

POSTAVENÍ ROZPOČTU NÁKLADŮ V SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Plánování (plán)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- v jednotlivých jazykových oblastech se setkáváme s tím, že není zcela rozlišen pojem rozpočet a plán
 - **plánování pojímá širěji než rozpočetnictví**, zejména z těchto důvodů:
 - **je nástrojem prosazování tzv. podnikových politik** nebo jinak vymezených strategických a taktických cílů a koncepcí, které jsou podnikem přijaty pro základní oblasti činnosti
 - někdy vymezuje pouze věcné úkoly, například pouze pomocí kvantitativních ukazatelů
-

Rozpočet má přímou nebo nepřímou vazbu na podnikové politiky, a to pomocí plánových úkolů. Tyto vazby můžeme charakterizovat takto:

- **stanovují se jím hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách,**
 - musí stanovit určité úkoly, jejichž míra závaznosti může být rozdílná podle druhu rozpočtu a úkolu, podle způsobu sestavování, podle informací, které má rozpočtování k dispozici apod.,
 - sestavuje se **na určité časové období,**
 - nepoužívá pouze skutečné propočtené veličiny (např. normy přímých nákladů pro sestavení kalkulací), ale někdy i veličiny odhadované.
-

- veličiny, které musí být nejdříve stanoveny v naturálních jednotkách (hodiny práce, kg spotřebovaného materiálu apod.,)
 - Následně jsou převedeny na hodnotové ukazatele pomocí hodinové sazby, směrné ceny za 1 kg materiálu apod.
 - používají se především při rozpočtování jednicových nákladů
-

Limit



- nejvhodnější způsob stanovení směrné veličiny
- může být vyjádřen hodnotově i naturálně za předpokladu, že naturální limit je vyjádřen společnou měrnou jednotkou (např. počet pracovníků, normohodin).

Limity mohou mít omezení:

- **u limitů vyjadřujících horní omezení** je zapotřebí rozlišovat, zda se jedná o limit směrný nebo nepřekročitelný, případně podmíněně nepřekročitelný, pokud není vedoucím pracovníkem na vyšším stupni řízení povoleno jeho dodatečné zvýšení
 - **limity vyjadřující dolní omezení** se užívají zpravidla u výnosů, výtěžnosti a podobných veličin
-

Cíle plánů a rozpočtů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- většina podniků se v současně době soustřeďuje na **tradiční způsob plánování ve vazbě na tzv. taktické rozpočty**
 - jejich časový horizont je zpravidla vázán na **kalendářní rok**
 - účinnost těchto rozpočtů vzrůstá, pokud jsou součástí systému dlouhodobých plánů a rozpočtů
 - **dlouhodobé rozpočty** navazují přímo nebo nepřímo, tj. prostřednictvím dlouhodobých plánů, na tzv. podnikové politiky, které vymezují v základních oblastech dílčí strategické, někdy i taktické cíle a způsob jejich dosažení
-

Tvorba plánu a rozpočtu firmy jako celku



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- úkolem podnikových plánů a rozpočtů je konkretizovat cíle podniku jako celku, které jsou formulované podnikovými politikami, do podoby kvantifikovatelných výstupů, které vyjadřují hodnotové cíle firmy
 - tyto cíle jsou specifikovány v **základním, tzv. hlavním rozpočtu (Master Budget), nazývaném velitelský rozpočet**, který vyjadřuje základní cíle podniku pro vymezené obvykle roční období a tvoří jej:
 - rozpočtová výsledovka
 - rozpočtová rozvaha
 - rozpočet peněžních toků
-

Rozpočtová výsledovka



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **základním rozpočtovým kritériem je hospodářský výsledek (zisk nebo ztráta)**
 - jeho základem je **rozpočet výnosů**, který vychází z rozpočtu prodeje a něj navazující tři typy rozpočtu nákladů:
 - **rozpočet jednicových nákladů** – odvozuje se z rozpočtů výroby a informací o nákladové náročnosti výkonů, které poskytuje útvar technické přípravy výroby
 - **rozpočet přímých výrobních nákladů** – odvozuje se z informací rozpočtů některých strategicky orientovaných a servisních činností (ve výrobních firmách tyto informace zpracovává výzkum a vývoj) i údajů o externích vztazích (licenční smlouvy na výrobu určitého sortimentu)
 - **rozpočet režijních nákladů**, kde se odděleně rozpočtují náklady v členění na fixní a variabilní složku
-

