

EKONOMICKÁ FAKULTA TUL

Centrum oceňování majetku

TECHNICKÁ  
UNIVERZITA  
V LIBERCI



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MSMT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# Specializační studium Oceňování obchodních závodů (podniků) Manažerské účetnictví

Ing. Lenka Strýčková, Ph.D.

+420 485 352 369

lenka.stryckova@tul.cz

www.com.tul.cz

# 11. Rozpočetnictví, moderní systémy rozpočtování.

# Rozpočetnictví (*budgeting*)

- jeden ze základních manažerských a ekonomických nástrojů sloužících k podnikovému řízení
- v současné podnikové praxi – **velmi vysoká důležitost** (zejm. z hlediska jeho schopnosti plánovat a kontrolovat vývoj ek. ukazatelů podniku a provádět odpovědnostní kontrolu řídicích pracovníků na všech úrovních řízení)

# System plánů a rozpočtů – vymezení pojmů

- **Plánování** (*planning*) – **obecný proces** formulování cílů a cest jejich dosahování, bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení
- **Plán** – formalizovaný výstup tohoto procesu, primárně vyjadřující věcně (naturálně) stanovené cíle
- **Rozpočtování** (*budgeting*) - proces formulování **hodnotově** vyjádřených cílů
- **Rozpočet** (*budget*) – hodnotový nástroj, výstup rozpočtování

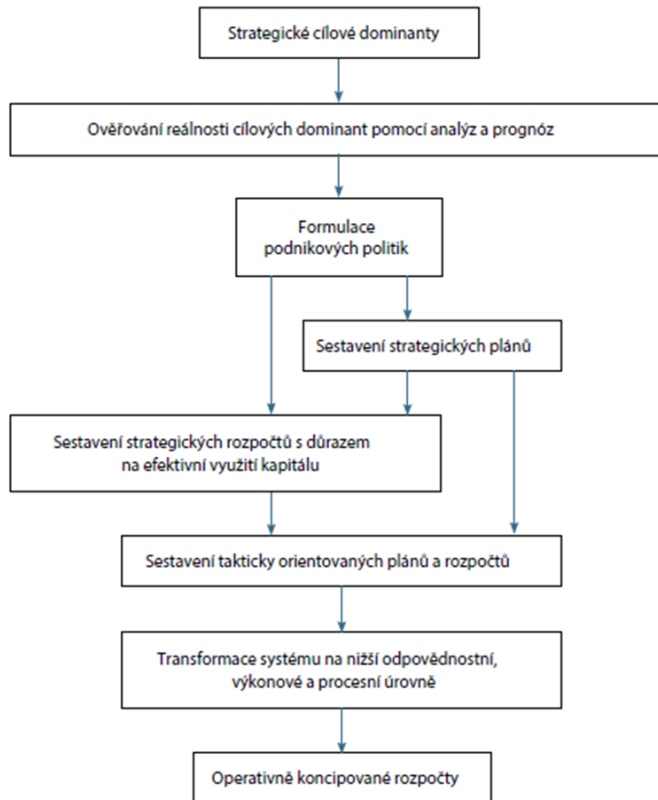
# System plánů a rozpočtů – vymezení pojmů

- **Podniková politika** (*company policy*) – nástroj (způsob) slovního vymezení strategických cílů daných pozicí podniku a jeho vztahem k okolí;
- **Plán** – nástroj konkretizující cíle podniku (jako celku), vyjádřen hodnotově, naturálně, příp. slovně;
- **Rozpočet** – konkretizuje cíle dané plánem do kratších období, promítá je do úkolů podnikových činností, procesů, útvarů – vyjádřen pouze hodnotově.

## System plánů a rozpočtů – vymezení pojmů

- V průběhu času a zejména v souvislosti s rozvojem manažerského účetnictví se vyvíjel i názor na jeho vztah k systému plánů a rozpočtů → v současné době lze konstatovat, že v zásadě celý **system rozpočtů** se považuje za **součást široce pojatého manažerského účetnictví**.
- Naopak **podnikové politiky** a naturálně vyjádřené cíle, resp. prostředky jejich dosažení, jsou chápány sice jako úzce spjaté, nicméně již oddělené subsystémy **informačního systému** podniku.

