

Spis treści

Wstęp	IX
Rozdział 1. Rola planowania i kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem	1
1.1. Planowanie jako wiodąca funkcja zarządzania	1
1.2. Rola kontroli w systemie zarządzania	7
1.3. Elementy systemu kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego	14
1.4. Szczególne miejsce planowania finansowego i kontroli finansowej w prowadzeniu biznesu	21
1.5. Zakres kontroli finansowo-księgowej i rachunkowość jako jej baza informacyjna	27
1.6. Miejsce analizy finansowej na tle funkcji zarządzania	35
1.7. Rachunkowość zarządcza i controlling a planowanie i kontrola	41
1.8. Decentralizacja zarządzania na ośrodki odpowiedzialności dla potrzeb kontroli zarządczej	50
1.9. Problemy i pytania kontrolne	58
Rozdział 2. Koncepcje kosztów i wyników z punktu widzenia planowania finansowego i kontroli menedżerskiej	60
2.1. Istota i klasyfikacje kosztów dla potrzeb planowania i kontroli	60
2.2. Koncepcje ustalania wyniku finansowego	68
2.2.1. Koncepcje zachowania kapitału i ustalania wyniku finansowego	68
2.2.2. Kategorie wyniku finansowego	70
2.2.3. Koszty i przychody jako wyznaczniki wyniku finansowego	73
2.3. Metody ustalania wyniku finansowego ze sprzedaży produktów i towarów	78
2.3.1. Ustalanie wyniku ze sprzedaży metodą porównawczą	79
2.3.2. Ustalanie wyniku ze sprzedaży metodą kalkulacyjną	83
2.4. Modele rachunku kosztów dla potrzeb planowania finansowego i kontroli	85
2.4.1. Rodzaje i funkcje rachunku kosztów	85
2.4.2. Planowanie i kontrola z wykorzystaniem rachunku kosztów zmiennych i stałych	92
2.4.3. Rachunek kosztów pełnych i częściowych na tle polskich i międzynarodowych standardów rachunkowości	96
2.4.3.1. Składniki kosztu wytworzenia produktu	96
2.4.3.2. Koszty finansowania zapasów jako szczególny składnik kosztu wytworzenia produktu	98
2.4.3.3. Ustalanie kosztów pośrednich wytworzenia produktu	100
2.4.3.4. Inne problemy	101
2.4.4. System planowania i kontroli za pomocą rachunku kosztów standardowych	103
2.4.4.1. Istota rachunku kosztów standardowych	103
2.4.4.2. Zasady kontroli w rachunku kosztów standardowych	105

