



AKADEMIA

[www.akademiamddp.pl](http://www.akademiamddp.pl)

rachunkowość zarządcza

# PROFESJONALNY CONTROLLING

wrzesień - grudzień 2019

# OPIEKUN MERYTORYCZNY AKADEMII MDDP



Szanowni Państwo,

Działalność każdej organizacji ma aspekt finansowy – menedżerowie są oceniani i wynagradzani najczęściej za finansowe efekty swojej działalności. Dla sukcesu każdej organizacji konieczne jest więc skuteczne zarządzanie kosztami i rentownością. Kluczową w tym zakresie rolę odgrywa we współczesnych organizacjach controlling.

Chcąc wspomóc działające w Polsce przedsiębiorstwa w budowaniu nowych i ciągłym doskonaleniu funkcjonujących systemów rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu oferujemy Państwu unikalną propozycję szkoleń. Obejmują one cykl całościowego szkolenia dla controllerów (Controlling I i Controlling II) uzupełniany dodatkowymi kursami poświęconymi wybranym, szczegółowym problemom controllingu oraz cyklem dorocznych konferencji.

Oferowane przez nas szkolenia mają charakter praktyczny i są prowadzone z wykorzystaniem takich metod jak warsztaty komputerowe czy studia przypadków. Jesteśmy pewni, że skorzystanie z naszej wiedzy i doświadczenia pozwoli wszystkim menedżerom lepiej zrozumieć i wykorzystywać informacje controllingowe, a osobom zajmującym się controllingiem zawodowo umożliwi uporządkowanie i znaczne pogłębienie posiadanej wiedzy i umiejętności.

Serdecznie zapraszam

*T. Wnuk-Pel*

**Tomasz Wnuk-Pel**

prof. nadzw. dr hab. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Wiceprezes Zarządu spółki consultingowej T.G. RaFiB Sp. z o.o.

## AUTOR I PROWADZACY WSZYSTKICH SZKOLEN Z ZAKRESU CONTROLLINGU:

**prof. nadzw. dr hab. Tomasz Wnuk-Pel** – adiunkt w Katedrze Rachunkowości UŁ, Wiceprezes Zarządu w T.G. RaFiB Sp. z o.o., spółce consultingowej od 1990 roku specjalizującej się w projektowaniu i wdrażaniu nowoczesnych systemów rachunkowości zarządczej i controllingu. Autor i współautor projektów systemów rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej w prężnie działających firmach produkcyjnych, usługowych i handlowych.

Autor zamkniętych, często wieloetapowych szkoleń z zakresu nowoczesnych metod rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej między innymi dla: PKO BP SA, TVP SA, TP SA, Coca-Cola Beverages Sp. z o.o., ORACLE SA, TUIR WARTA SA, KPMG Sp. z o.o., PWC Sp. z o.o., ERNST&YOUNG Sp. z o.o., MERCK Sp. z o.o., PILKINGTON IGP Sp. z o.o., Rieber Foods Polska SA (dawniej DELECTA SA), PGNiG SA, Zarządu Morskiego Portu Gdańsk SA, ORKLA PRESS POLSKA SA, ZCH Police SA, FASER SA, ZPC Jutrzenka SA, Energopol-7 Poznań SA (obecnie MAXER SA), Masters SA, POWEN SA, Polmos Wrocław SA (obecnie Vratistavia SA), FPM SA, Polifarb Wrocław SA, Trakcja Polska – PKRE SA i wielu innych.

Autor i współautor licznych książek i artykułów np.: Zarządzanie rentownością. Budżetowanie i kontrola. Activity based costing & management, T. Wnuk-Pel, DIFIN 2006; Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne, I. Sobańska (red.), CH BECK, 2009; Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne, I. Sobańska (red.), CH BECK 2010; Controlling w praktyce, Z. Leszczyński, T. Wnuk, oddik 2004 i wielu innych.

POZIOM		PRODUKT
<b>PODSTAWOWY</b> (1 dwudniowa sesja) szkolenie prowadzone jest na poziomie podstawowym, od uczestników nie jest wymagana wiedza z zakresu rachunkowości i finansów	WPROWADZENIE	PODSTAWY CONTROLLINGU
<b>ŚREDNIOZAAWANSOWANY</b> (5 sesji po dwa dni) szkolenie prowadzone jest na poziomie średniozaawansowanym, uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu	CONTROLLING I	PLANOWANIE I KONTROLA FINANSOWA – CASE STUDY ZARZĄDZANIE KOSZTAMI I RENTOWNOŚCIĄ – CASE STUDY BUDŻETOWANIE I KONTROLA KOSZTÓW RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ - ACTIVITY BASED COSTING FUNKCJONALNY RACHUNEK KOSZTÓW
<b>ŚREDNIOZAAWANSOWANY I ZAAWANSOWANY</b> (4 sesje po dwa dni) (uczestnicy powinni posiadać wiedzę o metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu)	CONTROLLING II	CONTROLLING INWESTYCJI – CASE STUDY CONTROLLING PRODUKTÓW I KLIENTÓW CONTROLLING STRATEGICZNY DOKONAŃ CONTROLLING OPERACYJNY DOKONAŃ
<b>CIĄGŁEGO DOSKONALENIA</b> cykl konferencji dla zaawansowanych poruszający bieżące problemy związane z wdrażaniem i funkcjonowaniem systemów controllingu w przedsiębiorstwach różnych branż	KONFERENCJE	DOBRE PRAKTYKI CONTROLLINGU CONTROLLING W ORGANIZACJACH RÓŻNYCH BRANŻ

# Wykaz szkoleń i konferencji - Akademia MDDP

TEMAT	MIEJSCE I TERMIN
<b>SZKOLENIE WYJAZDOWE</b> Budżetowanie i kontrola kosztów	Zakopane, 20 10 2019 - 23 10 2019
<b>SZKOLENIE WYJAZDOWE</b> Finanse i controlling w zarządzaniu nowoczesną firmą	Karpacz, 26 11 2019 - 29 11 2019
<b>KONFERENCJA</b> Odpowiedzialność członków zarządu, dyrektorów finansowych i głównych księgowych	Warszawa, 25 11 2019 - 26 11 2019
<b>Podstawy Controllingu</b> – wprowadzenie do zagadnień controllingu	Wrocław 05 09 2019 - 06 09 2019, Poznań 19 09 2019 - 20 09 2019 Katowice 30 09 2019 - 01 10 2019, Gdańsk 03 10 2019 - 04 10 2019 Kraków 10 10 2019 - 11 10 2019, Warszawa 15 10 2019 - 16 10 2019 Wrocław 18 11 2019 - 19 11 2019, Warszawa 05 12 2019 - 06 12 2019
<b>Analiza finansowa przedsiębiorstwa – ocena dokonań i perspektywy rozwoju firmy – warsztaty komputerowe</b>	Wrocław 16 09 2019 - 17 09 2019, Poznań 19 09 2019 - 20 09 2019 Kraków 26 09 2019 - 27 09 2019, Katowice 17 10 2019 - 18 10 2019 Warszawa 24 10 2019 - 25 10 2019, Gdańsk 21 11 2019 - 22 11 2019 Kraków 21 11 2019 - 22 11 2019, Wrocław 28 11 2019 - 29 11 2019 Warszawa 12 12 2019 - 13 12 2019, Poznań 19 12 2019 - 20 12 2019 Katowice 19 12 2019 - 20 12 2019
<b>Zarządzanie płynnością finansową</b>	Warszawa 08 10 2019 - 09 10 2019, Katowice 05 11 2019 - 06 11 2019 Warszawa 03 12 2019 - 04 12 2019
<b>Kluczowe Wskaźniki Efektywności</b> – Key Performance Indicators – KPI	Katowice 23 09 2019 - 24 09 2019, Poznań 23 09 2019 - 24 09 2019 Warszawa 17 10 2019 - 18 10 2019, Wrocław 18 11 2019 - 19 11 2019 Kraków 18 11 2019 - 19 11 2019, Katowice 02 12 2019 - 03 12 2019 Warszawa 12 12 2019 - 13 12 2019
<b>Budżetowanie i kontrola kosztów</b>	Poznań 12 09 2019 - 13 09 2019, Kraków 17 09 2019 - 18 09 2019 Warszawa 26 09 2019 - 27 09 2019, Katowice 28 10 2019 - 29 10 2019 Wrocław 28 11 2019 - 29 11 2019, Warszawa 11 12 2019 - 12 12 2019 Katowice 16 12 2019 - 17 12 2019
<b>Zarządzanie finansowe przedsiębiorstwem</b>	Warszawa 24 09 2019 - 25 09 2019, Warszawa 05 11 2019 - 06 11 2019
<b>Czytanie bilansu, wskaźników finansowych, rachunku zysków i strat, cash flow warsztaty praktyczne</b>	Warszawa 30 08 2019, Poznań 25 09 2019, Katowice 27 09 2019 Wrocław 30 09 2019, Gdańsk 15 10 2019, Kraków 15 10 2019 Warszawa 25 10 2019, Wrocław 14 11 2019, Katowice 28 11 2019 Warszawa 12 12 2019, Poznań 16 12 2019
<b>Projekty inwestycyjne w praktyce – ocena, interpretacja, modele finansowe, sterowanie ryzykiem</b>	Warszawa 10 09 2019 - 11 09 2019, Wrocław 08 10 2019 - 09 10 2019 Warszawa 03 12 2019 - 04 12 2019
<b>Planowanie i modelowanie finansowe</b> – warsztaty MS Excel	Warszawa 19 09 2019 - 20 09 2019, Wrocław 18 11 2019 - 19 11 2019 Warszawa 16 12 2019 - 17 12 2019
<b>Lean Accounting</b>	Poznań 26 09 2019 - 27 09 2019, Warszawa 26 09 2019 - 27 09 2019 Warszawa 18 11 2019 - 19 11 2019, Katowice 02 12 2019 - 03 12 2019 Poznań 02 12 2019 - 03 12 2019
<b>Analiza sprawozdań finansowych w ocenie kondycji spółki i zarządzaniu</b>	Warszawa 19 11 2019 - 20 11 2019, Wrocław 17 12 2019 - 18 12 2019
<b>Finanse strategiczne – narzędzia budowania wartości przedsiębiorstwa</b>	Warszawa 28 10 2019 - 29 10 2019, Poznań 02 12 2019 - 03 12 2019
<b>Rozliczanie kosztów w firmie produkcyjnej</b>	Wrocław 10 09 2019 - 11 09 2019, Warszawa 24 09 2019 - 25 09 2019 Poznań 03 10 2019 - 04 10 2019, Kraków 10 10 2019 - 11 10 2019 Katowice 10 10 2019 - 29 10 2019, Warszawa 25 11 2019 - 26 11 2019
<b>Rozliczanie kosztów w firmie usługowej</b>	Kraków 03 09 2019 - 04 09 2019, Warszawa 30 10 2019 - 31 10 2019
<b>Wycena przedsiębiorstw i zarządzanie wartością</b> - szkolenie połączone z warsztatami w MS Excel	Warszawa 22 10 2019 - 23 10 2019
<b>Modelowanie finansowe</b>	Poznań 26 09 2019 - 27 09 2019, Warszawa 17 10 2019 - 18 10 2019 Kraków 14 11 2019 - 15 11 2019, Warszawa 28 11 2019 - 29 11 2019 Katowice 16 12 2019 - 17 12 2019, Wrocław 16 12 2019 - 17 12 2019
<b>Budżetowanie i controlling z uwzględnieniem problematyki KPI</b>	Wrocław 24 09 2019 - 25 09 2019, Warszawa 22 10 2019 - 23 10 2019 Katowice 03 12 2019 - 04 12 2019, Warszawa 17 12 2019 - 18 12 2019
<b>Analiza opłacalności i ryzyka projektów inwestycyjnych</b>	Wrocław 17 09 2019 - 18 09 2019, Warszawa 14 10 2019 - 15 10 2019 Poznań 18 11 2019 - 19 11 2019, Katowice 18 11 2019 - 19 11 2019 Wrocław 09 12 2019 - 10 12 2019, Warszawa 16 12 2019 - 17 12 2019
<b>Akademia Finansisty – kurs 3-dniowy</b>	Warszawa 09 09 2019 - 11 09 2019, Warszawa 19 11 2019 - 21 11 2019
<b>Tworzenie planu finansowego</b>	Poznań 10 09 2019, Warszawa 18 10 2019, Wrocław 15 11 2019 Warszawa 13 12 2019