# Vztah podnikových politik k plánům a rozpočtům



# Rozpočetnictví

- stejně jako jiné manažerské a ekonomické nástroje doznala i oblast rozpočetnictví v uplynulých letech významných změn  
→ **tvorba, sestavování a vyhodnocování rozpočtů** patří dodnes k základním předmětům činnosti pracovníků ekonomických útvarů



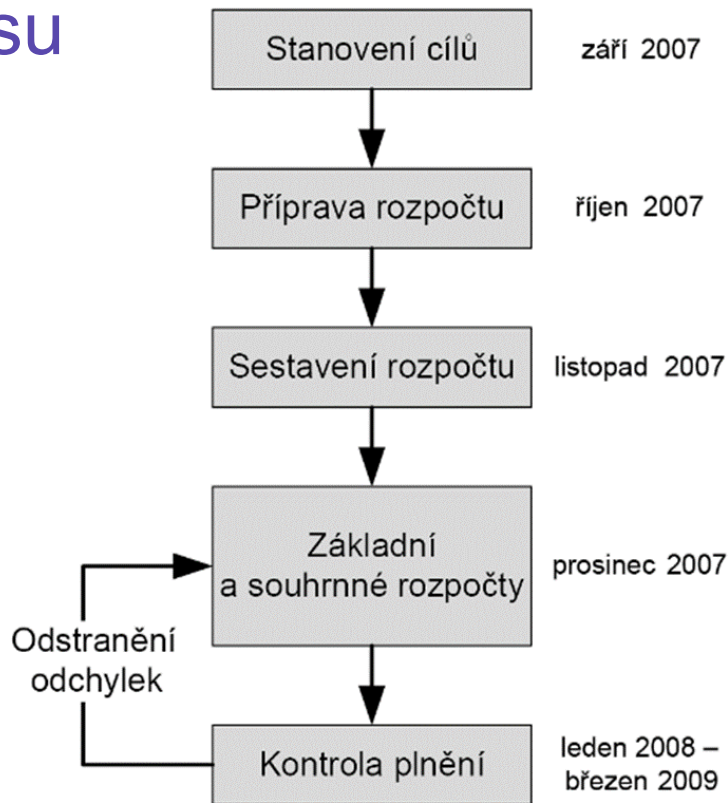
# Funkce rozpočtnictví

- a) **plánovací** – určuje cíle vývoje hodnotových veličin v daném období (dlouhodobé rozpočty → více než 1 rok, krátkodobé rozpočty → 1 rok) a rozděluje je na kratší období
- b) **koordinační** – řídí a usměrňuje činnost VP středisek, která se podílejí na tvorbě i plnění rozpočtu (nutnost vzájemné komunikace)
- c) **motivační** – motivuje řídicí pracovníky středisek k dosažení cílů stanovených rozpočtem, (řídicí pracovníci by se měli podílet i na přípravě rozpočtu)
- d) **kontrolní** – umožňuje kontrolu (porovnání) skutečného vývoje sledovaných veličin s předem stanovenými hodnotami, které jsou dány rozpočtem
- e) **měření výkonnosti** – umožňuje měřit výsledek činnosti středisek (řídicích pracovníků)

# Fáze rozpočtového procesu

1. **Příprava rozpočtů** – obsahuje úkony spojené se sběrem dat a informací potřebných pro tvorbu rozpočtů
2. **Sestavení rozpočtu** – vytvoření jednotlivých základních rozpočtů a souhrnných podnikových rozpočtů
3. **Kontrolu plnění rozpočtu a identifikace odchylek** – průběžné srovnávání skutečných a rozpočtovaných hodnot ek. veličin a identifikace jejich odchylek (v průběhu období, kterého se rozpočet týká, i po jeho skončení)
4. **Odstranění odchylek** – odstraňují se negativní dopady těchto odchylek, případně se přijímají opatření, která mají sloužit k eliminaci jejich budoucího vzniku

# Fáze rozpočtového procesu



# System podnikových plánů a rozpočtů

Základní triumvirát rozpočtů:

- A. rozpočtová výsledovka,
- B. rozpočtová rozvaha
- C. rozpočet peněžních toků

→ syntéza těchto tří podnikových rozpočtů se označuje jako **hlavní podnikový rozpočet** (*Master Budget*)

## A. Rozpočtová výsledovka

- výsledek hospodaření (zisk nebo ztráta) = **základní rozpočtové kritérium**
- nejvýznamnější část rozpočtové výsledovky tvoří **rozpočet zisku/ztráty z hlavní výdělečné činnosti podniku**:
  - tvoří **rozpočet výnosů** (odvozený z plánu prodeje) a
  - tři typy **rozpočtů nákladů**:
    1. **rozpočet jednicových nákladů**
    2. **rozpočet přímých nákladů konkrétního druhu výkonu**
    3. **rozpočet režijních nákladů**

# Rozpočtová výsledovka

Samostatné části rozpočtové výsledovky tvoří:

- rozpočty nákladů a výnosů, vycházející z předpokládaného **prodeje fixních aktiv a finančních investic**,
- rozpočty nákladů a výnosů, vycházející z předpokládaného **prodeje dalších aktiv, jejichž držení není nezbytné pro realizaci hlavní výdělečné činnosti**,
- rozpočet zúčtovaných nákladových a výnosových úroků, resp. ostatních **nákladů a výnosů, souvisejících s investičními a finančními činnostmi podniku**, a
- rozpočet **rozdělení zisku**.

