

Nr 1080

PRACE NAUKOWE

**Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

Rachunkowość zarządcza i controlling a strategię przedsiębiorstw i instytucji

Redaktor naukowy

Edward Nowak

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2005



Komitet Redakcyjny
Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Andrzej Gospodarowicz, Jan Lichtarski,
Adam Nowicki, Zdzisław Pisz, Teresa Znamierowska

Recenzenci
Mieczysław Dobija, Władysław Filar, Waldemar Gos, Wiktor Krawczyk,
Andrzej Piosik, Henryk Ronek, Maria Hass-Symotiuk, Jan Turyna

Redaktor Wydawnictwa
Joanna Szynal

Korektor
Barbara Cibis

Projekt okładki
Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2005

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 478/05

Spis treści

Wstęp	11
Jacek Barbarski: Analityczna funkcja produkcji. Aspekty teoretyczne i aplikacyjne.....	13
Renata Biadacz: Strategiczny controlling produkcyjny – ograniczenia zastosowania w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.....	22
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny a modele organizacji doradztwa strategicznego...	31
Marlena Ciechan-Kujawa: Rachunek kosztów jakości narzędziem wspomagania strategii zarządzania jakością w przedsiębiorstwie	44
Ewa Czyż-Gwiazda: Znaczenie strategicznej karty wyników w controllingu procesów	57
Joanna Dynowska: Problemy wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego	68
Elżbieta Jaworska, Przemysław Łagodzki: Analiza strategii przedsiębiorstwa oraz kierunków jej realizacji na przykładzie wybranych jednostek gospodarczych	78
Marta Kaczyńska: Koszty zasobów ludzkich w controllingu przedsiębiorstwa	88
Anna Karmańska, Wojciech Szumielewicz: Controlling jako wsparcie nadzoru korporacyjnego w grupie kapitałowej.....	95
Anna Kasperowicz: Controlling w obszarze zarządzania usługami długoterminowymi	111
Adriana Kaszuba-Perz, Sabina Pydo: Wybrane instrumenty rachunkowości zarządczej w systemie zarządzania projektami na przykładzie Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.....	118
Marcin Klinowski: Wybrane elementy z zakresu budżetowania portfela projektów	131
Roman Kotapski: Kontrola realizacji strategii stacji radiowej w obszarze programowym	137
Robert Kowalak: Benchmarking w realizacji strategii przedsiębiorstwa.....	147
Mirosław Kowalczyk: Planowanie i budżetowanie projektów informatycznych w banku	155
Mieczysław Kowerski: Próba określenia czynników determinujących decyzje spółek o wypłacie dywidend na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych	164

Wojciech Dawid Krzeszowski: Kształtowanie obciążeń podatkowych na etapie planowania inwestycji	173
Małgorzata Kwiecińska: Długoterminowa polityka podatkowa w przedsiębiorstwie	181
Grzegorz Lew: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwach handlowych..	187
Mariusz Lisowski: Rola i zadania systemów controllingowych w budowie i realizacji strategii rozwoju instytucji banków hipotecznych w Polsce.....	192
Anna Łapińska, Dariusz Grzebski: Informacyjne zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie	197
Małgorzata Markowska: Instrumenty rachunkowości zarządczej w realizacji strategii projakościowej	212
Teresa Maszczak: Budżetowanie kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w OSM Lubin	220
Marek Masztalerz: Strategiczny wymiar rachunku kosztów docelowych	250
Bożena Nadolna: Wykorzystanie koncepcji zrównoważonej karty wyników do monitorowania wdrożenia informatycznego systemu controllingu w przedsiębiorstwie.....	259
Maria Nieplowicz: Dobór perspektyw w zrównoważonej karcie wyników dla miast na prawach powiatu	267
Bartłomiej Nita: Strategiczna rachunkowość zarządcza. Ujęcie modelowe...	274
Edward Nowak: Istota strategicznej rachunkowości zarządczej	290
Marta Nowak: Budżetowanie kapitałowe w strategicznym controllingu działalności marketingowej	296
Stanisław Nowosielski: Wprowadzanie controllingu do małych i średnich przedsiębiorstw jako przejaw myślenia strategicznego	302
Wojciech Ostojki: Strategia kontroli kosztów w niemieckim banku spółdzielczym	310
Agnieszka Parkitna, Arkadiusz Górski: Bariery wdrażania controllingu w systemach wynagrodzeń	318
Olga Pewniak-Kaliska: Stosowanie zrównoważonej karty wyników w controllingu strategicznym	326
Robert Piechota: Determinanty strategicznego zarządzania kosztami logistyki w łańcuchu dostaw	332
Michał Poszwa: Obciążenia obowiązkowe w strategii przedsiębiorstwa	340
Marlena Rogus: Rachunkowość zarządcza jako narzędzie zarządzania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego	349
Janina Rosiak, Piotr Szczypa: Zmiana struktury organizacyjnej Zachodniopomorskiego Centrum Edukacyjnego w Szczecinie warunkiem wdrożenia controllingu	359
Jolanta Rubik: Ewolucja controllingu w Energetyce Kaliskiej SA.....	366

