

# Przegląd dorobku z zakresu rachunkowości zarządczej i controllingu magazynu „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022

## Review of the literature on management accounting and controlling published in the journal “Controlling i Zarządzanie” from 2015 to 2022

ROMAN KOTAPSKI\*

### Streszczenie

**Cel:** Celem artykułu jest weryfikacja i ocena poruszanych problemów z zakresu controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania, których problematyka była prezentowana w dotychczasowych wydaniach magazynu „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022.

**Metodyka/podejście badawcze:** Przeprowadzono analizę artykułów opublikowanych w magazynie „Controlling i Zarządzanie” pod kątem podjętej problematyki, autorów artykułów i ich afiliacji, liczebności artykułów z uwzględnieniem wyodrębnionych działów magazynu w obszarze controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania, obszarów i rodzajów działalności przedsiębiorstw oraz przedmiotu ich działalności.


**Wyniki:** Zagadnienia podejmowane w opublikowanych artykułach przedstawiają tematykę controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania. Problemy poruszane w artykułach dotyczą różnorodnych zagadnień, w tym m.in. budżetowania, narzędzi controllingu, grupowania, pomiaru i kalkulacji kosztów. Autorami artykułów z reguły są profesjonaliści z zakresu controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów, rachunkowości oraz menedżerowie, informatycy, rzadziej naukowcy.

**Ograniczenia/implikacje badawcze:** Podczas kwalifikacji poszczególnych artykułów nie zawsze udało się je jednoznacznie przyporządkować do wyodrębnionych działów, gdyż artykuł mógł być zakwalifikowany zarówno np. do działu controlling i rachunkowość zarządcza, jak i zasoby ludzkie. Stąd też ostatecznej kwalifikacji dokonał subiektywnie autor.

**Praktyczne implikacje:** Artykuł przedstawia zakres zainteresowań praktyków w obszarze controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów, dlatego wyznacza to potencjalne pola badawcze i kierunki przyszłych badań naukowych. W szczególności we współpracy z przedstawicielami praktyki gospodarczej.

**Oryginalność/wartość:** Artykuł stanowi podsumowanie i równocześnie pewną refleksję nad poruszonymi zagadnieniami przez praktyków, dotyczącymi wykorzystania controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest to pierwsza pogłębiona analiza i podsumowanie tego typu artykułów na łamach prasy specjalistycznej napisanych przez praktyków i naukowców w Polsce.

---

\* Dr hab. inż. Roman Kotapski, prof. UEW, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunku Kosztów, Zarządzania Podatkami i Controllingu,  <https://orcid.org/0000-0002-7580-0059>, [roman.kotapski@ue.wroc.pl](mailto:roman.kotapski@ue.wroc.pl)

**Słowa kluczowe:** controlling, rachunkowość zarządcza, rachunek kosztów, rachunkowość, zarządzanie, zasoby ludzkie, zarządzanie projektami.

### Abstract

**Purpose:** The aim of this article is to verify and evaluate the problems related to controlling, management accounting, and management and cost accounting, which were addressed in the issues of the journal "Controlling i Zarządzanie" (Controlling and Management) published in the period 2015–2022.

**Methodology/research approach:** The author analyzed the published articles from the viewpoint of, among others, the problems which had been addressed, the authors of the articles, the number of the articles in respect of the existing sections of the journal regarding the areas of controlling, management accounting, management and cost accounting, the areas and types of enterprises' activities, and the subject of their activities.

**Findings:** The issues addressed in the articles concerned a variety of subjects linked with controlling, management accounting, and management and cost accounting. The topics involved diverse aspects such as budgeting, instruments of controlling, as well as the grouping, measurement, and calculation of costs. The authors are mainly professionals such as accountants, managers, IT experts, and, less frequently, researchers, who specialize in controlling, management accounting, and cost accounting.

**Research limitations/implications:** During the qualification of individual articles, it was not always possible to clearly assign them to separate parts, because the article could be qualified both, for example, to the controlling and management accounting part, as well as human resources. The final qualification was made subjectively by the author.

**Practical implications:** The article presents the scope of interests of practitioners in the field of controlling, management accounting and cost accounting. It determines potential research fields and directions for future scientific research. In particular, in cooperation with representatives of business.

**Originality/value:** The article presents a summary and a reflection on the issues discussed by practitioners regarding the use of controlling, management accounting, and cost accounting in managing a company. This is the first in-depth analysis and summary regarding this type of article to appear in a specialist publication, and that was written by both practitioners and researchers in this field in Poland.

**Keywords:** controlling, management accounting, cost accounting, accounting, management, human resources, project management.

## Wprowadzenie

Controlling, rachunkowość zarządcza coraz częściej muszą być wykorzystywane praktycznie a nie iluzorycznie, w przedsiębiorstwach czy też instytucjach publicznych. Wymusiła i ciągle wymusza to turbulentna zmiana warunków działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Nie o to chodziło, aby dawne działy ekonomiczne, o charakterze bardziej sprawozdawczo-statystycznym, zamienić tylko z nazwy na dział controllingu. Tak było na początku lat 90. XX wieku w wielu przedsiębiorstwach, kiedy przyszła „moda” na controlling. Chodzi o praktyczne wykorzystanie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednak to wymaga m.in. wdrożenia, umiejętnego doboru narzędzi, wykorzystania systemów informatycznych

i wykorzystania go w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Również organizacji działu controllingu i jego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej, doboru odpowiednich kadr i przede wszystkim zmianę mentalności samych pracowników, jak i kadry zarządzającej. To wszystko rodzi problemy organizacyjne, techniczne i technologiczne funkcjonowania systemu controllingu.

Istotnym źródłem informacji dotyczącym controllingu, jego funkcjonowania i wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem są artykuły w prasie specjalistycznej. Autorami publikacji są autorzy, którzy mają praktycznie „na co dzień” do czynienia z materiałem controllingu w przedsiębiorstwach. Są oni najczęściej twórcami systemu controllingu lub też w codziennej swojej pracy wykorzystują informacje z systemu controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stąd ich spojrzenie warto poddać analizie naukowej, i porównać z punktem widzenia naukowców. Dotychczas na łamach pism specjalistycznych niewiele jest publikacji zawierających wyniki badań analizujących zagadnienia szeroko rozumianego controllingu.