V

Spis treści

2.4.4.3. Zalety i mankamenty rachunku kosztów standardowych	114
2.4.5. System planowania i kontroli kosztów na podstawie działań	117
2.4.5.1. Ogólny zarys koncepcji zarządzania na podstawie działań	117
2.4.5.2. Analiza działań	119
2.4.5.3. Rachunek kosztów działań	123
2.4.5.4. Planowanie i kontrola kosztów działań	128
2.5. Koncepcja klasyfikacji i grupowania kosztów w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym	133
2.6. Problemy i pytania kontrolne	141
Rozdział 3. Zastosowanie budżetowania w planowaniu finansowym i kontroli	142
3.1. Pojęcie, funkcje i korzyści budżetowania	142
3.2. Klasyfikacje i rodzaje budżetów	147
3.3. Zasady i metody budżetowania	156
3.4. Koncepcje budżetowania operacyjnego	158
3.5. Ogólna koncepcja budżetowania operacyjnego w grupie kapitałowej	160
3.5.1. Istota budżetowania operacyjnego w grupie kapitałowej	160
3.5.2. Procedura budżetowania w grupie kapitałowej	162
3.5.3. Warunki dla zintegrowanego budżetowania w grupie kapitałowej	165
3.6. Problemy i pytania kontrolne	167
Rozdział 4. System informacji menedżerskiej dla celów planowania i kontroli	168
4.1. Znaczenie informacji menedżerskiej	168
4.2. Sprawozdania finansowe – podstawowym źródłem informacji ekonomicznej	170
4.2.1. Użyteczność i rodzaje sprawozdań finansowych	170
4.2.2. Cechy jakościowe sprawozdań finansowych	175
4.3. Analiza wstępna sprawozdań finansowych	182
4.3.1. Podstawy analizy sprawozdań finansowych	182
4.3.2. Analiza wstępna rachunku zysków i strat	186
4.3.3. Analiza wstępna bilansu	188
4.3.3.1. Ogólna charakterystyka pozycji bilansowych	188
4.3.3.2. Czytanie bilansu	192
4.3.4. Analiza wstępna rachunku przepływów pieniężnych	196
4.3.4.1. Układ rachunku przepływów pieniężnych	196
4.3.4.2. Czytanie rachunku przepływów pieniężnych	201
4.4. Wpływ instrumentów polityki bilansowej na obraz sytuacji majątkowej i finansowej jednostki	204
4.5. Mierzenie efektywności finansowej na podstawie sprawozdań finansowych	207
4.5.1. Mierniki oceny efektywności finansowej	207
4.5.2. Ocena płynności finansowej	214
4.6. Wartość dochodowa przedsiębiorstwa podstawową miarą jego siły finansowej	219
4.6.1. Ustalanie wartości dochodowej przedsiębiorstwa	219
4.6.2. Szacowanie poziomu stopy dyskontowej	225
4.7. Wartość dodana jako nowoczesna miara efektywności finansowej	229
4.7.1. Wartość przedsiębiorstwa a wartość dla właścicieli	229
4.7.2. Ekonomiczna wartość dodana kompleksową miarą oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa	234
4.7.2.1. Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej	234
4.7.2.2. Technika szczegółowego obliczenia miernika EVA	238
4.8. Problemy i pytania kontrolne	248

VI

Spis treści

Rozdział 5. Procedura i elementy planowania finansowego i kontroli	250
5.1. Modelowe podejście do planowania finansowego	250
5.2. Planowanie finansowe długoterminowe	253
5.3. Studium finansowe projektu inwestycyjnego	258
5.4. Źródła i metody sporządzania sprawozdań finansowych <i>pro forma</i>	264
5.5. Planowanie przychodów, kosztów i wyniku finansowego	268
5.5.1. Planowanie wolumenu i wartości sprzedaży	268
5.5.2. Planowanie poziomu kosztów	271
5.5.3. Przydatność mierników dźwigni operacyjnej i prognozy rentowności w planowaniu wyniku finansowego	277
5.6. Planowanie finansowe i kontrola kapitału obrotowego	284
5.6.1. Strategie zarządzania kapitałem obrotowym	284
5.6.2. Planowanie i kontrola zapasów	288
5.6.3. Planowanie i kontrola należności	297
5.6.4. Planowanie i kontrola zobowiązań krótkoterminowych	309
5.6.5. Planowanie i kontrola inwestycji krótkoterminowych	315
5.7. Kompletny plan finansowy	322
5.8. Problemy i pytania kontrolne	335
Rozdział 6. Nowoczesne narzędzia wspomagające planowanie finansowe i kontrolę menedżerską	336
6.1. Benchmarking jako metoda strategicznej i operatywnej kontroli menedżerskiej	336
6.2. Zrównoważona karta wyników – nowoczesne narzędzie planowania i kontroli	340
6.2.1. Cele i struktura zrównoważonej karty wyników	340
6.2.2. Przykład tworzenia zrównoważonej karty wyników w grupie kapitałowej	346
6.2.3. Odmienna metodologia wdrażania zrównoważonej karty wyników – koncepcja amerykańska vs. europejska	363
6.3. Ryzyko w systemie planowania i kontroli menedżerskiej	374
6.3.1. Identyfikacja ryzyka gospodarczego	374
6.3.2. Współczesne instrumenty zabezpieczania przed ryzykiem ekonomicznym	379
6.3.3. Rating – system oceny ryzyka inwestycyjnego	390
6.3.4. Organizacja zarządzania ryzykiem	391
6.4. Miejsce systemów wczesnego ostrzegania w planowaniu i kontroli	395
6.5. Problemy i pytania kontrolne	400
Zakończenie	401
Literatura	403
Spis tabel	415
Spis rysunków	418
Indeks rzeczowy	421

VII