# Rozpočtová výsledovka - ukázka

## Rozpočtová výsledovka (účelové člen.nákl.)

Nábytek Moravia, a.s.

### Rozpočet změn stavu zásob vlastní výroby

Ocenění polotovarů:	Jednicové náklady (materiál+mzdy vč. SZP)			69 609 000 Kč
TRUHLÁRNA	Počáteční	Konečný	Změna stavu	
	zůstatek	zůstatek		
	polotovarů	polotovarů	polotovarů	
Křeslo STANDARD	587 751 Kč	1 151 699 Kč	563 948 Kč	
Křeslo KLASIK	1 185 520 Kč	539 616 Kč	- 645 904 Kč	
Křeslo PROFESIONÁL	219 153 Kč	392 964 Kč	173 811 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>1 992 424 Kč</b>	<b>2 084 279 Kč</b>	<b>91 855 Kč</b>	<b>69 609 000 Kč</b>

Ocenění výrobků:	Jednicové náklady (materiál+polotovary+mzdy vč. SZP)			
ČALOUNĚNÍ	Počáteční	Konečný	Změna stavu	
	zůstatek	zůstatek		
	výrobků	výrobků	výrobků	
Křeslo STANDARD	3 016 355 Kč	3 972 000 Kč	955 645 Kč	-
Křeslo KLASIK	3 559 637 Kč	2 210 400 Kč	- 1 349 237 Kč	-
Křeslo PROFESIONÁL	1 138 912 Kč	1 371 000 Kč	232 088 Kč	-
<b>Celkem</b>	<b>7 714 904 Kč</b>	<b>7 553 400 Kč</b>	<b>- 161 504 Kč</b>	<b>- 11 373 580 Kč</b>

**Provozní náklady celkem** - 65 210 988 Kč

**Provozní výsledek hospodaření** 4 398 012 Kč

Úroky

Daň z příjmů (24%)

**Zdaněný výsledek hospodaření** 4 398 012 Kč



## Složky režijních nákladů

- **Fixní složky režie** – vztah k výkonu je jen zprostředkovaný, náklad. úkol je stanoven formou limitu (čas. mzdy, odpisy, nájemné,...)
- **Variabilní složky režie** – vztah k výkonu je těsnější, ale nelze vyjádřit na jednici, náklad. úkol je stanoven **normativem** variabilní režie:
  - normativ určuje RN ve vazbě na předpokládané výkony útvaru
  - např. normativ nákladů na opravy speciál. strojů v závislosti na strojových hodinách



## Složky režijních nákladů

- **Smíšené režijní náklady** – nutno rozdělit variabilní a fixní složku (spotřeba energie)
- nástrojem vyjádření nákladového úkolu je **variátor**:
  - zvláštní typ normativu, určuje stupeň závislosti smíšeného RN na **vztahové veličině** (faktor, který ovlivňuje výši režijních nákladů)
  - variátor vyjadřuje, o kolik procent se změní ( $\uparrow\downarrow$ ) smíšené RN, pokud se změní ( $\uparrow\downarrow$ ) vztahová veličina o 100 %

# Variátor

- udává, jak velký podíl z celkových režijních nákladů má variabilní charakter
- vyjadřuje podíl variabilních režijních nákladů na celkových nákladech

$$V = \frac{VRN}{RN}$$

kde	$V$	variátor
	$VRN$	variabilní režijní náklady, tj. závislé na objemu výkonů střediska
	$RN$	celkové režijní náklady střediska

# Další metody stanovení rozpočtu režijních nákladů

- **odpočet** – odečtou se RN skutečně vynaložené v minulém období
  - **Nevýhody:** vliv nahodilých vlivů na minulý vývoj, zafixování příp. chyb a jejich přenesení do nového rozpočtu.
- **rozpočtování s nulovým základem** – nevychází z minulosti, ale z přehledu činností útvaru, používá normativy s obecnou platností (velká pracnost a časová náročnost)

## B. Rozpočtová rozvaha

- tzv. **manažerská rozvaha** liší se obsahem a strukturou od rozvahy finančního účetnictví
- zpracovává se v méně podrobné struktuře
- v jejích vymezených částech se často ani nerozpočtují obraty, nýbrž jen **změna stavu jednotlivých skupin** aktiv nebo pasiv – to platí zejména o **oběžných aktivech a neúročených závazcích hlavní výdělečné činnosti**

# Rozpočtová rozvaha - ukázka

## Rozpočtová rozvaha

Nábytek Moravia, a.s.

