



Akademia  
Controllingu

## Budżetowanie w przedsiębiorstwie oraz budżetowanie elastyczne (ZPRK/RPCA)



**SZKOLENIE ZAMKNIĘTE**



AKREDYTACJA WIELKOPOLSKIEGO  
KURATORA OŚWIATY  
(Decyzja nr 110.2.870.2015)

[WWW.AKADEMIACONTROLLINGU.PL](http://WWW.AKADEMIACONTROLLINGU.PL)



# Budżetowanie w przedsiębiorstwie oraz budżetowanie elastyczne (ZPRK/RPCA)

## KONTAKT

Marta Elimer  
marta.elimer@akademiacontrollingu.pl  
Tel. + 48 61 852 33 53  
Fax. + 48 61 666 03 63

## TRENERZY

dr Tomasz M. Zieliński  
dr Michał Chalastra

## Opis szkolenia

## Dlaczego warto

**Korzyści szkolenia: poznanie najlepszych praktyk stosowania budżetowania w stopniu pozwalającym na samodzielnie ich wdrożenie w przedsiębiorstwie.**

## Cele szkolenia

**Cel szkolenia: wskazanie praktycznych korzyści stosowania budżetowania**

## Program

## Dzień 1 i 2

### 1. Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu

Zadania i funkcje budżetu  
Proces zarządzania z wykorzystaniem budżetowania  
Zasada aktualizacji budżetów metodą planowania kroczącego w zakresie strategicznymi operacyjnym  
Zasady reakcji na odchylenia w budżecie:

- dla kosztów stałych
- dla kosztów zmiennych i przychodów

Rodzaje budżetów:

- wieloletni budżet strategiczny a jednoroczny budżet operacyjny
  - budżet sztywny, elastyczny i półelastyczny
  - budżet zamknięty i otwarty
  - budżet zadaniowy i tradycyjny
  - zasady doboru rodzaju budżetu do rodzaju prowadzonej działalności
- Piramida budżetowa wskazująca związki pomiędzy budżetem syntetycznym firmy a budżetem pojedynczego centrum kosztów  
Zasady dokonywania podziału przedsiębiorstwa na centra budżetowe (MPK)

## 2. Budżet kosztów stałych

Tworzenie struktur budżetu pojedynczych centrów odpowiedzialności uwzględniające:

- zarządzanie procesowe
- wymogi rachunkowości zarządczej i finansowej
- zakres odpowiedzialności
- specyfikę działalności komórki

wielowymiarowe struktury analizy ekonomicznej

Przystosowanie budżetu do zakresu odpowiedzialności:

- przekształcanie budżetu według konsumentów kosztów na twórców kosztów
- rodzaje odpowiedzialności za koszty (bezpośrednia, pośrednia)
- zadania kierowników centrów odpowiedzialności w ramach różnych rodzajów odpowiedzialności

Przykłady rodzajów budżetów MPK uwzględniające specyfikę działalności komórek

## 3. Metody planowania pojedynczych pozycji budżetowych

- ekstrapolacji historycznych trendów
- zorientowaną na cele (na bazie zerowej)
- zasady konstrukcji tabel budżetowych przystosowane do różnych metod planowania
- zasady i techniki planowania wybranych pozycji budżetowych

## 4. Budżet przychodów i kosztów zmiennych

Wielowymiarowe struktury budżetu przychodów  
Planowanie ilościowe produkcji  
Planowanie wykorzystania zdolności produkcyjnej  
Planowanie zaopatrzenia  
Planowanie kosztów zmiennych

# Dzień 3

## Budżetowanie elastyczne (ZPRK/RPCA)

1. Budżet elastyczny a budżet statyczny (strategiczny)
2. Cele zarządcze oraz istota budżetowania elastycznego z wykorzystaniem zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA)
3. Model dostępności i wykorzystania zasobu w koncepcji ZPRK
4. Podejście do wyznaczania poziomów dostępności i wykorzystania zasobów w budżetowaniu elastycznym i statycznym
5. Zasady określania stawek kosztów planowanych dla budżetu elastycznego
6. Wyznaczanie budżetów elastycznych dla centrów kosztów:
  - Koszt (budżet elastyczny) planowany,
  - Koszt (budżet elastyczny) autoryzowany,
  - Koszt (budżet elastyczny) standardowy.

