

# Spis treści

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b> .....                                                        | 7  |
| <b>Rozdział 1. Teoria współczesnego controllingu</b> .....                | 9  |
| Geneza i rozwój controllingu .....                                        | 9  |
| Pojęcie controllingu .....                                                | 11 |
| Funkcje controllingu .....                                                | 14 |
| Zadania systemu controllingu .....                                        | 20 |
| <b>Rozdział 2. Charakterystyka controllingu w przedsiębiorstwie</b> ..... | 25 |
| Przedmiot i zakres controllingu .....                                     | 25 |
| Klasyfikacja controllingu .....                                           | 27 |
| Controlling a systemy zarządzania i rachunkowości .....                   | 33 |
| Controlling a inne dyscypliny .....                                       | 37 |
| Komórka controllingu i controller w przedsiębiorstwie .....               | 38 |
| <b>Rozdział 3. Narzędzia controllingu strategicznego</b> .....            | 43 |
| Pojęcie i dobór narzędzi controllingu strategicznego .....                | 43 |
| Luka strategiczna .....                                                   | 47 |
| Analiza SWOT .....                                                        | 49 |
| Strategiczna karta wyników .....                                          | 52 |
| Ocena projektów inwestycyjnych .....                                      | 58 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 4. Narzędzia controllingu operacyjnego</b> .....                                | 67  |
| Pojęcie i istota narzędzi controllingu operacyjnego .....                                   | 67  |
| Budżetowanie .....                                                                          | 69  |
| Krótkookresowy rachunek kosztów i wyników .....                                             | 83  |
| Analiza wąskich gardeł .....                                                                | 86  |
| <br><b>Rozdział 5. Organizacja i budżetowanie w centrach odpowiedzialności</b> ..           | 89  |
| Koncepcja i rodzaje ośrodków odpowiedzialności .....                                        | 89  |
| Organizacja i budżetowanie w centrum kosztów .....                                          | 93  |
| Budżetowanie wielkości i kosztów sprzedaży w centrum przychodów ....                        | 97  |
| Rachunek marż pokrycia w centrum zysku .....                                                | 102 |
| Budżetowanie w centrum inwestycji .....                                                     | 108 |
| <br><b>Rozdział 6. Ocena pracy centrów odpowiedzialności<br/>a system motywacyjny</b> ..... | 113 |
| Mierniki oceny i analiza odchyleń w centrum kosztów .....                                   | 113 |
| System wskaźników oceny i odchylenia w centrum przychodów .....                             | 118 |
| Rodzaje mierników oceny pracy centrów zysku i inwestycji .....                              | 122 |
| Zakres decyzyjności i odpowiedzialności menedżerów w centrach<br>odpowiedzialności .....    | 128 |
| Powiązanie wyników oceny pracy centrów odpowiedzialności z systemem<br>motywacyjnym .....   | 133 |
| <br><b>Literatura</b> .....                                                                 | 139 |