

# Spis treści

Słowo wstępne.....	7
<b>1. Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem – Edward Nowak.....</b>	<b>9</b>
1.1. Pojęcie i cel controllingu .....	9
1.2. Systemowe ujęcie controllingu .....	12
1.3. Funkcje controllingu.....	17
1.4. Rodzaje controllingu .....	23
1.5. <i>Controlling</i> a model biznesowy przedsiębiorstwa.....	27
Bibliografia .....	31
<b>2. Organizacyjne aspekty controllingu – Zdzisław Kes .....</b>	<b>33</b>
2.1. Miejsce controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa .....	33
2.2. Rola i zadania controllera .....	37
2.3. Organizacja przepływu informacji controllingowej .....	44
2.4. Proces wdrażania controllingu .....	48
Bibliografia .....	52
<b>3. Instrumenty controllingu strategicznego – Maria Niepłowicz .....</b>	<b>53</b>
3.1. Istota controllingu strategicznego.....	53
3.2. Zrównoważona karta wyników .....	56
3.3. Rachunek kosztów – podejście strategiczne .....	65
3.4. <i>Benchmarking</i> .....	71
3.5. Budżetowanie kapitałów .....	75
Bibliografia .....	81

<b>4. Instrumenty controllingu operacyjnego – Edward Nowak .....</b>	<b>83</b>
4.1. Pojęcie i zakres controllingu operacyjnego.....	83
4.2. Rachunek marży pokrycia.....	85
4.3. Mierniki ekonomiczne a wskaźniki finansowe .....	92
4.4. Budżetowanie operacyjne .....	99
4.5. Rachunek kosztów – podejście operacyjne .....	104
Bibliografia .....	109
<b>5. Rachunkowość jako baza informacyjna controllingu – Alfred Szydełko .....</b>	<b>111</b>
5.1. System informacyjny rachunkowości .....	111
5.2. Pojemność informacyjna sprawozdania finansowego .....	119
5.3. Księgi rachunkowe jako źródło informacji controllingowych.....	129
5.4. Dostosowanie polityki rachunkowości do potrzeb controllingu .....	134
Bibliografia .....	136
<b>6. Rachunek odpowiedzialności w controllingu – Robert Kowalak.....</b>	<b>139</b>
6.1. Istota rachunku odpowiedzialności .....	139
6.2. Wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności.....	141
6.3. Ośrodki odpowiedzialności za koszty.....	144
6.4. Ośrodki odpowiedzialności za wynik finansowy .....	152
6.5. Ośrodki odpowiedzialności za inwestycje.....	155
6.6. Ustalanie relacji między ośrodkami odpowiedzialności.....	158
Bibliografia .....	162
<b>7. Controlling a zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa – Marcin Kowalewski.....</b>	<b>163</b>
7.1. Zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa a system controllingu .....	163
7.2. Wybrane koncepcje zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa.....	166
7.3. Aktywa niematerialne w systemach zarządzania dokonaniem i controllingu ...	174
7.4. Koncepcja <i>Beyond Budgeting</i> a <i>controlling</i> i zarządzanie dokonaniem.....	180
Bibliografia .....	183
<b>8. Controlling zorientowany na procesy – Łukasz Szydełko .....</b>	<b>185</b>
8.1. Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie .....	185
8.2. Istota i zadania controllingu zorientowanego na procesy.....	190
8.3. Organizacja i wdrożenie controllingu zorientowanego na procesy .....	193
8.4. Raportowanie w controllingu zorientowanym na procesy.....	203
Bibliografia .....	205

<b>9. Controlling projektów – Monika Łada.....</b>	<b>207</b>
9.1. Specyfika controllingu projektów .....	207
9.2. Rachunek przychodów, kosztów i marż z projektów.....	210
9.3. Budżetowanie operacyjne projektów .....	217
9.4. Metoda wartości wypracowanej.....	224
Bibliografia .....	227
<b>10. Controlling zorientowany na wartość przedsiębiorstwa – Marcin Wierzbński .....</b>	<b>229</b>
10.1. Przesłanki wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartość .....	229
10.2. Istota i pomiar wartości przedsiębiorstwa.....	231
10.3. Mierniki tworzenia wartości przedsiębiorstwa.....	238
10.4. Controlling strategiczny w zarządzaniu przez wartość .....	242
10.5. Controlling operacyjny w zarządzaniu przez wartość .....	251
10.6. Motywacyjne wspomaganie realizacji celów ukierunkowanych na tworzenie wartości .....	257
Bibliografia .....	259
<b>11. Informatyczne wspomaganie controllingu – Zdzisław Kes .....</b>	<b>261</b>
11.1. Istota i budowa systemu informacyjnego controllingu.....	261
11.2. Systemy informacyjne zarządzania w controllingu.....	267
11.3. Budowa bazy informacyjnej controllingu.....	272
11.4. Wdrażanie informacyjnego systemu controllingu .....	277
Bibliografia .....	285
<b>12. Ocena i doskonalenie controllingu – Krzysztof Nowosielski.....</b>	<b>287</b>
12.1. Przesłanki oceny controllingu .....	287
12.2. Istota oceny controllingu.....	291
12.3. Proces oceny controllingu .....	294
12.4. Wykorzystanie wyników oceny w doskonaleniu controllingu .....	297
Bibliografia .....	302
<b>13. Controlling a zarządzanie ryzykiem – Piotr Bednarek .....</b>	<b>303</b>
13.1. Przesłanki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie .....	303
13.2. Istota i rodzaje ryzyka .....	307
13.3. Proces zarządzania ryzykiem .....	312
13.4. Integracja zarządzania ryzykiem i controllingu .....	318
13.5. Poziomy integracji oceny ryzyka i controllingu.....	321
Bibliografia .....	323
<b>O Autorach.....</b>	<b>325</b>