

Bartłomiej Nita

Budżetowanie w praktyce

(połączone z warsztatami w MS Excel)

Adresaci szkolenia:

Controllerzy, pracownicy działów finansowo-księgowych oraz planowania i analiz, menedżerowie, służby niefinansowe oraz wszyscy zaangażowani w proces sporządzania budżetów i kontroli budżetowej.

Cele szkolenia:

- przedstawienie zasad funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie
- omówienie podstawowych metod controllingu w praktyce
- wyjaśnienie rachunku odpowiedzialności jako podstawy budżetowania w controllingu
- ukazanie podstawowych zasad budżetowania w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa
- prezentacja podstawowych koncepcji i metod budżetowania
- ukazanie problemów praktycznych związanych z budżetowaniem operacyjnym i finansowym
- przedstawienie procedur kontrolnych w budżetowaniu oraz organizacyjnych uwarunkowań procesu budżetowania

Program szkolenia:

Szkolenie obejmie 2 zasadnicze części:

I. Omówienie zasad funkcjonowania i projektowania controllingu oraz przykłady praktyczne, które wyjaśnią wszystkie kategorie kosztowe uwzględniane w controllingu i niezbędne do poprawnej konstrukcji budżetu, przedstawienie konstrukcji poszczególnych budżetów oraz aspekty organizacyjne budżetowania.

II. Autorskie *case study*, które wyjaśni całościowy proces budżetowania dzięki przyjęciu określonych założeń.

I. Uwarunkowania związane z controllingiem i projektowaniem procedur budżetowych

1. Wprowadzenie do controllingu:
 - Istota funkcjonowania controllingu w firmie
 - Cele i zadania controllingu finansowego w przedsiębiorstwie – w jaki sposób controlling może wspomagać osiągnięcie celów finansowych przedsiębiorstwa
 - Operacyjne i strategiczne podejście do controllingu finansowego – budowa systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie w oparciu o dane z rachunkowości
2. Problemy związane z kosztami prowadzenia działalności w controllingu i budżetowaniu
 - Klasyfikacja kosztów działalności – jak grupuje się koszty w firmie według prawa bilansowego i na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem
 - Analiza zmienności kosztów – jak zidentyfikować koszty stałe i zmienne oraz ustalić, jak wahania popytu i produkcji wpływają na koszty operacyjne
3. System rachunku kosztów i jego znaczenie
 - Rachunek kosztów pełnych a rachunek kosztów zmiennych – jaki jest wpływ stosowanego systemu rachunku kosztów na wynik finansowy firmy, jak można sterować wynikiem za pomocą zapasów
 - Wieloblokowy i wielostopniowy rachunek kosztów zmiennych – jak sporządzić rachunek wyników wybranych części organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz dla poszczególnych produktów
4. Wykorzystanie informacji o kosztach w procesie podejmowania decyzji
 - próg rentowności – ile należy sprzedawać, aby wyjść na swoje; ile sprzedawać, aby osiągnąć zakładany poziom zysku
 - badanie marginesów bezpieczeństwa – o ile można zmniejszyć sprzedaż, aby nie zbankrutować
 - optymalna struktura sprzedaży – jakie asortymenty wyrobów oferować i w jakich ilościach, aby najwięcej zarobić
5. Controlling a rachunek odpowiedzialności:
 - kryteria wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności,
 - ocena i kontrola dokonań centrów kosztów, zysku i inwestycji.
6. Podstawowe uwarunkowania budżetowania w controllingu:
 - cele, funkcje i zasady budżetowania – po co budżetować?
 - proces i etapy budżetowania
 - metody budżetowania (odgórne i oddolne, przyrostowe i od zera)
 - rodzaje budżetów (sztywne i elastyczne, statyczne i kroczące)
7. Budżet główny całego przedsiębiorstwa:
 - budżety operacyjne – jak przygotować i skoordynować budżety przychodów i kosztów?

- budżety finansowe – jak sporządzić sprawozdanie finansowe *pro forma*? (budżet gotówki, bilans *pro forma*, rachunek wyników *pro forma*)
 - konsolidacja budżetów cząstkowych w budżet główny
8. Organizacyjne aspekty budżetowania:
- problemy instytucjonalizacji budżetowania
 - zadania komórki zajmującej się budżetowaniem
 - instrukcja budżetowania
 - komisja budżetowa
 - harmonogram budżetowania
9. Kontrola wykonania budżetów i analiza odchyień:
- operacyjnych,
 - finansowych,

II. Case study, czyli sporządzenie modelowego budżetu głównego wraz z analizą odchyień

1. Krok – Sporządzenie budżetów operacyjnych

Na tym etapie *case study* ukazane zostanie sporządzenie szeregu cząstkowych budżetów operacyjnych na podstawie umownych założeń:

- budżet sprzedaży
- budżet produkcji
- budżet zużycia materiałów bezpośrednich
- budżet kosztów zakupionych materiałów
- budżet zapasu końcowego materiałów bezpośrednich
- budżet kosztów wynagrodzeń bezpośrednich
- budżet kosztów pośrednich produkcji
- budżet kosztów sprzedaży
- budżet kosztów ogólnego zarządu
- budżet kosztów wytworzenia
- budżet wyniku ze sprzedaży na poziomie EBIT.

