

ZOBRAZENÍ VZTAHŮ MEZI ÚTVARY A ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ

doc. Ing.
**Jaroslav
Wagner**
Ph.D.



VÝZNAM ZOBRAZENÍ VZTAHŮ MEZI ÚTVARY

Proč se zabývat zobrazením vztahů mezi útvary?

- Přiřazení nákladů na finální výkony
- Měření výkonnosti odpovědnostních středisek

Stačí to řešit využitím alokačních fází?

- Při alokačních fázích řešení mimo systém účetních informací
- A přerozdělení až po skončení období nevhodné pro měření výkonnosti

Budeme řešit vztahy mezi útvary všech typů činností?

- Předávaný interní výkon musí být vymezitelný a měřitelný
- Musíme mít možnost sledovat, pro které útvary a v jakém rozsahu jsou interní výkony určeny

Vztahy mezi útvary řešíme u interních výkonů útvarů hlavní činnosti a útvarů servisních. Zobrazení probíhá přímo v účetním systému.

MOŽNOSTI OCENĚNÍ INTERNÍCH VÝKONŮ

Skutečně vynaloženými náklady

Předem stanovenými náklady

Tržními cenami (jako by útvary byly externími partnery)

*Pozor na vlastnosti
tržních cen – obsahují
v sobě ziskovou
složku, a navíc
mohou být ovlivněny
nedokonale
konkurenčním trhem.*

OCENĚNÍ SKUTEČNĚ VYNALOŽENÝMI NÁKLADY

Významem obdobné jako metoda alokačních fází

→ Přiřazení nákladů finálním výkonům

Ale přeúčtování provedeno přímo v účetním systému

→ Účetní operace na základě interních účetních dokladů

Realizace až po skončení období

→ Nejdříve je nutné zjistit skutečné náklady i skutečné objemy výkonů

A bez ohledu na předběžné kalkulace a rozpočty nákladů

→ K tomu, zda jsou náklady interních výkonů „ok“ nebo příliš vysoké se nepřihlíží

Obrazně řečeno – řešíme otázku, jak mají skutečné náklady vhodně „protékat – probíhat“ uvnitř podniku směrem k jednotlivým finálním výkonům.

OCENĚNÍ PŘEDEM STANOVENÝMI NÁKLADY

Východiskem jsou předběžné kalkulace a rozpočty nákladů

→ V návaznosti na plánovaný objem a strukturu činnosti

Zaúčtování provedeno přímo v účetním systému

→ Jako interní náklad (odebírající útvar) a interní výnos (dodávající útvar)

Realizace průběžně podle skutečně předávaných výkonů

→ Ocenění „předem stanovenými náklady“ znamená předem stanovené náklady na jednotku interního výkonu násobené skutečným objemem výkonů

Podpora řízení hospodárnosti nákladů

→ Na útvary pohlížíme jako na nákladová odpovědnostní střediska

Ocenění předem stanovenými náklady je krokem na cestě k vytvoření manažerského řídicího systému v podniku.

VÝCHODISKEM JSOU PŘEDBĚŽNÉ KALKULACE A ROZPOČTY NÁKLADŮ

Je nutné vyřešit metodické otázky sestavení kalkulace a sestavení rozpočtu nákladů

- Vymezení předmětu kalkulace – interních výkonů
- Stanovení obsahu a struktury nákladů v kalkulacích interních výkonů
- Vyjádření rozpočtovaných hodnot nákladů
- Přiřazení nepřímých nákladů na jednotlivé interní výkony

Výše předem stanovených nákladů na jednice interních výkonů se vyjadřuje a manažerům odpovědnostních středisek sděluje dopředu.

*V návaznosti na plánovaný
objem a strukturu činnosti
se stanovují tzv.
vnitropodnikové ceny
interních výkonů.*

ZAÚČTOVÁNÍ PROVEDENO PRŮBĚŽNĚ PŘÍMO V ÚČETNÍM SYSTÉMU

Na základě souhlasu odpovědných pracovníků odebírajícího i dodávajícího útvaru

Podle dopředu stanovených vnitropodnikových cen a skutečného objemu předaných výkonů

Jako interní výnosy a interní náklady na nákladové účty jednotlivých odpovědnostních středisek

*Odebírajícímu útvaru
vzniká interní náklad a
dodávajícímu útvaru
interní výnos.*

PODPORA ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI NÁKLADŮ

Odpovědnost každého střediska za hospodárnost nákladů přiřazených na jeho střediskové účty nákladů

Přiřazení nákladů střediskům podle principu ovlivnitelnosti nákladů

Přiřazené interní náklady nejsou ovlivněny vývojem hospodárnosti v dodávajících útvarech

Na útvary v tomto přístupu pohlížíme jako na nákladová odpovědnostní střediska.

ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ

Úkoly:

- Rozčlenit ekonomické informace podle odpovědnosti
- Zobrazit vztahy mezi odpovědnostními středisky
- Vyjádřit odchylky v účetním systému včetně odpovědnosti

Podporuje odpovědnostní řízení, jehož cílem je takový dlouhodobý stav, kdy jednání každého pracovníka přispívá k dosažení strategických cílů podniku.

ODPOVĚDNOSTNÍ STŘEDISKA

Nákladová střediska

- Vymezení ovlivnitelných nákladů
- Hospodárnost nákladů

Výnosová střediska

- Vymezení ovlivnitelných výnosů
- Dosažení žádoucích výnosů

Zisková střediska

- Vymezení ovlivnitelných výnosů a s nimi souvisejících nákladů
- Ekonomická účinnost (dosažení žádoucího zisku nebo ziskovosti)

Investiční střediska

- Ovlivnitelnost zisku i (spolurozhodování) o investicích
- Ekonomická efektivnost

Vyjadřují odpovědnost pracovníků za ekonomické výsledky podniku a tvoří ekonomickou strukturu podniku.

VLIV OCENĚNÍ VÝKONŮ NA ZISK STŘEDISEK

Ocenění výkonů variabilními výrobními náklady
(Variable costing)

Ocenění výkonů plnými výrobními náklady
(Absorption costing)

Ocenění výkonů skutečnými výrobními náklady

Ocenění výkonů předem stanovenými výrobními náklady
(Standard costing)

- Všechny odchylky nákladů jako náklady období

VLIV OCENĚNÍ INTERNÍCH VÝKONŮ NA ZISK STŘEDISEK

Ocenění interních výkonů plnými náklady

- Důsledek – u dodávajícího (nákladového) střediska hodnocena úspornostní i výtěžnostní složka hospodárnosti

Ocenění interních výkonů variabilními náklady

- Variabilní náklady → mění se podle objemu interních výkonů
- Důsledek – u dodávajícího (nákladového) střediska hodnocena pouze úspornostní složka hospodárnosti

**Připomeňme, že
vnitropodniková cena
vždy vychází z předem
stanovených veličin.**