

# 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

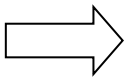
- v důsledku automatizace a robotizace roste podíl režijních nákladů, klesá podíl jednicových nákladů,
- vznik nových kalkulačních technik (ABC apod.),
- zdůrazňuje se úloha informací z vnitropodnikového účetnictví a kalkulací pro řízení podniku,
- za nové techniky se považují strategické manažerské 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)

# FINANČNÍ 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 oproti žádoucímu stavu

## **UŽIVATELÉ:**

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

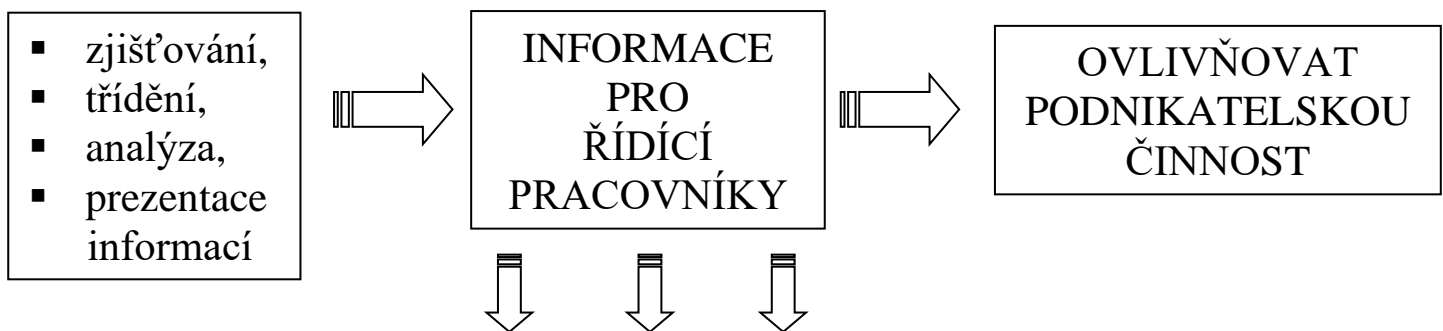
# MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

- 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“<sup>1</sup>

**PŘEDMĚTEM** manažerského účetnictví je:



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

<sup>1</sup> R. Schroll: Účetnictví pro řízení, časopis Účetnictví

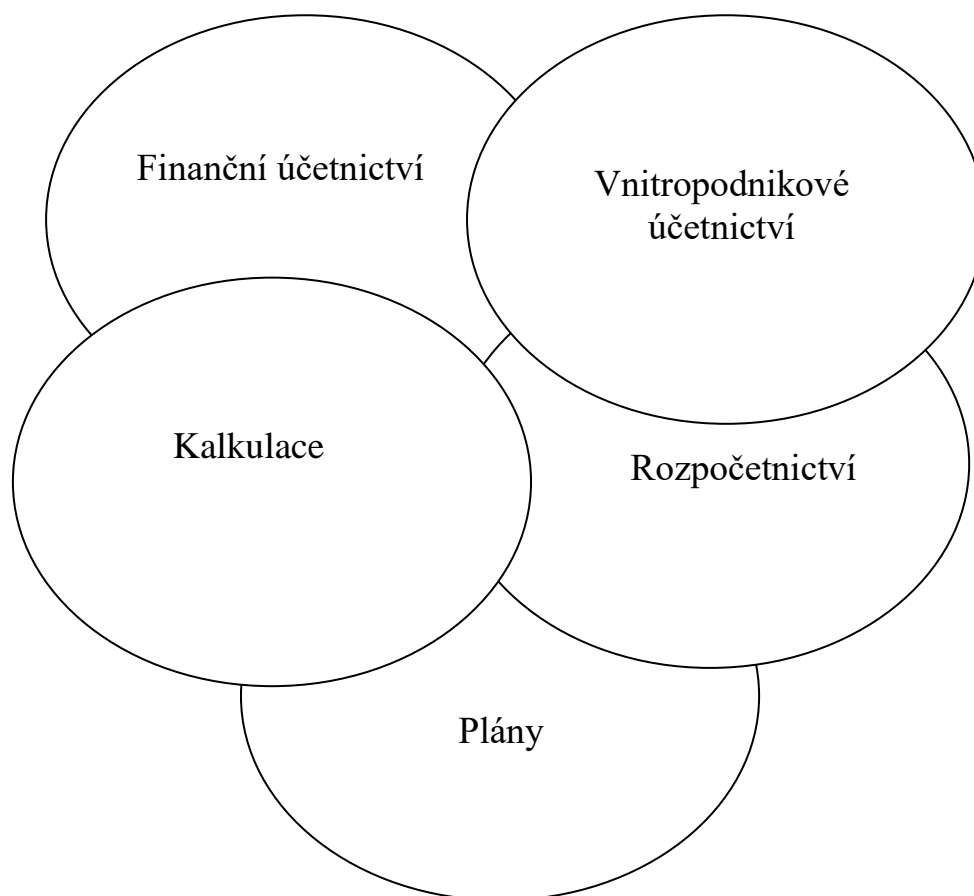
## **CÍLEM** manažerského účetnictví je:

- 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, manažeři, controlleri

## Manažerské účetnictví



### ÚKOLY MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ – podrobněji:

- podávat informace o struktuře nákladů dle druhového a účelového členění,
- podávat informace o výkonech pro potřeby kalkulací i finančního účetnictví,
- vytvořit kalkulační systém podniku zahrnující předběžnou i výslednou kalkulaci nákladů,
- provádět běžnou kontrolu nákladů, tzn. krátkodobé dodržování norem, rozpočtů a limitů, včetně analýzy případných odchylek,
- podávat informace o vnitropodnikových útvarech, především o režijních nákladech souvisejících s činností jednotlivých podnikových středisek,
- umožnit útvarové odpovědnosti řízení,
- umožnit rozpočtování režie a rozpočtování střediskových nákladů a výnosů,
- vytvářet podnikové rozpočty a investiční rozpočty,
- poskytovat informace pro řešení rozhodovacích úloh jako jsou cenová rozhodnutí, rozhodnutí o investicích, sortimentu apod.

# 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.“<sup>2</sup>*

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

- je to široce koncipovaná metoda řízení



**PROCES ŘÍZENÍ**



**PROCES INFORMAČNÍ  
PODPORY**

---

<sup>2</sup> P. Horváth: Das Controlling, München 1992, 4. vydání.

<sup>3</sup> P. Preißler: Controlling, Wien 1994, 5. vydání.

## **Oblasti zaměření controllingu:**

- podnikový controlling,
- controlling odbytu,
- controlling zásobování,
- controlling vědy a výzkumu,
- controlling výroby,
- controlling dceřiných společností,
- personální controlling,
- finanční controlling,
- nákladový controlling,
- investiční controlling.



## Schéma: Vztah controllera a řídicího pracovníka <sup>4</sup>

<b>CONTROLLER</b>	<b>ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍK</b>
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.

<sup>4</sup> Fibířová J. a kol., Nákladové účetnictví, Praha 2006

# ÚČETNICTVÍ

	FINANČNÍ	VNITROPODNIKOVÉ	MANAŽERSKÉ
PŘEDMĚT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stav a pohyb:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ majetku</li> <li>➤ závazků</li> <li>➤ nákladů</li> <li>➤ výnosů</li> </ul> </li> <li>▪ výsledek hospodaření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností</li> <li>▪ pro vyjádření aktivace vlastních výkonů</li> <li>▪ pro cenění zásob vytvořených vlastní činností</li> <li>▪ informace pro ekonomické řízení podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informace pro ekonomické řízení podniku</li> </ul>
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