Rozpočtová rozvaha



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- v krátkodobých a takticky orientovaných rozpočtech se sestavuje **rozvaha, která je méně podrobná než příslušný účetní výkaz finančního účetnictví**
 - v rámci oběžných aktiv a krátkodobých závazků je zpracováván na základě rozpočtu peněžních toků s cílem zjištění tzv. pracovního kapitálu
 - pracovní kapitál představuje výši dlouhodobě vázaného kapitálu, kterou bude třeba uvolnit ke krytí průměrné výše oběžných aktiv, příp. čistého pracovního kapitálu, který můžeme vymezit výši oběžného majetku bez finančních prostředků, která je krytá dlouhodobými zdroji
 - rozpočet pracovního kapitálu spojuje rozvahu s rozpočtem peněžních toků
-

Rozpočet peněžních toků

Rozpočet peněžních toků zpravidla plní dvě funkce:

- využívá se jako **nástroj řízení solventnosti a likvidity**,
 - využívá se jako **informační podklad řízení koordinačních vztahů** mezi základními aktivitami, které jsou zdrojem tvorby finančních prostředků a jejich racionálního umístění.
-

Plán prodeje výroby



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- plán prodeje nejčastěji **vychází z uzavřených zakázek**, u některého typu podnikání je výsledkem analýzy trhu a předpokládaného zájmu zákazníků, který není konkretizován jejich objednávkami
 - při transformování plánu prodeje na plán výroby je zapotřebí přihlédnout jednak k délce výrobního cyklu, času potřebnému k dodání hotových výrobků zákazníkovi a dalším faktorům, které ovlivní délku časového předstihu výroby před prodejem
-

Dílčí rozpočty hlavní výdělečné činnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na plány prodeje a výroby bezprostředně navazují rozpočty, které jsou základem hlavního podnikového rozpočtu a jsou rovněž podkladem pro sestavení rozpočtu peněžních toků hlavní výdělečné činnosti i rozpočtové výsledovky a změn stavu provozní části rozvahy. Jedná se minimálně o tyto rozpočty:

- rozpočet výnosů z prodeje a inkasa tržeb,
 - rozpočet spotřeby jednicového materiálu a na něj navazující rozpočet jeho nákupu,
 - rozpočet jednicových mezd, resp. osobních nákladů a jejich výplaty,
 - rozpočet variabilních nákladů a výdajů,
 - rozpočet fixních nákladů a výdajů
-

Rozpočet výnosů z prodeje a inkasa tržeb



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- vychází z plánu prodeje a je sestavován na základě rozpočtu fakturace výnosů z prodeje
 - rozpočet inkasa tržeb na rozpočet fakturace navazuje tím, že bere v úvahu různé způsoby úhrady faktur (hotovostní platby, úvěry apod.) a případné problémy s jejich inkasem, které jsou zpravidla vyjádřeny rozpočtováním rezerv nebo tvorbou opravných položek na nedobytné pohledávky
-

Rozpočet spotřeby a nákupu jednicového materiálu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **podkladem pro sestavení tohoto rozpočtu je plán výroby a na něj navazující rozpočet spotřeby jednicového materiálu**
 - tento rozpočet se dále upravuje na rozpočet nákupu.
 - podkladem pro úpravu jsou informace o faktorech, které ovlivňují délku časového předstihu pořízení materiálu před jeho spotřebou.
 - Tyto faktory mohou být ovlivňovány charakterem výrobního procesu (např. požadavky na úpravu materiálu před zpracováním, zrání materiálu), ale i charakteristikou zásobovacího procesu (např. doba dodání, ovlivněná vzdáleností dodavatele, spolehlivost dodávek a další). Oba rozpočty vycházejí z hrubé spotřeby, která bere v úvahu i odpad, vzniklý při výrobě kvalitních výrobků, tak i zmetkovitost.
-

Rozpočet jednicových osobních nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- podkladem pro zpracování kalkulace jednicových osobních nákladů je **technologický postup výroby, který mimo jiné uvádí i výkonové normy jednicových pracovníků**, které jsou podkladem pro zpracování kalkulace jednicových osobních nákladů
 - položka kalkulovaných jednicových mezd musí obsahovat i sociální a zdravotní pojištění, které hradí za zaměstnance zaměstnavatel, a které jsou jeho nákladem
-

