

# PODNIKOVÝ CONTROLLING - ROZPOČETNICTVÍ



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

## *Podnikové rozpočty*

Šárka Čemerková  
Přednášející



# Podnikový controlling - rozpočetnictví

Struktura  
přednášky

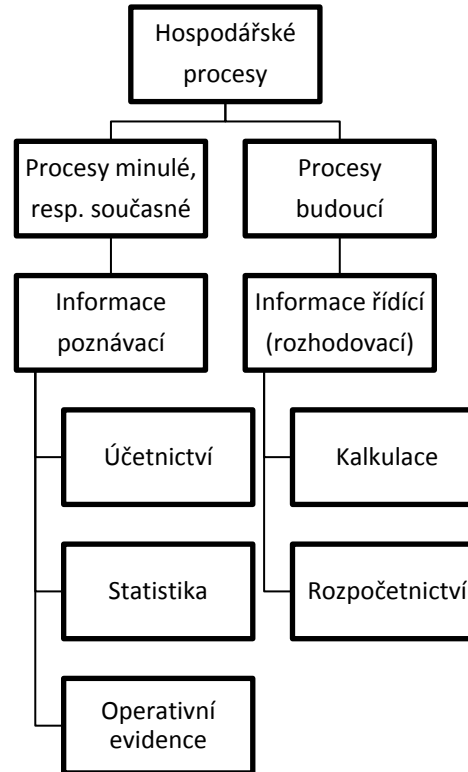
Rozpočetnictví  
Rozpočty



## *Jednotný informační systém podniku*

Pracuje s těmito zdroji informací:

- finanční účetnictví
- manažerské účetnictví
- vnitropodnikové účetnictví a kalkulace
- **rozpočetnictví**
- podniková statistika a rozbory





## *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 eliminujících 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.



## *Formy rozpočtů*

- Indexní rozpočet vs. Rozpočtování s nulovým základem
- Pevný rozpočet vs. Klouzavý rozpočet
- Pevný rozpočet vs. Variantní rozpočet
- Limitní rozpočet vs. Indikativní rozpočet
- ABB



## **Indexní rozpočet**

- vychází se z minulých údajů, které se pro budoucí období upraví o index (procentuální podíl), který bere v úvahu změny v objemech činností
- do budoucích rozpočtů se mohou přenést chyby z minulosti
- komplikuje nalezení skrytých rezerv ve střediscích
- vhodný jen ve stabilních podnicích



## Rozpočtování s nulovým základem (ZBB – Zero-Based Budgeting)

- vychází z faktického přehledu činností, který daný útvar či podnik skutečně vykonává – jde o pravidelné přezkoumávání prováděných aktivit, jejich smysluplnosti a obhajitelnosti v daném procesu
- počítá se jak s plánovanými novými výkony, tak s již existujícími aktivitami
- časově i nákladově náročná metoda – neaplikuje se na celý podnik – možnost menší flexibility při změnách a inovacích
- umožňuje revize stávající plánovacích postupů a odůvodnění existence aktivit a výkonů každého střediska
- umožňuje odstranění automatického přesouvání minulých plánů do budoucna a tím i eliminaci opakujících se neefektivních výkonů.
- nutí manažery jednotlivých středisek myslet více do budoucna a lépe dodržovat strategické cíle a plány





## Pevný rozpočet

- sestavuje se na začátku vymezeného období a během daného období se nemění

## Klouzavý rozpočet

- mění rozpočtování na nepřetržitý proces
- odstraňuje nebezpečí, že dříve zpracované rozpočty nebudou aktualizované
- zavádí systém zamezující snaze kdykoli měnit rozpočet, když se objeví pochybnosti o splnění rozpočtu v důsledku změn
- je-li např. rozpočtové období 3 roky, po uplynutí roku 1 se rozpočet aktualizuje, tj. dělá se rozpočet na roky 2-4



## Variantní (alternativní) rozpočet

- sestavuje se pro různé varianty činností podniku, kdy zohledňuje stupeň využití výrobní kapacity podniku, popř. určitého střediska v závislosti na změně poptávky
- založené na rozlišování variabilních a fixních nákladů
- sestavuje se převážně při rozpočtování režijních nákladů, ale lze jej sestavit i jako rozpočet celkových nákladů podniku

## Limitní rozpočet

- absolutně nebo relativně nepřekročitelná úroveň hodnot cílových veličin – stanovují limit, který nemá být překročen (resp. musí být dosažen)
- typické pro rozpočtové organizace
- v podnicích se můžou týkat nákladů na výzkum, vývoj, vzdělání a propagaci, ale i např. na PHM, energii apod.



## Indikativní rozpočet

- na rozpočtování těch veličin, jejichž výše je závislá na dosažení jiné, pro podnik důležité veličiny, která není limitně omezená – např. vazba nákladů na reklamu na vývoji výnosů z prodeje
- dávají managementu možnost zhodnotit rozhodovací problém ve všech jeho souvisejících nákladech a výnosech a tím eliminovat nebezpečí, že např. úspora nákladů připraví podnik o vyšší výnos



## Rozpočtování podle aktivit (ABB, *Activity-Based Budgeting*)

- náročné, ale efektivní zejména u aktivit, jejichž vývoj je v indiferentním či dokonce nepřímém vztahu k objemu produkce
- rozpočty nejsou tvořeny na bázi organizačních jednotek, které by reflektovaly odpovědnostní hledisko, ale jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby výkonu jednotlivých aktivit (tyto jsme schopni měřit skutečnými jednotkami výkonu)
- rozpočty založené na aktivitách jsou daleko uchopitelnější a srozumitelnější, protože neinformují pouze o obecných limitech nákladů a výnosů vyjádřených v peněžních jednotkách, bez vazeb na skutečné výkony, ale informují právě o předpokladech těchto skutečně prováděných výkonů



## **Nedostatky tradičně tvořených rozpočtů:**

- neschopnost reagovat a pružně se přizpůsobovat neočekávaným změnám,
- zachování stereotypů myšlení a organizace,
- neprovázanost rozpočtů,
- časté soustředění se na výsledky a opomíjení příčin,
- určitý problém je také v časovém hledisku a vazbě na sestavování finančních výkazů v ročních cyklech.

**ZBB a ABB – nové přístupy překonávající tradičně zažité metody**



## Rozpočtování režijních nákladů na základě jejich skutečného minulého vývoje – pomocí variátoru

$$\text{Variátor} = ((N1 - N0)/N0)/((X1 - X0)/X0)$$

kde

1 ... rozpočtové období

0 ... počáteční období

N ... nákladová položka

X ... vztahová veličina

# Shrnutí přednášky



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

## Umíte:

- Vysvětlit význam rozpočetnictví
- Uvézt rozdíly mezi rozpočty a kalkulacemi
- Popsat rozpočtový proces
- Charakterizovat jednotlivé druhy rozpočtů