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja i ocena poruszanych problemów z zakresu controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania, których problematyka była prezentowana w dotychczasowych czterdziestu sześciu wydaniach magazynu „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022, tj. wszystkich, które ukazały się do chwili oddania niniejszego tekstu do publikacji.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej części opisano podstawowe pojęcia dotyczące controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania. W drugiej zaprezentowano metodykę badania oraz problemy w zakresie doboru i zasad kwalifikacji artykułów do wyodrębnionych działów. Trzecia część artykułu przedstawia analizę tematyki artykułów. Artykuł kończy się podsumowaniem i wnioskami mogącymi być wskazaniem do dalszych badań.

## **1. Istota controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania**

Z uwagi na odbiorców magazynu „Controlling i Zarządzanie” artykuły prezentują praktyczne aspekty funkcjonowania controllingu, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów, rachunkowości finansowej czy też szerokiego spektrum zarządzania przedsiębiorstwem. W literaturze prezentowane są różne definicje i modele tych pojęć, jak i zakresu zadań i ról. Niemniej na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto poniższe definicje.

Controlling oznacza myślenie z perspektywy celu i ukierunkowywanie wszystkich podejmowanych decyzji na jego osiągnięcie. Centralne znaczenie mają tutaj działania związane z planowaniem i kalkulacją (*calculative practices*) oraz kontrolą i zarządzaniem. Dotyczy to zarówno każdej, pojedynczej decyzji kierowniczej, jak i kierowania przedsiębiorstwem jako całością (*corporate management*) (Gänßlen i in., 2012, s. 2).

Ta definicja controllingu, sformułowana przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllingu (ICV), jest jedną z wielu definicji prezentowanych w literaturze (m.in. Bieńkowska, 2015, s. 21–38; Kowalak, 2009, s. 54–57; Möller, red., 2019, s. 19; Nesterak, 2015, s. 23–41; Nowosielski, 2018, s. 41–56; Szychta, Dobroszek, 2017, s. 367–374; Vollmuth, 2007, s. 15).

Analizując literaturę poświęconą controllingowi trudno ustalić, czym jest właściwie controlling, jego misja czy zakres, jaki obejmuje. Również na przestrzeni ostatnich ponad trzydziestu lat zadania, kompetencje i rola controllera w przedsiębiorstwie ewoluowały (np. Goliszewski, 2002, s. 21–25; Podskarbi, Zieliński, 2021, s. 13–16; Weber, 2001, s. 7–17). Na pewno controller nie jest tylko kontrolerem (Deyhle, Olech, 2004, s. 76), z którym w przedsiębiorstwach jest często kojarzony. Ma to swoje konsekwencje m. in. w zakresie audytowania systemów controllingowych (zob. np. Chalastra, Kotapski, 2018, s. 36–42; Pluta, 2021, s. 6–9) czy też zagadnień kwalifikowanych do controllingu, a także odnośnie do prowadzonych badań w zakresie controllingu. Zwraca się na to uwagę w pracy R. Biadacz (2017, s. 36–37). Zapewne ta dyskusja będzie się nadal toczyć zarówno wśród naukowców, jak i praktyków. Świadczy o tym liczba publikacji i wystąpień podczas kongresów i konferencji zarówno naukowych, jak i komercyjnych oraz badań prowadzonych w tym zakresie, również badań porównawczych (Biadacz, 2021, s. 25–47; Nowak, Nowak, 2021, s. 85–101).

Jednakże trudno controlling oderwać od rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej oraz ich narzędzi, które są wykorzystywane w controllingu przedsiębiorstwa. Również na controlling należy patrzeć z punktu widzenia i wykorzystaniu go w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rachunek kosztów to względnie wyodrębniony (przedmiotowo i proceduralnie) w systemie informacyjnym podmiotu gospodarczego (przedsiębiorstwa) zbiór informacji o kosztach opracowywanych według określonego modelu (*ex post* i *ex ante*), dostosowanego do potrzeb informacyjnych użytkowników (odbiorców) informacji. Przeprowadzane w rachunku kosztów pomiar kosztów i ich transformacja umożliwiają ocenę sytuacji decyzyjnych, podejmowanie decyzji i kontrolę ich realizacji (Sołtys, 1996, s. 66–67). Definicja ta jest najszersza w pojmowaniu istoty i zakresu rachunku kosztów<sup>1</sup>.

Rola, zadania i funkcje<sup>2</sup> rachunku kosztów również zmieniały się na przestrzeni wielu lat. Również spojrzenie na rachunek kosztów się zmieniało. Stąd też wyodrębniły się różne modele rachunku kosztów, które były wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rachunkowość zarządcza to pozyskiwanie, analizowanie, komunikowanie oraz wykorzystywanie informacji finansowych i niefinansowych – które mają znaczenie

---

<sup>1</sup> W pracy R. Kotapskiego (2017, s. 73–85) zostały szeroko omówione istota, zadania i funkcje rachunku kosztów, a także w wielu innych publikacjach, m.in. przez A. Jarugową i in. (1990, s. 51–69), Kotapskiego i in. (2020, s. 11–21).

<sup>2</sup> Na temat zadań rachunku kosztów istnieje bogata literatura m.in.: C. Drury (1996, s. 17), W. Gabrusewicz (2013, s. 128), A. Jarugowa (1986, s. 43–45), K. Sawicki (1996, s. 35–37), S. Skrzywan, Z. Fedak (1953, s. 6), R. Stadtmüller (1972, s. 17).

przy podejmowaniu decyzji biznesowych – w celu tworzenia i ochrony wartości dla organizacji (CGMA, 2018, s. 8). Jest to jedna z wielu definicji tego pojęcia<sup>3</sup>.

Rozwój i doskonalenie rachunku kosztów oraz rachunkowości zarządczej zależały w dużej mierze od zmieniającego się otoczenia gospodarczego i od wielu czynników (Kotapski, 2017, s. 83).

Analiza definicji, zadań, funkcji i roli controllingu, rachunku kosztów czy rachunkowości zarządczej wykazuje, że są one pokrewne, a ich zadania się przenikają. Niemniej nieodpartym faktem jest to, że bez nich trudno zarządzać przedsiębiorstwem oraz jego zasobami. Istotne i ciekawe z punktu widzenia naukowego jest też badanie wzajemnych relacji między tymi pojęciami. Z uwagi na objętość trudno tu te rozważania przeprowadzać (Brzezina, 2001, s. 306–307; Kowalak, 2009, s. 54–57; Nesterak, 2015, s. 23–29).

Zarządzanie to celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby (organy i kadre kierowniczą) decyzji prowadzących – dzięki wykorzystaniu zasobów materialowych, rzeczowych, ludzkich, niematerialnych i finansowych – do osiągania założonych celów lub też celowe dysponowanie zasobami, a ściślej – ustalanie celów i powodowanie, aby były one osiągnięte. Podstawowe funkcje zarządzania to planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie (Griffin, 1996, s. 183; Lichtarski, red., 1996, s. 38). Wiąza się one nierozdzielnie zarówno z controllingiem, rachunkiem kosztów, jak i rachunkowością zarządczą.

