

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

| Náklady na založení podniku | Částka v Kč | Částka vč. DPH v Kč |
|--|--------------------|----------------------------|
| Notářské poplatky, zápis do obchodního rejstříku | 25 000 | 25 000 |
| Vydání živnostenských listů | 3 000 | 3 000 |
| Ostatní poplatky, rezerva | 5 000 | 5 000 |
| Náklady na zřízení kanceláře | | |
| Stavební úpravy | 15 000 | 17 850 |
| Kancelářský nábytek | 12 000 | 14 280 |
| Počítač včetně software MS Office a tiskárny | 30 000 | 35 700 |
| Náklady na nákup strojů a zařízení | | |
| 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 ² | 102 500 | 121 975 |
| Vstupní náklady celkem | 306 800 | 358 822 |

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 | |
| Celkem aktiva | 500 000 | Celkem pasiva | 500 000 |

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 |
| Náklady na provoz podniku celkem za měsíc | 30 818 |
| Náklady na provoz podniku celkem za rok | 369 816 |

Plán osobních nákladů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

| 1 a 2 rok 2008 - 2009 | |
|---|--------------------------|
| Náklady na zaměstnance | Částka v Kč/měsíc |
| 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 |
| Náklady na zaměstnance celkem za měsíc | 58 960 |
| Náklady na zaměstnance celkem za rok | 707 520 |
| 3 rok 2010 | |
| Náklady na zaměstnance | Částka v Kč/měsíc |
| 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 |
| Náklady na zaměstnance celkem za měsíc | 80 400 |
| Náklady na zaměstnance celkem za rok | 964 800 |

Přímé provozní náklady 2008



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

| 1 rok činnosti 2008 | Pesimistická var. | Realistická var. | Optimistická var. |
|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 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 | - |
| Přímé provozní náklady celkem | 1 434 742 | 2 227 967 | 3 065 726 |

Plán tržeb

| 1 rok činnosti 2008 | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Tržby podniku | Pesimistická var. | Realistická var. | Optimistická var. |
| 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 | - |
| Tržby podniku celkem | 2 729 744 | 3 807 716 | 5 036 210 |
| 2 rok činnosti 2009 | | | |
| Tržby podniku | Pesimistická var. | Realistická var. | Optimistická var. |
| 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 | - |
| Tržby podniku celkem | 2 729 744 | 3 807 716 | 5 036 210 |
| 3 rok činnosti 2010 | | | |
| Tržby podniku | Pesimistická var. | Realistická var. | Optimistická var. |
| 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 |
| Tržby podniku celkem | 3 807 716 | 5 036 210 | 5 396 210 |



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Roční Cash flow

| Rok činnosti | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Příjmy | 3 082 843 | 3 007 631 | 4 222 736 |
| 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 |
| Výdaje | | | |
| 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 | |
| Výdaje celkem | 3 137 714 | 2 790 468 | 4 024 369 |
| 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



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**
 - 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
