

# POSTAVENÍ ROZPOČTU NÁKLADŮ V SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Přednáška č. 8

# 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
    - někdy vymezuje pouze věcné úkoly, například pouze pomocí kvantitativních ukazatelů
-

# Rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Rozpočet** má přímou nebo nepřímou vazbu na podnikové politiky, a to pomocí plánových úkolů.

- stanovují se jím hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách,
  - musí stanovit určité úkoly
  - sestavuje se **na určité časové období**,
  - nepoužívá pouze skutečné propočtené veličiny (např. normy přímých nákladů pro sestavení kalkulací), ale někdy i veličiny odhadované.
-

## Rozpočet zajišťuje v podniku tyto funkce:

- stanovuje a vymezuje nákladové úkoly vnitropodnikových útvarů,
  - kontroluje úroveň hospodárnosti vnitropodnikových útvarů,
  - umožňuje poskytnout informace o určování režijních sazeb potřebných při sestavování předběžných kalkulací.
-

- ve většině případů se používá u rozpočtování přímých nákladů
  - jedná se o vztahovou či směrnou veličinu týkající se například spotřeby materiálu, práce apod., která je vyjádřena v naturálních jednotkách
  - následně je skrze vztahovou veličinu převedena na peněžní jednotky
  - příkladem může být například hodina, kg, kWh apod.
-

# Limit

---



- je využíván ve vztahu k rozpočtování nepřímých či režijních nákladů
  - vyjadřuje horní nebo dolní mez či hranici, která je stanovena v hodnotových i v naturálních jednotkách
  - jedná-li se o limit **nákladů**, hovoříme o **horním omezení nákladů**
  - v případě limitu **výnosů** hovoříme o **dolním omezení výnosů**
  - určíme, kolik by měly činit maximálně náklady a kolik by měly činit minimálně výnosy (snahou každého podniku o minimalizaci nákladů a maximalizaci výnosů)
-

# Fáze rozpočtů

---

Rozpočtovací proces v sobě zahrnuje několik fází, a to:

- přípravu rozpočtů
  - tvorbu rozpočtů
  - kontrolu plnění rozpočtů včetně jeho průběhu a identifikace odchylek
  - odstranění odchylek
-

# Kontrola rozpočtů

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Aby byl zajištěn účel rozpočetnictví, nelze pouze rozpočet sestavit, ale musí dojít také k jeho následné kontrole. Ta může být v podniku zajištěna 4 způsoby, a to:

- porovnáním skutečného stavu s absolutním rozpočtem,
  - porovnáním skutečného stavu s rozpočtem přepočteným na skutečný objem výkonů,
  - porovnáním skutečného stavu s rozpočtem variantním,
  - zajištěním následné kontroly jednicových nákladů dle kalkulace standardních nákladů.
-



# Typy rozpočtů

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Dle časového období, na které jsou rozpočty sestavovány, se nejčastěji rozlišují:

- krátkodobé rozpočty (tzv. taktické rozpočty)
- dlouhodobé rozpočty (tzv. strategické rozpočty)

Dle stupně řízení, na které se podnikové rozpočty sestavují:

- základní rozpočet
  - souhrnný rozpočet
-

# Typy rozpočtů

---



## Dle rozsahu zobrazování a zachycování nákladů a výnosů:

- rozpočty zahrnující veškeré podnikové náklady a výnosy
- rozpočty zahrnující pouze část podnikových nákladů a výnosů

## Dle počtu variant plánu:

- pevný rozpočet
  - variantní rozpočet
-

# Krátkodobý rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- sestavuje se na období kratší než jeden rok a je primárně zaměřen na režijní náklady jednotlivých útvarů uvnitř podniku (vnitropodnikové útvary)
  - zabývá se zejména tokovými veličinami (například náklady a výnosy zobrazené ve výkazu zisku a ztrát)
  - stavové veličiny (například aktiva a pasiva zobrazená v rozvaze) jsou pouze doplňkovými veličinami
  - v rámci krátkodobých rozpočtů rozeznáváme dva typy rozpočtů:
    - **a to vnitropodnikový rozpočet a**
    - **podnikový rozpočet.**
-

# Vnitropodnikový rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je zaměřen na vnitropodnikové útvary, jejich činnosti a řízení
  - jde převážně o vymezení a stanovení úkolů dle odpovědnosti za náklady, výnosy a další hodnotové veličiny
  - týká se zejména jednicových nákladů (dle kalkulace či norem) a nákladů režijních
  - zahrnuje v sobě rozpočet výkonů, peněžních příjmů a výdajů, výnosů a nákladů, aktiv a pasiv a režijních nákladů
-