# Podstawy Controllingu

## wprowadzenie do zagadnień controllingu

### MIEJSCE I TERMIN

**Wrocław**, 5 – 6 września 2019 r. - SOF 19056

**Poznań**, 19 – 20 września 2019 r. - SOF 19057

**Katowice**, 30 – 1 października 2019 r. - SOF 19083

**Gdańsk**, 3-4 października 2019 r. - SOF 19084

**Kraków**, 10-11 października 2019 r. - SOF 19085

**Warszawa**, 15-16 października 2019 r. - SOF 19086

**Wrocław**, 18-19 listopada 2019 r. - SOF 19087

**Warszawa**, 5-6 grudnia 2019 r. - SOF 19088

### KORZYŚCI

- lepsze zrozumienie informacji finansowych i sposobów ich wykorzystania
- zrozumienie zasad i metod budżetowania i kontroli kosztów
- poprawa zdolności szybkiego reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia
- zaangażowanie pracowników w zarządzanie kosztami

### METODY PRACY

- wykłady i ćwiczenia
- do każdego z omawianych zagadnień przykłady
- CASE STUDY z polskich i zagranicznych firm
- wymiana doświadczeń
- dyskusje...

### PROGRAM

- 1. Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza, controlling (1 godzina):**
  - a) rachunek kosztów: pojęcie, cele i struktura rachunku kosztów;
  - b) rachunkowość zarządcza: pojęcie i rola;
  - c) rachunkowość zarządcza a proces zarządzania;
  - d) rachunkowość zarządcza a rachunkowość finansowa;
  - e) rachunkowość zarządcza a controlling.
- 2. Klasyfikacje i analiza kosztów (1 godzina):**
  - a) systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania.
- 3. Rozliczanie kosztów w przedsiębiorstwie (2 godziny):**
  - a) znaczenie grupowania i rozliczania kosztów w firmie;
  - b) ujmowanie kosztów bezpośrednich w przekroju wyróżnionych obiektów kosztów;
  - c) grupowanie kosztów pośrednich w MPK;
  - d) rozliczanie kosztów pomocniczych MPK;
  - e) obliczanie stawek kosztów pośrednich;
  - f) obciążanie produktów kosztami pośrednimi;

**CASE STUDY (kompleksowy przykład pokazujący jak rozliczane są w firmie koszty i jak kalkulowany jest koszt produktu)**
- 4. Podejmowanie decyzji w krótkim okresie (3 godziny):**
  - a) analiza prognozy rentowności;
  - b) planowanie wyniku i analiza wrażliwości;

**CASE STUDY (złożony problem analizy i podejmowania decyzji w krótkim okresie)**
- 5. Rozwinięte systemy rachunku kosztów (1 godzina):**
  - a) warunki zastosowania rachunków wielowymiarowych;
- b) wydzielenie i ocena działania ośrodków odpowiedzialności - centra kosztów, zysku, inwestycji, ocena działalności ośrodków odpowiedzialności;
  - c) budowa i wykorzystanie rachunków wielowymiarowych;

**CASE STUDY (analiza wyniku firmy z różnych punktów widzenia)**
- 6. Budżetowanie i kontrola kosztów, przychodów i wyników (4 godziny):**
  - a) przygotowanie procesu budżetowania;
  - b) budżetowanie sprzedaży, produkcji i zapasów;
  - c) budżetowanie kosztów bezpośrednich;
  - d) budżetowanie kosztów pośrednich;
  - e) budżetowanie wyniku finansowego;
  - f) budżetowanie przepływów pieniężnych i bilansu;
  - g) organizacja systemu budżetowania;

**CASE STUDY (kompleksowy przykład ilustrujący proces budżetowania kosztów, przychodów, wyniku finansowego, przepływów pieniężnych i bilansu)**
- 7. Activity based costing (2 godziny):**
  - a) wprowadzenie do activity based costing;
  - b) identyfikacja działań;
  - c) ustalenie kosztów działań;
  - d) ustalenie nośników kosztów działań;
  - e) rozliczenie kosztów na obiekty kosztów;

**CASE STUDY (analiza działań, ustalanie nośników kosztów zasobów i działań, wycena działań i ich rozliczanie na produkty, porównanie rachunku kosztów działań z tradycyjną kalkulacją kosztów)**

### INFORMACJE ORGANIZACYJNE

#### Koszt uczestnictwa jednej osoby:

- 1390 zł + 23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

**Cena obejmuje:** uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

**Godziny zajęć:** dzień I: w godzinach 11.00 – 16.30

dzień II: w godzinach 9.00 – 15.00

**Miejsce zajęć:** centrum ww. miast lub siedziba Akademii MDDP

**Informacje:** Norbert Saks, Anita Musiał  
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90

# Controlling – budżetowanie, zarządzanie kosztami i rentownością

## MIEJSCE I TERMIN

**Katowice** - SOF 19058

Cz. I 21-22.10.2019 r.

Cz. II 18-19.11.2019 r.

Cz. III 16-17.12.2019 r.

Cz. IV 16-17.01.2020 r.

Cz. V 28-29.01.2020 r.

**Poznań** - SOF 19059

Cz. I 21-22.10.2019 r.

Cz. II 18-19.11.2019 r.

Cz. III 16-17.12.2019 r.

Cz. IV 16-17.01.2020 r.

Cz. V 28-29.01.2020 r.

**Warszawa** - SOF 19060

Cz. I 24-25.10.2019 r.

Cz. II 21-22.11.2019 r.

Cz. III 11-12.12.2019 r.

Cz. IV 9-10.01.2020 r.

Cz. V 30-31.01.2020 r.

## PROWADZĄCY

**prof. nadzw. dr hab. Tomasz Wnuk-Pel** – Adiunkt w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego, partner w TG RaFiB Sp. z o.o., w spółce consultingowej od 1990 roku specjalizującej się w projektowaniu i wdrażaniu nowoczesnych systemów rachunkowości zarządczej i controllingu.

## ADRESACI

- dyrektorzy generalni i finansowi, członkowie zarządu, główni księgowi, analitycy finansowo-księgowi
- wszystkie osoby zajmujące się problemami analizy kosztów oraz szeroko pojętej rachunkowości zarządczej i controllingu
- pracownicy firm produkcyjnych, usługowych, handlowych, firm budowlanych, instytucji publicznych
- wszyscy Ci, którym wiedza o problematyce rachunkowości zarządczej i controllingu jest niezbędna w praktyce

## POZIOM

- szkolenie prowadzone jest na poziomie średniozaawansowanym
- uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu

## CEL

- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących współczesnych metod rachunku kosztów
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności stosowania nowoczesnych koncepcji rachunkowości zarządczej i controllingu oraz poznanie ich wpływu na zachowania ludzi i zarządzanie w przedsiębiorstwie
- wyrobienie wśród uczestników umiejętności projektowania systemów informacyjnych rachunkowości zarządczej i controllingu dostosowanych do zmieniających się warunków funkcjonowania firmy
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności pracowania w informatycznym systemie budżetowania i kontroli kosztów oraz planowania finansowego

## KORZYŚCI

- zaangażowanie pracowników w zarządzanie kosztami
- uporządkowanie kosztów i poprawa dyscypliny kosztowej
- poprawa przepływu informacji między jednostkami wewnętrznymi firmy
- poprawa zdolności szybkiego reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia

## OPINIE UCZESTNIKÓW POPRZEDNICH EDYCJI

„Bardzo duża wiedza fachowa prowadzącego. Szkolenie bardzo dobrze przygotowane merytorycznie. Dużo przykładów i pragmatycznych rozwiązań. Bardzo profesjonalne prowadzenie szkolenia. Treści przekazane w sposób zrozumiały i bez znaków zapytania” Ewa Tomaszewska, Przemysłowy Instytut Telekomunikacji S.A.

„Prowadzący stanowi inspirację do wdrożeń wielu nowych rozwiązań z zakresu zarządzania finansami w przedsiębiorstwie” Sławomir Kret, Analityk finansowy, Kronopol Sp. z o.o.

„Bardzo dobre, godne polecenia, przydatne w pracy”, Michał Guzik, Specjalista ds. controllingu, BSS S.A.

„Bardzo duży zakres wiedzy przekazany w prosty i zrozumiały sposób” Piotr Stateczny, Główny Księgowy, FBO Rubber Technology S.A.

## SESJA I

## FUNKcjONALNY RACHUNEK KOSZTÓW

## 1. Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza w firmie (1 godzina):

- a) zadania rachunku kosztów (cele rachunku kosztów, czynniki wpływające na kształt rachunku kosztów, rodzaje decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów).

## 2. Systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania (1 godzina):

- a) systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania (koszty wg rodzaju, koszty produktu i okresu, koszty wg podmiotów, koszty bezpośrednie i pośrednie, koszty stałe i zmienne, koszty istotne i nieistotne, koszty utraczonych korzyści, koszty uznaniowe, koszty do prognozowania i planowania, koszty do planowania i kontroli).