W dalszej części artykułu podjęto analizę obszarów tematycznych i problemów poruszanych w artykułach opublikowanych w magazynie „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022.

## 2. Metodyka badania

W niniejszym artykule przeprowadzono analizę obszarów tematycznych i problematykę artykułów opublikowanych w magazynie „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022 pod kątem podjętej problematyki, afiliacji autorów artykułów, liczebności artykułów z uwzględnieniem wyodrębnionej tematyki magazynu oraz treści artykułów w obszarze controllingu, budżetowania, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów i zarządzania, branż, obszarów i rodzajów działalności przedsiębiorstw. Do dnia oddania artykułu ukazało się 46 numerów magazynu.

Podczas kwalifikacji artykułów trudno było niekiedy przypisać niektóre tematy artykułów do wybranej problematyki ze względu na różnice w definicji poszczególnych pojęć dotyczących się controllingu, rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów. Również treść niektórych artykułów mogła być zakwalifikowana równocześnie do dwóch różnych działów np. *Controlling i rachunkowość zarządcza* oraz *Zasoby ludzkie*. Stąd też na kwalifikację ma wpływ punkt widzenia autora niniejszego artykułu.

---

<sup>3</sup> Inne definicje rachunkowości zarządczej przedstawiono np. w pracach: A. Jaruga (2014, s. 22), A. Szychta (2018). Ewolucję i rozwój rachunkowości zarządczej kompleksowo przedstawiono w pracy: Szychta (2008, s. 23–250).

### 3. Magazyn „Controlling i Zarządzanie”

W magazynie „Controlling i Zarządzanie” porusza się różnorodną tematykę – od controllingu, budżetowania, rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej, rachunkowości, sprawozdawczości i analizy finansowej, raportowania zarządczego, po zarządzanie przedsiębiorstwem czy też wsparcie informatyczne w tych obszarach. Nie ucieka też od ogólnych tematów biznesowych, od których uciec się nie da, prowadząc działalność gospodarczą.

Magazyn rozpoczyna się wywiadem, który zazwyczaj dotyczy różnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem i jego otoczenia. W dalszej części magazynu znajduje się dział *O tym się mówi* i *Więści z rynku*. Następnie prezentowane są zasadnicze artykuły z zakresu szeroko rozmiennianego controllingu i zarządzania, znajdujące się odpowiednio w wyodrębnionych tematycznie działach: *Wymiana doświadczeń*, *Controlling i rachunkowość zarządcza*, *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, *Optymalizacja kosztów*, *Planowanie działalności*, *Raportowanie*, *Analiza finansowa*, *Zarządzanie*, *Zasoby ludzkie*, *Wsparcie technologiczne*, *Inwestycje*, *Kapitał dla przedsiębiorstwa*, *Innowacje – nowe produkty*. Magazyn kończy się rubryką *Przy kawie...*, gdzie poruszane są różne problemy gospodarcze. Jest to już materiał bardziej o charakterze dziennikarskim, ale nawiązujący do życia gospodarczego kraju i problemów przedsiębiorstw. W pierwszych trzech wydaniach magazynu był jeszcze dział *Kwalifikacje zawodowe*.

Grupa docelowa pisma to prezesi, członkowie zarządów, dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy finansowi, główni księgowi, controllerzy, pracownicy działów finansowo-księgowych. Również naukowcy, którzy zajmują się wymienioną tematyką.

Zespół redakcyjny ma doświadczenie praktyczne oraz naukowe. Artykuły są poddane recenzji merytorycznej. Opinie wyrażane w artykułach są opiniami ich autorów i nie muszą odzwierciedlać stanowiska redakcji i wydawcy.

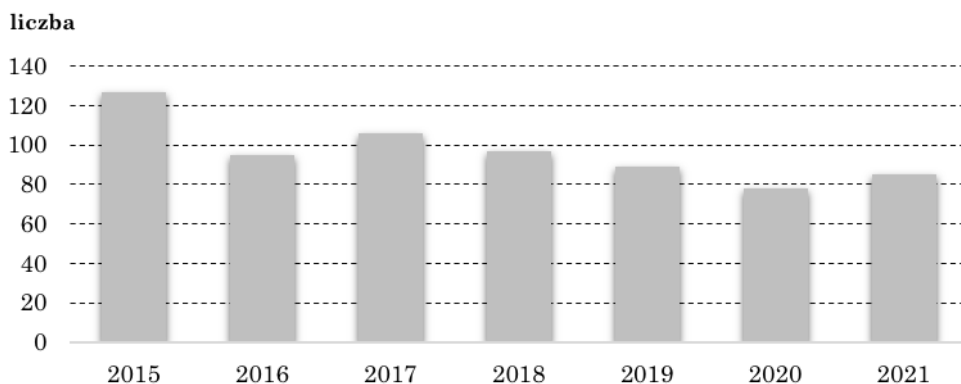
### 4. Problematyka poruszana w artykułach magazynu „Controlling i Zarządzanie”

W badanym okresie opublikowano w sumie 706 artykułów. W poszczególnych latach liczba publikowanych artykułów zmienia się w zależności od numerów. Wpływ na to ma temat numeru, tematyka artykułów, ich treść i objętość. Przeciętnie w numerze jest ok. 12–14 artykułów głównych obok stałych rubryk jak *Wywiad*, *O tym się mówi* czy *Przy kawie...* Najwięcej artykułów zostało opublikowanych w numerze 4 (18)/2017 w liczbie 24, najmniej w numerze 3 (35)/2020 w liczbie 11 artykułów. Przez ten okres średnio publikowanych jest statystycznie 15 artykułów w numerze o różnorodnej problematyce. Wykres 1 prezentuje liczbę opublikowanych artykułów w poszczególnych latach.

W części merytorycznej, tj. głównych obszarów problemowych, najwięcej – 85 artykułów dotyczyło zarządzania oraz controllingu i rachunkowości zarządczej –

76 artykułów. Popularnością cieszyła się również rachunkowość i sprawozdawczość finansowa – 64 artykuły oraz wsparcie informatyczne i automatyzacja – 60 artykułów. Istotnym zainteresowaniem cieszyły artykuły z zakresu zasobów ludzkich – 54 artykuły.

**Wykres 1.** Liczba opublikowanych artykułów w magazynie „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022



Uwaga: do dnia oddania artykułu w roku 2022 ukazały się tylko dwa z sześciu numerów pisma, więc nie zostały uwzględnione na wykresie.

