

PLANOWANIE I KONTROLA W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKAMI GOSPODARCZYMI

Sylvia Łęgowik-Świącik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie procesów planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. W pierwszej jego części omówiono teoretyczne aspekty planowania w zarządzaniu operacyjnym i zaprezentowano wybrane instrumenty procesu kontroli w jednostkach gospodarczych. Końcowa część publikacji dotyczy implementacji procesu planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

Słowa kluczowe: planowanie, kontrola, zarządzanie

Wprowadzenie

Właściwe zarządzanie w przedsiębiorstwach wymaga synchronizacji wszystkich jego funkcji. Celem artykułu jest prezentacja procesów planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego.

Kontrola w kontekście zarządzania zapasami dotyczy informacji o skuteczności systemu zarządzania zapasami. Planowanie racjonalnej gospodarki zapasami musi podlegać ciągłej i systematycznej kontroli w celu optymalizacji zarządzania. Szczególne znaczenie zapasów występuje w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego z uwagi na sezonowy charakter działalności tych podmiotów gospodarczych.

Proces planowania w zarządzaniu operacyjnym

Planowanie jest pierwszą funkcją zarządzania, pozwala ono skutecznie organizować ludzi i zasoby.¹ Pojęcie planowania jest definiowane jako „proces polegający na świadomym ustaleniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach”². Według R.W. Griffina, planowanie to proces „wytyczania celów organizacji i określania sposobów ich najlepszej realizacji”³. Planowanie opiera się na czterech zasadach:

- celowości, nadrzędności planowania, kompletności, skuteczności we wdrażaniu.⁴

¹ Por.: J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 263.

² *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 215.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 40.

⁴ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*,..., op. cit., s. 216.

Proces planowania jest działaniem celowym. Plan jest konstruowany po to, by umożliwić realizację określonych celów przedsiębiorstwa. Prymat planowania odnosi się do funkcji zarządzania. Planowanie umożliwia realizację pozostałych funkcji zarządzania, „szczególnie istotne staje się planowanie dla kontroli”⁵. Nie można przeprowadzić skutecznej kontroli, jeśli wcześniej nie zaplanowano działań, które mają podlegać kontroli. Istota kontroli polega na wykrywaniu odchyleń od planu, dlatego bez planu kontrola nie istnieje. Kompletność planowania polega na zintegrowaniu planów częściowych, które stanowią elementy planu przedsiębiorstwa. Plan ma umożliwić podejmowanie właściwych decyzji i pozwolić na kontrolę jego realizacji. Skuteczność planu przejawia się w osiągnięciu zamierzonych celów.

Proces planowania, zdaniem klasyków teorii zarządzania, jest charakterystyczny dla wszystkich przedsiębiorstw, jednakże w każdym przedsiębiorstwie jest realizowany indywidualnie.⁶ W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie klasyfikacje planów przedsiębiorstwa. Pierwszy podział klasyfikuje plany ze względu na szczebel hierarchii przedsiębiorstwa, który go opracowuje. Drugi podział uwzględnia horyzont czasu.

Rozpatrując planowanie pod kątem osób, które go sporządzają wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje planów: plany strategiczne, operacyjne i taktyczne. Plany strategiczne obejmują ogólne cele przedsiębiorstwa. Są opracowywane przez menedżerów najwyższego szczebla.⁷ Plany strategiczne zawierają ogólne decyzje odnoszące się do „alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych”⁸. Najczęściej są to plany długookresowe i dotyczą takich kwestii, jak: dystrybucja, konkurencja, synergia.

Planowanie taktyczne jest ukierunkowane na realizację celów taktycznych przedsiębiorstwa, a tym samym na częściową realizację planu strategicznego. Celem planu taktycznego jest realizacja konkretnych zadań. Plany taktyczne są opracowywane przez menedżerów wyższego i średniego szczebla. Służą do realizacji zadań długo- i średniookresowych.