Wszystkie budżety są powiązane i wymagają uzgodnienia oraz dynamicznego powiązania w arkuszu kalkulacyjnym zgodnie z instrukcjami trenera.

2. Krok – Sporządzenie budżetów finansowych

W tej części dochodzi do konsolidacji danych z budżetów operacyjnych i budżetu kapitału do poziomu budżetów finansowych tak, aby stworzyć całościowy budżet przedsiębiorstwa. W trakcie szkolenia ukazane zostaną procedury konstrukcji:

- budżetu wpływów i wydatków (po wcześniejszym zestawieniu wpływów ze sprzedaży i wydatków operacyjnych, przy czym jest to ujęcie *cash flow*, ponieważ wpływy \neq przychody i wydatki \neq koszty)

Następnie zostanie sporządzone sprawozdanie finansowe *pro forma*:

- bilans *pro forma*,
- rachunek zysków i strat *pro forma*
- rachunek przepływów pieniężnych *pro forma*, czyli budżet gotówki.

3. Krok – Kontrola wykonania budżetów

Kontrola wykonania budżetów rozpocznie się od kontroli wykonania budżetów operacyjnych na podstawie podanych założeń dotyczących wielkości rzeczywistych.

W trakcie *case study* kalkuluje się rzeczywisty koszt wytworzenia oraz rzeczywisty wynik ze sprzedaży na poziomie EBIT, a następnie porównuje się budżet sztywny, elastyczny i dane rzeczywiste. W tym celu trener wyjaśni zasady tworzenia budżetu elastycznego.

Dodatkowo w celu wyjaśnienia odchyłeń budżetowych należy uzgodnić wynik finansowy z budżetu sztywnego z wynikiem rzeczywistym.

Na zakończenie *case study* będzie sporządzone sprawozdanie z wykonania budżetów finansowych.

Metodyka szkolenia:

- Prezentacje interaktywne,
- Przykłady, ćwiczenia i dyskusje moderowane
- Praktyczne studium przypadku z wykorzystaniem MS Excel.

O trenerze:

Bartłomiej Nita jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych i profesorem nadzwyczajnym w Instytucie Rachunkowości na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Studiował również finanse i rachunkowość na *University of Limerick* w Irlandii.

Współpracuje z firmą konsultingową, gdzie zajmuje się doradztwem gospodarczym dla różnych przedsiębiorstw i instytucji. Jest autorem wielu ekspertyz i opracowań gospodarczych oraz programów restrukturyzacji przedsiębiorstw i instytucji a także wycen spółek na potrzeby przekształceń własnościowych oraz Sądu Gospodarczego. W praktyce projektuje systemy controllingu, rachunkowości i zarządzania finansami.

Jest ponadto wybitnym trenerem biznesu, który z pasją i zaangażowaniem przedstawia złożone problemy w jasny i zrozumiały sposób. W celu podnoszenia swoich kompetencji szkoleniowych ukończył Szkołę Trenerów oraz Szkołę Tutorów-Mistrzów. Prowadził szkolenia otwarte i zamknięte dla kilkunastu polskich i zagranicznych podmiotów gospodarczych, m.in. Telekomunikacja Polska, Metsa Tissue, Axel Springer, Latex, POCH Polskie Odczynniki Chemiczne, Martifer, GDDKiA, KGHM Polska Miedź S.A. Przeprowadził ok. 100 szkoleń otwartych w języku polskim i angielskim na poziomie początkującym i zaawansowanym. Wykłada na studiach MBA we Wrocławiu i w Warszawie (m.in. w Szkole Biznesu prowadzonej przez prof. W. Orłowskiego, byłego doradcy Prezydenta RP) oraz gościnnie na uczelniach za granicą.

Opublikował ponad 100 pozycji naukowych z zakresu, w którym prowadzi działalność doradczą i szkoleniową, w tym m.in. następujące książki:

- Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, (Wolters Kluwer, Kraków 2008),
- Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa (PWE, Warszawa 2007),
- *Cost and Management Accounting. Tutorial Exercises with Examples* (WAE, Wrocław 2006),
- Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa (WAE, Wrocław 2009),
- Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie (Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010).
- Sprawozdawczość zarządcza. Analizy i raporty wewnętrzne w controllingu (PWN, Warszawa 2014)