## 3. Grupowanie i rozliczanie kosztów (4 godziny):

- a) znaczenie grupowania i rozliczania kosztów (cele i znaczenie rozliczania, czynniki determinujące rozliczanie, dobór kluczy podziałowych, czynniki wpływające na dokładność rozliczania kosztów);
- b) grupowanie kosztów pośrednich w MPK (przyczyny wydzielenia MPK, rozliczanie kosztów prostych, rozliczanie innych kosztów, problemy rozliczania kosztów pośrednich na MPK);
- c) rozliczanie kosztów pomocniczych MPK (charakterystyka i wyodrębnianie MPK pomocniczych, metody rozliczania, częściowe i pełne zastosowanie stawek umownych, uproszczenia w rozliczaniu);
- d) obliczanie stawek kosztów pośrednich (klucze rozliczeniowe przy działalności prostej i złożonej, czynniki wpływające na dobór klucza podziałowego, szczególne przypadki doboru kluczy podziałowych);
- e) obciążanie produktów kosztami pośrednimi (wspólna stawka dla firmy, odrębne stawki dla wydziałów, odrębne stawki dla stanowisk, przewidywane stawki kosztów pośrednich);

**CASE STUDY (rozliczanie działalności pomocniczej – wpływ metod rozliczania kosztów działalności pomocniczej na dokładność i koszt rozliczeń);**

**CASE STUDY (rozliczanie kosztów i kalkulacja kosztów produktu).**

## 4. Podstawowe systemy rachunku kosztów w zarządzaniu (1 godzina):

- a) klasyfikacja systemów rachunku kosztów (rodzaje rachunku kosztów postulowanych);
- b) rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych (rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych, wpływ rachunku kosztów na wynik finansowy, zalety i wady rachunku kosztów pełnych i zmiennych);
- c) niepełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych (analiza porównawcza definicji kosztu wytworzenia);

**CASE STUDY (wielookresowy RKP/RKZ).**

## 5. Rozwinięte systemy rachunku kosztów i wyników (1 godzina):

- a) warunki zastosowania rachunków wielowymiarowych (zarządzanie scentralizowane i zdecentralizowane – zalety i wady oraz wymogi informacyjne);
  - b) wydzielenie i ocena działania ośrodków odpowiedzialności (centra kosztowe, centra zysku, centra inwestycyjne, ocena działalności);
  - c) budowa i wykorzystanie rachunków wielowymiarowych (koszty stałe indywidualne i wspólne, przykładowe obiekty kosztów, rachunki wielostopniowe i wieloblokowe);
- CASE STUDY (rachunek wielowymiarowy – analiza wyniku firmy z różnych punktów widzenia).**

## 6. Koszty w decyzjach krótkiego okresu (4 godziny):

- a) analiza prognozy rentowności i płynności (założenia i znaczenie analizy, dezagregacja kosztów stałych, uwzględnienie w analizie różnych cen, niejednorodnej produkcji i podatków, próg płynności);
  - b) planowanie wyniku i analiza wrażliwości w krótkim okresie (badanie wpływu na wynik i próg rentowności zmian kosztów stałych, zmiennych, cen i ilości sprzedaży, ograniczenia analizy prognozy rentowności);
- CASE STUDY (krótkoterminowe decyzje przedsiębiorstw – złożony problem analizy i podejmowania decyzji w krótkim okresie).**

## SESJA II

## RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ - ACTIVITY BASED COSTING (w tym 4 godziny warsztatów komputerowych)

## 1. Zadania rachunku kosztów (1 godzina):

- a) zadania rachunku kosztów (cele rachunku kosztów, czynniki wpływające na kształt rachunku kosztów, rodzaje decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów);
- b) rozliczanie kosztów pośrednich w ujęciu tradycyjnym (uwarunkowania rozliczania kosztów pośrednich, etapy rozliczania kosztów pośrednich, problemy związane z tradycyjnymi metodami rozliczania kosztów pośrednich).

## 2. Activity based costing (7 godzin):

- a) wprowadzenie do activity based costing (cele wdrożenia, inne spojrzenie na strukturę firmy, produkty i koszty, model ABC, perspektywa procesów);
- b) podstawowe pojęcia activity based costing (słownik systemu zarządzania kosztami działań);
- c) etapy wdrażania activity based costing (wpływ ABC na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa, etapy rachunku kosztów działań);
- d) identyfikacja obiektów kosztów (rodzaje obiektów kosztów, przykładowe obiekty kosztów);
- e) identyfikacja działań (identyfikacja działań w oparciu o BPA, analiza działań z uwzględnieniem ich hierarchii, przykłady wyodrębniania procesów, działań i czynności, wzór karty działania, analiza działań);
- f) ustalenie kosztów działań (struktura modułu zasobów, analiza na poziomie globalnym, analiza na poziomie poszczególnych podmiotów, przyporządkowanie kosztów poszczególnym działaniom, przykłady nośników kosztów zasobów);

- g) ustalenie nośników kosztów działań (analiza działań pod kątem kalkulacji kosztów produktu, cechy nośników kosztów, wymogi co do nośników, przykłady nośników kosztów działań);
  - h) rozliczenie kosztów na obiekty kosztów (rozliczanie kosztów pośrednich na produkty);
  - i) problemy związane z activity based costing (raportowanie z systemu ABC, niewykorzystane moce w systemie ABC, rentowność klienta w systemie ABC, wykorzystanie informacji z systemu ABC);
- CASE STUDY (charakterystyka i analiza działań – przykład kart kosztów działań z firmy handlowej);**  
**CASE STUDY (ABC w analizie rentowności klientów w firmie logistycznej);**  
**CASE STUDY (przykład całościowy ABC/ABM – analiza działań, ustalenie nośników kosztów zasobów i działań, wycena działań i ich rozliczanie na produkty i klientów).**

### 3. Activity based management (3 godziny):

- a) wprowadzenie do ABM (wykorzystanie ABC do zdobycia przewagi konkurencyjnej, analiza działań a podstawowe pytania kierowników, zakres ABM);
- b) analiza działań z punktu widzenia celowości ich wykonywania (działania fundamentalne i dodatkowe, działania wspomagające i operacyjne, działania istotne i nie istotne, działania poniżej i powyżej oczekiwań, działania drogie i tanie, działania o małych i dużych korzyściach, postępowanie z nieefektywnymi działaniami);
- c) analiza rentowności produktów (hierarchia produktów, alokacja kosztów na produkty, elementy składowe analizy kosztów produktów, analiza rentowności w cyklu życia produktu);
- d) analiza rentowności klientów (segmentacja klientów, elementy składowe analizy rentowności klientów, zarządzanie klientami na podstawie systemu ABM);
- e) analiza rentowności jednostek wewnętrznych (ośrodki odpowiedzialności za koszty, zyski i inwestycje, kryteria wyodrębniania i oceny, elementy składowe analizy efektywności działania ośrodków odpowiedzialności);
- f) analiza rentowności kanałów dystrybucji (rodzaje kanałów dystrybucji, elementy składowe analizy kanałów dystrybucji)
- g) budżetowanie kosztów działań (etapy ABB, pętla planistyczna ABB według CAM-I);

### 4. Wdrażanie activity based costing (1 godzina):

- a) przesłanki, korzyści i problemy związane z wdrażaniem systemu ABC (przesłanki do wdrażania ABC, korzyści i problemy związane z wdrażaniem, problemy z utrzymaniem systemu ABC);
- b) zakres szczegółowości systemu ABC (wielkość systemu ABC, wielkość modelu a cel wdrożenia i poziomy zarządzania);
- c) etapy wdrażania systemu ABC (etapy wdrażania systemu, czas wdrażania systemu – przykłady, czynniki sukcesu i ryzyka);
- d) wymagania w stosunku do oprogramowania ABC (kryteria oceny, organizacja okresów w systemie, wymagana wiedza konsultantów).

## SESJA III

## BUDŻETOWANIE I KONTROLA KOSZTÓW

### 1. Rachunkowość zarządcza w procesie zarządzania (0,5 godziny):

- a) Rachunkowość zarządcza w procesie zarządzania.

### 2. Budżetowanie i kontrola kosztów i przychodów (6 godzin):

- a) przygotowanie procesu budżetowania (funkcje budżetowania, powiązanie budżetowania ze strategią i planowaniem długookresowym, budżetowanie przyrostowe i „od zera”, budżetowanie sztywne i elastyczne, powiązania między budżetami, budżetowanie a rachunek kosztów);
  - b) budżetowanie sprzedaży, produkcji i zapasów (czynniki wpływające na prognozy sprzedaży, jakościowe i ilościowe techniki prognozowania, czynniki kształtujące jakość prognoz, budżet sprzedaży, budżet produkcji i zapasów);
  - c) budżetowanie kosztów bezpośrednich (normowanie materiałów bezpośrednich, normowanie płac bezpośrednich, budżetowanie materiałów bezpośrednich, budżetowanie płac bezpośrednich, metody budżetowania i zbierania danych rzeczywistych oraz analizy odchyleń);
  - d) budżetowanie kosztów pośrednich (uwarunkowania budżetowania kosztów pośrednich, źródła danych do budżetowania kosztów pośrednich, budżetowanie poszczególnych rodzajów kosztów prostych pośrednich, budżetowanie złożonych kosztów pośrednich);
  - e) budżetowanie wyniku finansowego (wycena produktów, budżetowanie wielowymiarowego wyniku finansowego);
  - f) budżetowanie przepływów pieniężnych i bilansu (budżet wpływów i wydatków, budżet bilansu);
  - g) analiza i kontrola wykonania budżetów (budżety elastyczne w formie tabelarycznej i w formie równań, budżetowanie za pomocą współczynników elastyczności i w formie graficznej, wykorzystanie budżetowania elastycznego na etapie planowania, realizacji budżetu i kontroli wykonania);
  - h) organizacja systemu budżetowania (funkcjonowanie systemu budżetowania, etapy procesu budżetowania);
- CASE STUDY (budowa master budget – kompleksowy przykład ilustrujący proces budżetowania kosztów, przychodów, wyniku finansowego, przepływów pieniężnych i bilansu).**

### CASE STUDY (budowa raportu kontrolno-wynikowego – przykład sporządzania prawidłowego raportu z wykonania budżetu dla ośrodka odpowiedzialnego za zysk).

