**Rozpočty**

* ……………….– samostatná oblast hodnotového řízení podniku, těžištěm je sestavení a vyhodnocení rozpočtů
* …………….. – formulování hodnotově vyjádřených cyklů
* …………….. - výstup rozpočtování

Funkce rozpočtu

* ………………
  + zpřesnění plánování operací uvnitř i vně podniku
  + stanovení cílů v daném období
  + Vymezení směru činnosti podniku i jeho dílčích útvarů
* ……………………..
  + ve vztahu k vedoucím pracovníkům podniku k dosažení cílů stanovených rozpočtem (finanční ohodnocení, bonusu)
  + Porovnávají se následně cílové a skutečně dosažené hodnoty
* ………………………..
  + nástroj pomocí kterého se kontroluje činnost za kterou je vedoucí pracovník zodpovědný
  + Kontrola skutečného vývoje v porovnání s výši stanovenou rozpočtem
  + Následně dochází k vyhodnocení příp. odchylek
* …………………………….
  + vytváří předpoklady k objektivnímu hodnocení výkonu vedoucího pracovníka

Vzhledem k tomu, že rozpočet má funkcí více, je možnost vzniku konfliktních cílů

Typy …………………….

* Dle období – krátkodobé (taktické), roční, …………………….(strategické)
* Dle počtu variant – pevné, variantní
* Dle stupně řízení – za jednotlivé střediska, za vyšší stupně řízení

Variantní r……………….

* ………………….stanovený pro různé varianty budoucího vývoje
* Původně jen pro rozpočtování režijních nákladů
* Význam roste z důvodu tržních podmínek, které je obtížné předvídat, nejistota, jednodušší aplikace z důvodu možnosti automatického zpracování dat
* ……………….. rozděluje často náklady na variabilní a fixní

Pevný …………………….

* Udává fixní limit režijních nákladů
* Tyto náklady by měly být nezávislé na objemu výkonu
* Typické např. pro útvar správy

Tvorba plánů a ……………………………

* Smyslem je konkretizace podnikových cílů do formy kvantifikovatelných výstupů,
* Tyto výstupy jsou podrobněji členy v dílčích činnostech, z hlediska dopadu na hlavní činnosti podniku, pro určité časové intervaly
* Při sestavování nutno tyto otázky:
  + Jaký je cíl sestavení ………………..
  + Za jaké období bude ………………… sestaven
  + Jak transformovat určené cíle na nižší stupně řízení
  + jaké formy a metody sestavení zvolit
  + Jak nastavit kontrolní procesy v …………………..
  + Jak využít …………………..jako motivační prostředek

„základní rozpočet“

* Obsahuje stanovení hlavních cílů ………………….
* Je tvořen:
  + Rozpočtovou ………………….
  + Rozpočtovým …………………………………….
  + Rozpočtovým …………………………………

Proces sestavení ……………………..

* Příprava r…………….. – sběr dat a informací
* Sestavení …………………….
* Kontrola plnění ………………, identifikace odchylek
* Odstranění …………………….
* Při sestavení ……………………lze využívat metody vycházející z údajů o nákladech v minulosti nebo z metod sledující očekávané budoucí náklady

Sestavení rozpočtu nákladů střediska

* Rozpočet ……………………..: využití kalkulačního systému, rozdělení nákladů na přímé a nepřímé
* Rozpočet …………………………… – vyjádření nákladového úkolu stanoveného středisku na vymezené období a vymezený rozsah, režijní nákladové položky:
  + ……………složky režijních nákladů – pouze zprostředkovaný vztah k výkonu - odpis, nájemné
  + …………………. složky režijních nákladů – těsný vztah k výkonu, nelze vyjádřit na jednici, vychází se z normativů variabilní režie
  + ………………….. režijní náklady – nutno rozdělit na variabilní a fixní složku, vychází se z variátoru – typ normativu, vyjadřuje závislost smíšeného režijního nákladu na vztahové veličině

