

# PODNIKOVÝ CONTROLLING - ROZPOČETNICTVÍ



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

Tomáš Pražák  
Přednášející



## *Rozpočetnictví (plánované propočty)*

- poskytuje podklady pro vyjádření cílů hospodářské činnosti podniku v peněžních jednotkách a současně tyto cíle formou rozpočtů dovádí do vnitropodnikových útvarů
- 2 významy:
  - Systém podnikových rozpočtů
  - Činnost sestavování rozpočtů

## *Rozpočet*

- základní nástroj řízení, stanoví celkovou výši nákladů a výnosů i hospodářského výsledku
- stanovení nákladů na čas a objem aktivity podniku a jeho vnitropodnikových útvarů



## *Funkce rozpočtu:*

- *Stanovování cílů* v nákladech (v případě sestavení rozpočtu výnosů i ve výnosech) na úrovni vnitropodnikových útvarů i celopodnikové.
- Plní *kontrolní* funkci v hospodárnosti jednotlivých organizačních jednotek podniku, neboť rozpočty dávají možnost jejich porovnání s údaji vnitropodnikového účetnictví, a tedy určitého vyhodnocení předpokládaných a skutečných údajů.
- *Poskytování* nezbytných informací o plánovaných režijních nákladech, a tedy tvorbě podkladů pro stanovování sazeb režijních přírážek v předběžných kalkulacích.



## *Rozdíly mezi kalkulací a rozpočtem*

<b>Rozpočet</b>	<b>Kalkulace</b>
vypočítává se pro určité období	vypočítává se pro určitý počet výrobků
zaměření na náklady a výnosy	zaměření na náklady
prvořadé hledisko odpovědnosti, tj. hledisko organizačně místní	prvořadé hledisko účelu vynaložení a místa vzniku nákladů
týká se vnitropodnikového útvaru	týká se výkonů
podrobnější v režijních nákladech	režijní náklady shrnuje do globálních položek



## *Druhy rozpočtů*

- Podle délky rozpočtového období:
  - Dlouhodobé rozpočty (6-10 let)
  - Střednědobé rozpočty (2-5 let)
  - Krátkodobé rozpočty (1 rok a méně)
  - Operativní rozpočty (zpřesnění ročních rozpočtů)
- Podle stupně řízení:
  - Podnikové rozpočty – za celou ekonomickou činnost podniku
  - Vnitropodnikové rozpočty – za střediska
- Podle předmětu rozpočtování:
  - Výnosů
  - Nákupu a zásob
  - Nákladů
  - Hospodářského výsledku
  - Cash-flow
  - Tvorby rozpočtové rezervy



- Podle stupně úplnosti:
  - Komplexní rozpočty
  - Částečné rozpočty – obsahují omezený počet ekonomických jevů
  - Kombinované rozpočty – kombinace výsledkového rozpočtování a určité části rozpočtování obrátu, nebo zůstatků aktiv a pasiv za podnik i střediska, např. stav zásob, změna stavu hotových výrobků
  - Jednorázové rozpočty – obvykle ne na období, ale na finální výkon dle konkrétní objednávky
- Podle sledování průběhu reprodukčního procesu:
  - Základní rozpočty – rozpočty střediska hlavní činnosti, pomocných středisek, ostatních středisek, správních činností, zásobovací činnosti, odbytové činnosti
  - Souhrnné rozpočty

**Podniky sestavují rozpočty podle svých potřeb a tvoří si svůj rozpočtový systém**



## *Rozpočtová rezerva*

- Slouží k utlumení nepříznivých vlivů dočasně působících na plnění úloh v útvarech podniku
- Nutno vymezit výši, řídicí úroveň a způsob jejího čerpání
- Použití:
  - Útvar, který pracuje bez svého zavinění ve zhoršených podmínkách, řeší lehčí rozpočtovou úlohu oproti původnímu stavu
  - Útvaru se povoluje překročit původní rozpočet o určitou částku nebo o určité %



## Rozpočtový proces

- Příprava rozpočtů – sběr dat a informací, které jsou nezbytné pro tvorbu rozpočtů, základem jsou kalkulace služeb, odhady poptávky apod.
- Sestavení rozpočtů – sestavování jednotlivých základních rozpočtů a souhrnných celopodnikových rozpočtů.
- Kontrola plnění a zjištění případných odchylek – porovnávání skutečných a rozpočtovaných hodnot a zjištění případných odchylek a jejich příčin, a to jak v průběhu rozpočtovaného období, tak i po jeho skončení.
- Eliminace odchylek – identifikace příčin vzniku negativních odchylek rozpočtů a přijímání opatření eliminující jejich budoucí vznik.





## *Metody tvorby rozpočtů:*

- Metoda shora dolů (*top-down*):
  - nositelem rozpočtu je vedení podniku nebo útvar odpovědný za rozpočtovací proces
  - direktivní způsob tvorby rozpočtů – nejdříve sestavovány celopodnikové rozpočty, které jsou dále rozepisovány na jednotlivé útvary v rámci organizační struktury
  - absence spolupráce s nižšími řídicími složkami, které pak nemají takový zájem na plnění rozpočtů
  - rozpočty (díky tomu, že jsou vyhotoveny vedením) lépe odpovídají strategickým záměrům a cílům podniku
  - menší časová náročnost



- Metoda zdola nahoru (*bottom-up*):
  - založena na sestavování jednotlivých rozpočtů na nižších úrovních, které se dále spojují v souhrnný rozpočet podniku
  - rizikem je majetková zainteresovanost odpovědných pracovníků na plnění rozpočtu a možné odchylky od strategických cílů podniku
- Metoda proti proudu:
  - kombinací předchozích metod
  - předávání limitů rozpočtů vedením podniku nositelům rozpočtů na nižších úrovních organizační struktury. Nositelé pak s ohledem na tyto limity vytvářejí vlastní rozpočty, které jsou tématem diskuze mezi jednotlivými úrovněmi. Výsledkem diskuzí jsou rozpočty založené na shodě mezi jednotlivými úrovněmi řízení.