Źródło: opracowanie własne.

Zainteresowaniem cieszą się artykuły dotyczące rachunku kosztów – 42 artykuły, kalkulacji kosztów – 13 artykułów oraz budżetowania – 28 artykułów i raportowania zarządczego – 24 artykuły. Opublikowano 37 artykułów dotyczących różnych aspektów analizy finansowej. Najmniejsza liczba artykułów dotyczyła problematyki wdrażania controllingu, tylko 13 artykułów, oraz zarządzania projektami – 8 artykułów. Łącznie opublikowano 504 artykuły, które dotyczyły omawianej problematyki, co stanowi 71,39% wszystkich artykułów. Na wykresie 2 przedstawiono liczbę opublikowanych artykułów dotyczących zasadniczej problematyki w magazynie „Controlling i Zarządzanie”. Natomiast tabela 1 przedstawia pełną problematyką opublikowanych artykułów wraz ich liczbą i strukturą udziałową w latach 2015–2022.

Istotna z punktu widzenia zawartości problematyki artykułów przedstawionych w tabeli 1 jest ich wewnętrzna tematyka. Oddaje ona bowiem szczegółowe tematy poruszane przez autorów artykułów. Jest to o tyle interesujące, gdyż wiele artykułów zostało zamówionych przez redakcję ze względu na zapytania czytelników. Również wiele artykułów odzwierciedla rzeczywiste problemy, z którymi mieli do czynienia ich autorzy, co może być również przydatne podczas prowadzonych badań naukowych.

**Wykres 2.** Liczba artykułów dotycząca zasadniczej problematyki w magazynie „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022



Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 1.** Problematyka artykułów opublikowanych w magazynie „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022

Problematyka / obszar tematyczny	Ogółem	Struktura w %
Wywiad	46	6,52
O tym się mówi	71	10,06
Wieści z rynku / Aktualności	27	3,82
<b>Rachunek kosztów</b>	<b>42</b>	<b>5,95</b>
<b>Kalkulacja kosztów</b>	<b>13</b>	<b>1,84</b>
<b>Controlling i rachunkowość zarządcza</b>	<b>76</b>	<b>10,76</b>
<b>Budżetowanie</b>	<b>28</b>	<b>3,97</b>
<b>Raportowanie zarządcze</b>	<b>24</b>	<b>3,40</b>
<b>Wdrożenie controllingu / budżetowania/rachunkowości zarządczej</b>	<b>13</b>	<b>1,84</b>
<b>Wsparcie informatyczne / automatyzacja</b>	<b>60</b>	<b>8,50</b>
Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa	64	9,07
Analiza finansowa / inwestycje	37	5,24



Problematyka / obszar tematyczny	Ogółem	Struktura w %
Zarządzanie	85	12,04
Zasoby ludzkie	54	7,65
Zarządzanie projektami	8	1,13
Przy kawie...	41	5,81
Inne	17	2,41
<b>Suma</b>	<b>706</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Analiza tematów opublikowanych artykułów

Analiza tematów opublikowanych artykułów w magazynie w latach 2015–2022 zostanie przeprowadzona w ramach problematyki omawianej wcześniej.

Każdy numer magazynu „Controlling i Zarządzanie” rozpoczyna się od wywiadu. Dotyczą one różnej tematyki. Generalnie odnoszą się do problemów zarządzania przedsiębiorstwem, rozwoju organizacji, kompetencji dyrektorów ekonomicznych, controllerów, wdrożenia i wykorzystania controllingu czy jego narzędzi w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale też m.in. profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych, edukacji, zarządzania teatrem oraz informatyzacji i automatyzacji.

Dział *O tym się mówi*, a w jego ramach rubryki *Wieści z rynku / Aktualności* ma informować czytelników o najbliższych wydarzeniach – organizowanych przez różne podmioty konferencjach, kongresach czy konkursach, a także forum użytkowników systemów informatycznych. Zwłaszcza dotyczących controllingu, systemów informatycznych np. ERP, BI. Są one najczęściej związane z controllinżem, rachunkowością, zarządzaniem, zarządzaniem wartością, a także informatyzacją tych obszarów.

Szczegółowa analiza tematów opublikowanych artykułów dotyczy zasadniczo zagadnień z zakresu controllingu, budżetowania, rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów, kalkulacji kosztów, raportowania zarządczego oraz wdrożeń tych podsystemów. Również zaliczono do tej grupy artykuły z rachunkowości i sprawozdawczości finansowej. Łącznie obejmuje ona 357 artykułów, co daje 50,57% wszystkich artykułów. Druga grupa dotyczy zarządzania, zasobów ludzkich i zarządzania projektami i obejmuje 147 artykułów, co daje 20,82% opublikowanych tekstów.

Problematyka działu *Controlling i rachunkowość zarządcza* jest nader szeroka. Artykuły dotyczyły m.in. wykorzystania controllingu w optymalizacji procesów, organizacji produkcji, rentowności klientów i produktów, roli controllingu i samych controllerów w przedsiębiorstwie teraz i w przyszłości, ich usytuowania w organizacji, wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności, zarządzania należności, zarządzaniu marżą na produktach, „pilnowaniu” płynności finansowej, budowaniu

cen transferowych i ich dokumentacji. W artykułach prezentowane są narzędzia rachunkowości zarządczej wykorzystywane w controllingu np. wielostopniowy rachunek wyników.

Prezentowane są też artykuły dziedzinowe jak np. controlling logistyki, controlling produkcji. Artykuły dotyczą też np. wiekowania towarów, które jest kluczem do zarządzania towarów na magazynie, poszukiwania w przedsiębiorstwie tzw. „pozeraczy zysków”. Istotne przy tym są rzeczywiste praktyczne przykłady zastosowań w przedsiębiorstwie. Tego typu artykułów oczekuje czytelnik.

O budżetowaniu czy sporządzaniu samych budżetów pisze się i mówi wiele – od euforii po wręcz chęci likwidacji budżetowania. Artykuły dotyczyły m.in. technik budżetowania, zakresu i układów poszczególnych budżetów, wpływu budżetowania na system rachunkowości finansowej, raportowania, negocjacji budżetowych, wsparcia informatycznego budżetowania. Również wykorzystania budżetów do zarządzania przedsiębiorstwem, odpowiedzialności menedżerów za budżety, jak nie wpaść w pułapki budżetowania, analizach odchyień budżetowych i ich wpływu na wyniki i... premie.