Zero Based Budgeting

* Rozpočtování s ……………………………….
* každá složka nákladů stanovena tak jako kdyby se aktivita, ke které se rozpočet vztahuje, prováděla poprvé
* rozpočtování nevychází z existující struktury nákladů, ale hledá nové a hospodárnější a účinnější způsoby a cesty

Plán výroby, plán prodeje

* Výchozí plány pro rozpočty ………………………………….
* Vychází z uzavřených zakázek pro období, nebo z odhadu očekávaných zakázek
* Plán výroby je základem pro sestavení rozpočtu upravující nákup

**Příklad 1 – Plány a rozpočty**

Účetní jednotka Autodíly, s.r.o. vyrábí lísováním plastových dílů přední nárazníky pro nákladní automobily. Druhou její činnosti je výroba také zadních nárazníků. Vedle těchto dvou činností je doplňkovou činností doprava těchto nárazníků vlastními vozidly odběratelům.

Dle očekávaného plánu prodeje by mělo být prodáno 10 000 ks předních nárazníků a 8 000 ks zadních nárazníků.

1) Doplňte chybějící údaje do **plánu prodeje**.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Přední nárazník | Zadní nárazník | Celkem |
| Očekávaný prodej | 10 000 | 8 000 | - |
| Prodejní cena za ks | 1 720 | 2 350 | - |
| Celkem |  |  |  |

Při výrobě předních i zadních nárazníků dochází ke spotřebě materiálu a přímé práce.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Spotřeba | Přední nárazník | Zadní nárazník |
| Materiál – plast v kg | 10 | 9 |
| Materiál dural v kg | 5 | 8 |
| Přímá práce v hod/ks | 10 | 9 |

|  |  |
| --- | --- |
| Náklady na přímá materiál a práci | Kč |
| Materiál - plast | 30 |
| Materiál – dural | 80 |
| Přímá práce za hod. | 60 |

Počáteční i končená zásoba předních nárazníků je 200 ks, zadních nárazníků 100 ks. Vedle toho je očekávána také počáteční a konečná zásoba materiálu.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Plán | Plast | Dural | Celkem |
| Počáteční zásoba kg | 8 000 | 1 500 | - |
| Počáteční zásoba v Kč | 240 000 | 120 000 | 360 000 |
| Konečná zásoba v kg | 10 000 | 2 000 | - |
| Konečná zásoba v Kč | 300 000 | 160 000 | 460 000 |

2) Sestavte **plán výroby** **a zásob** předních a zadních nárazníků v ks

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Položka | Přední nárazník | Zadní nárazník |
| Počet prodaných výrobků |  |  |
| Konečná zásoba výrobků |  |  |
| Celkem ks |  |  |
| Počáteční zásoba výrobků |  |  |
| Plánované množství výroby |  |  |

3) Sestavte rozpočet **spotřeby přímého materiálu** na celkový objem výroby pro oba vyráběné výrobky.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Materiál - plast | Materiál - dural |
| Výrobek A |  |  |
| Materiál v kg |  |  |
| Cena za 1 kg |  |  |
| Cena celkem |  |  |
|  |  |  |
| Výrobek B |  |  |
| Materiál v kg |  |  |
| Cena za 1 kg |  |  |
| Cena celkem |  |  |
|  |  |  |
| Celkem |  |  |
| Materiál v kg |  |  |
| Cena za 1 kg |  |  |
| Cena celkem |  |  |

Celkem

4) Sestavte **plán nákupu** přímého materiálu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Plast | Dural |
| Potřebné množství v kg |  |  |
| Konečná zásoba v kg |  |  |
| Počáteční zásoba v kg |  |  |
| Mezisoučet kg |  |  |
| Nákupní cena za kg |  |  |
| Celkem nákup v Kč |  |  |

5) sestavte rozpočet spotřeby přímé práce a mezd

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Přední nárazník | Zadní nárazník |
| Počet ks výrobků |  |  |
| Spotřeba času na ks v hod. |  |  |
| Celkem hodin |  |  |
| Přímá mzda na ks v Kč |  |  |
| Celkem přímé mzdy |  |  |

