

# FORMY, SESTAVENÍ A KONTROLA ROZPOČTU



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

# Klasifikace a technika sestavení rozpočtu

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

**Při rozpočtování se musí rozlišovat nejméně tyto dílčí typy:**

- Pevný rozpočet
  - Variantní (alternativní, flexibilní) rozpočet
  - Přírůstkový (inkrementální) rozpočet
  - Rozpočet vycházející od nuly (ZBB – Zero Based Budget)
  - Rozpočet sestavovaný za pevně vymezené období
  - Rozpočet sestavovaný za klouzavé období
  - Rozpočet vymežující úkoly globálně
  - Rozpočet vymežující úkoly podle dílčích aktivit
  - Rozpočet limitní
  - Rozpočet indikativní
-

# Pevný rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je stanoven pro jedinou úroveň činnosti, tj. stanovený objem aktivity, a nerozlišuje variabilní a fixní složky nákladů.
  - jeho použití není vhodné při kolísavém objemu činnosti a v situaci, kdy se skutečný objem může podstatně lišit od rozpočtované úrovně.
  - **Kontrola** se provádí dvěma způsoby:
    - Rozpočet se nepřepočítává
    - Rozpočet se přepočítává jako celek
-

# Variantní (alternativní, flexibilní) rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je stanoven pro jedinou úroveň činnosti, tj. stanovený objem aktivity, a nerozlišuje variabilní a fixní složky nákladů.
  - jeho použití není vhodné při kolísavém objemu činnosti a v situaci, kdy se skutečný objem může podstatně lišit od rozpočtované úrovně.
  - **Kontrola** se provádí dvěma způsoby:
    - Rozpočet se nepřepočítává
    - Rozpočet se přepočítává jako celek
-

# Variantní (alternativní, flexibilní) rozpočet

---

- vychází z členění nákladů na variabilní a fixní a předpokládá možnost odchýlení skutečného a rozpočtovaného objemu činnosti.
  - důležitý pro kontrolu režijních nákladů, a to zejména v rámci vnitropodnikového odpovědnostního řízení.
  - vychází z předpokladu, že manažer na střední úrovni řízení může ovlivnit variabilní náklady, avšak fixní náklady ovlivňuje manažer na vyšší úrovni řízení.
  - pokud dojde k překročení objemu činnosti podle rozpočtu, vychází se z předpokladu, že útvar je oprávněn úměrně vynakládat vyšší variabilní náklady
-

# Variantní (alternativní, flexibilní) rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **přepočet variabilních nákladů se provádí lineárně**, tj. předpokládá se jejich proporcionální vývoj
  - tento vývoj nákladů můžeme sledovat zejména u krátkodobé kontroly nákladů, ale z dlouhodobého hlediska může být vývoj podproporcionální i nadproporcionální
  - dalším důvodem pro krátkodobou kontrolu je pojetí fixních nákladů, které jsou fixní pouze při krátkodobém přístupu, při delším období se mění obvykle jejich přírůstek skokem
-

# Přírůstkový (inkrementální) rozpočet

---

Tento typ rozpočtu vychází z těchto údajů:

- z rozpočtu za minulé období,
  - **ze skutečných výsledků za minulé období**, zejména za poslední období
  - tyto údaje se při stanovení rozpočtu na příští období upraví o určitý procentní podíl, který vychází ze změny rozpočtovaného objemu činnosti a z cenových změn
  - předností tohoto rozpočtu je **jeho jednoduchost**, snadné využívání softwarových programů pro počítače, má omezené nároky na zapojení manažerů do rozpočtování a relativně nízké náklady na rozpočtování
-

# Rozpočet vycházející od nuly

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **všechny činnosti se hodnotí nově**, jako by se rozpočet sestavoval pro novou dosud neexistující činnost a jako by neexistovaly údaje o nákladech za předchozí období
  - součástí metody je i ověřování potřebnosti určité úrovně poskytovaných služeb, proto se nejvíce metoda osvědčuje u činností, které poskytují služby, u útvarů, jejichž výše výdajů závisí na rozhodnutí vyššího stupně řízení, u nevýrobních činnosti a u ostatních útvarů při rozpočtování režijních nákladů. Velmi dobré zkušenosti má použití u podniků samosprávy
-



# Rozpočet sestavovaný za pevně vymezené období

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- zejména u krátkodobého rozpočtování se vychází z předpokladu, že **rozpočet se sestavuje za vymezené rozpočtované období** (např. roční),
  - mnohdy bývá tento základní časový úsek rozdělen na dílčí časové úseky (např. čtvrtletí)
  - čím jsou dílčí časové úseky vzdálenější od doby sestavení základního rozpočtu, tím méně přesné bývají úkoly. Proto se sestavuje klouzavý rozpočet
-

# Rozpočet sestavovaný za klouzavé období

---

Sestavování tohoto rozpočtu má několik zásad:

- sestavuje se na **základní období a povinně i na kratší časové úseky**
  - kratší úseky neplní pouze pasivní funkci rozpisu, ale aktivní roli aktualizace rozpočtu
  - na konci kratšího úseku (např. čtvrtletí) a počátku dalšího se úkoly na další období zpřesňují tím, že se bere do úvahy dosavadní plnění a budoucí očekávané změny podmínek, ke kterým mezitím došlo, nebo které jsou pravděpodobné,
  - pro **zachování základního rozpočtované období** se připojí rozpočet následujícího krátkého období (např. čtvrtletí)
-

# Rozpočet vymezuující úkoly globálně

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Tradiční postup při vnitropodnikovém rozpočtování **stanoví globální úkoly:**

- v jednotlivých položkách pro celkovou činnost útvaru
  - v jednotlivých položkách pro celkovou skupinu útvaru
  - v jednotlivých položkách pro jinak vymezená místa vzniku nákladů
-

# Rozpočet vymezující úkoly podle dílčích aktivit

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- vychází z rozlišení dílčích činností, jejichž základem jsou odlišné příčiny vzniku nákladů.
  - základní výhodou je přesnost, která nutí vedoucího uvažovat předem o příčině vzniku nákladů
  - zpřesňují kalkulace tím, že dovolují podle výkonů rozlišovat více režijních nákladů, pomáhají působit na volbu sortimentu výkonů a ověřovat přijatelnost prodejní ceny
  - nevýhodou je časová náročnost a nákladnost rozpočtování a menší využitelnost pro odpovědnostní útvary řízení, protože stanovení rozpočtů podle aktivit vyžaduje i spolupráci vedoucích útvarů
-

# Rozpočet limitní

---



- stanovuje úkol formou částky nákladů, která nemá být překročena
  - limit je absolutně nebo relativně nepřekročitelnou částkou pro dané rozpočtované období
  - případné překročení povoluje nadřízený vedoucí, a to buď formou explicitního souhlasu s výdajem specifické částky, dodatečného zvýšení limitu pro výdaje daného typu nebo zvýšením limitu na dané období pro celý útvar bez ohledu na specifiku položky, u které došlo k překročení
    - využití limitního rozpočtu pro stanovení výnosů (příjmů) má menší účinek, protože tyto závisejí převážně na externích vztazích, na které sice lze působit, ale pro které stanovení minimální rozpočtované částky nemá důsledky. Limitní rozpočet výnosů má spíše dopad do soustavy prémiování
-

# Rozpočty indikativní

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je opakem limitního
  - stanoví se jim odhadovaná, předpokládaná nebo propočtená částka, jejíž nedodržení může mít důsledek pouze pro systém stimulační (prémiování)
-

# Kontrola plnění rozpočtu

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- základem kontroly plnění rozpočtů je **kvantifikace a analýza rozdílů (tzv. odchylek)** mezi skutečně dosaženou a rozpočtovanou úrovní konkrétní veličiny
  - snadnější je kontrola a vyhodnocování krátkodobých rozpočtů, protože s prodlužujícím se časovým horizontem dochází ke komplikovanému vyčíslení výše odchylek, ale i jejich dvou nejdůležitějších charakteristik, tj. příčiny a odpovědnosti
-

# Kontrola plnění rozpočtu

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KATOVICÍCH

Při zjišťování odchylek se skutečné veličiny srovnávají zpravidla se třemi typy rozpočtů:

- s **absolutním rozpočtem**
  - s **rozpočtem lineárně přepočteným na skutečný objem aktivity** (např. na skutečný objem a sortiment vyrobených nebo prodaných výkonů, ujetých kilometrů, hodin poskytnutých služeb apod.)
  - s **variantním rozpočtem**, při kterém je respektována závislost, resp. nezávislost hodnocené veličiny ve vztahu k objemu aktivity, jako příklad je možno uvést stanovení nákladového úkolu na různé objemy vyrobených výrobků, který respektuje fixnost a variabilitu nákladů
-



# Základní typy odchylek

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **kvalitativní odchylky** - vznikají jako rozdíl mezi rozpočtovanou a skutečnou úrovní dosažené ceny, mzdového ocenění a jiných parametrů souvisejících s oceněním hodnocené veličiny
  - **kvantitativní odchylky** - vznikají naopak z rozdílu mezi rozpočtovanou a skutečnou úrovní naturální spotřeby, prodaných výkonů a jiných parametrů, které souvisejí s věcnou podstatou hodnocené veličiny
-

# Základní typy odchylek

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **sortimentní odchylky** - kvantifikují rozdíl mezi směrným a skutečným sortimentním složením nakupovaných a prodávaných výkonů
  - **odchylky z výtěžnosti a úspornosti** vynakládaných ekonomických zdrojů a další. Kvantifikace nebývá omezená pouze na hodnotové vyjádření, ale význam má i procentní kvantifikace (vyjádření vývoje podílu na trhu), indexní hodnocení rozpočtované a skutečně dosažené struktury (u vývoje jednotlivých složek pracovního kapitálu firmy)
-



**Děkuji za pozornost**

---