Istotną tematyką w zakresie budżetowania jest jego wdrażanie. W tym zakresie artykuły dotyczyły m.in. zagadnień: jak nie popełnić błędów podczas wdrożenia budżetowania czy też jak wybrać i wdrożyć system informatyczny do budżetowania oraz jak zautomatyzować powtarzalne procesy w budżetowaniu. Najczęściej na przykładach w konkretnych przedsiębiorstwach różnych branż: produkcyjnych, usługowych, handlowych, ale też i podmiotów leczniczych czy instytucji kultury. Artykuły dotyczą też praktyki wdrożeń i identyfikacji problemów funkcjonowania systemów budżetowania w przedsiębiorstwach.

Problematyka rachunku kosztów dotyczyła szerokiego jego spektrum. Z jednej strony były prezentowane artykuły dotyczące wykorzystania poszczególnych jego modeli np. rachunku kosztów pełnych i zmiennych, rachunku kosztów działań, rachunku kosztów życia produktów, zasobowo-procesowego rachunku kosztów, rachunku kosztów klienta w praktyce przedsiębiorstw. Z drugiej strony artykuły dotyczyły problemów funkcjonowania rachunku kosztów w przedsiębiorstwach. Zarówno ogólnych problemów jak i specjalistycznych.

Do problemów ogólnych można zaliczyć artykuły dotyczące np. pomiaru i grupowania kosztów na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem, ewidencji kosztów sprzedaży i ich zakresu, ujmowania kosztów działalności przedsiębiorstwa, rozliczeń międzyokresowych kosztów, rozliczenia kosztów energii elektrycznej, rozliczania działalności pomocniczej czy też w ich ramach rozliczeń wewnętrznych i ich dokumentacji, rozliczenia kosztów transportu, identyfikacji kosztów logistycznej obsługi klienta.

Natomiast część artykułów z zakresu rachunku kosztów dotyczyła problemów ściśle branżowych i bardzo specjalistycznych, np. identyfikacji kosztów bloku operacyjnego w szpitalu, oddziału szpitalnego, przychodni zdrowia, kalkulacji kosztów klienta i jego pozyskania, wykorzystania i budowy narzędzi kalkulacji kosztów w controllingu.

Spektrum problemów z zakresu rachunku kosztów w publikowanych artykułach jest bardzo szerokie. Ogólnie przedstawiane są w nich „problemy dnia codziennego” pracy controllera.

Tematyka kalkulacji kosztów z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem i tym samym pracy controllera jest bardzo istotna. Stąd też ta tematyka została wyłączona do odrębnej analizy i również jest poruszana w opublikowanych artykułach. Trudno te artykuły jednoznacznie systematyzować, gdyż traktują o różnych aspektach kalkulacji kosztów. Nie tylko dotyczą popularnej problematyki kosztów wytworzenia wyrobów gotowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, „eksploatowanych” zasadniczo w podręcznikach do rachunku kosztów.

W opublikowanych artykułach z zakresu kalkulacji kosztów można wyróżnić teksty dotyczące kalkulacji kosztów zasobów, np. kosztu roboczogodziny pracownika, kosztu pracy godziny maszyny produkcyjnej z uwzględnieniem poziomu wykorzystania zasobów, także kalkulacji kosztów procesu, który jest częścią większego procesu, np. kalkulacji kosztów operacji pacjenta w leczeniu pacjenta. Artykuły również dotyczą kalkulacji kosztów procesów logistycznych, np. kompletacji zamówienia i jego wysyłki, a które już mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zwłaszcza że koszty logistyczne przedsiębiorstw mają tendencję wzrostową.

Jeśli chodzi o kalkulację kosztów usług i wyrobów, to opublikowane artykuły dotyczyły m.in. dóbr kultury, np. kosztów wyprodukowania spektaklu teatralnego, kosztów wydania książki, kosztów produktów w warunkach produkcji sprzężonej. Są to tematy rzadko spotykane, wymagające wiedzy, ale i przede wszystkim pewnej świadomości u decydentów.

Rosnąca turbulencja otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa wymusza na działach controllingu dostosowanie raportowania. Dziś na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem nie wystarczy standardowe sprawozdanie finansowe. Stąd też istotną rolę odgrywa raportowanie zarządcze. W ramach tego działu opublikowano artykuły dotyczące przykładowych układów i zawartości raportów zarządczych, np. sieci handlowej, w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych, raportowania rentowności odbiorców czy produktów. Ważnym elementem raportowania jest zakres danych i ich uporządkowanie.

Wiele artykułów poświęcono wizualizacji raportów i ich standaryzacji. Każdy twórca tych raportów czy sprawozdań używa swoich własnych wypracowanych modeli prezentacji danych, np. wykresów czy tabel, i zapewne będzie bronił swoich rozwiązań prezentacji danych, własnych przyzwyczajień, gdyż przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka. Stąd też publikacja artykułów dotyczących próby standaryzacji prezentacji w raportach.

Wdrożenie i rozwój controllingu w przedsiębiorstwach zawsze interesuje czytelników magazynu „Controlling i Zarządzanie”. Wdrożenie controllingu, budżetowania, rachunkowości czy całościowego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie to nie jest codzienność w ich działalności. Autorzy prezentują bariery i problemy, z jakimi się borykają podczas wdrożeń czy rozbudowy tych systemów, czy też późniejszego wdrażania systemów informatycznych i ich wpływu na działalność

przedsiębiorstw. Są to cenne doświadczenia dla czytelników. Zwłaszcza jak przedstawiane są przez autorów artykułów warunki skutecznego wdrożenia tego typu systemów, np. budżetowania czy ich elementów np. rachunku wyników. Również prezentowane są typowe błędy wdrożeniowe narzędzi controllingowych. Artykuły też dotyczyły przykładów wdrożeń systemów controllingu lub ich elementów w przedsiębiorstwach. Tego typu przykłady są cenne dla controllerów, gdyż pozwalają uniknąć błędów podczas wdrożeń, ale też generują rynek usług wdrożeniowych w Polsce. Również zaczynają pojawiać się artykuły dotyczące audytu controllingu.

Artykuły na temat wsparcia informatycznego i automatyzacji procesów powtarzalnych dotyczą różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwem, m.in. automatyzacji powtarzalnych procesów, np. księgowania dużej liczby faktur, obsługi zapytań dostawców, alokacji wpłat klientów, obsługi rozliczeń i płatności. Nie dotyczą one tylko produkcji, ale też i prac księgowych czy pracy controllera. To zjawisko już jest coraz powszechniejsze w działalności przedsiębiorstw. Również publikowane były artykuły dotyczące elektronicznego obiegu dokumentów, co poprawia efektywność działania pracowników.