	Rok 200x	Rok 200x+1
Pořizovací cena	24 781 000 Kč	24 781 000 Kč
Oprávky	- 8 725 800 Kč	- 13 186 380 Kč
<b>Dlouhodobý majetek (netto)</b>	<b>16 055 200 Kč</b>	<b>11 594 620 Kč</b>
Polotovary	1 992 424 Kč	2 084 279 Kč
Výrobky	7 714 904 Kč	7 553 400 Kč
Pohledávky	4 324 700 Kč	5 800 750 Kč
Krátkodobý finanční majetek	851 240 Kč	2 082 413 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>14 883 268 Kč</b>	<b>17 520 842 Kč</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>30 938 468 Kč</b>	<b>29 115 462 Kč</b>
Základní kapitál	15 000 000 Kč	15 000 000 Kč
Výsledky hospodaření min. let	2 367 165 Kč	5 131 501 Kč
Výsledek hospodaření běž. období	2 764 335 Kč	2 810 843 Kč
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>20 131 501 Kč</b>	<b>22 942 343 Kč</b>
Závazky	1 806 968 Kč	1 673 118 Kč
Úvěr	9 000 000 Kč	4 500 000 Kč
<b>Cizí zdroje</b>	<b>10 806 968 Kč</b>	<b>6 173 118 Kč</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>30 938 468 Kč</b>	<b>29 115 462 Kč</b>

## C. Rozpočet peněžních toků

Plní zpravidla dvě základní **funkce**:

- využívá se jako nástroj **řízení solventnosti a likvidity** a
- jako informační podklad **řízení koordinačních vztahů mezi základními sférami** (aktivitami), které jsou zdrojem tvorby finančních prostředků a jejich racionálního umístění (rozdělení)

# Rozpočet peněžních toků - ukázka

## Rozpočet peněžních toků (přímá metoda)

Nábytek Moravia, a.s.

Inkas o tržeb	68 132 950 Kč
Úhrada závazků	- 60 884 257 Kč
Úhrada úroků	- 630 000 Kč
Úhrada daně	- 887 520 Kč
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>5 731 173 Kč</b>
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- Kč</b>
Splátka úvěru	- 4 500 000 Kč
<b>Peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>- 4 500 000 Kč</b>
<b>Čisté zvýšení peněžních prostředků</b>	<b>1 231 173 Kč</b>
Stav pen.prostředků na počátku	851 240 Kč
Stav pen.prostředků na konci	2 082 413 Kč



# Kontrola plnění rozpočtů

- základem kontroly plnění rozpočtů je kvantifikace a analýza rozdílů (tzv. **odchylek**) mezi skutečně dosaženou a rozpočtovanou úrovní hodnocené veličiny
- při **zjišťování odchylek** se **skutečně dosažený výsledek** porovná 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 výrobků, ujetých kilometrů, hodin oprav a podobně)
- **s variantně přepočteným rozpočtem**, při jehož přepočtu se respektuje závislost, resp. nezávislost (variabilita, resp. fixní charakter) hodnocené rozpočtované veličiny ve vztahu k objemu aktivity



# Základní typy odchylek

Podle příčiny a odpovědnosti lze kvantifikovat a analyzovat:

- **kvalitativní odchylky** – vznikají rozdílem 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 souvisejících s věcnou podstatou hodnocené veličiny;
- **sortimentní odchylky** – kvantifikují rozdíl mezi směrným a skutečným sortimentním složením nakupovaných a prodávaných výkonů;
- **odchylky z výtěžnosti a úspornosti** vynakládaných ekonomických zdrojů a další....

# Moderní systémy rozpočtování

V aplikaci jednotlivých typů systému plánů a rozpočtů se prosazují následující tendence:

- A. Od pevných rozpočtů k variantním**
- B. Od indexních rozpočtů k rozpočtování s nulovým základem**
- C. Od rozpočtů stanovených na pevně určené období ke klouzavým rozpočtům**
- D. Od univerzálních vztahových veličin k metodám založeným na vztahu k dílčím aktivitám**
- E. Od limitních k indikativním rozpočtům**

## A. Od pevných rozpočtů k variantním

**Variantní rozpočet** = rozpočet zpracovaný pro různé varianty budoucího vývoje

Prvek **variantních rozpočtů** se objevuje stále častěji, protože:

- budoucí průběh podnikání je v tržních podmínkách stále **obtížnější předvídat**; největší význam má obvykle objem a sortiment prodeje, který však může být značně nejistý;
- budoucí **průběh tzv. závislých veličin** je vhodné usměrnit a hodnotit, až když je znám vývoj nezávisle proměnných; tento závěr se týká např. vývoje variabilních nákladů, ovlivněných objemem aktivit, který je vyvolává;
- techniku variantního rozpočtování výrazně usnadňuje **automatizované zpracování dat**.