Celkem přímé mzdy =

Rozpočet režijních nákladů

* Zpracovává se dle ……………………. odpovědnostních středisek
* Při tvorbě nutno vzít v úvahu časové rozdíly mezi ……………………………….
* Částky související s investicemi a investičními rozhodnutími (odpisy, komplexní náklady, rezervy)

6) Sestavte **rozpočet výrobní režie**. Za základnu pro stanovení režijní přirážky jsou zvoleny přímé mzdy.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nákladový druh | Variabilní podíl režie | | v % z přímých mezd útvaru | |
| Nákladová položka | Přední nárazník | Zadní nárazník | Přední nárazník | Zadní nárazník |
| Variabilní režie | | | | |
| Režijní materiál |  |  |  |  |
| Režijní práce |  |  |  |  |
| Energie |  |  |  |  |
| Údržba |  |  |  |  |
| Celkem |  |  |  |  |
|  | | | | |
| Odpisy |  |  |  |  |
| Tech. kontrola |  |  |  |  |
| Energie |  |  |  |  |
| Údržba |  |  |  |  |
| Celkem |  |  |  |  |
| Celkem V+F |  |  |  |  |

Pozn.: pro přední nárazník je rozvrhová základna 6 000 000 Kč, pro zadní nárazník 7 200 000 Kč.

Celkem variabilní a fixní část režie =

7) Vnitropodniková cena je stanovena na úrovni vlastních nákladů výroby. Proveďte kalkulaci vnitropodnikové ceny výrobků /na ks/.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Přední nárazník | Počet jednic | Kč / jednici | Celkem Kč |
| Přímý materiál plast |  |  |  |
| Přímý materiál dural |  |  |  |
| Přímé mzdy PM |  |  |  |
| Výrobní režie |  |  |  |
| Vnitropodniková cena |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Zadní nárazník | Počet jednic | Kč / jednici | Celkem Kč |
| Přímý materiál plast |  |  |  |
| Přímý materiál dural |  |  |  |
| Přímé mzdy |  |  |  |
| Výrobní režie |  |  |  |
| Vnitropodniková cena |  |  |  |

Výpočet konečného stavu na skladu k 31.12.2023

Přední nárazník =

Zadní nárazník =

Celkem Ks

8) Sestavte **výrobní rozpočet** v Kč výrobního útvaru A (přední nárazník) a výrobního útvaru B (zadní nárazník)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Přední nárazník |  | Kč |
| Přímý materiál plast |  |  |
| Přímý materiál dural |  |  |
| Přímý materiál celkem |  |  |
| Přímé mzdy |  |  |
|  | | |
| Režijní materiál |  |  |
| Režijní práce |  |  |
| Energie |  |  |
| Údržba |  |  |
| Celkem variabilní režie |  |  |
|  | | |
| Odpisy |  |  |
| Technická kontrola |  |  |
| Energie |  |  |
| Údržba |  |  |
| Celkem fixní režie |  |  |

Rozpočet A celkem =

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Zadní nárazník |  | Kč |
| Přímý materiál plast |  |  |
| Přímý materiál dural |  |  |
| Přímý materiál celkem |  |  |
| Přímé mzdy |  |  |
|  | | |
| Režijní materiál |  |  |
| Režijní práce |  |  |
| Energie |  |  |
| Údržba |  |  |
| Celkem variabilní režie |  |  |
|  | | |
| Odpisy |  |  |
| Technická kontrola |  |  |
| Energie |  |  |
| Údržba |  |  |
| Celkem fixní režie |  |  |

Rozpočet B celkem =

9) Sestavte rozpočet pro útvar správy a útvar odbytu

|  |  |
| --- | --- |
| Nákladová položka – správa | Kč |
| Platy | 840 000 |
| Kancelářské potřeby | 20 000 |
| Ostatní | 40 000 |
| Celkem | 900 000 |

|  |  |
| --- | --- |
| Nákladová položka – odbyt | Kč |
| Platy | 250 000 |
| Provize | 50 000 |
| Autoprovoz | 100 000 |
| Reklama | 100 000 |
| Celkem | 500 000 |

Po sestavení dílčích rozpočtů sestavte rozpočet hlavní (roční). Tento roční rozpočet se bude skládat z rozpočtového výkazu zisku a ztráty, rozpočtové rozvahy a rozpočtového cash-flow.