Istotne jest to, jak przeprowadzić automatyzację „z papieru na komputer” w stabilnym świecie finansów, gdyż zmienia to pewne dotychczasowe nawyki. Stąd też artykuły są poświęcone wdrażaniu tego typu procesów oraz ich dokumentowaniu.

Wiele artykułów odnosi się do problemów porządkowania danych w przedsiębiorstwie, prezentacji informacji oraz wykorzystywanego oprogramowania w tym zakresie, również problemów pojawiających się w tym zakresie, np. tworzenia hurtowni danych, przetwarzania i pozyskiwania danych, co później przekłada się na wykorzystanie narzędzi controllingowych, w tym raportowania. W zasadzie można powiedzieć „pokaż mi swoje dane, a powiem ci, co wiesz o zarządzanym przedsiębiorstwie”. Dzięki rozwojowi technologii informatycznych zwiększają się możliwości analizy danych, ale też ich łatwej konsolidacji według różnych kryteriów. Stąd też wiele artykułów temu właśnie jest poświęconych.

Część artykułów dotyczy samej metodyki wdrażania systemów informatycznych w przedsiębiorstwie, a także wykorzystania popularnego narzędzia pracy, jakim jest Excel.

Dział *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa* stanowi spory udział w liczbie wszystkich opublikowanych artykułów (64 artykuły, czyli ok. 9%). Poruszają one problemy m.in. sporządzania i konsolidacji sprawozdań finansowych, w tym aspektów organizacyjnych tego procesu czy jego dokumentacji, wyceny aktywów i pasywów, wyceny aktywów niematerialnych, oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności, ustalania niewykorzystanych zdolności produkcyjnych i kosztu wytworzenia. Artykuły w tym dziale dotyczyły też zmian prawnych w zakresie, np. tworzenia jednolitych plików kontrolnych (tzw. jpk) czy też innych bieżących zmian w regulacjach prawnych rachunkowości i podatków. Również nowej roli księgowego w zmieniających się czasach.

Analiza finansowa jest elementem pracy controllera, a jej wyniki wraz z wnioskami docierają, a przynajmniej powinny docierać, do decydentów. Zakres tematów

w dziale *Analiza finansowa* jest różnorodny i zajął się też z innymi działami. W tym zakresie artykuły dotyczyły klasycznej analizy finansowej, budowy i interpretacji wskaźników wykorzystywanych do analizy finansowej, np. wskaźniki rentowności, doboru wskaźników dla poszczególnych branż, np. e-commerce, a także tworzenia modeli analizy finansowej, z uwzględnieniem w niej inflacji.

W dziale *Inwestycje* artykuły dotyczyły zarządzaniem projektami inwestycyjnymi, oceny projektów inwestycyjnych, planowania inwestycji, zwrotu z inwestycji, analizy zasadności inwestycji czy ograniczenia jej ryzyka, np. w sporcie.

W artykułach w dziale *Zarządzanie* odnoszono się do różnych sfer czy koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Kilka artykułów dotyczyło wdrożenia, budowy i wypracowywania strategii i jej poziomu szczegółowości oraz jej kaskadowaniu w dół, budowy misji i wizji przedsiębiorstwa oraz ich mierników, a także zarządzania systemem wdrażania strategii. Czynniki sukcesu wdrożeń innowacji w przedsiębiorstwie, certyfikowanie systemów jakości, zmiany w organizacji oraz o odpowiedzialny i zrównoważony rozwój biznesu oraz m.in. zagadnienia koncepcji wykorzystania outsourcingu finansowo-księgowego, pomiaru dokonań z perspektywy klienta także były tematami poruszonymi w artykułach.

Controllerzy to również pracownicy, ale i ludzie. Mogą oni zarządzać pracownikami, szczególnie jak awansują, są zarządzani, ale też muszą umieć się zachować w organizacji. Stąd też w dziale *Zasoby ludzkie* w opublikowanych tekstach były poruszane problemy m.in. systemów motywacyjnych, zarządzania kapitałem ludzkim, unikania i rozwiązywania sporów zbiorowych, polityki wizerunkowej pracodawcy, procesu rekrutacji czy wdrożenia pracownika do pracy, wdrażania pracy zdalnej. Podejmowano również tzw. tematy „twarde”, np. wdrożenie systemów informatycznych w obszarze zarządzania ludźmi, budowa i wizualizacja danych czy wskaźniki w zakresie HR. Część „najtwardszej” problematyki zarządzania zasobami ludzkimi dotyczącej kosztów była publikowana w takich działach, jak *Controlling i rachunkowość zarządcza*.

Artykuły z zakresu zarządzania projektami dotyczyły m.in. doboru kierownika projektu, realizacji zarządzania projektem kulturalnym w teatrze, tworzenia harmonogramu projektu, tworzenia procedur przy realizacji przedsięwzięć artystycznych, zarządzania ryzykiem projektu.

Dział *Przy kawie...* w założeniu miał dotyczyć różnych aspektów działalności przedsiębiorstw, problemów menedżerów czy też jego otoczenia rynkowego. W pierwszych numerach magazynu artykuły umieszczane w tym dziale odnosiły się często do problemów ludzkich, np. rozwoju człowieka, zachowań menedżerów, wzmocnieniu swojej pozycji zawodowej. W następnych numerach powstał dział *Zasoby ludzkie*, dlatego od numeru 1(9)/2016 artykuły poświęcone takim problemom były już publikowane w tym dziale.

Niemniej były też artykuły poświęcone przygotowaniu różnych przedsięwzięć, np. Rajdu Paryż – Dakar, ale też prezentowano problemy branż, np. gastronomii, producentów stali, mąki, obuwia ochronnego, odzieżowej, transportowej, wpływu polityki Unii Europejskiej na działalność przedsiębiorstw, funkcjonowania instytucji kultury, marketingu etnicznym. Inne artykuły dotyczyły problemów prowadzenia

działalności gospodarczej czy też zarządzania produktami regionalnymi, współpracy z klientem, pisania tekstów firmowych, czy jak zacząć... trenować.

Teksty publikowane w ramach *Wymiany doświadczeń* odnosiły się do wykorzystania m.in. prawa autorskiego w działalności przedsiębiorstw. Obecnie więcej uwagi zwraca się na przestrzeganie praw autorskich, gdyż generują one coraz większe przychody. Szczególnie w gospodarce opartej na wiedzy.