## B. Od indexních rozpočtů k rozpočtování s nulovým základem

### Metoda rozpočtování s nulovým základem tzv. Zero Based Budgeting (ZBB)

- vychází z přehledu činností, které daný útvar **bude nucen provádět v hodnoceném budoucím období**, nikoli z údajů z minulosti
- manažer by měl zvážit, jaké **nezbytně nutné aktivity** bude útvar provádět a jaké jsou jejich nutné náklady
- základem procesu ZBB je **ověřování potřebnosti** určité úrovně poskytovaných výkonů, aktivit a činností, zejména servisních útvarů, u těchto útvarů je **riziko indexního (přírůstkového) rozpočtování nejvyšší**

## C. Od rozpočtů stanovených na pevně určené období ke klouzavým rozpočtům

**Klouzavé rozpočty** (*rolling budgets*) – vymezí se základní rozpočtové období (např. 3 roky), ale po uplynutí 1. roku se doplní další roční období

Zejména kvůli výhodám:

- zajištění **návaznosti** mezi strategickými, taktickými a operativními rozpočty,
- **omezení jednorázového přístupu** k rozpočtům formou "kampaně",
- důraz na rozpočtování jako na **nepřetržitý proces**,
- jsou racionálním kompromisem mezi
  - nebezpečím, které plyne z toho, že se neaktualizují dříve zpracované rozpočty na základě změn, ke kterým došlo uvnitř a vně společnosti
  - snahou přizpůsobit rozpočet, kdykoliv se díky výše uvedeným změnám objeví pochybnosti o jeho splnění.

## D. Od univerzálních vztahových veličin k metodám založeným na vztahu k dílčím aktivitám

- Tzv. **AB techniky** (*Activity Based Techniques*) – založené na analýze vztahu nákladů a přínosů k aktivitám
- AB přístupy mají značný obecný potenciál i ve zkvalitnění procesu rozpočtování veličin, spojených s prováděním dílčích aktivit, a následně i činností a podnikových procesů
- Tyto techniky - s ohledem na jejich **pracnost** – je třeba podrobit **analýze "náklady versus přínosy"**
- Jejich aplikace může přinést efekt zejména u aktivit, jejichž vývoj je v indiferentním nebo nepřímém vztahu k objemu prováděných finálních výkonů.

## E. Od limitních rozpočtů k indikativním rozpočtům

- **Limitní rozpočty** - absolutně, nebo relativně nepřekročitelné úrovně cílových veličin, tradiční nástroj
- Rozvoj **pozitivní motivace** → posiluje význam **indikativních rozpočtů ovlivnitelných veličin** – absolutní či relativní výše rozpočtů je vázána na dosažení jiné, pro rozvoj firmy významné veličiny, aniž by zároveň byla limitně omezena
  - *příkladem takového rozpočtu je **vazba nákladů na reklamu na vývoj výnosů z prodeje** – indikativní rozpočet tak dává příslušnému manažerovi možnost zhodnotit rozhodovací problém ve všech jeho souvislostech nákladů a přínosů, a tím eliminovat nebezpečí, že např. úspora nákladů může firmu připravit o vyšší prospěch.*

# Příklady k samostatnému procvičení



## Příklad 1 – rozpočet režijních nákladů (variátor) a kontrola jeho plnění

Měsíční rozpočet režijních nákladů střediska *Zásobování* je 30 000 Kč. Plánované množství výrobních zásob, které budou v daném měsíci přijaty na sklad, je 120 tun. Na základě dlouhodobých propočtů závislosti byl stanoven variátor růstu režijních nákladů ve výši 72. Skutečná spotřeba režijních nákladů byla v tomtéž měsíci 33 350 Kč a na sklad bylo skutečně přijato 138 tun výrobních zásob.

### **Úkol:**

- Analyzujte hospodaření střediska *Zásobování* v oblasti režijních nákladů a zjistěte, zda došlo k úspoře nebo k překročení režijních nákladů.

## Příklad 1 – rozpočet režijních nákladů (variátor) a kontrola jeho plnění - řešení

- Rozpočet režijních nákladů i jejich skutečná spotřeba se vztahují k rozdílnému množství přijatých zásob (vztahové veličiny) → aby byly částky režijních nákladů (plánovaná a skutečná) porovnatelné, je nutné přepočítat rozpočet režijních nákladů na **skutečnou úroveň vztahové veličiny**, tedy na skutečné množství zásob přijatých ve sledovaném období

$$\times 100 = 1,15 \times 100 = 15 \%$$

→ došlo ke zvýšení skutečně přijatých zásob o 15 %

## Příklad 1 – rozpočet režijních nákladů (variátor) a kontrola jeho plnění - řešení

Z definice variátoru vyplývá následující:

zvýšení zásob o 100 %.....zvýšení režijních nákladů o 72 %

zvýšení zásob o 15 %.....zvýšení režijních nákladů o x %

$$\frac{x}{72} = \frac{15}{100} \rightarrow x = \frac{15 \times 72}{100} = \underline{10,8 \%}$$