Planowanie operacyjne koncentruje się na szczegółowych ustaleniach w zakresie realizacji planów strategicznych i celów operacyjnych. Są sporządzane dla stosunkowo krótkiego horyzontu czasu. Plan operacyjny opracowują menedżerowie średniego i niższego szczebla. Plany operacyjne dotyczą wąskiego obszaru operacyjnego przedsiębiorstwa i są związane z wdrożeniem planów taktycznych.⁹

Proces planowania jest ograniczony ramami czasowymi. Z tego punktu widzenia wyodrębnia się plany długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Zakres planu długookresowego dotyczy z reguły perspektywy kilku lat, aczkolwiek jest to okres względny i ustalany indywidualnie dla poszczególnych przedsię-

⁵ Tamże, s. 216.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania ...*, op. cit., s. 207.

⁷ Por.: J.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 263.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania ...*, op. cit., s. 207.

⁹ Por.: S. Studoń, *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 263; B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010 s. 25.

biorstw. Planowanie długookresowe musi uwzględniać wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych otoczenia przedsiębiorstwa, z tej przyczyny plany dla dłuższych okresów stają się często planami hipotetycznymi.

Plany średniookresowe formułowane są podobnie jak plany taktyczne. Okres planowania wynosi od roku do pięciu lat. Planowanie średniookresowe pozwala na kształtowanie ogólnych planów długookresowych. Planowanie krótkookresowe kształtuje codzienne działania realizowane w przedsiębiorstwach. Dotyczy ono okresu do jednego roku. R.W. Griffin wyróżnia w planowaniu krótkookresowym plan działania i plan reakcji. Plan działania ma umożliwić realizację wszystkich planów opracowanych w przedsiębiorstwie, natomiast plan reakcji odnosi się do radzenia sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami, jakie może napotkać firma.

Planowanie jest złożonym procesem umożliwiającym podejmowanie decyzji kierowniczych. Proces planowania składa się z wielu etapów. Najczęściej wymienianymi etapami planowania są: ustalenie celów, identyfikacja problemów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ocena konsekwencji, wdrożenie planu, kontrola realizacji.¹⁰

Ilość etapów procesu planowania wymieniana w literaturze przedmiotu jest uzależniona od możliwości realizacji celów. Bez względu na liczbę etapów w procesie planowania zawsze występuje planista oraz ustalone cele, których realizacja odbywa się w konkretnym otoczeniu.

Planowanie i realizacja celów mogą napotkać na wiele barier w postaci niespójności celów i planów, niewłaściwej komunikacji interpersonalnej czy wadliwego przepływu informacji. Jednakże dobry proces planowania poprawia efektywność przedsiębiorstwa i usprawnia jego działanie.

Wybrane instrumenty procesu kontroli w jednostkach gospodarczych

Kontrola ma umożliwiać wykrywanie nieprawidłowości. Procesy kontroli przypisywane są rachunkowości zarządczej.¹¹ Rachunkowość z definicji¹² obejmuje procesy kontroli, lecz ogólna teoria rachunkowości jest punktem odniesienia dają-

¹⁰ Zarządzanie. Teoria i praktyka ..., op. cit., s. 221.

¹¹ „Rachunkowość zarządcza to proces informacji, pomiaru, analizy, przygotowania i prezentowania informacji finansowych i niefinansowych wykorzystywanych przez kierownictwo do planowania, oceny i kontroli w ramach organizacji oraz do zapewnienia systemu rozliczeń (z zastosowania zasobów i osiągniętych wyników...). *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod red. A. Jarugowej, SKWP, Warszawa 2000, s. 10-11.

¹² Por.: „Rachunkowość to szczególny system informacyjno-kontrolny, retro- i prospektywny, który ma monopol na ustalanie wyniku finansowego (zysk lub strata) i kondycji finansowej podmiotu gospodarczego (majątek, kapitały własne i obce)”. W. Brzezina, *Ogólna teoria rachunkowości*, WZPCz, Częstochowa 1998, s. 21; Rachunkowość stanowi „system ciągłego w czasie ujmowania, grupowania, prezentowania i interpretowania wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się ogólnych i szczegółowych danych liczbowych o działalności gospodarczej i sytuacji majątkowej jednostki gospodarczej.” S. Skrzywan, *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1973, s. 155; „Rachunkowość jest modelem podwójnej klasyfikacji wartości służącym do kwantytatywnego opisu i analizy strumienia dochodu oraz zagregowanych wielkości majątku i kapitału, zależnym od szeregu warunków.” R. Mattessich, *Die Wissenschaftlichen Grundlagen des Rechnungswesens*, Düsseldorf 1970, s. 34-36; W. Brzezina, *Ogólna teoria ...*, op. cit., s. 21.