Nie zawsze przedsiębiorstwa dobrze funkcjonują i wtedy „wkracza” doradca restrukturyzacyjny, a występują tu uregulowania prawne. Również można rozpocząć proces mediacji w sporach gospodarczych. Artykuły dotyczyły też wydawałoby się takich prozaicznych problemów jak np. czy handlowcowi należy się dieta. Stąd przy zmianie przepisów czytelnicy mają w tym zakresie podstawowe informacje. Zagadnienia finansowania i pozyskiwania kapitału dla przedsiębiorstwa, w tym dotacji unijnych, także były poruszane w publikowanych tekstach. Ta tematyka była prezentowana w pierwszych numerach magazynu. Wtedy jeszcze „wypracowywał się” profil i zakres tematyczny pisma.

W magazynie „Controlling i Zarządzanie” prezentowane są wyniki różnych badań i ankiet prowadzonych przez przedsiębiorstwa lub organizacje związane z controllingiem. Dotyczyły one m.in. wyzwań biznesowych i roli controllingu w organizacji, zawodu controllera, barier wdrażania controllingu.

Dopełnieniem niniejszej analizy jest zbadanie przedmiotów działalności opisywanych przedsiębiorstw oraz analiza aktywności i afiliacji autorów artykułów.

Artykuły zarówno z zakresu szeroko rozumianego controllingu, jak i zarządzania dotyczyły przedsiębiorstw różnych branż, a mianowicie przedsiębiorstw produkcyjnych, wydobywczych, handlowych, usługowych oraz banków. W zakresie produkcji, obok tradycyjnych wyrobów, w artykułach uwzględniano produkty przedsiębiorstw wytwarzających oprogramowanie, instytucji kultury zarówno publicznych, jak i komercyjnych, organizacji imprez artystycznych, ale też wydawnictw książkowych. W zakresie usług były przedsiębiorstwa doradcze, outsourcingu, usług wspólnych, usług transportowych i przewozu osób, wdrażających oprogramowanie oraz świadczące usługi wdrożeniowe, np. wdrażających controlling. Wiele artykułów poświęcono podmiotom leczniczym, w tym szpitalom i przychodniom zdrowia.

Wśród autorów artykułów byli zarówno menedżerowie wysokiego szczebla, dyrektorzy operacyjni, kierownicy działów operacyjnych, konsultanci oraz naukowcy, ale i... muzycy. Wśród menedżerów wysokiego szczebla byli zarówno prezesi, dyrektorzy operacyjni, główni księgowi różnych przedsiębiorstw dużych, jak i zaliczanych do kategorii małych i średnich oraz ich właściciele. Natomiast wśród kierowników działów byli m.in. kierownik działu controllingu, działu ekonomiczno-finansowego, kierownik ds. produkcji. Wśród autorów byli też controllerzy, eksperci ds. rachunkowości zarządczej oraz zasobów ludzkich, informatycy, specjaliści ds. finansowo-księgowych, trenerzy rozwoju osobistego oraz konsultanci z przedsiębiorstw doradczych i wdrożeniowych. Należy też podkreślić, że niektórzy autorzy przez te lata awansowali ze specjalistów na kierowników czy dyrektorów.

Naukowcy reprezentowali Uniwersytety Ekonomiczne we Wrocławiu, w Katowicach, w Krakowie, Uniwersytet Gdański i Szczeciński, Szkołę Główną Handlową, Politechnikę Wrocławską i Rzeszowską, Sopotką Szkołę Wyższą<sup>4</sup>, Akademię Muzyczną w Bydgoszczy. Choć nie zawsze była wskazana ich afiliacja. Cześć autorów, mimo że nie byli pracownikami uczelni wyższych, mieli stopnie naukowe lub byli w trakcie robienia doktoratów.

Wśród najbardziej aktywnych autorów artykułów najwięcej ich napisali: J. Bartela, M. Celej, M. Chalastra, B. Gayer, M. Hyra, W. Kilijański, M. Karniewska-Mazur, M. Kawa, R. Kotapski, M. Kotłowska, A. Pietroń-Pyszczyk, M. Skudlik, A. Smolarz (Marx). Wymienieni autorzy reprezentują zarówno praktyków, jak i pracowników naukowych uczelni wyższych. Autorzy artykułów pochodzili głównie z Polski. Kilku autorów było z Niemiec, Czech i Słowenii.

## Podsumowanie i wnioski

Controllingu nie da się zasufladkować. W ramach controllingu wykorzystywany jest przy tym rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza, budżetowanie czy też prowadzone różnorodne analizy finansowe, czy inwestycji. Controlling musi być bezwzględnie elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Inaczej będzie bezużyteczny dla menedżera.

W niniejszym artykule została dokonana analiza problematyki i tematów opublikowanych artykułów na łamach magazynu „Controlling i Zarządzanie” w latach 2015–2022, przy czym w 2022 roku zostały wydane tylko dwa numery. Zakres ten obejmował controlling, budżetowanie, rachunkowość zarządczą, rachunek kosztów, raportowanie zarządcze, analizy finansowe i inwestycyjne, rachunkowość i sprawozdawczość finansowa oraz zarządzanie, zasoby ludzkie i zarządzanie projektami.

Tematy artykułów obejmują różnorodne zagadnienia i obrazują w dużej mierze „problemy dnia codziennego” pracy controllera. Artykuły charakteryzują się ukierunkowaniem na praktykę i obejmują problemy, które controllerzy muszą rozwiązać. Niektóre zagadnienia były częściej poruszane, a inne rzadko, co tylko pokazuje skalę możliwości rozwoju controllingu i wykorzystywanych jego narzędzi.

Autorami artykułów byli zarówno praktycy, jak i naukowcy, którzy są również praktykami. Istotnym atutem autorów jest to, że na co dzień zajmują się szeroko rozumianym controllingiem. Reprezentowali oni różne stanowiska i środowiska. Zapewnia to patrzenie na controlling z różnych punktów widzenia. Zarówno od menedżera wysokiego szczebla, który ma korzystać z materiałów czy narzędzi controllingu, jak i specjalistów controllingu, którzy te materiały przygotowują czy kreują całe systemy. Ważny też jest punkt widzenia specjalistów, którzy wdrażają te systemy. Daje to wszystko szerokie spektrum patrzenia na funkcjonowanie

---

<sup>4</sup> Obecnie Sopotką Akademię Nauk Stosowanych.

szeroko rozumianego controllingu oraz jego wykorzystaniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Należy podkreślić, że warto analizować treści artykułów publikowanych na łamach pism specjalistycznych. Pokazują one pewną rzeczywistość, która może przyczynić się do współpracy świata praktyki i nauki. Z informacji od czytelników wynika, że wiele pomysłów i przykładów opisanych na łamach magazynu było implementowane w ich przedsiębiorstwach. Z drugiej strony może posłużyć środowisku naukowemu w prezentacji swoich ciekawych pomysłów, które można wdrażać w przedsiębiorstwach. Temu służyć ma również magazyn „Controlling i Zarządzanie”.