## 7. Odchylenia kosztów rzeczywistych od budżetu elastycznego:

- Odchylenia cenowe kosztów,
- Odchylenia autoryzowanego zużycia (wykorzystania) zasobów,
- Odchylenia nieautoryzowanego zużycia (wydajności) zasobów,
- Odchylenia niewykorzystanych zasobów.

## 8. Sytuacje problemowe w budżetowaniu elastycznym

- Sytuacja braku informacji o rzeczywistych wielkościach przerobu (wykorzystania) zasobów,
- Sytuacja braku informacji o standardowych wielkościach przerobu (wykorzystania) zasobów,
- Sytuacja braku standardowej liczby działań (wielkości przerobu działań).

## 9. Case study- budżetowanie elastyczne w obszarze działalności produkcyjnej oraz działalności usługowej

## 10. Podsumowanie – budżetowanie elastyczne jako narzędzie osiągnięcia doskonałości operacyjnej przedsiębiorstw

## Sylwetka trenera

### dr Michał Chalastra

Działa od 20 lat, prowadzi wąski profil działalności i koncentruje się na kluczowych obszarach controllingu. Realizuje duże projekty i specjalizuje się w rozwiązaniach ponadstandardowych zgodnych z najlepszymi światowymi wzorcami controllingu. Uznaný w Polsce ekspert z zakresu controllingu, budżetowania, rachunkowości zarządczej i systemów optymalizacyjnych. Wieloletni konsultant wspomagający firmy w praktycznych wdrożeniach controllingu. Pracownik Katedry Rachunkowości na Uniwersytecie Gdańskim. Członek rady Programowej czasopisma „Controlling i Zarządzanie”. Autor wielu artykułów z zakresu rachunkowości i controllingu.

#### Realizuje usługi doradcze w zakresie:

- Audytu systemu controllingu
- Badania stanu controllingu funkcjonującego w przedsiębiorstwie pod kątem najlepszych polskich i światowych praktyk. Celem audytu jest wskazanie działań usprawniających system controllingu.

#### Przeprowadził następujące usługi:

##### Audyty systemu controllingu:

- Commercial Union S.A. – Warszawa
- Pabianickie Zakłady Farmaceutyczne POLFA S.A. Pabianice
- Telekomunikacja Polska S.A. w Warszawie – Pion Informatyki
- Wytwórnia Napojów „Jurajska” SP Myszków
- Scandlimber S.A. Gniezno – audyt w zakresie rachunku kosztów

##### Wdrożenia systemu budżetowania na zasadach controllingu

- Canpol sp. z o. o. w Warszawie – opracowanie systemu rachunku kosztów na potrzeby rachunkowości zarządczej oraz wdrożenia systemu klasy Business Inteligent
- Grall S.A. w Wejherowie – opracowanie koncepcji rachunku kosztów
- Zakłady Chemiczne Nitrochem S.A. w Bydgoszczy – wdrożenie systemu budżetowania i rachunku kosztów
- Vistal S.A. w Gdyni – opracowanie koncepcji rachunku kosztów i budżetowania na potrzeby wdrożenia systemu informatycznego
- Warszawskie zakłady farmaceutyczne POLFA WARSZAWA S.A. Warszawa – wdrożenie systemu budżetowania i rachunku kosztów
- SKOK im S. Stefczyka w Gdyni – wdrożenie systemu budżetowania i rachunku kosztów
- ELEKTROCIEPŁOWNIE WYBRZEŻE S.A. Gdańsk – wdrożenie systemu budżetowania
- KOPALNIA WĘGLA BRUNATNEGO „BEŁCHATÓW” S.A. w Bełchatowie – wdrożenie