cym skalę porównań dla kontrolnej funkcji rachunkowości. Zastosowanie rachunku kosztów do kontroli procesów gospodarczych usprawnia zarządzanie przedsiębiorstwem. Rachunek kosztów postulowanych odpowiada potrzebom operatywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Istotą rachunku kosztów postulowanych jest ustalenie kosztów postulowanych¹³ przed podjęciem procesu produkcji i ich okresowe aktualizowanie. Koszty postulowane stanowią wzorzec dla funkcjonujących w przedsiębiorstwie uwarunkowań technicznych i produkcyjnych. Rachunek kosztów postulowanych umożliwia porównywanie kosztów rzeczywistych z ustalonymi wzorcami i bieżące korygowanie występujących odchyleń.

Występowanie odchyleń w rachunku kosztów postulowanych pozwala na prowadzenie kontroli ex ante, kontroli ex nunc i kontroli ex post. Specyfika rachunku kosztów postulowanych polega na wyodrębnieniu w kosztach rzeczywistych kosztów zgodnych ze wzorcem, które nie podlegają badaniom, oraz kosztów stanowiących odchylenia i przedmiot szczegółowej analizy.¹⁴ Zadaniem rachunku kosztów postulowanych jest oddzielenie kosztów postulowanych od odchyleń kosztów rzeczywistych. Zadanie to może być zrealizowane za pomocą wariantu rozliczeniowego lub wariantu dyspozycyjnego rachunku kosztów postulowanych.

Wariant rozliczeniowy klasyfikuje koszty rzeczywiste produkcji na koszty postulowane i odchylenia. Zastosowanie wariantu rozliczeniowego nie jest skomplikowanym rozwiązaniem. Koszty postulowane ustala się poprzez określenie poziomu produkcji niezakończony wyceniony na poziomie kosztów postulowanych.¹⁵ Wadą wariantu rozliczeniowego jest brak możliwości bieżącego ustalania odchyleń (można tego dokonać wyłącznie po zamknięciu okresu rozliczeniowego), co powoduje konieczność przeprowadzenia dodatkowych obliczeń.

Drugim rozwiązaniem jest wariant dyspozycyjny. Funkcjonowanie tego wariantu opiera się na wyodrębnieniu każdego składnika rzeczywistych kosztów bezpośrednich poniesionych w danym okresie z podziałem na część kosztów postulowanych i część odchyleń od kosztów postulowanych.¹⁶ W wariantcie dyspozycyjnym

¹³ Koszty postulowane stanowią różnego rodzaju wielkości, takie jak: koszty planowane, przeciętnie dla okresu rocznego, miesięcznego, koszty normatywne wynikające z norm docelowych lub aktualnie obowiązujące. Koszty postulowane określają zadania dla przedsiębiorstwa jako całości lub jego wyodrębnionej części w zakresie poziomu i struktury kosztów jednostkowych. W zależności od stopnia konkretyzacji zadań i od uwzględnienia w nich aktualnych warunków w dziedzinie konstrukcji, technologii i organizacji produkcji, wyposażenia technicznego i jego wykorzystania, wskaźników zużycia, cen, taryf i płac. Por.: J. Matuszewicz, *Rachunek kosztów*, Finans – Servis, Warszawa 2005, s. 196; M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 76, *Współczesne problemy rachunkowości*, pod red. H. Ronka, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 79; *Rachunkowość zaawansowana*, pod red. K. Winiarskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 74.

¹⁴ J. Matuszewicz, *Rachunek ...*, op. cit., s. 193.

¹⁵ Konto „koszty działalności podstawowej” odzwierciedla stan początkowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego plus rzeczywiste koszty danego okresu minus stan końcowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego, co daje koszt rzeczywisty wytworzenia wyrobów gotowych, który należy skorygować o koszt postulowany wyrobów gotowych uzyskując w ten sposób wartość odchyleń od kosztu postulowanego. J. Matuszewicz, *Rachunek ...*, op. cit., s. 194.