Anna Sieradzka-Widz: Controlling i zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach budowlanych	375
Tomasz Siudek: Prognozowanie sytuacji finansowej banków spółdzielczych w Polsce	380
Krystyna Skoczylas: Model zaopatrzenia w controllingu logistycznym przedsiębiorstwa handlowego	387
Anna Smela: Cykl życia organizacji	394
Joanna Stuglik: Controlling w jednostkach administracji publicznej	406
Aleksandra Sulik: Dokumentacja cen transferowych a strategię przedsiębiorstw	415
Jacek Woźniak: Rola szkoleń w strategicznej karcie wyników, czyli szkolenia jako narzędzie komunikacji wewnętrznej	422
Zofia Wyszowska, Zbigniew Krupa: Zastosowanie kasy fiskalnej jako narzędzia optymalizującego koszty sprzedaży w handlu detalicznym.....	438

Summaries

Jacek Barburski: Analytical Function of Production. Teoretical and Applicational Aspects	21
Renata Biadacz: Strategic Production Controlling – the Restrictions of its Implementation in Cement Factories.....	30
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Strategic Controlling and Models of Strategic Counsel Organization.....	43
Marlena Ciechan-Kujawa: Cost Quality Accounting – the Tools of the Quality Management.....	56
Ewa Czyż-Gwiazda: The Sence of the Balanced Scorecard in Process Controlling... ..	67
Joanna Dynowska: Problems of Implementation of Controlling to Companies of Region of Warmia and Mazury	77
Elżbieta Jaworska, Przemysław Łagodzki: Analysis of the Corporate Strategy and its Ways of Realization on the Example of the Chosen Enterprises.....	87
Marta Kaczyńska: Human Resource Costs in Controlling	94
Anna Karmańska, Wojciech Szumielewicz: Controlling as a Support of Corporate Governance in Capital Group.....	110
Anna Kasperowicz: Controlling in Management of Long Term Services	117
Adriana Kaszuba-Perz, Sabina Pydo: Selected Tools of Management Accountancy in a Project Management System at the University of Information Technology and Management in Rzeszów	128
Marcin Klinowski: Chosen Elements in the Field of the Projects Portfolio Budgeting	136