Rozpočtový VZZ

* VH – základní rozpočtové kritérium
* Součástí rozpočtové výsledovky:
  + Rozpočet ………………
  + Rozpočet ………………………………………….
  + Rozpočet přímých nákladů
  + Rozpočet režijních nákladů
* Základem pro sestavení je účelové členění nákladů v kombinaci s členěním nákladů dle objemu výkonů

10) sestavení rozpočtového výkazu zisku a ztráty

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| VZZ | Položka | Rozpočet |  |
| *Tržby* |  |  |  |
| Počáteční stav materiálu |  |  |  |
| +Nákup materiálu |  |  |  |
| - Konečný stav materiálu |  |  |  |
| *Spotřebovaný materiál* |  |  |  |
| +Přímé mzdy |  |  |  |
| +Výrobní režie |  |  |  |
| *Náklady na vyrobené výrobky* |  |  |  |
| +PS výrobků |  |  |  |
| -KS výrobků |  |  |  |
| -náklady na vyrobené výrobky |  |  |  |
| - náklady odbytu |  |  |  |
| - náklady správy |  |  |  |
| Rozpočtovaný provozní zisk |  |  |  |

Rozpočtová rozvaha

* Cílem je podat informace o změně stavu jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv

11) sestavení rozpočtové rozvahy k 31.12.2023

Rozvaha k 1.1.2023

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aktiva | Brutto | Korekce | Netto |
| Dlouhodobá aktiva | 7 100 000 | 1 000 000 | 6 100 000 |
| Pozemky | 1 000 000 | 0 | 1 000 000 |
| Budovy, stroje | 6 100 000 | 1 000 000 | 5 100 000 |
| Oběžná aktiva | 2 400 000 | 0 | 2 400 000 |
| Materiál | 360 000 | 0 | 360 000 |
| Výrobky | 540 000 | 0 | 540 000 |
| Pohledávky | 1 000 000 | 0 | 1 000 000 |
| Peníze | 500 000 | 0 | 500 000 |
| Celkem aktiva | 9 500 000 | 1 000 000 | 8 500 000 |

|  |  |
| --- | --- |
| Pasiva |  |
| Vlastní kapitál | 7 500 000 |
| Základní kapitál | 6 000 000 |
| Ostatní fondy ze zisku | 1 500 000 |
| Zisk | 0 |
| Cizí zdroje | 1 000 000 |
| Dluhy z obchodních vztahů | 1 000 000 |
| Pasiva celkem | 8 500 000 |

Rozvaha k 31.12.2023

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Aktiva | Brutto | Korekce | Netto |  |
| Dlouhodobá aktiva |  |  |  |  |
| Pozemky |  |  |  |  |
| Budovy, stroje |  |  |  | +900 000 6) |
| Oběžná aktiva |  |  |  |  |
| Materiál |  |  |  | +100 0003) 4 |
| Výrobky |  |  |  |  |
| Pohledávky |  |  |  |  |
| Peníze |  |  |  | Výkaz CF |
| Celkem aktiva |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Pasiva |  |
| Vlastní kapitál |  |
| Základní kapitál |  |
| Ostatní fondy ze zisku |  |
| Zisk |  |
| Cizí zdroje |  |
| Dluhy z obchodních vztahů |  |
| Pasiva celkem |  |

12) Sestavte rozpočet peněžních toků (cash-flow)

|  |  |
| --- | --- |
| položka | Částka |
| Počáteční stav peněz |  |
| +VH zisk |  |
| + odpisy |  |
| Změna stavu pohledávek |  |
| Změna stavu závazků |  |
| Změna stavu výrobků |  |
| Změna stavu materiálu |  |
| Konečný stav peněz |  |