¹⁶ Konto „koszty działalności podstawowej” obrazuje stan początkowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego plus koszty okresu w wysokości zgodnej z kosztem postulowanym

dokumentacja produkcyjna musi być wystawiana zgodnie z obowiązującymi normami, natomiast poniesienie kosztu odbiegającego od normy musi zostać natychmiast odnotowane na odpowiednim dokumencie. Wariant dyspozycyjny jest pozbawiony mankamentów, którymi jest obciążony wariant rozliczeniowy. Odchylenia od kosztów postulowanych w wariantcie dyspozycyjnym są dokumentowane odrębnie, co pozwala na ich analizę oraz szybką reakcję korygującą.¹⁷ Wadą tego wariantu są wymogi stawiane dokumentacji produkcyjnej. Jakość sporządzonej dokumentacji jest głównym czynnikiem decydującym o ujawnieniu i wydzieleniu w ewidencji wszystkich odchyleń od obowiązujących norm.

Stosowanie rachunku kosztów postulowanych w praktyce rzadko jest prowadzone w czystej formie. Wariant rozliczeniowy najczęściej jest wykorzystywany do ustalenia pozycji kosztów pośrednich, natomiast wariant dyspozycyjny ma zastosowanie do pozycji kosztów bezpośrednich. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe odmiany rachunku kosztów postulowanych: rachunek kosztów normatywnych (uzasadnionych), rachunek kosztów planowanych (budżetowanych), rachunek kosztów standardowych (normatywnych).

Właściwe funkcjonowanie rachunku kosztów postulowanych wymaga ścisłej współpracy komórek ekonomicznych i technicznych przedsiębiorstwa, przyczynia się do usprawnienia kontroli prawidłowości ustalonych norm oraz weryfikacji odchyleń i przyczyn ich powstawania. Wykorzystanie rachunku kosztów postulowanych oraz weryfikacja powstających odchyleń jest instrumentem decyzyjnym ułatwiającym kontrolę kosztów i wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem. Rachunek kosztów postulowanych umożliwia oddziaływanie na poziom kosztów występujących w poszczególnych fazach ich powstawania. Stanowi system ostrzegawczy, generujący informacje na temat kosztów.¹⁸ Pozwala na ich kształtowanie na etapie przygotowania i realizacji produkcji oraz na analizę kosztów rzeczywistych i ich bieżącą kontrolę.

Kontrola jest jednym ze sposobów prowadzenia racjonalnej gospodarki zapasami. Kontrola zapasów sensu largo dotyczy wszystkich procesów związanych z przepływem zapasów, począwszy od procesów nabycia zapasów, poprzez obserwację procesu przeładunku, gospodarkę magazynową, strefę pobrania, aż do kontroli mającej na celu zbadanie procesów produkcji i dystrybucji zapasów.¹⁹ Szeroka rozpiętość rodzajowa kontroli może utrudniać sprawne zarządzanie zapasami. Dla-

minus stan końcowy produkcji w toku, wyceniony według kosztu postulowanego, otrzymując w ten sposób koszt postulowany wytworzenia wyrobów gotowych, który należy skorygować o powstałe w okresie, odrębnie udokumentowane, odchylenia kosztów rzeczywistych od kosztów postulowanych, które urzeczywistniają koszty rzeczywiste wytworzenia wyrobów gotowych. J. Matuszewicz, *Rachunek ...*, op. cit., s. 195.

¹⁷ Por.: W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000, s. 217; *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, pr. zbior. pod red. E. Nowaka, PWE, Warszawa 2001, s. 128-129.

¹⁸ Por.: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006, s. 805.

¹⁹ Por.: K. Winiarska, *Wewnętrzna kontrola finansowo – księgową w firmie*, ODDK Gdańsk 2006, s. 59; H. Kościelniak, *Monitoring finansowy przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 3(11), s. 43-55.

tego rodzaj prowadzonej kontroli powinien ograniczać zbędne ryzyko. Kontrola zapasów obejmuje wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, zarówno te wyposażone w zaawansowane technologie, jak i te, w których nie występuje komputeryzacja procesów technologicznych. System kontroli zapasów musi uwzględniać audyt rachunkowości zapasów i kontrolę gospodarki magazynowej.