Původní rozpočet režijních nákladů musí být **navýšen** o 10,8 %, tím dojde k jeho přepočítání na skutečné množství přijatých zásob.

$$30\,000 \times 1,108 = \underline{33\,240 \text{ Kč}}$$

Tento *přepočtený rozpočet* je možno porovnat s původním rozpočtem režijních nákladů:

$$33\,350 - 33\,240 = \underline{110 \text{ Kč}}$$

Rozpočet režijních nákladů byl v daném období překročen o **110 Kč**.

## Příklad 2 – rozpočet režijních nákladů (variátor) a kontrola jeho plnění

Nákl. položka	Vztah. veličina	Variátor	Rozpočet N	Skut. čerp. N	Vztah. vel. předem stanovená	Vztah. veličina skutečná
Spotřeba režijního materiálu	počet strojů v opravě	90	90 000	87 000	52	50
Režijní mzdy	normohodiny režij. dělníků	65	56 000	58 000	2 000	2 100

### Úkol:

- Na základě údajů uvedených v tabulce provedte rozbor hospodaření střediska Hlavní výroba v oblasti režijních nákladů.

## Příklad 2 – rozpočet režijních nákladů (variátor) a kontrola jeho plnění - řešení

- **Spotřeba rež. materiálu**

- plán 90 000 Kč
- skutečnost 87 000 Kč

Vztahová veličina (počet strojů)

- plán 52
- skutečnost 50

Variátor = **90** (sníží-li se počet strojů v opravě o 100 %, klesnou RN o 90 %)

$50/52 = 96$  → počet strojů v opravě se snížil o 4 %

Snížení počtu strojů o 100 %.....snížení RN o 90 %

Snížení počtu strojů o 4 %.....snížení RN o x %

$$x : 90 = 4 \cdot 100$$

$$x = 90 \cdot 4 / 100 = 3,6 \%$$

Při snížení počtu strojů v opravě o 4 % klesnou RN o 3,6 %.

Nový (přepočítaný) plán RN:  $90\,000 \cdot 96,4 \%$  = **86 760 Kč**

**Skutečnost ... 87 000 Kč → PŘEKROČENÍ RN O 240 KČ!**

## Příklad 2 – rozpočet režijních nákladů (variátor) a kontrola jeho plnění - řešení

●	<b>Spotřeba rež. mezd</b>	
○	plán	56 000 Kč
○	skutečnost	58 000 Kč
	Vztahová veličina (normohodiny)	
○	plán	2 000
○	skutečnost	2 100

Variátor = **65** (zvýší-li se počet normohodin o 100 %, vzrostou RN o 65 %)

$2\,100 / 2\,000 = 105\%$  → počet strojů v opravě se zvýšil o 5 %

Zvýšení normohodin o 100 %.....zvýšení RN o 65 %

Zvýšení normohodin o 4 %..... zvýšení RN o x %

$x : 65 = 4 : 100$

$x = 65 \cdot 4 / 100 = 2,6\%$

Při zvýšení normohodin o 5 % se zvýší RN o 3,25 %.

Nový (přepočítaný) plán RN:  $56\,000 \cdot 103,25\% = 57\,820$  Kč

**Skutečnost ... 58 000 Kč → PŘEKROČENÍ RN O 180 Kč!**

**Celkově došlo k PŘEKROČENÍ RN o 180 + 240 = 420 Kč.**

## Příklad 3 - rozpočet režijních nákladů - indexní metoda

Pletařský podnik Fashion, s. r. o. vyrábí tři základní druhy výrobků, kterými jsou vesty, roláky a rozepínací svetry. Společnost sestává ze dvou výrobních středisek (Pletení a Sešívání) a jediného správního střediska. Skutečné režijní náklady zjištěné z nákladového účetnictví společnosti za uplynulý rok uvádí za jednotlivá střediska následující tabulka.