systemu budżetowania

- ENERGETYKA KALISKA S.A. w Kaliszu – wdrożenie systemu budżetowania
- Przetwórstwo Tworzyw Sztucznych „PLAST – BOX” S. A. Słupsk – budżetowanie i rachunek kosztów działań ABC w obszarze produkcji
- MACROLOGIC SA Warszawa – rachunek kosztów z elementami ABC
- TP DITEL S.A. Warszawa – wdrożenie systemu budżetowania
- Pomorska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. Gdańsk – opracowanie koncepcji rachunku kosztów na potrzeby wdrożenia systemu zintegrowanego
- Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o. Warszawa – opracowanie koncepcji wdrożenia controllingu
- WYTWÓRNIA NAPOJÓW „JURAJSKA” SP Myszków – wdrożenie systemu budżetowania
- YOUNG DIGITAL PLANET S.A. Gdańsk – wdrożenie systemu budżetowania i rachunku kosztów
- Szpital Marynarki Wojennej Gdańsk – rachunek kosztów z elementami ABC oraz budżetowanie
- RUBO Sp. z o.o. Rumia – wdrożenie systemu motywacyjnego opartego na parametrach ekonomicznych
- Przedsiębiorstwo Handlowo – Usługowe „IGLOTECH” S. J. Kwidzyn – wdrożenie systemu budżetowania
- PEC Katowice Sp. z o.o. w Katowicach – wdrożenie systemu budżetowania
- LUMAG Sp. z o.o. Budzyń – wdrożenie systemu budżetowania
- GAZOPROJEKT S.A. Wrocław – Wdrożenie systemu budżetowania
- BAZY i SYSTEMY BANKOWE Sp. z o.o. Bydgoszcz – wdrożenie systemu budżetowania
- HUTA SZKŁA „WOŁOMIN” S.A. – wdrożenie systemu budżetowania
- Plum Sp. z o.o. Białystok – opracowanie koncepcji wdrożenia controllingu i rachunku kosztów
- UNIONTEX S.A. Łódź – wdrożenie systemu budżetowania
- Zakład Flexodruku „DRUKPOL” Nowy Dwór Maz. – wdrożenie systemu budżetowania
- WIMED Oznakowanie Dróg Sp. z o.o. Tuchów – opracowanie koncepcji biznesowej zarządzania firmą

### Referencje specjalne

Nagrodzone wdrożenia w konkursie na Controllera roku organizowanym przez INFOR PL: ELEKTROCIĘPŁOWNIE WYBRZEŻE S.A. Gdańsk – I miejsce 2008 rok LUMAG Sp. z o.o. Budzyń – II miejsce 2008 rok

## dr Tomasz M. Zieliński

Doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i wykładowca na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, Szkole Głównej Handlowej oraz Uniwersytecie Łódzkim.

**Autor koncepcji Zasobowo-Procesowego Rachunku Kosztów (ZPRK/RPCA) wdrażanego w przedsiębiorstwach takich jak: ORLEN LABORATORIUM, LOTOS KOLEJ, FIRSDATA POLAND (POLCARD), ENERGA OBRÓT, ELECTROLUX, SPOMLEK, KUPIEC, PROFIM, CERAMIKA TUBĄDZIN, GÓRNOŚLĄSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW, JURAJSKA, BALCERZAK, VISOTEC SOCHA i wielu innych.**

Prezes Zarządu firmy ABC Akademia specjalizującej się we wdrażaniu nowoczesnych rachunków kosztów ZPRK/ABC/RCA/GPK.

Jego największy sukces, to skuteczne powiązanie nauki i praktyki oraz najszerze w Polsce rozpowszechnianie zaawansowanych rachunków kosztów przedsiębiorstwach z różnych branż.

Autor przełomowej książki pt. “Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M” oraz wielu artykułów.

Już ponad 1700 osób uznało szkolenia i wykłady dr Tomasza M. Zielińskiego za inspirujące, motywujące edukacyjnie niezbędne i dające nowe spojrzenie na rachunek kosztów.

Jego wykłady to połączenie najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania kosztami, doświadczenia praktycznego oraz aktywnej dyskusji.

Posiada wieloletnie doświadczenie we wdrażaniu rozwiązań controllingowych oraz nowoczesnych rachunków kosztów w przedsiębiorstwach z wielu branż.