działań
- Koszty sprzedaży i marketingu oraz system ich rozliczania według metody ABC
- Koszt jednostkowy produktu i wynik finansowy liczony według metody ABC
- Zastosowanie Rachunku kosztów działań(ABC) w procesie budżetowania – ABB

Strategiczna karta wyników jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego

- Strategia przedsiębiorstwa a zapotrzebowanie na informacje z systemu rachunkowości zarządczej
- Strategiczna karta wyników jako system pomiaru działalności
- Znaczenie kompleksowego i zrównoważonego systemu pomiaru działalności
- Perspektywa klienta
- Perspektywa procesów wewnętrznych
- Perspektywa rozwoju
- Perspektywa finansowa
- Strategiczna karta wyników – przykład
- Strategiczna karta wyników jako fundament systemu zarządzania strategicznego
- Strategiczna karta wyników – od narzędzia pomiaru działalności do systemu zarządzania strategicznego
- Wyjaśnianie wizji i strategii
- Komunikowanie i koordynowanie
- Planowanie
- Sprzężenie zwrotne i uczenie się
- Wdrażanie strategicznej karty wyników
- Strategiczna karta wyników – podsumowanie

Organizacja i informatyzacja controllingu we współczesnym przedsiębiorstwie

- Organizacja i funkcje działu controllingu
- Problemy informatyzacji systemów controllingu
- Wdrażanie controllingu przy wykorzystaniu systemów finansowo-księgowych z nadbudową i opracowanie niezależnych systemów informatycznych
- Implementacja controllingu w środowisku zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem klasy MRP II

Bibliografia