### 3. Zarządzanie kosztami przez odchylenia (5,5 godziny):

- a) wprowadzenie do zarządzania kosztami przez odchylenia (rodzaje rachunków kosztów postulowanych, funkcjonowanie rachunku kosztów standardowych, rachunek kosztów standardowych w systemie ewidencyjnym i poza nim);
- b) procedury wyznaczania i rodzaje standardów (metody wyznaczania standardów, wyznaczanie standardów materiałów bezpośrednich, wyznaczanie standardów



- płat bezpośrednich, wyznaczanie standardów kosztów wydziałowych, weryfikacja standardów, rodzaje standardów, wpływ rodzaju standardu na analizę odchyień);
- c) ogólny model analizy odchyień (model analizy odchyień, dokładność analizy odchyień, odpowiedzialność za odchylenia);
  - d) analiza przyczyn powstawania odchyień (przyczyny odchyień cen i zużycia materiałów bezpośrednich, przyczyny odchyień stawek i wydajności w płacach bezpośrednich);
  - e) zarządzanie kosztami przez odchylenia – podsumowanie (znaczenie kompleksowego pomiaru kosztów i informacji o odchyleniach);
- CASE STUDY (analiza odchyień w RKZS – analiza odchyień materiałów i płac bezpośrednich, analiza odchyień kosztów wydziałowych zmiennych i stałych, analiza odchyień kosztów zarządu i sprzedaży, analiza odchyień cen i ilości sprzedaży, uzgodnienie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego);**  
**CASE STUDY (uzupełniająca analiza odchyień w RKPS – dodatkowe analizy odchyień kosztów stałych wydziałowych i analizy odchyień zysku na sprzedaży);**  
**CASE STUDY (analiza odchyień marży – zaawansowana analiza odchyień marży na sprzedaży).**

#### SESJA IV

### ZARZĄDZANIE KOSZTAMI I RENTOWNOŚCIĄ – CASE STUDY

(warsztaty komputerowe)

#### UWAGA

- warsztaty komputerowe oparte są na jednym kompleksowym studium przypadku (jest to przykład firmy średniej wielkości z kilkudziesięcioma ośrodkami odpowiedzialności, produkującej wiele wyrobów i świadczącej usługi, prowadzącej sprzedaż w różnych regionach i kanałach dystrybucji, mającej wiele grup klientów itp.)
- podczas zajęć uczestnicy pracują samodzielnie ale pod kontrolą prowadzącego w specjalnie stworzonym modelu budżetowania i kontroli oraz planowania finansowego działającym w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL
- celem warsztatów komputerowych nie jest jednak nauka programu EXCEL – program ten jest tylko narzędziem dla poznania praktycznych aspektów budżetowania i kontroli oraz planowania finansowego na praktycznym przykładzie;
- szczególną cechą pracy podczas warsztatów komputerowych jest praktyczne – kompleksowe ujęcie wszystkich analizowanych zagadnień
- warsztaty komputerowe stanowią najbardziej zaawansowaną część całego programu szkoleniowego

#### 1. Budżetowanie kosztów, przychodów i wyników - wprowadzenie (1 godzina):

- a) cele i zadania budżetowania kosztów, przychodów i wyników; powiązanie procesu budżetowania ze strategią i długookresowymi celami przedsiębiorstwa;
- b) wpływ stosowanego w przedsiębiorstwie rachunku kosztów na proces budżetowania.

#### 2. Planowanie w podmiotach wewnętrznych przedsiębiorstwa (1 godzina):

- a) charakterystyka procesów zachodzących w przedsiębiorstwie – wpływ organizacji i technologii produkcji na budżetowanie kosztów;
- b) planowanie sprzedaży w przekroju regionów sprzedaży, klientów i produktów;
- c) planowanie produkcji w podmiotach wewnętrznych przedsiębiorstwa, planowanie zapasów wyrobów gotowych i produkcji w toku.

#### 3. Budżetowanie kosztów w podmiotach kosztowych (3 godziny):

- a) projektowanie budżetów kosztów;
- b) opracowywanie budżetów kosztów materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich oraz prostych kosztów pośrednich w podmiotach działalności podstawowej, pomocniczej i pozostałych;
- c) rozliczanie budżetowanych kosztów działalności pomocniczej i tworzenie całkowitych budżetów kosztów wszystkich podmiotów;
- d) wyodrębnianie kosztów stałych i zmiennych, wyprowadzanie współczynników zmienności kosztów;
- e) wyznaczanie normalnego poziomu zdolności produkcyjnych i wyodrębnianie kosztów wydziałowych stałych nie stanowiących kosztu wytworzenia;
- f) analiza planowanego wykorzystania zdolności produkcyjnych.

#### 4. Tworzenie normatywnego kosztu produktu (1 godzina):

- a) powiązanie wyceny produktu ze stosowaną w przedsiębiorstwie technologią i organizacją procesów produkcyjnych;
- b) powiązanie normatywnego kosztu produktu z budżetami kosztów dla miejsc powstawania kosztów w ramach działalności podstawowej.

#### 5. Sporządzanie budżetów zbiorczych w różnych przekrojach (1 godzina):

- a) hierarchiczna struktura budżetowania w podmiotach wewnętrznych;
- b) powiązanie budżetów zbiorczych z budżetami centrów kosztowych i wyceną produktu;
- c) budżety kosztów według pionów, budżet kosztów wytworzenia, budżet kosztów nie stanowiących kosztu wytworzenia.

#### 6. Budowa planowanego wyniku finansowego przedsiębiorstwa (1 godzina):

- a) rachunek kosztów i wyników dla regionów sprzedaży, klientów i produktów;
- b) wykorzystanie wieloblokowych i wielosegmentowych systemów rachunku kosztów w zarządzaniu;
- c) analiza rentowności regionów sprzedaży;
- d) analiza rentowności klientów i grup klientów;
- e) analiza rentowności produktów i grup produktów;
- f) analiza wyniku finansowego w rachunku kosztów pełnych i zmiennych.

#### 7. Konstruowanie raportów kontrolno-wynikowych dla ośrodków odpowiedzialności za koszty i zyski (2 godziny):

- a) analiza rzeczywistego wykorzystania zdolności produkcyjnych;

b) raporty kontrolno-wynikowe dla ośrodków odpowiedzialnych za koszty i zyski.

#### 8. Kontrola i ocena wykonania budżetów (2 godziny):

- rachunek odchyień na poziomie ośrodków odpowiedzialności za koszty w ramach działalności podstawowej, pomocniczej oraz administracji (analiza odchyień materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich, kosztów pośrednich prostych i złożonych);
- raporty z wykonania budżetów ośrodków odpowiedzialnych za zyski (analiza odchyień przychodów, kosztów zmiennych i stałych oraz marż brutto);
- monitorowanie rentowności przedsiębiorstwa jako całości (analiza odchyień na sprzedaży, odchyień kosztów i uzgadnianie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego).

### SESJA V

## PLANOWANIE I KONTROLA FINANSOWA – CASE STUDY

(warsztaty komputerowe)

### UWAGA

- sesja ta jest ciągiem dalszym poprzednich zajęć i obejmuje planowanie i kontrolę finansową (w szczególności zapasy, środki pieniężne, zobowiązania, należności, bilans, przepływy pieniężne, analizę wskaźnikową, analizę wrażliwości, analizę prognozy rentowności, płynności i analizę dźwigni);
- łącznie z pierwszą częścią warsztatów (sesja IV) sesja ta stanowi dopełnienie systemu planowania i kontroli w firmie.

#### 1. Planowanie i analiza kapitału obrotowego w firmie (4 godziny):

- planowanie poziomu kapitału obrotowego (wyznaczenie poziomu aktywów bieżących i zobowiązań bieżących; analiza wskaźników kapitału obrotowego);
- zarządzanie zapasami (planowanie poziomu zapasów w firmie; analiza zapasów);
- zarządzanie zobowiązaniami i należnościami (planowanie poziomu należności i zobowiązań bieżących oraz analiza ich poziomu i struktury);

d) zarządzanie środkami pieniężnymi (planowanie i analiza wpływów i wydatków środków pieniężnych w przedsiębiorstwie).

#### 2. Planowanie sprawozdań finansowych (2 godziny):

- rachunek wyników pro-forma (planowanie i analiza rachunku wyników przedsiębiorstwa);
- cash flow pro-forma (planowanie i analiza sprawozdania z przepływu środków pieniężnych);
- bilans pro-forma (planowanie i analiza bilansu).

#### 3. Analiza wskaźnikowa sprawozdań finansowych (2 godziny):

- wprowadzenie do analizy wskaźnikowej sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa;
- analiza płynności (liczenie i interpretacja wskaźników płynności);
- analiza rentowności (liczenie i interpretacja wskaźników rentowności sprzedaży, aktywów i kapitału);
- analiza efektywności (liczenie i interpretacja wskaźników efektywności gospodarowania);
- analiza zadłużenia (liczenie i interpretacja wskaźników poziomu zadłużenia i obsługi zadłużenia);
- analiza wskaźników rynku kapitałowego (liczenie i interpretacja wskaźników charakteryzujących dokonania firm na rynku kapitałowym);
- analiza Du-Ponta (kompleksowa analiza wskaźników charakteryzujących efektywność przedsiębiorstwa);
- problemy w analizie sprawozdań finansowych.

#### 4. Analiza wrażliwości sprawozdań finansowych (4 godziny):

- analiza wrażliwości wyniku finansowego i przepływów pieniężnych (analiza wpływu różnorodnych czynników na planowaną rentowność i płynność przedsiębiorstwa);
- analiza prognozy rentowności i płynności (obliczanie prognozy rentowności dla przedsiębiorstwa wieloproduktowego, liczenie przeciętnego, minimalnego i maksymalnego prognozy rentowności);
- analiza dźwigni operacyjnej, finansowej i łącznej (wykorzystanie analizy dźwigni do zarządzania).

## INFORMACJE ORGANIZACYJNE

### Koszt uczestnictwa jednej osoby:

- 5100 zł + 23% VAT

### Koszt uczestnictwa jednej osoby w wybranej sesji:

- 1290 zł + 23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

### Cena obejmuje:

uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, obiad, certyfikat.

### Dodatkowo przy zapisie na cały kurs:

podręczniki „Controlling w praktyce”, Z. Leszczyński, T. Wnuk-Pel, ODDK 2003 (700 stron) oraz „Zarządzanie

rentownością Budżetowanie i kontrola”, T. Wnuk-Pel, Difin, 2006 (422 strony)

### Zajęcia odbywają się:

dzień I: w godzinach 11.00 – 16.30

dzień II: w godzinach 9.00 – 15.00

### Miejsce zajęć:

centrum ww. miast

### Informacje:

Norbert Saks, Anita Musiał

tel. (22) 208 28 28/26

fax (22) 211 20 90

norbert.saks@akademiamddp.pl

anita.musial@akademiamddp.pl



# Controlling – pomiar i ocena dokonań, zarządzanie produktami, klientami i inwestycjami

## MIEJSCE I TERMIN

**Katowice** - SOF 19061  
Cz. I 30-31.10.2019 r.  
Cz. II 28-29.11.2019 r.  
Cz. III 9-10.12.2019 r.  
Cz. IV 13-14.01.2020 r.