Implikacja procesu planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w wybranych jednostkach gospodarczych

Przygotowanie planu kontroli w obszarze zarządzania zapasami wymaga sprecyzowania celu kontroli. W badaniach empirycznych za cel kontroli wybrano ocenę skuteczności zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego objętych badaniem. Proces kontroli realizowano na przestrzeni dwunastu kolejnych miesięcy kalendarzowych 2011 roku w zakładach cementowych, należących do jednego koncernu cementowego. Dane empiryczne opracowano przy założeniu konkretnych zdolności produkcyjnych, występujących w badanych przedsiębiorstwach.

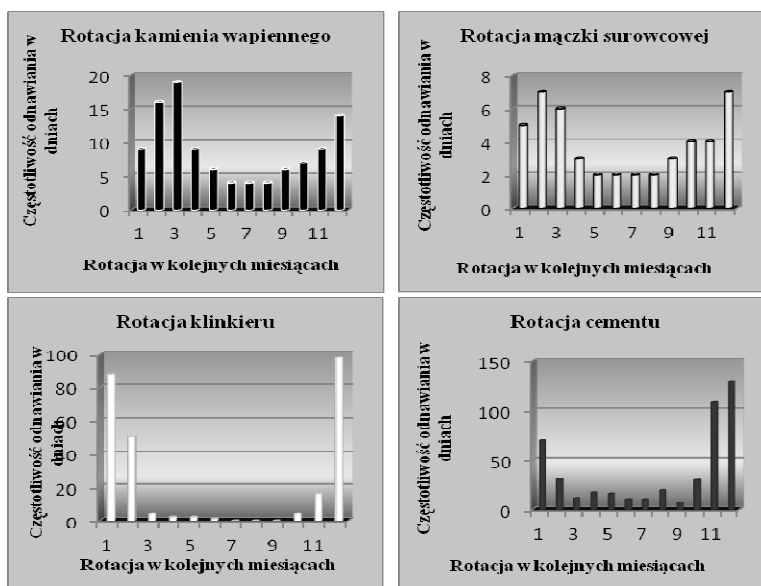
Zakres danych empirycznych objętych badaniem dotyczył rozmiarów produkcji, wielkości zużycia, kosztu własnego sprzedaży zapasów i poziomu zapasów, co umożliwiło zobrazowanie sezonowości produkcji i sprzedaży oraz kształtowanie się poziomu zapasów w sektorze cementowym. W celu kwantyfikacji procesu kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego zbiór danych empirycznych przedstawiono w ujęciu ilościowym.

Przygotowując plan kontroli, uwzględniono podstawowe czynniki warunkujące i ograniczające funkcjonowanie badanych podmiotów. Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego jest uwarunkowane takimi czynnikami jak: sezonowy charakter działalności, wielkość popytu, poziom zdolności produkcyjnych. Wymienione czynniki mają bezpośredni wpływ na kształtowanie się poziomu zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Sezonowy charakter działalności tych podmiotów wynika z uwarunkowań klimatycznych, które kształtują popyt na cementy w przemyśle budowlanym. Popyt na wyroby sektora cementowego wpływa na poziom zapasów półproduktów i materiałów. Działalność przedsiębiorstw sektora cementowego jest ograniczona posiadanymi zdolnościami produkcyjnymi. Ograniczenia te w badanych przedsiębiorstwach dotyczą w szczególności: ilości i pojemności silosów mączki surowcowej i cementów, ilości i wydajności młynów surowca, ilości i wydajności pieców do wypału klinkieru.

W fazie przygotowania planu wyróżniono przedmiot, cel i obszar kontroli. Rozpatrując ilościowy udział poszczególnych rodzajów zapasów w sektorze cementowym, za przedmiot badań wybrano spośród: materiałów - kamień wapienny, półproduktów - mączkę surowcową i klinkier, wyrobów gotowych - cementy ogółem (bez podziału na rodzaje i gatunki cementów). Obszarem badawczym kontroli były procesy tworzenia, składowania i wyczerpywania wymienionych zapasów.