Režijní náklady společnosti v minulém roce:

## Příklad 3 - rozpočet režijních nákladů - indexní metoda

	<b>Pletení</b>	<b>Sešívání</b>	<b>Správa</b>	<b>Celý podnik</b>
Režijní materiál	2 079 364 Kč	1 673 264 Kč	976 300 Kč	4 728 928 Kč
Energie	371 215 Kč	64 398 Kč	39 398 Kč	475 011 Kč
Externí služby	643 901 Kč	1 159 022 Kč	3 545 584 Kč	5 348 507 Kč
Mzdové náklady	2 300 178 Kč	873 440 Kč	2 065 385 Kč	5 239 003 Kč
SZP	805 062 Kč	305 704 Kč	722 885 Kč	1 833 651 Kč
Odpisy	1 042 255 Kč	2 332 995 Kč	1 485 133 Kč	4 860 383 Kč
<b>Celkem</b>	<b>7 241 975 Kč</b>	<b>6 408 823 Kč</b>	<b>8 834 685 Kč</b>	<b>22 485 483 Kč</b>



## Příklad 3 - rozpočet režijních nákladů - indexní metoda

V následujícím roce, na který se sestavuje rozpočet, se u jednotlivých druhů nákladů předpokládá následující vývoj:

- Materiálové, energetické a mzdové náklady výrobních středisek vzrostou o 10 % z důvodu většího plánovaného objemu výroby, než jakého společnost dosahovala v minulém roce.
- V případě správního střediska se očekává 4% zvýšení mzdových nákladů z důvodu zaměstnání nové administrativní pracovnice na poloviční úvazek.
- Nárůst cen energie dosáhne podle informací zveřejněných v tisku 3 %.
- Nárůst cen nakupovaných služeb se odhaduje na 1 %.
- Mzdový nárůst sjednaný v kolektivní smlouvě s odborovou organizací činí pro příští rok 2 % pro zaměstnance výrobních středisek, zatímco se zvyšováním mezd ve středisku Správa se nepočítá.

### Úkol:

- S využitím indexní metody sestavte rozpočty režijních nákladů pro jednotlivá střediska podniku.

## Příklad 3 - rozpočet režijních nákladů - indexní metoda - řešení

Celkový index změny jsme stanovili jako součin indexu množství a indexu ceny. Rozpočet na další rok jsme spočítali vynásobením skutečných loňských režijních nákladů celkovými indexy změny.

## Příklad 3 - rozpočet režijních nákladů - indexní metoda - řešení

	Pletení		Sešívání		Správa		Celý podnik rozpočet
	Indexy	Rozpočet (Kč)	Indexy	Rozpočet (Kč)	Indexy	Rozpočet (Kč)	
<b>Režijní materiál</b>	1,1*1=1,100	2 287 300	1,1*1=1,100	1 840 590	1*1=1,000	976 300	5 104 191
<b>Energie</b>	1,1*1,03=1,133	420 587	1,1*1,03=1,133	72 963	1*1,03=1,030	40 580	534 129
<b>Externí služby</b>	1*1,01=1,010	650 340	1*1,01=1,010	1 170 612	1*1,01=1,010	3 581 040	5 401 992
<b>Mzdové náklady</b>	1,1*1,02=1,122	2 580 800	1,1*1,02=1,122	980 000	1,04*1=1,040	2 148 000	5 708 800
<b>SZP</b>	1,1*1,02=1,122	903 280	1,1*1,02=1,122	343 000	1,04*1=1,040	751 800	1 998 080
<b>Odpisy</b>	1*1=1,000	1 042 255	1*1=1,000	2 332 995	1*1=1,000	1 485 133	4 860 383
<b>Celkem</b>		7 884 561		6 740 160		8 982 854	23 607 575

## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu

Podnik vyrábí a prodává průmyslová svítidla.

Pořizovací cena materiálu na jedno svítidlo je 420 Kč, hotová svítidla podnik prodává za 1 120 Kč.

Plán výroby svítidel na první čtvrtletí roku 2017 je následující: leden - 16 000 ks, únor - 17 000 ks.

Na leden vedení podniku plánuje prodej ve výši 15 000 ks.

65 % zákazníků podniku platí ihned při převzetí zboží, zbývajících 35% nakupuje na fakturu s 30 denní splatností.

V listopadu i prosinci 2016 podnik vyrobil i prodal vždy 20 000 ks svítidel.

Nákup materiálů probíhá v návaznosti na objem výroby, vzhledem k dodacím lhůtám je nutné objednávat materiál jeden měsíc před jeho dodáním.

Dodavatel požaduje zálohu ve výši 50% při objednání materiálu, zbytek podnik obdrží na fakturu s měsíční splatností.

## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu

Mzdové náklady, které činí 90 Kč na jedno svítidlo, se vyplácejí vždy v následujícím měsíci. Ostatní variabilní náklady, které činí 205 Kč na jedno svítidlo, jsou splatné v běžném měsíci.

Podnik oceňuje výrobky na úrovni variabilních nákladů. Výrobní cyklus podniku je relativně krátký, veškerý materiál dodaný během měsíce je v daném měsíci i zpracovaný do finálního produktu.

