

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

?

HISTORIE: manažerského účetnictví

18. - 19. století – rozvoj průmyslu a dopravy:

- pro měření objemu různorodé produkce přestaly dostačovat fyzikální jednotky
- souměřitelným kritériem se staly peněžně vyjádřené objemy zdrojů spotřebovaných ve výrobě tzv. „náklady“,
- pro účely cenotvorby se využívají skutečné vlastní náklady (informace pro výslednou kalkulaci)

konec 19. století (2. průmyslová revoluce):

- produkce velkých objemů výrobků,
- rozšiřování sortimentu výrobních podniků,
- rozvíjí se uplatňování normovacích metod,
- je řešen propočet režijních nákladů a propočet nákladů ve sdružené výrobě.

1910 - 1940:

- výroba se integruje do velkých celků. Objevuje se potřeba členit náklady a výnosy na střediska.

1940 - 1980:

- část nákladů na výrobu se přesouvá do přípravné fáze výroby (vývoj a technická příprava),
- předvýrobní nálady jsou vnímány jako strategické
- roste úloha rozpočetnictví, předběžných kalkulací,
- je řešena metodika kalkulací nákladů kusové a malosériové výroby.

1980 – dosud

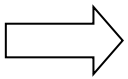
- v důsledku automatizace a robotizace roste podíl režijních nákladů, klesá podíl jednicových nákladů,
- vznik nových kalkulačních technik (ABC apod.),
- zdůrazňuje se úloha informací z vnitropodnikového účetnictví a kalkulací pro řízení podniku,
- za nové techniky se považují strategické manažerské účetnictví, balanced scorecard, strategické hodnocení investic a nové techniky v oblasti měření výkonnosti,
- nově orientace na environmentální otázky a udržitelnost, důrazem na etické chování, rozvojem informačních technologií.

Vznik MÚ bylo důsledkem:

- vývoje technologie,
- organizačních faktorů,
- a dalších podmínek

Technologické faktory:

- stroje poháněné centrálním řemenovým pohonem (parní pohon),
- vynález elektromotoru (individuálně poháněné stroje),
- numericky řízené obráběcí stroje,
- automatizace a robotizace výroby.



**v ekonomickém řízení se projevily vznikem nových
kalkulačních metod**

Organizační faktory:

- růst velikosti podniku
- decentralizace pravomoci a odpovědnosti

⇒ **vznik ekonomické struktury podniků**

- 21. století globalizace ekonomiky

⇒ **podniky jsou ovlivňovány zahraniční podnikovou organizací a metodikou nástrojů řízení**

⇒ **celosvětový tlak na snižování nákladů**

- vzrostl význam logistiky
- poptávka po podnikových informačních systémech
- zvětšující se podíl služeb na celkovém objemu světové produkce

⇒ **podrobnému zjišťování nákladů nejen za finální výrobky, ale i za výkony vnitropodnikové a kalkulovat náklady celého životního cyklu výrobků**

Další faktory – manažerské:

- konec 19. století – prosazování principů nákladového účetnictví jako nástroje konkurenceschopnosti podniku
- 50. léta 20. století – při řešení problémů managementu se začíná využívat metod operační výzkumu, matematicko-statistických metod (nástup manažerského účetnictví)

FINANAČNÍ ÚČETNICTVÍ

- ekonomicko-vědní disciplínou
- metodicky ucelený systém informací:
 - o finančním hospodaření účetní jednotky,
 - o výsledku hospodaření účetní jednotky,
- je jazykem „podnikatelské komunikace“.

FINANČNÍ POZICE

FINANČNÍ VÝKONNOST

INFORMACE O VÝVOJI PENĚŽNÍCH TOKŮ

?

PŘEDMĚTEM finančního účetnictví je zachytit:

- stav a pohyb majetku a závazků,
- stav a změny vlastního kapitálu,
- náklady a výnosy nebo příjmy a výdaje,
- výsledek hospodaření.

CÍLEM finančního účetnictví je:

- **věrně a poctivě** zaznamenat ekonomickou realitu podnikatelského subjektu,
- poskytovat informace uživatelům pro rozhodovací procesy.

*Účetnictví je v ČR regulováno státem, a to prostřednictvím
Ministerstva financí*

ZÁKLADNÍ PRÁVNÍ NORMY:

- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. v platném znění
- Prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb.
- České účetní standardy pro podnikatele (001 – 023)

ZÁVĚR:

- finanční účetnictví je standardizováno (centrálně usměrňováno),
- finanční účetnictví je orientováno na externí uživatele,
- vnitřní potřeby řízení vyžadují **rozdílné** nebo **doplňkové** informace, než jaké jsou poskytovány finančním účetnictvím.

VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ

- ekonomicko-vědní disciplínou
- metodicky ucelený systém informací:
 - o výsledku hospodaření uvnitř účetní jednotky.

ZÁKLADNÍ PRÁVNÍ NORMY:

- ČÚS č. 001 - Účty a zásady účtování na účtech (bod 2.5)

PŘEDMĚTEM vnitropodnikového účetnictví je zachytit:

- o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- pro cenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.