**Warszawa** - SOF 19062  
Cz. I 25-26.11.2019 r.  
Cz. II 19-20.12.2019 r.  
Cz. III 23-24.01.2020 r.  
Cz. IV 17-18.02.2020 r.

## PROWADZĄCY

**prof. nadzw. dr hab. Tomasz Wnuk-Pel** – Adiunkt w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego, partner w TG RaFiB Sp. z o.o., w spółce consultingowej od 1990 roku specjalizującej się w projektowaniu i wdrażaniu nowoczesnych systemów rachunkowości zarządczej i controllingu.

## POZIOM

- szkolenie prowadzone jest na poziomie średniozaawansowanym
- uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu
- zajęcia są intensywne, stąd też dla osiągnięcia maksymalnej korzyści od uczestników wymagana jest koncentracja i pełne zaangażowanie

## CEL

- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących współczesnych metod controllingu
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności wykorzystania praktycznych narzędzi operacyjnego i strategicznego pomiaru i oceny dokonań organizacji
- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących metod kalkulacji kosztów i zarządzania rentownością produktów i klientów
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności planowania i oceny opłacalności inwestycji z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego

## KORZYŚCI

- zaangażowanie pracowników w zarządzanie kosztami;
- uporządkowanie kosztów i poprawa dyscypliny kosztowej
- poprawa przepływu informacji między jednostkami wewnętrznymi firmy
- poprawa zdolności szybkiego reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia
- i wiele, wiele więcej...

## METODY PRACY

- wykłady i ćwiczenia (30% zajęć)
- CASE STUDY z polskich i zagranicznych przedsiębiorstw (25% zajęć)
- warsztaty komputerowe (35% zajęć)

## PROGRAM

### SESJA I

**CONTROLLING OPERACYJNY DOKONAŃ**  
(w tym 4 godziny warsztatów komputerowych)

### UWAGA

- warsztaty komputerowe oparte są na dwóch studiach przypadku (są to przykłady analizy rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji, jednostek wewnętrznych oraz odchyłeń od zakładanych planów);
- podczas zajęć uczestnicy pracują samodzielnie ale pod kontrolą prowadzącego w specjalnie stworzonym modelu działającym w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL;

- szczególną cechą pracy podczas warsztatów komputerowych jest praktyczne – kompleksowe ujęcie wszystkich analizowanych zagadnień związanych z wieloprzekrojową analizą rentowności.

### 1. Systemy kontroli zarządczej, struktura organizacyjna i decentralizacja (0,5 godziny):

- a) ocena systemów kontroli menedżerskiej (management control);
- b) struktura organizacyjna i decentralizacja, korzyści i koszty decentralizacji.

## 2. Ośrodki odpowiedzialności za koszty (cost centers) i ich ocena (2,5 godziny):

- a) ośrodki odpowiedzialności w firmie (rodzaje ośrodków odpowiedzialności, kryteria wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności w firmie);
- b) ośrodki odpowiedzialności za koszty i ich ocena (zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialnych za koszty, analiza odchyleń kosztów, analiza efektywności);

**CASE STUDY (pomiar efektywności firmy – miary częściowej i całkowitej efektywności firmy)**

## 3. Ośrodki odpowiedzialności za przychody (revenue centers) i ich ocena (1 godzina):

- a) zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za przychody;
- b) metody alokacji przychodów ze sprzedaży pakietów produktów.

**CASE STUDY (alokacja przychodów ze sprzedaży pakietów produktów, analiza porównawcza przydatności zastosowania dostępnych metod)**

## 4. Ośrodki odpowiedzialności za zyski (profit centers) i ich ocena (4 godziny):

- a) zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za zyski;
- b) analiza rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji, jednostek wewnętrznych;
- c) analiza odchyleń rynkowych (odchylenia marży na sprzedaży, cen sprzedaży, poziomu sprzedaży, ilości sprzedaży, struktury sprzedaży, wielkości rynku i udziału w rynku).

**CASE STUDY (całościowa analiza odchyleń dla ośrodka odpowiedzialnego za zyski)**

**CASE STUDY (analiza rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji, jednostek wewnętrznych, analiza odchyleń rynkowych)**

## 5. Ośrodki odpowiedzialności za inwestycje (investment centers) i ich ocena (1,5 godziny):

- a) zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialnych za inwestycje;
- b) zastosowanie kryteriów zwrotu na zaangażowanym kapitale i nadwyżki zysku – zalety, wady, szanse i ograniczenia).

**CASE STUDY (ocena działania ośrodków odpowiedzialności za inwestycje według różnych kryteriów)**

## 6. Ceny transferowe (transfer pricing) – aspekty zarządcze (1,5 godziny):

- a) istota cen transferowych i ich wpływ na wynik finansowy;
- b) metody ustalania cen transferowych (ceny rynkowe, ceny oparte na kosztach, ceny negocjowane, ceny podwójne);
- c) porównanie i wybór systemu cen transferowych;
- d) międzynarodowe uwarunkowania systemu cen transferowych.

**CASE STUDY (konsekwencje stosowania różnych systemów cen transferowych)**

## 7. Nowoczesne finansowe miary działalności (1 godzina):

- a) Shareholder Value Analysis (przyczyny powstania koncepcji Value Based Management, czynniki kształtujące wartość dla akcjonariuszy, integracja koncepcji Value Based Management z systemem zarządzania firmą);
- b) Economic Value Added i Market Value Added (obliczanie i wykorzystanie EVA/MVA, ograniczenia koncepcji EVA/MVA, powiązanie Value Based Management ze strategią).

**CASE STUDY (obliczanie i wykorzystanie wskaźników Value Based Management)**

## SESJA II

### CONTROLLING STRATEGICZNY DOKONAŃ

#### 1. Strategiczna analiza zysku operacyjnego (1 godzina):

- a) ocena efektywności realizacji strategii firmy, analiza i zarządzanie niewykorzystanymi zdolnościami produkcyjnymi);

**CASE STUDY (analiza zysku operacyjnego firmy z punktu widzenia realizacji jej strategii)**

#### 2. Strategiczna karta wyników – BSC (5 godzin):

- a) strategia przedsiębiorstwa a rachunkowość zarządcza (potrzeba nowych miar działalności, rodzaje strategii);
- b) BSC jako system pomiaru działalności (znaczenie zrównoważonego systemu pomiaru działalności, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa rozwoju, perspektywa finansowa);
- c) BSC jako fundament systemu zarządzania strategicznego (BSC - od narzędzia pomiaru działalności do systemu zarządzania strategicznego, wyjaśnianie wizji i strategii, komunikowanie i koordynowanie, planowanie, sprzężenie zwrotne i uczenie się);
- d) wdrażanie BSC (przykłady wdrożeń, narzędzia informatyczne, czynniki wpływające na powodzenie wdrożenia);

**CASE STUDY (budowa BSC)**

#### 3. Strategiczne zarządzanie kosztami (3 godziny):

- a) zarządzanie kosztami łańcucha wartości (value chain analysis) (wprowadzenie do analizy łańcucha wartości, analiza wewnętrznej części łańcucha wartości, analiza relacji z dostawcami, analiza relacji z klientami);
- b) zarządzanie kosztami jakości (pomiar kosztów jakości, sprawozdawczość z poziomu kosztów jakości, zarządzanie na podstawie informacji o kosztach jakości);
- c) zarządzanie kosztami środowiska (pomiar kosztów środowiska, rozliczanie kosztów środowiska, controlling kosztów środowiska).

**CASE STUDY (analiza kosztów łańcucha wartości)**

#### 4. Analiza portfelowa jako narzędzie controllingu strategicznego (2 godziny):

- a) analiza SWOT (cele analizy SWOT, metody prowadzenia analizy SWOT, powiązanie analizy SWOT ze strategią);
- b) macierz BCG (zasady konstruowania macierzy BCG dla produktów, formułowanie strategii dla produktów w każdym kwadracie, korzyści i ograniczenia macierzy BCG, wykorzystanie macierzy BCG dla klientów);
- c) macierz ADL (zasady konstruowania macierzy ADL, rodzaje strategii dla produktów);

- d) macierz Mc Kinsey'a (zasady analizy na podstawie macierzy Mc Kinsey'a, wykorzystanie macierzy do analizy porównawczej produktu na tle konkurencji);

**CASE STUDY (zastosowanie modeli analizy strategicznej)**

**5. Organizacja controllingu/rachunkowości zarządczej w firmie (1 godzina):**

- a) organizacja działu controllingu/rachunkowości zarządczej;  
b) zakres zadań działu controllingu.

**SESJA III**

**CONTROLLING PRODUKTÓW I KLIENTÓW**

**1. Kalkulacja kosztów produktów (6 godzin):**

- a) kalkulacja doliczeniowa (kalkulacja zleceniowa i asortymentowa, kalkulacja skumulowana i różnicowana);  
b) kalkulacja sprzężona (kalkulacja kosztów produktów głównych i ubocznych, odpady);  
c) kalkulacja podziałowa (kalkulacja podziałowa prosta, współczynnikowa i procesowa, zastosowanie metody średniej ważonej i FIFO);  
d) kalkulacja przy wykorzystaniu rachunku kosztów działań – activity-based costing (wykorzystanie do kalkulacji kosztów produktów zwykłego rachunku kosztów działań – ABC oraz rachunku kosztów działań sterowanego czasem – TD ABC).

**2. Ustalanie cen produktów (2 godziny):**

- a) kluczowe czynniki wpływające na politykę cenową firmy;  
b) ustalanie cen w oparciu o formuły kosztowe;  
c) ustalanie cen w firmach usługowych;  
d) ustalanie minimalnych cen na produkty dla zamówień specjalnych;  
e) zastosowanie wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników;

**CASE STUDY (szacowanie rentowności linii produktów)**

**3. Zarządzanie rentownością produktów (2 godziny):**

- a) zarządzanie kosztami cyklu życia – life cycle costing (fazy cyklu życia produktu, zarządzanie kosztami cyklu życia produktu, budżetowanie kosztów w cyklu życia produktu);  
b) rachunek kosztów docelowych – target costing (ustalenie kosztów i cen docelowych, szacowanie kosztu możliwego do osiągnięcia oraz inżynieria wartości – value engineering i koncepcja kazein);  
c) projektowanie rentownych produktów (projektowanie produktów prostszych do dostarczenia i sprzedaży, wspólne platformy produktów, czas wdrożenia a rentowność nowych produktów);

**CASE STUDY (zastosowanie rachunku kosztów docelowych)**

**4. Analiza kosztów i rentowności klientów (2 godziny):**

- a) analiza przychodów i kosztów klientów;  
b) hierarchia kosztów z punktu widzenia klientów (koszty na poziomie jednostki produktu, zamówienia, klienta, kanału dystrybucji i firmy);

- c) profile rentowności klientów.