Rozpočet fixních nákladů na jeden měsíc je 3 800 tis. Kč, z toho jsou 1 100 tis. Kč odpisy dlouhodobého majetku a 450 tis. Kč časové rozlišení nájemného na leden až březen (nájemné

na tři měsíce ve výši 1 350 tis. Kč je splatné vždy na začátku čtvrtletí předem).

Ostatní fixní náklady jsou splatné v běžném měsíci.

Sazba daně z příjmu je 19 %.

## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu

- Rozvaha k 1. lednu 20xx je následující:

<b>Aktiva</b>	<b>tis. Kč</b>
Dlouhodobá aktiva	13 500
Zásoby materiálu	160
Zásoby výrobků	980
Pohledávky - odběratelé	7 840
Zaplacené zálohy	3 150
Peněžní prostředky	310
<b><i>Celkem aktiva</i></b>	<b><i>25 940</i></b>

<b>Pasiva</b>	<b>tis. Kč</b>
Zákl. kapitál a nerozdělený zisk	19 940
Zisk běžného období	0
Závazky – zaměstnanci	1 800
Závazky – dodavatelé	4 200
<b><i>Celkem pasiva</i></b>	<b><i>25 940</i></b>

Sestavte rozpočetní výsledovku, výkaz peněžních toků za leden 20xx a rozvahu podniku k 31. lednu 20xx

## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu - řešení

### Výsledovka za leden 20xx v tis. Kč:

Tržby	16 800 = 15 000 ks x 1 120 Kč
Materiál	-6 300 = 15 000 ks x 420 Kč
Mzdy	-1 350 = 15 000 ks x 90 Kč
Variabilní režie	<u>-3 075</u> = 15 000 ks x 205 Kč
Marže	6 075
Fixní režie	<u>-3 800</u>
Zisk před zdaněním	2 275
Daň ze zisku	<u>-432</u> = 2 275 x 19 %
<b>Zisk po zdanění za leden</b>	<b>1 843 Kč</b>

## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu - řešení

### Výkaz peněžních toků za leden 20xx tis. Kč:

Příjem - prodej za hotové	10 920 = 16 800 tis. Kč x 65 %
Příjem - prodej na fakturu	<u>7 840</u> = 20 000 ks x 1 120 Kč x 35 %
Příjem od zákazníků celkem	18 760
Výdaj za materiál - záloha dod.	-3 570 = 17 000 ks x 420 Kč x 50 % (na únor)
Výdaj za materiál - doplatek dod.	-4 200 = 20 000 ks x 420 Kč x 50 % (za prosinec)
Výdaj na mzdy	-1 800 = 20 000 ks x 90 Kč (za prosinec)
Výdaj na variabilní režii	-3 280 = 16 000 ks x 205 Kč (na vyrobené kusy)
Výdaj na fixní režii	-2 250 = 3 800 Kč – 1 100 Kč odpisy – 450 Kč čas.rozliš.
Nájemné	<u>-1 350</u> = 450 Kč x 3 měsíce
<b>Čistý peněžní tok za leden</b>	<b>2 310 Kč</b>



## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu - řešení

Rozvaha podniku k 31. lednu 20xx (v tis. Kč):

Aktiva	1.1.20xx	Transakce za leden 2017	31.1.20xx
Dlouhodobá aktiva	13500	měsíční odpis -1100	12400
Zásoby materiálu	160	nezměněný zůstatek, vše co je nakoupeno je i spotřebováno v běžném měsíci	160
Zásoby výrobků	980	+1000ks*(420Kč+90Kč+205Kč)	1695
Pohledávky - odběratelé	7840	-18760 (VTP)+16800 (výsledovka)	5880
Zaplacené zálohy	3360	-3360(vyúčt. 01/17)+3570 (VPT)	3570
Peněžní prostředky	310	z výkazu pen. toků 2310	2620
Náklady příštích období	900	3*450 VPT-450 výsledovka	900
<b>Celkem aktiva</b>	<b>26 150</b>	<b>1075</b>	<b>27 225</b>

## Příklad 4 - sestavení komplexního rozpočtu - řešení

Rozvaha podniku k 31. lednu 20xx (v tis. Kč):

Pasiva	1.1.2017	Transakce za leden 2017	31.1.2017
Zákl. kapitál a nerozdělený zisk	20150	beze změny	20150
Zisk z běžného období	0	z výsledovky	1843
Závazky - zaměstnanci	1800	-1800 (VTP)+16000*90 Kč	1440
Závazky - dodavatelé	4200	-4200(VTP)+16000ks*420*50%	3360
Daň z příjmů		z výsledovky	432
<b>Celkem pasiva</b>	<b>26 150</b>	<b>1075</b>	<b>27225</b>



# Děkuji za pozornost

Ing. Lenka Strýčková, Ph.D.

+420 485 352 369

lenka.stryckova@tul.cz

www.com.tul.cz