Publikacja przedstawia tematykę artykułów w magazynie „Controlling i Zarządzanie”. Niemniej w dalszych badaniach naukowych pożądanym byłoby porównanie prezentowanej tematyki i treści artykułów z innymi specjalistycznymi piśmami w tej kategorii oraz porównanie ich z artykułami publikowanymi w pracach naukowych. Objętość artykułu nie pozwoliła na dokonanie tego typu porównań i nie było to celem niniejszej publikacji. Dotychczas tego typu badań nie przeprowadzono.

Zarówno w publikacjach naukowych, jak i niniejszym magazynie są prezentowane tylko nieliczne specjalistyczne artykuły dotyczące np. kosztów szeroko rozumianej logistyki przedsiębiorstwa. Tego typu artykuły wymagają specjalistycznej wiedzy praktycznej, które łączą dany obszar np. logistyki z jej rachunkiem kosztów. Również warto pozyskać artykuły dotyczące przedsiębiorstw innych branż niż opisywane w magazynie, np. przedsiębiorstw komunalnych, podmiotów leczniczych, przedsiębiorstw e-commerce, instytucji kultury czy działających w sieci internetowej, np. producentów gier komputerowych.

W publikacjach naukowych z obszaru opisywanego w niniejszej publikacji, zdaniem autora, jest zbyt mało odniesień do artykułów z prasy specjalistycznej. Prowadzi to do pewnego dysonansu w prowadzonych badaniach naukowych i w praktyce wyciągania nieadekwatnych wniosków przez naukowców. Również w ocenie punktowej w dorobku naukowym naukowca tego typu artykuły są niedoszacowane, a w praktyce nieuwzględniane, co jest błędne i bezwzględnie powinno być zmienione. Może to przyczynić się do większej i lepszej współpracy praktyków i naukowców. Inaczej te dwa światy nadal będą się „rozchodzić” w różnych kierunkach. Ze szkodą przede wszystkim tak dla nauki, jak i samych naukowców i prowadzonych przez nich badań naukowych.

### Literatura

- Biadacz R. (2017), *Rachunkowość a controlling – 21 edycji konferencji z perspektywy historycznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 471, s. 36–37.
- Biadacz R. (2021), *Przegląd dorobku naukowego z zakresu rachunkowości zarządczej i controllingu w ramach konferencji z cyklu „Rachunkowość a controlling”, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 45 (4), s. 25–47.*



- Bieńkowska A. (2015), *Analiza rozwiązań i wzorce controllingu w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 25–38.
- Brzezin W. (2001), *Rachunkowość a controlling*, [w:] Nowak E. (red.), *Rachunkowość a controlling*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 306–337.
- Chalastra M., Kotapski R. (2018), *Is it time to audit controlling?* [w:] Slavičková P., Talášek T. (eds.), *Knowledge for market use 2018: Public Finances in the background of sustainable development*, Palacký University Olomouc, Olomouc, s. 36–42.
- Deyhle A., Olech S. (2004), *Controlling w przedsiębiorstwie*, ODiTK, Gdańsk.
- Drury C. (1996), *Management and Cost Accounting*, Thomson Business Press, London.
- Gabrusewicz W. (2013), *Atrybuty współczesnego rachunku kosztów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 291, s. 128
- Goliszewski J. (2002), *Rozwój controllingu w Polsce na podstawie ogłoszeń o pracę*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 6, s. 21–25.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jaruga A.A. (2014), *Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej*, [w:] Jaruga A.A., Kabalski P., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 22–65.
- Jarugowa A. (1986), *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jarugowa A., Malc W., Sawicki K. (1990), *Rachunek kosztów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kotapski R. (2017), *Rachunek kosztów usług zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków. Pomiar, ujmowanie, kontrola i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotapski R., Kowalak R., Lew G. (2020), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław.
- Kowalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J. (red.) (1999), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Möller K. (red.) (2019), *Controlling Process Model 2.0. Wytyczne do opisu i projektowania procesów controllingowych*, Akademia Controllingu, Poznań.
- Nesterak J. (2015), *Controlling zarządczy. Projektowanie i udrażnianie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nowak E., Nowak M. (2021), *Badania nad controllingiem w ośrodku wrocławskim. Perspektywa trzydziestolecia 1990–2020*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 45 (2), s. 85–101.
- Nowosielski K. (2018), *Sprawność procesów controllingowych. Istota. Przejawy. Determinanty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pluta M. (2021), *Czy warto przeprowadzać audyt controllingu*, „Controlling i Zarządzanie”, 6 (44), s. 6–9.
- Podskarbi M., Zieliński T.M. (2021), *Przyszłość controllingu*, „Controlling i Zarządzanie”, 5 (43), s. 13–16).
- Sawicki K. (1996), *Ogólne zagadnienia rachunku kosztów*, [w:] Sawicki K. (red.), *Rachunek kosztów*, t. 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, s. 35–37.
- Skrzywan S., Fedak Z. (1953), *Rachunkowość w przemyśle*, cz. II, Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa.
- Sołtys D. (1996), *Rachunek kosztów a controlling*, [w:] Nowak E. (red.), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 66–67.

- Stadtmüller R. (1972), *Księgowość kalkulacja i sprawozdawczość finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Szychta A. (2008), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Szychta A. (2018), *Definicja rachunkowości zarządczej w ujęciu ewolucyjnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, 513, s. 383–394.
- Szychta A., Dobroszek J. (2017), *Postrzeganie controllingu w środowisku naukowym rachunkowości w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, 471, s. 365–378.
- Weber J. (2001), *Wprowadzenie do controllingu*, Wydawnictwo Profit, Katowice 2001.
- Vollmuth H.J. (2007) *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controlling*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

### Źródła internetowe

- Gänßlen S., Losbichler H., Niedermyar R., Rieder L., Schäffler U., Weber J. (2012), *Fundamenty controllingu - stanowisko ICV (Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów) i IGC (International Group of Controlling)*, ICV, dokument, tłum. A. Lewandowska, <https://www.igc-controlling.org › fileadmin › pdf> (dostęp 2.04.2022)
- Globalne Zasady Rachunkowości Zarządczej*, (2018), CGMA, <https://www.cimaglobal.com/Our-locations/Poland/CIMA-i-biznes/Globalne-Zasady-Rachunkowosci-Zarzadczej/> (dostęp 2.04.2022).