**CASE STUDY (analiza kosztów i rentowności klientów)**

**SESJA IV**

**CONTROLLING INWESTYCJI – CASE STUDY**

(warsztaty komputerowe)

**UWAGA** -----

- warsztaty komputerowe oparte są na jednym kompleksowym studium przypadku (jest to przykład inwestycji wieloletniej obejmującej fazy uruchomienia, eksploatacji i likwidacji);
- podczas zajęć uczestnicy pracują samodzielnie, ale pod kontrolą prowadzącego w specjalnie stworzonym modelu działającym w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL;
- szczególną cechą pracy podczas warsztatów komputerowych jest praktyczne – kompleksowe ujęcie wszystkich analizowanych zagadnień związanych z planowaniem, analizą i oceną inwestycji.

-----  
**1. Planowanie przepływów środków pieniężnych projektu (5 godzin):**

- a) planowanie wielkości nakładów na środki trwałe;  
b) określenie amortyzacji (amortyzacja w prawie bilansowym, podatkowym i określenie rezerw z tytułu odroczonego podatku obrotowego);  
c) planowanie sprzedaży w fazie uruchomienia, eksploatacji i likwidacji;  
d) planowanie kosztów materiałów bezpośrednich, wielkości zatrudnienia i kosztów płac bezpośrednich w okresie realizacji inwestycji;  
e) planowanie kosztów pośrednich wytworzenia w okresie realizacji inwestycji;  
f) planowanie kosztów zmiennych i stałych sprzedaży oraz kosztów ogólnego zarządu w fazie uruchomienia, eksploatacji i likwidacji;  
g) określenie zapotrzebowania inwestycji na kapitał pracujący (planowanie poziomu zapasów, należności i zobowiązań bieżących w okresie realizacji inwestycji);  
h) harmonogram obsługi kredytów długo i krótkoterminowych w fazie uruchomienia, eksploatacji i likwidacji;  
i) planowany rachunek wyników, przepływy pieniężne i bilans inwestycji.

**2. Analiza efektywności i ocena opłacalności projektu (5 godzin):**

- a) analiza efektywności realizowanej inwestycji:  
- analiza podstawowych wskaźników finansowych inwestycji (wskaźniki płynności, rentowności, efektywności gospodarowania i zadłużenia);  
- rachunek wyników inwestycji w ujęciu marżowym;  
- analiza dźwigni projektu (dźwignia operacyjna, finansowa i łączna);  
- określenie prognozy rentowności inwestycji;  
b) analiza opłacalności inwestycji:  
- księgowy stopa zwrotu (Accounting Rate of Return – ARR);  
- okres zwrotu (Payback);  
- zdyskontowany okres zwrotu (Discounted Payback);  
- wartość bieżąca netto (Net Present Value – NPV);  
- wartość końcowa netto (Net Terminal Value – NTV);  
- indeks zyskowności (Profitability Indeks – PI);

- wewnętrzna stopa zwrotu (Internal Rate of Return – IRR);
  - zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu (Modified Internal Rate of Return – MIRR).
- 3. Analiza wrażliwości projektu (1 godzina):**
- a) wpływ zmian cen, ilości sprzedaży i kosztu kapitału na NPV projektu;
  - b) analiza scenariuszy projektu inwestycyjnego (wartość oczekiwana, odchylenie standardowe i współczynnik zmienności NPV projektu);
- c) analiza wpływu opóźnienia w realizacji projektu na jego opłacalność.
- 4. Budowanie optymalnego preliminarza inwestycji (1 godzina):**
- a) określenie możliwości inwestycyjnych (Investment Opportunity Schedule – IOS);
  - b) określenie krańcowego kosztu kapitału (Marginal Cost of Capital – MCC);
  - c) wyznaczenie optymalnego preliminarza inwestycji.

## INFORMACJE ORGANIZACYJNE

### Koszt uczestnictwa jednej osoby:

- 3900 zł + 23% VAT

### Koszt uczestnictwa jednej osoby w wybranej sesji:

- 1290 zł + 23% VAT

*Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.*

### Cena obejmuje:

uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

### Dodatkowo przy zapisie na cały kurs:

podręczniki „Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne”, I. Sobańska (red.)

**Zajęcia odbywają się:** dzień I: w godzinach 11.00 – 16.30  
dzień II: w godzinach 9.00 – 15.00

**Miejsce zajęć:** centrum ww. miast  
lub siedziba Akademii MDDP

**Informacje:** Norbert Saks, Anita Musiał  
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90

## Rozliczenie kosztów w firmie produkcyjnej

### MIEJSCE I TERMIN

**Wrocław**, 10 – 11 września 2019 r. - SOF 19064

**Warszawa**, 24 – 25 września 2019 r. - SOF 19065

**Poznań**, 3 – 4 października 2019 r. - SOF 19078

**Kraków**, 10 – 11 października 2019 r. - SOF 19079

**Katowice**, 28 – 29 października 2019 r. - SOF 19080

**Warszawa**, 25 – 26 listopada 2019 r. - SOF 19081

**Wrocław**, 2 – 3 grudnia 2019 r. - SOF 19082

### PROWADZĄCY

**prof. dr hab. Tomasz Wnuk-Pel** – adiunkt w Katedrze Rachunkowości UŁ; Wiceprezes Zarządu w T.G. RaFiB Sp. z o.o., spółce consultingowej od 1990 roku specjalizującej się w projektowaniu i wdrażaniu nowoczesnych systemów rachunkowości zarządczej i controllingu.

### CEL SZKOLENIA

- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących współczesnych metod rachunku kosztów wykorzystywanych w firmach produkcyjnych,
- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących metod kalkulacji kosztów i zarządzania rentownością produktów.

### POZIOM

- szkolenie prowadzone jest na poziomie średniozaawansowanym,
- uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu,
- zajęcia są intensywne stąd też dla osiągnięcia maksymalnej korzyści od uczestników wymagana jest koncentracja i pełne zaangażowanie.

### METODYKA

- wykłady i ćwiczenia,
- CASE STUDY z polskich i zagranicznych przedsiębiorstw.

## MATERIAŁY

- KOMPLET MATERIAŁÓW SZKOLENIOWYCH UŁATWIAJĄCYCH PRACĘ PODCZAS ZAJĘĆ I UMOŻLIWIAJĄCYCH UPORZĄDKOWANIE NABYTYCH UMIEJĘTNOŚCI I ZASTOSOWANIE POZNANYCH METOD W PRZEDSIĘBIORSTWIE PO ZAKOŃCZENIU SZKOLENIA (OKOŁO 80 STRON).

## NASZE ATUTY

- program stworzony przez praktyka dla praktyków,
- praktyczne podejście do prezentowanych zagadnień,
- intensywny i skuteczny proces dydaktyczny,
- studia przypadków,
- zestawy obszernych autorskich materiałów.

## PROGRAM

### 1. Rachunek kosztów i klasyfikacja kosztów w firmie produkcyjnej (1 godzina):

- a) zadania rachunku kosztów w firmie produkcyjnej (cele rachunku kosztów, czynniki wpływające na kształt rachunku kosztów, rodzaje decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów),
- b) klasyfikacja kosztów w firmie produkcyjnej (koszty wg rodzaju, koszty produktu i okresu, koszty wg podmiotów, koszty bezpośrednie i pośrednie, koszty stałe i zmienne).

### 2. Grupowanie i rozliczanie kosztów w firmie produkcyjnej (5 godziny):

- a) znaczenie grupowania i rozliczania kosztów (cele i znaczenie rozliczania, czynniki determinujące rozliczanie, dobór kluczy podziałowych, czynniki wpływające na dokładność rozliczania kosztów),
- b) grupowanie kosztów pośrednich w MPK (przyczyny wydzielenia MPK, rozliczanie kosztów prostych, rozliczanie innych kosztów, problemy rozliczania kosztów pośrednich na MPK),
- c) rozliczanie kosztów pomocniczych MPK (charakterystyka i wyodrębnianie MPK pomocniczych, metody rozliczania, częściowe i pełne zastosowanie stawek umownych, uproszczenia w rozliczaniu),
- d) obliczanie stawek kosztów pośrednich (klucze rozliczeniowe przy działalności prostej i złożonej, czynniki wpływające na dobór klucza podziałowego, szczególne przypadki doboru kluczy podziałowych),
- e) obciążanie produktów kosztami pośrednimi (wspólna stawka dla firmy, odrębne stawki dla wydziałów, odrębne stawki dla stanowisk, przewidywane stawki kosztów pośrednich).

**CASE STUDY** (rozliczanie działalności pomocniczej – wpływ metod rozliczania kosztów działalności pomocniczej na dokładność i koszt rozliczeń).

**CASE STUDY** (rozliczanie kosztów i kalkulacja kosztów produktu).

### 3. Kalkulacja kosztów wyrobów w firmie produkcyjnej (5 godzin):

- a) kalkulacja doliczeniowa (podstawowe zasady kalkulacji doliczeniowej; warunki zastosowania kalkulacji doliczeniowej; czynniki wpływające na dokładność

kalkulacji kosztów produktów; kalkulacja doliczeniowa zleceniowa i asortymentowa, kalkulacja doliczeniowa skumulowana i różnicowana),

- b) kalkulacja sprzężona/łączna/w skojarzeniu (specyfika produkcji sprzężonej; warunki zastosowania kalkulacji sprzężonej; generalne zasady kalkulacji kosztów; kalkulacja kosztów produktów głównych i ubocznych, odpady produkcyjne),
- c) kalkulacja podziałowa (warunki zastosowania kalkulacji podziałowej; zasady kalkulacji podziałowej; kalkulacja podziałowa prosta, współczynnikowa i procesowa; zastosowanie metody średniej ważonej i FIFO do wyceny rozchodu produktów),
- d) łączenie różnych odmian kalkulacji w praktyce,
- e) kalkulacja kosztów wyrobów przy wykorzystaniu rachunku kosztów działań – activity-based costing (ABC).