# Vnitropodnikové rozpočty

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- rozpočty jednotlivých podnikových výkonů (výrobků, služeb apod.),
  - rozpočty peněžních příjmů,
  - rozpočty peněžních výdajů,
  - rozpočty tokových veličin,
  - rozpočty stavových veličin,
  - rozpočty režijních nákladů
-

# Podnikový rozpočet

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- není zaměřen na jednotlivé vnitropodnikové útvary podniku, ale na podnik jako celek
  - podnikový rozpočet je složen z:
    - rozpočtové výsledovky
    - rozpočtové rozvahy
    - rozpočtu peněžních toků (rozpočet cash flow)
-

# Rozpočtová výsledovka

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- hlavním ukazatelem je hospodářský výsledek
  - primární pozornost je věnována výsledku hospodaření z hlavní výtěžné činnosti
  - nejvýznamnější část rozpočtové výsledovky je tvořena:
    - rozpočtem výnosů (vycházející z plánu prodeje)
    - následně z rozpočtu jednicových nákladů (vycházející z plánu výroby),
    - rozpočtu přímých nákladů na konkrétní druh výkonu a rozpočtu režijních nákladů.
-

# Rozpočtová rozvaha

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- zaměřuje se na změnu stavu aktiv a pasiv
  - 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
  - rozpočet pracovního kapitálu spojuje rozvahu s rozpočtem peněžních toků
-



# Rozpočet peněžních toků (rozpočet cash flow)

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je zaměřen na koordinaci vztahů mezi jednotlivými činnostmi v podniku, jež jsou hlavním zdrojem či nositelem peněžních popř. finančních prostředků
  - jeho hlavní funkcí je zajišťování likvidity podniku a platební schopnosti podniku
  - rozpočet peněžních toků se člení na **provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost**
-

# Vstupní náklady – zakladatelský rozpočet



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

<b>Náklady na založení podniku</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Částka vč. DPH v Kč</b>
Notářské poplatky, zápis do obchodního rejstříku	25 000	25 000
Vydání živnostenských listů	3 000	3 000
Ostatní poplatky, rezerva	5 000	5 000
<b>Náklady na zřízení kanceláře</b>		
Stavební úpravy	15 000	17 850
Kancelářský nábytek	12 000	14 280
Počítač včetně software MS Office a tiskárny	30 000	35 700
<b>Náklady na nákup strojů a zařízení</b>		
Míchačka 125 l	13 600	16 184
Elektrický vrátek	9 100	10 829
Sekací kladivo	25 400	30 226
Nivelační přístroj	16 200	19 278
Ostatní drobné nářadí	50 000	59 500
Lešení Haki sada 100 m <sup>2</sup>	102 500	121 975
<b>Vstupní náklady celkem</b>	<b>306 800</b>	<b>358 822</b>

# Počáteční rozvaha



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	500 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku	
		Výsledek hospodaření	
2. Oběžný majetek		2. Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Finanční majetek	500 000	Bankovní úvěry	
3. Ostatní aktiva		3. Ostatní pasiva	
<b>Celkem aktiva</b>	<b>500 000</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>500 000</b>

# Plán nákladů na provoz podniku



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Náklady na provoz podniku	Částka v Kč/měsíc
Leasingová splátka na osobní automobil	5 481
Leasingová splátka na nákladní automobil	10 027
Silniční daň	650
Nájem sídla podniku	2 500
Poplatky za mobilní telefony	2 400
Poplatek za pevnou tlf.linku a internet	600
Provoz osobního automobilu	2 000
Poplatek za vedení účetnictví a mezd	1 800
Poplatek stavebně ekonomické kanceláři	4 200
Poplatek za inzerci v deníku Partner	1 160
<b>Náklady na provoz podniku celkem za měsíc</b>	<b>30 818</b>
<b>Náklady na provoz podniku celkem za rok</b>	<b>369 816</b>



# Plán osobních nákladů



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

<b>1 a 2 rok 2008 - 2009</b>	
<b>Náklady na zaměstnance</b>	<b>Částka v Kč/měsíc</b>
Měsíční hrubá mzda - 2 řemeslníci	32 000
Měsíční hrubá mzda - 1 pomocný pracovník	12 000
Zdravotní pojištění 9 %	3 960
Sociální pojištění 26 %	11 000
<b>Náklady na zaměstnance celkem za měsíc</b>	<b>58 960</b>
<b>Náklady na zaměstnance celkem za rok</b>	<b>707 520</b>
<b>3 rok 2010</b>	
<b>Náklady na zaměstnance</b>	<b>Částka v Kč/měsíc</b>
Měsíční hrubá mzda - 3 řemeslníci	48 000
Měsíční hrubá mzda - 1 pomocný pracovník	12 000
Zdravotní pojištění 9 %	5 400
Sociální pojištění 26 %	15 000
<b>Náklady na zaměstnance celkem za měsíc</b>	<b>80 400</b>
<b>Náklady na zaměstnance celkem za rok</b>	<b>964 800</b>