Rozpočet variabilních a fixních nákladů a výdajů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Při zpracování tohoto typu rozpočtu se vychází z **rozpočtů režie odpovědnostních středisek**. Je zapotřebí brát v úvahu zejména:

- **rozpočtované utopené náklady**, které vznikají v důsledku předchozích investičních rozhodnutí a které se v relevantním rozpětí neprojeví jako výdaje (odpisy hmotných a nehmotných fixních aktiv, komplexní náklady příštích období, tvorba rezerv),
 - **časové rozdíly mezi vznikem nákladů a výdajů**, např. u nepravidelně vznikajících položek nebo u položek, které jsou charakterizovány delším časovým intervalem jejich úhrady (nájemné hrazené předem, případně následně, a jiné položky manažersky chápaných nákladů a výdajů příštích období).
-

Řízení režijních nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

Při rozpočtování režijních nákladů se používají metodické prvky, které nejlépe vysvětlíme na rozpočtování nejdůležitějších režijních položek, ke kterým patří:

- stanovení norem (normativů) režijních nákladů individuálním propočtem bez vazby na skutečné náklady, které vznikly v uplynulých obdobích
 - stanovení normativů režijních nákladů na základě skutečného průběhu v uplynulých obdobích
 - limitování nákladů, tj. stanovení horního limitu přípustné výše nákladů
 - propočet podle zdůvodněného budoucího vývoje
-

Stanovení norem individuálním propočtem



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Metoda je založena na rozboru příčin vzniku individuálních režijních nákladů, které jsou vymezeny určitým režijním výkonem a jeho vztahovou veličinou, charakterizující příčinu vzniku nákladů.

- technické jednotky (kWh, t, tkm, kg, m, atd.),
- časové jednotky (normohodina ruční práce, hodina tavby, strojová hodina),
- mzdové jednotky (přímé mzdy výrobních dělníků, normované mzdy),
- jiné hodnotové ukazatele (např. pořizovací cena výrobního stroje).

Stanovení vztahu mezi určitým režijním nákladem a individuální vztahovou veličinou označujeme jako **normování režijních nákladů**, popř. stanovení režijních norem.



Rozpočtování režijních nákladů na základě jejich skutečného průběhu v minulosti předpokládá, že známe údaje o skutečném průběhu dvojice veličin:

- skutečného objemu vztahové veličiny charakterizující režijní výkon,
 - skutečné výše režijních nákladů na příslušný objem.
-



Většina metod používaných pro roční rozpočtování režie vychází z lineárních vztahů, proto je třeba graficky nebo matematicky určit příslušnou rovnici přímky.

V praxi se k tomu používá několik metod, z nichž si uvedeme alespoň ty nejznámější:

- grafické zjištění přímky odhadem,
 - extrapolace (interpolace) na základě dvou reprezentativních údajů o skutečnosti,
 - statistické metody,
 - metoda variátorů.
-

Limitování režijních nákladů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Limitem nákladů ukládá vyšší článek řízení nižšímu výši režijních nákladů a vyjadřuje tak záměr omezit náklady na maximální přípustnou výši. **Limit bývá stanoven absolutní částkou nebo procentní přírážkou** k určité vztahové veličině. V praxi se při sestavování rozpočtu režijních nákladů používá limitování u:

- jednotlivých **režijních položek**,
 - **skupiny režijních nákladů** se stejným nebo podobným vývojem,
 - **rozpočtu úhrnných režijních nákladů** v určitém útvaru.
-
- Metoda limitování se používá zejména u **nežádoucích nebo neproduktivních položek**
-

Rozpočet podle zdůvodněného odhadu budoucího vývoje



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- metoda je založena na odhadu budoucího vývoje a příčin vzniku jednotlivých položek
 - informace jsou využity ke zdůvodnění a propočtu odpovídající výše režijní položky
 - vhodná zejména tehdy, když dochází k nepravidelnostem při vzniku režijní položky, útvar nemůže vznik režijního nákladu ovlivnit anebo výše nákladů není podle útvaru měřitelná, případně by měření bylo nevhodné
 - jako příklad je možno uvést odpisy dlouhodobého majetku, jejichž výše je závislá na vstupní ceně a odpisové sazbě a kdy při pořízení nového majetku se odpisy mění skokem.
-



Děkuji za pozornost