**CASE STUDY** (kalkulacja zleceniowa i asortymentowa).

**CASE STUDY** (kalkulacja sprzężona; szacowanie kosztów produktów głównych i ubocznych, odpady).

**CASE STUDY** (kalkulacja podziałowa prosta).

**CASE STUDY** (kalkulacja podziałowa ze współczynnikami).

**CASE STUDY** (kalkulacja podziałowa fazowa/procesowa).

**CASE STUDY** (kalkulacja podziałowa z wyceną produkcji w toku wg metody średniej ważonej i FIFO).

**CASE STUDY** (kalkulacja kosztów w rachunku kosztów działań).

### 4. Kalkulacja kosztów produktów z uwzględnieniem stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych (1 godzina):

- a) podstawowe systemy rachunku kosztów występujące w praktyce (rachunek kosztów rzeczywistych, normalnych i standardowych),
- b) zasady implementacji, zalety i problemy związane z funkcjonowaniem rachunku kosztów normalnych,
- c) określenie normalnego poziomu działalności i szacowanie kosztów niewykorzystanego potencjału (wpływ wyodrębnienia kosztów pustych na kalkulację kosztów produktów).

**CASE STUDY** (ustalenie kosztów niewykorzystanego potencjału i kalkulacja kosztów produktów w rachunku kosztów normalnych).

## INFORMACJE ORGANIZACYJNE

### Koszt uczestnictwa jednej osoby:

- 1390 zł + 23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

### Cena obejmuje:

uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

### Godziny zajęć:

dzień I: 11:00-16:30, dzień II: 9:00-15:00

**Miejsce zajęć:** centrum ww. miast lub siedziba Akademii MDDP

**Informacje:** Norbert Saks, Anita Musiał  
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90  
norbert.saks@akademiamddp.pl

# Analiza finansowa przedsiębiorstwa

## - ocena dokonań i perspektywy rozwoju firmy

## - warsztaty komputerowe

### MIEJSCE I TERMIN

**Wrocław**, 16 – 17 września 2019 r. - SOF 19089

**Poznań**, 19 – 20 września 2019 r. - SOF 19090

**Kraków**, 26 – 27 września 2019 r. - SOF 19091

**Katowice**, 17 – 18 października 2019 r. - SOF 19092

**Warszawa**, 24 – 25 października 2019 r. - SOF 19093

**Gdańsk**, 21 – 22 listopada 2019 r. - SOF 19094

**Kraków**, 21 – 22 listopada 2019 r. - SOF 19095

**Wrocław**, 28 – 29 listopada 2019 r. - SOF 19096

**Warszawa**, 12 – 13 grudnia 2019 r. - SOF 19097

**Poznań**, 19 – 20 grudnia 2019 r. - SOF 19098

**Katowice**, 19 – 20 grudnia 2019 r. - SOF 19099

### PROWADZĄCY

**dr Marcin Michalak** – ekspert i wykładowca w Katedrze Rachunkowości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Stypendysta University of Texas (USA, Austin) w ramach programu Master of Science in Science and Technology Commercialization w IC2 Institute (University of Texas, USA). Ukończył szkolenie ATAC - Accelerated Technology Assessment and Commercialization prowadzone przez Instytut IC2 przy Uniwersytecie Tekszańskim w Austin (USA) oraz uzyskał Certyfikat ukończenia szkolenia w zakresie programu 6-modułowego w module „Finansowanie nowych przedsięwzięć” (Certification to Deliver Instructions in the IC2 Institute Workshop Module „Financing New Ventures”). Konsultant Centrum Controllingu i Analiz Ekonomicznych w Łodzi Sp. z o.o. od 2003 roku do dziś. Członek Stowarzyszenia Księgowych w Polsce oraz European Accounting Association. Wykładowca na licznych studiach podyplomowych o kierunkach: Rachunkowości i Zarządzania Finansowego, Rachunkowości zarządczej i controllingu, Rachunkowości wg MSSF.

### CEL SZKOLENIA

Celem szkolenia jest wykształcenie u Uczestników praktycznych umiejętności czytania sprawozdań finansowych oraz dokonywania interpretacji zawartych w nich treści, przy wykorzystaniu ogólnych zależności wynikających ze struktury i dynamiki sprawozdań finansowych oraz użytecznych i najczęściej stosowanych w praktyce wskaźników finansowych. Szkolenie ma na celu również uświadomienie Uczestnikom znaczenia zasad rachunkowości dla oceny i porównywalności sytuacji finansowej różnych firm i organizacji. W trakcie warsztatów podejmowane są także kwestie strategicznego spojrzenia na sytuację finansową przedsiębiorstwa z perspektywy jego wartości, zysków ekonomicznych i kosztu kapitału (WACC). Oprócz statycznej oceny sytuacji finansowej szkolenie obejmuje także dynamiczne prognozowanie przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

### KORZYŚCI

Dzięki udziałowi w szkoleniu Uczestnicy:

- poznają istotę, zawartość i strukturę poszczególnych sprawozdań finansowych, w stopniu umożliwiającym ich prawidłowe odczytanie i interpretowanie,
- nabędą umiejętność formułowania ocen i wniosków dotyczących bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na podstawie analizy struktury i analizy dynamiki sprawozdań finansowych,
- nabędą umiejętność przewidywania zmian sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w przyszłych okresach na podstawie analizy dynamiki sprawozdań finansowych,
- poznają kluczowe wskaźniki finansowe stosowane w analizie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz nauczą się je wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji menedżerskich lub kredytowych,
- nauczą się wykorzystywać wskaźniki finansowe do sporządzania planów finansowych,
- poznają metody syntetycznej oceny sytuacji finansowej firmy, w tym metody przewidywania zagrożeń i niewypłacalności.

### ADRESACI

Szkolenie adresowane jest do:

- osób odpowiedzialnych za sporządzanie analiz finansowych w przedsiębiorstwie,
- księgowych i pracowników działów finansowo-księgowych,
- osób odpowiedzialnych za tworzenie raportów dla inwestorów i właścicieli oraz za inne formy komunikowania z inwestorami,
- pracowników działów controllingu,
- pracowników odpowiedzialnych za analizę i ocenę sytuacji finansowej kontrahentów i innych podmiotów gospodarczych,
- osób odpowiedzialnych za sporządzenie biznesplanów i wniosków kredytowych.



Szkolenie jest realizowane na poziomie podstawowym i średniozaawansowanym. Stopień trudności poszczególnych zagadnień i zadań systematycznie rośnie w ramach całego szkolenia. Szkolenie kończy się kompleksowym przykładem praktycznym obejmującym: ogólną ocenę sytuacji finansowej realnie funkcjonującej firmy, analizę wskaźnikową wraz z interpretacją wyników oraz syntetyczną ocenę otrzymanych wyników w postaci analizy Du Ponta i analizy punktowej. Wszystkie przykłady i case'y uczestnicy rozwiązują i analizują z wykorzystaniem komputerów w arkuszu kalkulacyjnym Excel w przygotowanych przez trenera arkuszach. Na koniec szkolenia każdy z uczestników otrzymuje pliki z arkuszami kalkulacyjnymi wykorzystywanymi podczas zajęć. Arkusze te, po uzupełnieniu danymi konkretnej firmy, mogą służyć jako praktyczne narzędzie kompleksowej analizy finansowej danej firmy.

**PROGRAM**

1. Sprawozdania finansowe a inne zestawienia finansowe dostępne w firmach:
  - a. Rodzaj zestawień finansowych dostępnych w różnych typach przedsiębiorstw:
    - sprawozdania finansowe,
    - deklaracje podatkowe,
    - raporty zarządcze,
  - b. Od czego zależy rodzaj zestawień finansowych sporządzanych przez firmę? - Czyli jakiego rodzaju informacji można oczekiwać lub wymagać od danego typu przedsiębiorstwa?
  - c. Zakres informacyjny poszczególnych rodzajów zestawień finansowych - na ile przydadzą się one do oceny bieżącej i przyszłej sytuacji finansowej firmy?
2. Sprawozdania finansowe, jako podstawowe źródło informacji o kondycji finansowej przedsiębiorstwa:
  - a. Bilans - podstawowy raport opisujący sytuację majątkową i finansową przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania, jego zawartość i struktura:
    - czytanie bilansu – analityczne spojrzenie na bilans (analiza przypadku),
    - wycena pozycji bilansowych (polityka rachunkowości) – jej wpływ na porównywalność sprawozdań finansowych oraz na ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa – analiza przypadków.
  - b. Rachunek zysków i strat - sprawozdanie objaśniające rentowność (zyskowność) działalności przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania, jego struktura i zawartość:
    - jak ocenić wynik finansowy przedsiębiorstwa?
    - czy zysk netto zawsze stanowi podstawę do zadowolenia i pozytywnych ocen?
    - czy zyskowe przedsiębiorstwo może upaść?
    - co to jest EBIT, EBITDA, EBT, czyli wielkości często używane, a nie zawsze widoczne w sprawozdaniach?
    - zysk księgowy a zysk ekonomiczny (na przykładzie EVA) – użyteczność rachunku zysków i strat dla inwestora i decyzji strategicznych,
    - przykładowe pytania, na które znajdziemy odpowiedź w tym obszarze – analiza przypadków.
  - c. Rachunek przepływów pieniężnych - sprawozdanie objaśniające pieniężne wyniki działalności przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania, jego zawartość i struktura:
    - jak zysk przedsiębiorstwa przekłada się na gotówkę?
    - jak ocenić przyrost gotówki w firmie w ciągu analizowanego okresu?
    - skąd się wzięła i na co była wydatkowana gotówka w firmie?
    - analiza ośmiu możliwych przypadków sytuacyjnych
    - przykładowe pytania, na które znajdziemy odpowiedź w tym obszarze – analiza przypadków.
  - d. Informacja dodatkowa – istotny element w analizie sprawozdania finansowego:
    - poznaj zasady, jakie wykorzystano przy tworzeniu analizowanego sprawozdania finansowego,
    - poszukaj informacji, których brakło Ci w bilansie, rachunku zysków i strat czy w rachunku przepływów pieniężnych – analiza przypadków.
3. Przygotowanie sprawozdań finansowych do analizy:
  - a. Polityka rachunkowości w przedsiębiorstwie i jej wpływ na ocenę sprawozdań finansowych.
  - b. Agregacja i dezagregacja danych. Przygotowanie zestawień pomocniczych.
  - c. Wpływ inflacji na analizę sprawozdań finansowych i wynikające z niej wnioski.
4. Ogólna ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa – WARSZTATY:
  - a. Analizy struktury:
    - bilansu,
    - rachunku zysków i strat, w tym szczegółowa analiza kosztów i przychodów przedsiębiorstwa,
    - rachunku przepływów pieniężnych.
  - b. Kluczowe założenia w analizie dynamiki sprawozdań finansowych.
  - c. Powiązania między sprawozdaniami w analizie dynamiki.
  - d. Analizy dynamiki:
    - bilansu,
    - rachunku zysków i strat, w tym szczegółowa analiza kosztów i przychodów przedsiębiorstwa
    - rachunku przepływów pieniężnych.
  - e. Opracowanie wstępnej oceny sytuacji finansowej firmy, stworzenie listy kontrolnej pytań i hipotez wymagających przeprowadzenia analizy wskaźnikowej lub zebrania dodatkowych danych.
5. Pogłębiona ocena sytuacji finansowej na podstawie analizy wskaźnikowej – WARSZTATY:
  - a. Kluczowe założenia dotyczące analizy wskaźnikowej – elastyczność działania, relatywizm ocen, główne błędy popełniane w analizie wskaźnikowej.
  - b. Wskaźniki płynności i inne miary obrazujące płynność finansową przedsiębiorstwa:
    - istota płynności finansowej przedsiębiorstwa i jej ocena,
    - płynność a wypłacalność,
    - czy firma o „prawidłowych” wartościach wskaźników płynności może stać się niewypłacalna?
    - płynność finansowa w ujęciu statycznym i dynamicznym.
  - c. Wskaźniki rentowności (ROS, ROA, ROE, ROI):
    - jak konstruować wskaźniki i do czego porównywać, aby dokonać właściwej oceny?
    - co to jest średni ważony koszt kapitału (WACC) i jak go wykorzystać w kontekście analizy rentowności?
  - d. Wskaźniki zaangażowania i efektywności wykorzystania majątku i kapitału:
    - wskaźniki zaangażowania aktywów (kapitałochłonności),
    - wskaźniki efektywności wykorzystania aktywów (obrotowości),