# Přímé provozní náklady 2008



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

<b>1 rok činnosti 2008</b>	<b>Pesimistická var.</b>	<b>Realistická var.</b>	<b>Optimistická var.</b>
Materiál RD Balkova Lhota	1 047 925	1 047 925	1 047 925
Zemní práce strojem Case	12 640	12 640	12 640
Autojeřáb AD 20	17 820	17 820	17 820
Náklady na autodopravu	29 857	29 857	29 857
Materiál RD Krtov	-	961 789	961 789
Zemní práce strojem Case	-	7 900	7 900
Autojeřáb AD 20	-	5 292	5 292
Náklady na autodopravu	-	19 744	19 744
Materiál RD Radostice	-	-	915 414
Zemní práce strojem Case	-	-	10 270
Autojeřáb AD 20	-	-	12 450
Náklady na autodopravu	-	-	24 625
Materiál subdodavatelské práce	252 500	90 000	-
Náklady na autodopravu	74 000	35 000	-
<b>Přímé provozní náklady celkem</b>	<b>1 434 742</b>	<b>2 227 967</b>	<b>3 065 726</b>

# Plán tržeb

<b>1 rok činnosti 2008</b>			
<b>Tržby podniku</b>	<b>Pesimistická var.</b>	<b>Realistická var.</b>	<b>Optimistická var.</b>
RD Balkova Lhota	1 719 744	1 719 744	1 719 744
RD Krtov	-	1 727 972	1 727 972
RD Radostice	-	-	1 588 494
Subdodavatelské práce	1 010 000	360 000	-
<b>Tržby podniku celkem</b>	<b>2 729 744</b>	<b>3 807 716</b>	<b>5 036 210</b>
<b>2 rok činnosti 2009</b>			
<b>Tržby podniku</b>	<b>Pesimistická var.</b>	<b>Realistická var.</b>	<b>Optimistická var.</b>
RD Balkova Lhota	1 719 744	1 719 744	1 719 744
RD Krtov	-	1 727 972	1 727 972
RD Radostice	-	-	1 588 494
Subdodavatelské práce	1 010 000	360 000	-
<b>Tržby podniku celkem</b>	<b>2 729 744</b>	<b>3 807 716</b>	<b>5 036 210</b>
<b>3 rok činnosti 2010</b>			
<b>Tržby podniku</b>	<b>Pesimistická var.</b>	<b>Realistická var.</b>	<b>Optimistická var.</b>
RD Balkova Lhota	1 719 744	1 719 744	1 719 744
RD Krtov	1 727 972	1 727 972	1 727 972
RD Radostice	-	1 588 494	1 588 494
Subdodavatelské práce	360 000	-	360 000
<b>Tržby podniku celkem</b>	<b>3 807 716</b>	<b>5 036 210</b>	<b>5 396 210</b>



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Roční Cash flow

Rok činnosti	2008	2009	2010
<b>Příjmy</b>	<b>3 082 843</b>	<b>3 007 631</b>	<b>4 222 736</b>
Tržby akce RD Balkova Lhota	1 805 731	1 805 731	1 805 731
Tržby akce RD Krtov			1 814 371
Tržby akce RD Radostice			
Tržby akce Subdodávky	1 201 900	1 201 900	428 400
Platba DPH Fin.úřad	75 212		174 234
<b>Výdaje</b>			
Vstupní náklady	358 822		
Náklady na provoz podniku	369 816	369 816	369 816
Náklady na zaměstnance	707 520	707 520	964 800
Přímé provozní náklady	1 247 031	1 247 031	1 247 031
Přímé provozní náklady			1 144 529
Přímé provozní náklady			
Přímé provozní náklady	300 475	300 475	107 100
Náklady na zemní práce	12 640	12 640	20 540
Náklady na práce autojeřábem	17 820	17 820	23 112
Náklady na autodopravu	123 590	123 590	100 675
Daň z příjmu právnických osob		502	46 766
Platba DPH Fin.úřad		11 074	
<b>Výdaje celkem</b>	<b>3 137 714</b>	<b>2 790 468</b>	<b>4 024 369</b>
Hotovostní tok	- 54 871	217 163	198 367
Kumulovaný CF	- 54 871	162 292	360 659



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



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**
    - sledující 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**
    - který je využíván ve výrobě se stálým využitím výrobní kapacity a kde je velmi náročné měření výkonů.
  - **Pružný (variantní) rozpočet**
    - který je sestavován pro různé úrovně výkonů útvarů. Hlavní myšlenka spočívá v rozdělení nákladů na variabilní a fixní složku.
-

# Rozpočtování režijních nákladů průběhu v minulosti

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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.
-

# 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
-



---

**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Děkuji za pozornost**

---