Na etapie przygotowania planu kontroli określono cel o charakterze ogólnym. Celem kontroli zapasów w badanych przedsiębiorstwach było uzyskanie wystarczających dowodów potwierdzających, iż stan zapasów jest zgodny z bieżącym zapotrzebowaniem, ewidencja i dokumentacja zapasów jest wolna od uchybień

i rzetelnie przedstawiona w księgach rachunkowych, koszty zapasów kształtują się na optymalnym poziomie. Realizację celów kontroli poprzedziła identyfikacja ryzyka badania oraz wskazanie czynnika i kategorii ryzyka, oddzielnie dla materiałów, produkcji w toku i wyrobów gotowych. Za czynnik generujący ryzyko w procesie zarządzania zapasami przyjęto częstotliwość odnawiania zapasów (rys. 1). Czynnikiem ten informuje o wielu kategoriach ryzyka występujących w zapasach. Miernikiem częstotliwości odnawiania zapasów był wskaźnik rotacji zapasów, co przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Częstotliwość odnawiania zapasów

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie analizy ryzyka wyróżniono klinkier i cement jako zapasy generujące najwyższe ryzyko związane z możliwością wystąpienia zakłóceń w procesie produkcji i sprzedaży, co zdeterminowało kierunek dalszych badań. Ocena ryzyka w zapasach na podstawie tempa rotacji zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego wspomaga parametryzację decyzji audytorskich.

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych dokonano wstępnej oceny systemu planowania i kontroli w obszarze zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Procesy planowania i kontroli odgrywają rolę weryfikatora trafności decyzji gospodarczych, przyczyniając się do wzrostu efektywności zarządzania zapasami.

Podsumowanie

Artykuł miał na celu zaprezentować elementy procesów planowania i kontroli w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego. Procesy

planowania i kontroli w przedsiębiorstwach mają za zadanie optymalizować system zarządzania. Kształtowanie procesu planowania musi uwzględniać cele formułowane na poszczególnych szczeblach, dla których jest sporządzany, horyzont czasu i dziedzinę działalności. Kontrola musi być niezależna, obiektywna i rzetelna, co oznacza, iż osoby prowadzące czynności kontrolne powinni posiadać umiejętności z zakresu wielu dziedzin nauki (np.: informatyki, ekonomii, analizy ekonomicznej, rachunkowości oraz inżynierii produkcji). Sugeruje to, że zadania z zakresu planowania i kontroli powinny zostać powierzone grupie osób, która, wykorzystując swoje doświadczenie, wiedzę i kompetencje, integruje działania przedsiębiorstwa w celu wniesienia wartości dodanej i usprawnienia jego funkcjonowania.

Literatura

1. Brzezina W., *Ogólna teoria rachunkowości*, WZPCz, Częstochowa, 1998.
2. Ciechan – Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
3. Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
5. Kościelniak H. *Monitoring finansowy przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 3 (11), s. 43-55.
6. Matuszewicz J., *Rachunek kosztów*, Finans – Servis, Warszawa 2005.
7. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod red. A. Jarugowej, SKwP, Warszawa 2000.
8. *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, pr. zbior. pod red. E. Nowaka, PWE, Warszawa 2001.
9. *Rachunkowość zaawansowana*, pod red. K. Winiarskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
11. Skowron-Grabowska B. *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
12. Stoner J.F., R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
13. Studoń S., *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
14. Winiarska K., *Wewnętrzna kontrola finansowo - księgową w firmie*, ODDK, Gdańsk 2006.
15. *Współczesne problemy rachunkowości*, pod red. H. Ronka, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
16. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

PLANNING AND CONTROL IN MANAGEMENT OF ECONOMY UNITS

Abstract: The aim of this article is to present planning and control processes in stocks management in cement industry companies. In the first part of the article the theoretical aspects of planning in operative management and choose instruments of control process in economy units were presented. The last part of the article concerns about implementation planning and control process in stocks management in cement industry companies.

Keywords: planning, control, management