

## Wstęp

We współczesnych organizacjach gospodarczych budżetowanie stanowi jedno z podstawowych narzędzi zarządzania. Elementem wspierającym budżetowanie powinna być rachunkowość finansowa. Niektóre zadania realizowane przez jeden ze wskazanych systemów są również wykonywane w ramach drugiego. Z tego powodu należy rozważyć potrzebę integracji obu tych systemów. W zakresie rejestracji i rozliczania kosztów rzeczywistych system budżetowania powinien zatem wykorzystywać narzędzia zarezerwowane dotąd jedynie dla rachunkowości finansowej. Z tego powodu systematyczny rachunek kosztów musi otworzyć się na specyficzne potrzeby informacyjne budżetowania. Pozwoli to uniknąć wykonywania poszczególnych zadań dwukrotnie według odmiennych reguł.

W niniejszej publikacji zostały zaprezentowane wybrane obszary tworzenia rachunku kosztów, które powinny funkcjonować według jednolitych reguł w zakresie systemów rachunkowości finansowej i budżetowania. W tej publikacji zostały opisane zatem tylko te elementy funkcjonowania rachunku kosztów, które wymagają integracji w celu realizacji wymogów obu tych systemów.

Rozważania teoretyczne zostały wsparte przykładami praktycznego ich zastosowania

w konkretnych przedsiębiorstwach. Są to przedsiębiorstwa reprezentujące różne branże – przedsiębiorstwa produkcyjne, bank oraz szpital. Zaprezentowane studia przypadków opisują kompleksową przebudowę systemu rachunku kosztów. Przy realizacji poszczególnych projektów uwzględniono następujące czynniki:

- został poddany analizie bardzo szeroki obszar funkcjonowania przedsiębiorstw, zarówno w aspekcie wykorzystywanych narzędzi zarządzania, jak i realizowanych procesów,
- modyfikacje rachunku kosztów przeprowadzono równoległe z procedurami implementacji systemów budżetowania, począwszy od analizy stanu przed wdrożeniem aż do ich zakończenia,
- wdrażane systemy budżetowania spełniały najlepsze obowiązujące w tym zakresie standardy.

Efektom tego jest identyfikacja obszarów rachunku kosztów, w których integracja obu omawianych systemów jest szczególnie potrzebna. Ponadto, zaprezentowano wzorcowe rozwiązania referencyjne budowy narzędzi wykorzystywanych przez rachunkowość finansową, których adaptacja do wymogów budżetowania pozwoli na stworzenie jednolitego rachunku kosztów obsługującego oba te systemy.

Rozwiązania te wydają się zatem uniwersalne i niezależne od branży.

# Spis treści

## Wstęp

### Rozdział 1. Rachunkowość finansowa a potrzeby budżetowania operacyjnego

- 1.1. Relacje pomiędzy budżetowaniem operacyjnym a rachunkowością finansową
- 1.2. Funkcje budżetu operacyjnego
- 1.3. Realizacja funkcji budżetowania operacyjnego z wykorzystaniem systemu rachunkowości finansowej
- 1.4. Wymogi budżetowania względem klasyfikacji kosztów
- 1.5. Controlling w optymalizacji procesów gospodarczych

### Rozdział 2. Klasyfikacja kosztów a potrzeby budżetowania

- 2.1. Typ działalności jako kryterium klasyfikacji kosztów na potrzeby budżetowania
- 2.2. Typ działalności a ewidencja kosztów według kryteriów rachunkowości finansowej
- 2.3. Konstrukcja konta kosztów na potrzeby budżetowania

### Rozdział 3. Adaptacja rachunku kosztów na potrzeby budżetowania

- 3.1. Ewidencja i rozliczanie kosztów na potrzeby budżetowania
- 3.2. Szczegółowe różnice w zakresie klasyfikacji kosztów według rodzaju na potrzeby rachunkowości finansowej i budżetowania
- 3.3. Identyfikacja centrów kosztów w rachunkowości finansowej i zarządczej

### Rozdział 4. Rozliczanie kosztów pośrednich na potrzeby budżetowania

- 4.1. Wymogi budżetowania w zakresie rozliczeń kosztów pośrednich
- 4.2. Metody rozliczeń kosztów pośrednich na potrzeby budżetowania
- 4.3. Subsydiowanie skróśne oraz koncepcja jasnego i rzetelnego obrazu (True and Fair View) a jakość rozliczeń kosztów pośrednich
- 5.1. Identyfikacja centrów kosztów w zakresie działalności pomocniczej
- 5.2. Rozliczanie kosztów nieruchomości
- 5.3. Rozliczanie kosztów informatyki
- 5.4. Rozliczanie kosztów gospodarki energetycznej

### Rozdział 6. Koszty niewykorzystanego potencjału

- 6.1. Obszary identyfikacji kosztów niewykorzystanego potencjału
- 6.2. Pomiar i ujawnianie kosztów niewykorzystanego potencjału
- 6.3. Klasyfikacja i rozliczanie kosztów niewykorzystanego potencjału
- 6.4. Kalkulacja ceny z uwzględnieniem stopnia wykorzystania potencjału
- 6.5. Kalkulacja kosztów i ceny produktów metodą rachunku kosztów pełnych oraz stopnia wykorzystania potencjału – studium przypadku z przedsiębiorstwa produkcyjnego
- 6.6. Przykład obliczeń dla kalkulacji ceny metodą uwzględniającą stopień wykorzystania potencjału

### Rozdział 7. Koszty procesów sprzedaży w rachunkowości finansowej i zarządczej

- 7.1. Koszty sprzedaży a koszty procesów sprzedaży
- 7.2. Koszty procesów sprzedaży według wymogów rachunkowości zarządczej
- 7.3. Raportowanie wyników o procesach sprzedaży

### Rozdział 8. Integracja rachunku kosztów z budżetowaniem w wybranych przedsiębiorstwach – studia przypadków

- 8.1. Przekształcenie rachunku kosztów na potrzeby budżetowania w banku

8.2. Przebudowa rachunku kosztów na potrzeby budżetowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym

8.3. Adaptacja rachunku kosztów na potrzeby budżetowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym średniej wielkości

8.4. Zakres przekształcenia rachunku kosztów na potrzeby budżetowania w analizowanych przedsiębiorstwach – podsumowanie

Zakończenie

Bibliografia

Wykaz wykorzystanych stron internetowych

Wykaz aktów prawnych

Spis rysunków

Spis tabel