FUNKCÍ - CÍLEM vnitropodnikového účetnictví je:

- plnit úkoly, které na ně klade naše legislativa,
- poskytovat informace interním uživatelům pro rozhodovací procesy
- informace o skutečném průběhu podnikových procesů
- informace upozorňující na změnu ve skutečném vývoji oprati žádoucímu stavu

UŽIVATELÉ:

- Interní – vlastníci, manažeři, controlleri, zaměstnanci apod.

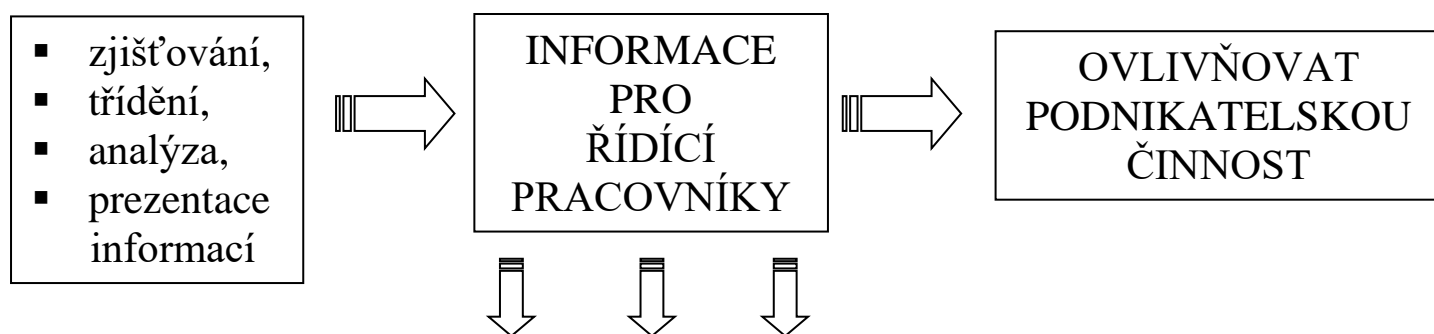
MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

- ekonomicko-vědní disciplínou

Definice manažerského účetnictví jsou zpravidla velmi obecné.

„Manažerské účetnictví je systém, který zobrazuje a zkoumá ekonomickou realitu. Eviduje, třídí, seskupuje, analyzuje a uspořádává informace o podnikatelské činnosti do přehledů, výkazů a jiných podkladů ústících do návrhů či opatření“¹

PŘEDMĚTEM manažerského účetnictví je:



- Pohled na podnik v okamžiku řešení rozhodovací úlohy
- Orientace na budoucí vývoj podniku
- Informace o příčinách nestability

¹ R. Schroll: Účetnictví pro řízení, časopis Účetnictví

CÍLEM manažerského účetnictví je:

- poskytovat informace interním uživatelům pro rozhodovací procesy tak, aby mohli:
 - ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku,
 - podporovat jeho výkonnost,
 - zlepšovat finanční pozici.

UŽIVATELÉ:

- Interní – vlastníci, manažeri, controlleri

Schéma: Vztah vnitropodnikového a manažerského účetnictví

Vnitropodnikové účetnictví	Manažerské účetnictví
Účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto	Účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti
Informace pro operativní řízení	Informace pro taktické a strategické řízení
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů	Informace pro zásadní změny činnosti (investiční rozhodování, výzkum a vývoj, strategický marketing)



**ŘÍZENÍ
HOSPODÁRNOSTI**

**Vnitropodnikové rozpočty
a kalkulační systém**



**ŘÍZENÍ
EFEKTIVNOSTI**

**Střednědobé
a
dlouhodobé rozpočty
(plány)**

CONTROLLING

- ekonomicko-vědní disciplínou

„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“²

„Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.“³

- je to široce koncipovaná metoda řízení



PROCES ŘÍZENÍ



**PROCES INFORMAČNÍ
PODPORY**

² P. Horváth: Das Controlling, München 1992, 4. vydání.

³ P. Preißler: Controlling, Wien 1994, 5. vydání.

Schéma: Vztah controllera a řídicího pracovníka ⁴

CONTROLLER	ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍK
Připravuje podklady pro plánování a rozhodování.	Plánuje, rozhoduje.
Informuje o odchylkách.	Reaguje na zjištěné odchylky.
Připravuje metodiku kalkulací, rozpočtování.	Prosazuje a využívá informace takto připravených systémů kalkulací, rozpočtů.
Informuje o změnách v okolí podniku.	Reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím.
Je poradce managementu.	Akceptuje controlling v procesu řízení.

⁴ Fibířová J. a kol., Nákladové účetnictví, Praha 2006

ÚČETNICTVÍ

	FINANČNÍ	VNITROPODNIKOVÉ	MANAŽERSKÉ
PŘEDMĚT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stav a pohyb: <ul style="list-style-type: none"> ➤ majetku ➤ závazků ➤ nákladů ➤ výnosů ▪ výsledek hospodaření 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností ▪ pro vyjádření aktivace vlastních výkonů ▪ pro cenění zásob vytvořených vlastní činností ▪ informace pro ekonomické řízení podniku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informace pro ekonomické řízení podniku
UŽIVATELÉ	externí	interní	interní
ČASOVÁ ORIENTACE	na minulost	na minulost	na budoucnost
ZAMĚŘENÍ		na hospodárnost	na účinnost na efektivnost
DRUH ŘÍZENÍ		operativní řízení taktické řízení	taktické strategické