Roman Kotapski: The Control Strategy's of the Radio Broadcast	146
Robert Kowalak: Benchmarking and Strategy of Enterprise.....	154
Mirosław Kowalczyk: Planning and Budgeting IT Project in Bank	163
Mieczysław Kowerski: An Attempt to Specify Factors Influencing Dividends Paying Decisions on Warsaw Stock Exchange	172
Wojciech Dawid Krzeszowski: Planning Tax Charges as a Point of Investment Planning	180
Małgorzata Kwiecińska: Long-term Tax Policy in a Company	186
Grzegorz Lew: Strategic Planning in Mercantile Enterprises.....	191
Mariusz Lisowski: The Role and Task Controlling Systems for Construction Strategies of Mortgage Bank.....	196
Anna Łapińska, Dariusz Grzebski: The Information Management of Labour Potential in a Company	211
Małgorzata Markowska: Tools of Management Accounting in the Quality Strategy	219
Teresa Maszczak: Cost Budgeting in the Responsibility Centres at OSM Lubin	249
Marek Masztalerz: Strategic Dimension of Target Costing.....	258
Bożena Nadolna: Use of the Conception of Balanced Scorecard to Monitoring of the Implementation of Computer Based Controlling System in the Enterprise.....	266
Maria Nieplowicz: Perspective Choice of the Balanced Scorecard for Polish Cities	273
Bartłomiej Nita: Strategic Management Accounting. The Model Approach..	289
Edward Nowak: Essence of Strategic Management Accounting.	295
Marta Nowak: Capital Budgeting in Strategic Marketing Controlling	301
Stanisław Nowosielski: Controlling Implementing in Small and Medium Enterprises as Strategic Thinking Indication	309
Wojciech Ostojki: The Strategy of Cost Control in German Cooperative Bank.....	317
Agnieszka Parkitna, Arkadiusz Górski: Barriers of Implementing Controlling in Remuneration Systems	325
Olga Pewniak-Kaliska: Usage of Balanced Scorecard in Strategic Controlling	331
Robert Piechota: The Determinants of Strategic Management of Costs of Logistics in Supply Chain.....	339
Michał Poszwa: Tax Expenses in the Enterprise Strategy	348
Marlena Rogus: Management Accounting as a Tool of Strategic Management in the Local Government Administration	358
Janina Rosiak, Piotr Szczypa: Changes of Organizational Structures of West Pomeranian Education Centers in Szczecin as the Condition of Implementation of Controlling	365

Jolanta Rubik: The Controlling Evolution in Energetyka Kaliska SA.....	374
Anna Sieradzka-Widz: Controlling and Project Management in the Building Enterprise	379
Tomasz Siudek: The Prognosis of Financial Situation of Cooperative Banks in Poland	386
Krystyna Skoczylas: Supply Model in the Logistic Controlling of the Commercial Enterprise	393
Anna Smela: Organizational Life Cycle	405
Joanna Stuglik: Controlling in the Unit of Public Administration	414
Aleksandra Sulik: Transfer Pricing Documentation and Company Strategy..	421
Jacek Woźniak: The Role of Trainings in the Balanced Scorecard or Trainings as a Tool for Internal Communication	437
Zofia Wyszowska, Zbigniew Krupa: The Use of Cash Register as an Instrument that Lets Make an Optimum Cost of Selling in Detail Commerce..	446

Wstęp

Wymogiem przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w zmiennym otoczeniu i w warunkach dużej konkurencji na rynku jest stosowanie odpowiednich strategii działania. Formułowanie strategii, skuteczna jej realizacja oraz monitorowanie i ocena obranej strategii wymagają zastosowania odpowiednich instrumentów zarządzania. Do takich instrumentów należy zaliczyć rachunkowość zarządczą i controlling zorientowane na strategię. Wzrost znaczenia problemów strategicznych w działalności przedsiębiorstw i instytucji będzie niewątpliwie powodować zwiększenie zainteresowania narzędziami strategicznej rachunkowości zarządczej i controllingu strategicznego.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu jest poświęcony problematyce rachunkowości zarządczej i controllingu ukierunkowanym na strategię przedsiębiorstw i instytucji. Zeszyt ten zawiera zbiór artykułów naukowych przedstawiających różne koncepcje i instrumenty wspomagające proces zarządzania strategicznego. Są one podporządkowane sytuacjom decyzyjnym i kontrolnym, w których krytycznym czynnikiem sukcesu są koszty i wyniki, przy tym artykuły prezentują rozważania teoretyczne, rozwiązania metodyczne i zastosowania praktyczne w różnych jednostkach gospodarczych.

Pragnę wyrazić nadzieję, że publikacja niniejsza będzie stanowić pewien przyczynek do rozwoju koncepcji rachunkowości zarządczej i controllingu zorientowanych na strategię przedsiębiorstw i instytucji.

Edward Nowak