

FORMY, SESTAVENÍ A KONTROLA ROZPOČTU



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Dlouhodobé rozpočty



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dlouhodobé rozpočty jsou v podniku sestavovány na období delší než jeden rok a vychází z dlouhodobých cílů podniku.

- **Rozpočty dlouhodobého charakteru**

- jež jsou zaměřeny pouze na oblasti, popř. činnosti, které mohou ovlivnit chod celého podniku v delším časovém období
 - jsou zaměřeny především na investiční rozpočty, kapitálové rozpočty a rozpočty výdajů na vědu a výzkum
-

- **Velitelský rozpočet (tzv. Master Budget)**
 - sestavován jako obecný rozpočet, který v sobě zahrnuje rozpočtovou výsledovku, rozpočtovou rozvahu a rozpočet peněžních toků v dlouhodobém horizontu
 - **Rozpočet vývoje nákladů**
 - sleduje řízení nákladů z dlouhodobého hlediska
 - je zaměřen na možnosti ovlivňování vývoje jednotlivých nákladů v podniku.
-

Další dlouhodobé rozpočty

- **Klouzavý rozpočet**
 - v jehož rámci je sestavován detailní rozpočet na nejbližší časové období a pouze okrajový či rámcový rozpočet pro další časová období.
 - **Pevný rozpočet**
 - je využíván ve výrobě se stálým využitím výrobní kapacity a kde je velmi náročné měření výkonů.
 - **Pružný (variantní) rozpočet**
 - je sestavován pro různé úrovně výkonů útvarů. Hlavní myšlenka spočívá v rozdělení nákladů na variabilní a fixní složku.
-

Rozpočtování režijních nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

V praxi se využívá několik metod pro rozpočtování režie, mezi které lze zařadit:

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

- Určení vzájemného poměru variabilních a fixních nákladů přímo z účtů je poměrně náročné.
 - Z tohoto důvodu se jako nástroj pro určení nákladového úkolu v oblasti režijních nákladů často používá **tzv. variátor**.
 - Pomocí variátoru lze vyjádřit stupeň závislosti vynaložených režijních nákladů na konkrétní vztahové veličině.
 - Vyjadřuje, o kolik % vzroste (klesne) výše režijních nákladů, jestliže vztahová veličina vzroste (klesne) o několik %.
-

Klasifikace a technika sestavení rozpočtu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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



- je stanoven pro jedinou úroveň činnosti, tj. stanovený objem aktivity
 - 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:

- 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
- Sestavuje se zejména u:
 - činností které poskytují služby,
 - útvarů, jejichž výše výdajů závisí na rozhodnutí vyššího stupně řízení,
 - 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
 - z tohoto důvodu 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 limitní



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- stanovuje úkol formou částky nákladů, která nemá být překročena – tzv. **limitem**
 - 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 specifikaci položky, u které došlo k překročení
-

Rozpočty indikativní



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- je opakem rozpočtu 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:
 - příčiny
 - a odpovědnosti
-

Kontrola plnění rozpočtu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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



- **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
-



Děkuji za pozornost