- wskaźniki rotacji zapasów, należności i zobowiązań w dniach – ich ocena i wykorzystanie w procesie planowania finansowego.
- e. Wskaźniki zadłużenia:
  - ocena wypłacalności i ryzyka finansowego przedsiębiorstwa,
  - zadłużenie przedsiębiorstwa a efekt dźwigi finansowej.
- f. Syntetyczne metody oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa:
  - piramida Du Ponta
  - modele przewidywania bankructwa przedsiębiorstwa (model Altmana, Model Hotdy oraz Model Gajdki i Stosa),
  - analiza punktowa.
- g. Dźwignia operacyjna, dźwignia finansowa i dźwignia łączna - miary ryzyka działalności przedsiębiorstwa.
- 6. Jeden lub dwa case'y - kompleksowy przykład podsumowujący omawiane zagadnienia.

## INFORMACJE ORGANIZACYJNE

### Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1540 zł + 23% VAT
- dwóch i więcej osób z jednej firmy 1440 zł/os + 23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

**Cena obejmuje:** uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

**Godziny zajęć:** 9:30 – 16:30 (2 dni 14 godzin)

**Miejsce zajęć:** centrum ww. miast lub siedziba Akademii MDDP

**Informacje:** Norbert Saks, Anita Musiał  
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90  
norbert.saks@akademiamddp.pl  
anita.musial@akademiamddp.pl

## KONFERENCJA

# Odpowiedzialność członków zarządu, dyrektorów finansowych i głównych księgowych

Warszawa, 25-26 listopada 2019 r.

**Miejsce zajęć:**  **ADN**

ADN Centrum Konferencyjne, Budynek Atrium Tower, al. Jana Pawła II 25, Warszawa

Szczegółowy program zajęć:  
[www.akademiamddp.pl](http://www.akademiamddp.pl)



DRAB-GROTOWSKA, JUSZCZYŃSKA, ACHLER  
RADCOWIE PRAWNI I ADWOKACI

# Czytanie bilansu, wskaźników finansowych, rachunku zysków i strat, cash flow

WARSZTATY  
PRAKTYCZNE

## MIEJSCE I TERMIN

**Poznań**, 25 września 2019 r. - SOF 19100  
**Katowice**, 27 września 2019 r. - SOF 19101  
**Wrocław**, 30 września 2019 r. - SOF 19102  
**Gdańsk**, 15 października 2019 r. - SOF 19103  
**Kraków**, 15 października 2019 r. - SOF 19104

**Warszawa**, 25 października 2019 r. - SOF 19105  
**Wrocław**, 14 listopada 2019 r. - SOF 19106  
**Katowice**, 28 listopada 2019 r. - SOF 19107  
**Warszawa**, 12 grudnia 2019 r. - SOF 19108  
**Poznań**, 16 grudnia 2019 r. - SOF 19109

## PROWADZĄCY

**dr Roman Seredyński** – partner zarządzający grupą kapitałową, biegły rewident. Doktor nauk ekonomicznych, tytuł naukowy zdobywał w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Brał udział w licznych projektach między innymi dotyczących badania sprawozdań finansowych, w tym spółek giełdowych, przekształcania sprawozdań finansowych zgodnie z MSR/MSSF oraz HGB, sporządzaniu analiz finansowych typu Due Diligence oraz wyceny przedsiębiorstw. Obecnie sprawuje funkcję Partnera Zarządzającego w Grupie UHY ECA.

**Michał Kołosowski** – partner, biegły rewident. Posiada bogate doświadczenie w badaniu sprawozdań finansowych, sporządzaniu pakietów konsolidacyjnych, sporządzaniu analiz finansowych typu Due Diligence, przekształcaniu sprawozdań finansowych na zgodne z MSR/MSSF oraz US GAAP. Specjalista w zakresie obsługi spółek z branży nieruchomości i Real Estate. Posiada certyfikat Diploma in International Financial Reporting wydawany przez ACCA. Obecnie kieruje departamentem audytu na terenie północno-wschodniej Polski. Autor licznych artykułów oraz ceniony wykładowca zagadnień z zakresu rachunkowości.

## CEL SZKOLENIA

Głównym celem szkolenia jest zdobycie przez uczestników umiejętności w zakresie zrozumienia i analizy sprawozdań finansowych, prowadzące do dokonania kompleksowej oceny sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa. Uczestnicy ocenią i zinterpretują sprawozdania finansowe na podstawie ich struktury i dynamiki.

## PROGRAM

1. Wprowadzenie.
2. Omówienie poszczególnych elementów sprawozdania finansowego:
  - a) bilans,
  - b) rachunek zysków i strat,
  - c) rachunek przepływów pieniężnych.
3. Analiza struktury i dynamiki bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych:
  - a) omówienie zasad dokonywania analizy pionowej i poziomej.
4. Analiza wskaźnikowa – najpopularniejsze wskaźniki finansowe:
  - a) wskaźniki płynności statycznej i dynamicznej – sposób wyliczenia, wielkości uznane za optymalne,
  - b) wyliczenie EBIT, EBITDA i EBT oraz ich interpretacja,
  - c) zadłużenia – sposób wyliczenia, wielkości uznane za optymalne,
  - d) instrumenty zyskowności – sposób wyliczenia, wielkości uznane za optymalne,
  - e) efektywności – sposób wyliczenia, wielkości uznane za optymalne,
  - f) case study.
5. Zarządzanie płynnością i kapitałem obrotowym:
  - a) pojęcie kapitału obrotowego,
  - b) zasady zarządzania zapasami, zobowiązaniami, należnościami i gotówką,
  - c) case study.
6. Dyskusja.

## INFORMACJE ORGANIZACYJNE

**Koszt uczestnictwa jednej osoby:**  
- 790 zł + 23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

**Cena obejmuje:**  
uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

**Godziny zajęć:** 10:00-16:00

**Miejsce zajęć:** centrum ww. miast lub siedziba Akademii MDDP

**Informacje:** Norbert Saks, Anita Musiał  
tel. (22) 208 28 28/85, fax (22) 211 20 90  
e-mail: norbert.saks@akademiamddp.pl  
anita.musial@akademiamddp.pl

## O nas

Akademia MDDP jest wiodącym organizatorem specjalistycznych szkoleń i konferencji z zakresu prawa podatkowego oraz gospodarczego, rachunkowości, a także rozwoju osobistego i zawodowego, zarządzania, zarządzania projektami, sprzedaży i negocjacji. Realizujemy projekty dedykowane zróżnicowanym branżom, dostarczając wiedzę, która zapewnia stabilny wzrost przedsiębiorstw, w których pracują uczestnicy naszych przedsięwzięć.

## Zespół

Zespół Akademii MDDP tworzą doświadczeni menedżerowie największych firm szkoleniowych działających na polskim rynku. Wieloletnia praktyka w organizowaniu szkoleń i konferencji, pozwala nam na dzielenie się z Państwem wiedzą najwyższej klasy ekspertów i wykładowców.

## Wartości

Dokładamy wszelkich starań, żeby uczestnicy organizowanych przez nas wydarzeń zyskiwali dostęp do najświeższych informacji o zmianach i procesach zachodzących w danym temacie oraz mieli okazję poznania najlepszych praktyk i najefektywniejszych rozwiązań problemów, z którymi spotykają się w swojej codziennej pracy. Dążymy, żeby w możliwie pełny sposób odpowiadać na Państwa oczekiwania, dlatego wszystkie nasze szkolenia, konferencje i seminaria poprzedza profesjonalne badanie potrzeb przyszłych uczestników.

## Prelegenci

Nasi wykładowcy to nie tylko najbardziej doświadczeni pracownicy spółki doradztwa podatkowego MDDP Michalik Dłuska Dziedzic i Partnerzy, ale również niezależni specjaliści, uznane krajowe autorytety w dziedzinie prawa, podatków, rachunkowości i finansów, czołowi przedstawiciele administracji publicznej oraz wyróżniający się reprezentanci środowiska akademickiego. Wykładowcy są autorami wielu publikacji książkowych oraz artykułów ukazujących się w prasie branżowej, biorą również czynny udział w aktualizowaniu istniejącego i tworzeniu nowego prawa bilansowego i podatkowego. Współpracują z nami również przedstawiciele administracji publicznej, Komisji Nadzoru Finansowego, Skarbu Państwa, KIBR, KPWiG, Giełdy Papierów Wartościowych oraz innych instytucji branżowych. Kadre uzupełniają certyfikowani trenerzy, coachowie, psycholodzy oraz praktycy biznesu, w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego.

## Zapraszamy do poszerzania wiedzy poprzez korzystanie z zajęć w formie:

- konferencji,
- szkoleń otwartych,
- szkoleń branżowych,
- szkoleń zamkniętych (in-company).



## Akademia MDDP sp. z o.o. sp.k.

Budynek Atrium Tower  
al. Jana Pawła II 25  
00-854 Warszawa

KRS 000060432  
NIP 7010545845

tel. (+48 22) 208 28 28, 208 28 26  
fax (+48 22) 211 20 90, 890 28 30

e-mail: [szkolenia@akademiamddp.pl](mailto:szkolenia@akademiamddp.pl)  
[www.akademiamddp.pl](http://www.akademiamddp.pl)