

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>1. Systemy kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie – Piotr Bednarek</b> .....	9
1.1. Pojęcie i zakres kontroli jako funkcji zarządzania .....	9
1.2. Cybernetyczna koncepcja systemu kontroli zarządczej .....	11
1.3. Behawioralna koncepcja systemu kontroli zarządczej .....	14
1.4. Koncepcja dźwigni kontroli .....	16
1.5. Pakiet systemów kontroli zarządczej .....	20
Bibliografia .....	26
<b>2. Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa – Marcin Kowalewski</b> .....	27
2.1. Zarys definicyjny i ewolucja systemów pomiaru dokonań .....	27
2.2. Prezentacja wybranych systemów pomiaru dokonań .....	29
2.3. Proces przygotowania i wdrożenia systemu pomiaru dokonań do przedsiębiorstwa .....	39
2.4. Podstawowe błędy związane z wykorzystaniem systemu pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	43
Bibliografia .....	44

<b>3. Raportowanie wewnętrzne w przedsiębiorstwie – Bartłomiej Nita</b> . . . . .	<b>47</b>
3.1. Istota i zakres raportowania wewnętrznego . . . . .	47
3.2. Zrównoważona karta wyników jako ramy raportowania dokonań. . . . .	51
3.3. Cele i mierniki raportowane w zrównoważonej karcie wyników . . . . .	53
3.4. Wykorzystanie map strategii w raportowaniu wewnętrznym . . . . .	58
3.5. Przykład zastosowania zrównoważonej karty wyników w raportowaniu wewnętrznym . . . . .	60
Bibliografia . . . . .	64
<b>4. Kaskadowanie celów strategicznych i ich mierników dokonań</b> – <i>Maria Niepłowicz</i> . . . . .	<b>65</b>
4.1. Wymagania odnośnie celów i ich mierników dokonań . . . . .	65
4.2. Metody kaskadowania. . . . .	68
4.3. Przykład kaskadowania celów strategicznych i ich mierników dokonań . . . . .	72
Bibliografia . . . . .	81
<b>5. Pomiar dokonań w ośrodkach odpowiedzialności – Grzegorz Lew</b> . . . . .	<b>83</b>
5.1. Decentralizacja zarządzania przez ośrodki odpowiedzialności. . . . .	83
5.2. Mierniki oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności . . . . .	87
5.3. Ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności . . . . .	90
5.4. Raportowanie dokonań ośrodków odpowiedzialności. . . . .	98
Bibliografia . . . . .	101
<b>6. Mierniki działań w zarządzaniu łańcuchem dostaw – Robert Kowalak</b> . . . . .	<b>103</b>
6.1. Istota łańcucha dostaw . . . . .	103
6.2. Zarządzanie łańcuchem dostaw . . . . .	107
6.3. Zależności systemowe w łańcuchu dostaw. . . . .	110
6.4. Zarządzanie kosztami działań łańcucha dostaw . . . . .	111
6.5. Mierniki działań w systemie zaopatrzenia . . . . .	114
6.6. Mierniki działań w systemie produkcji. . . . .	116
6.7. Mierniki działań w systemie sprzedaży . . . . .	118
Bibliografia . . . . .	120
<b>7. Identyfikacja i wycena przychodów – Michał Poszwa</b> . . . . .	<b>123</b>
7.1. Zakres informacji o przychodach w sprawozdawczości przedsiębiorstwa . . . . .	123
7.2. Istota i wycena przychodów w rachunkowości . . . . .	125

7.3. Zakres przychodów w rachunku wyniku podatkowego.....	131
7.4. Procedury wyceny przychodów podatkowych .....	134
Bibliografia .....	136
<b>8. Sprawozdanie z działalności jako źródło informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa – Edward Nowak .....</b>	<b>139</b>
8.1. Sprawozdanie z działalności jako element raportu rocznego .....	139
8.2. Cel i charakter sprawozdania z działalności .....	143
8.3. Zawartość sprawozdania z działalności jednostki .....	146
8.4. Sprawozdanie z działalności emitenta .....	148
8.5. Komentarz zarządu w świetle regulacji międzynarodowych .....	151
8.6. Użyteczność informacji prezentowanych w sprawozdaniu z działalności ...	154
Bibliografia .....	155
<b>9. Analiza finansowa w procesie transformacji własnościowej przedsiębiorstwa – Wojciech Krzeszowski .....</b>	<b>157</b>
9.1. Analiza finansowa jako element <i>due diligence</i> .....	157
9.2. Analiza makrootoczenia i branży .....	159
9.3. Analiza zasobów majątkowych .....	160
9.4. Analiza kapitałów własnych oraz zobowiązań .....	163
9.5. Analiza kosztów i przychodów .....	165
9.6. Analiza przepływów pieniężnych .....	172
9.7. Analiza ryzyka zakładanych wartości .....	173
Bibliografia .....	176
<b>10. Planowanie, budżetowanie i pomiar dokonań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – Marta Nowak .....</b>	<b>177</b>
10.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi i potrzeba pomiaru dokonań w obszarze HRM .....	177
10.2. Planowanie i budżetowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. ...	184
10.3. Wskaźniki dokonań dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi .....	193
Bibliografia .....	199
<b>11. Analiza odchyleń w kontroli wykonania budżetów – Zdzisław Kes .....</b>	<b>201</b>
11.1. Kontrola wykonania budżetów w procesie budżetowania .....	201
11.2. Miejsce analizy odchyleń w kontroli wykonania budżetów .....	209

11.3. Metody badań przyczynowych odchyień . . . . .	211
11.4. Metodyka dezagregacji odchyień . . . . .	215
11.5. Ustalanie istotności odchyień na potrzeby kontroli budżetowej . . . . .	218
Bibliografia . . . . .	222
<b>12. Koncepcja <i>beyond budgeting</i> a tradycyjne budżetowanie</b>	
– <b>Maciej Norkowski</b> . . . . .	<b>225</b>
12.1. Krytyka tradycyjnego budżetowania jako geneza koncepcji <i>beyond budgeting</i> . . . . .	225
12.2. Mechanizm odejścia od tradycyjnego budżetowania . . . . .	226
12.3. Rola procesów adaptacyjnych w koncepcji <i>beyond budgeting</i> . . . . .	231
12.4. Rola radykalnej decentralizacji w koncepcji <i>beyond budgeting</i> . . . . .	235
12.5. Narzędzia wykorzystywane w ramach koncepcji <i>beyond budgeting</i> oraz postulat zmiany mentalności i sposobu myślenia . . . . .	239
Bibliografia . . . . .	242