# 93. Rozpočty, rozpočtování

Udržitelným a ekologickým rozpočtováním se rozumí sestavování rozpočtu, který zohledňuje environmentální a sociální dopady činností, jež budou z rozpočtu financovány. To může zahrnovat začlenění environmentálních, sociálních a správních kritérií (ESG) do rozpočtování a rozhodovacích procesů a přidělování finančních prostředků na projekty a činnosti, které podporují udržitelný rozvoj. Z hlediska udržitelného aspektu by to znamenalo zabývat se dlouhodobými dopady rozpočtovaných činností, například vyhodnocením potenciálního dopadu navrhovaného projektu na životní prostředí, posouzením potenciálního sociálního dopadu navrhované změny politiky a zvážením potenciálních nákladů a přínosů zavádění udržitelných postupů a technologií. Po ekologické stránce by mohlo jít o přidělování finančních prostředků na projekty, které podporují ochranu a zachování životního prostředí, jako jsou investice do obnovitelných zdrojů energie, podpora udržitelných možností dopravy a financování snah o zachování přírody. Kromě toho by mohla zahrnovat posouzení uhlíkové stopy rozpočtovaných činností a přijetí opatření k jejímu snížení, například investicemi do energeticky účinných technologií a snížením množství odpadu. Důležitou součástí systému řízení ve firmách je rozhodně plánování, ať už se ve firmě řeší problémy a otázky týkající se plánování zásob materiálu a výroby, výkonů, marketingu, plánování investic, personálního plánování nebo v neposlední řadě finančního plánování. Plánování má mnohem širší pojem, než by se mohlo zdát. Proto je důležité, aby organizace věnovaly plánovacím procesům pozornost a nepodceňovaly tvorbu plánů a rozpočtů. Firemní rozpočty by měly pomoci vedení podniku řešit nejen procesy plánování, ale i budoucí rozhodování v organizacích. Rozpočty přispívají k dosažení stanovených cílů podniku tím, že v nich navrhují různé varianty, které pomáhají manažerům přemýšlet, analyzovat, zkoumat a uvažovat o vývoji obchodních trendů, a tím lépe znát a sledovat situaci výnosů a nákladů podniku. Rozpočty a rozpočtování v podniku lze zjednodušeně chápat jako činnost, která se zabývá plánováním nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (čistého zisku). Podnik předem stanoví výši a časový průběh nákladů, výnosů a čistého zisku do budoucna a poté je sleduje, kontroluje a snaží se jich různými způsoby dosáhnout nebo je zlepšit. Rozpočty jsou jedním z nástrojů vnitropodnikového řízení, které navazují na další nástroje podnikového, resp. vnitropodnikového řízení každé organizace. Rozpočty jsou zahrnuty a chápány jako součást manažerského účetnictví, které má velmi široké pojetí. *"Rozpočet lze definovat jako finanční dokument, který obsahuje předem stanovené orientační ekonomické údaje podniku, střediska nebo projektu na určité období. Je však nutné si uvědomit, že na rozdíl od plánu neexistuje v podniku pouze jeden univerzální rozpočet, ale spíše celá soustava rozpočtů – vzhledem k tomu, že rozpočty se používají i na úrovni vnitropodnikových útvarů a že rozsah rozpočtovaných ekonomických ukazatelů může být poměrně široký."* (Tumpach, 2008, 154 s.). Grünwald a Holečková uvádějí, že rozpočtování je systém náročný na informace, technické prostředky, kvalifikaci, disciplínu při sestavování rozpočtu a sledování skutečností, jejich analýzu a kontrolu. Je nutné vědět, že sestavené rozpočty obsahují řešené úkoly v různých oblastech (např. v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů podniku). Vybrané položky jsou pak rozpočtovány, což již sleduje účetnictví (Grünwald, Holečková, 2007).

Tvorba rozpočtů je nezbytná pro všechny organizace, které vykazují určitou podnikatelskou činnost, ať už vyrábějí výrobky, nebo poskytují určité služby. Důvody pro tvorbu rozpočtu:

* určují cíle a úkoly podniku, čímž podnik efektivně plánuje činnosti do budoucna, které jsou nezbytnou součástí dosažení stanovených cílů,
* kontrola činnosti je také jedním z důvodů pro stanovení rozpočtů v organizacích. Připravují se podklady pro kontrolu a analýzu rozpočtovaných údajů (zjišťují se odchylky a důvody odchylek od plánovaného rozpočtu).

Účelem podnikových rozpočtů je definovat cíle společnosti jako celku. Jakkoli je pro celý systém charakteristická snaha o systémovou hodnotovou integraci jednotlivých rozpočtovaných oblastí, které jsou rozpočtovány samostatně, je třeba zdůraznit, že základním rámcem celého systému jsou hodnotové cíle podniku. Ty jsou specifikovány základním triumvirátem rozpočtů, který se skládá z rozpočtové rozvahy, rozpočtové bilance a rozpočtu peněžních toků. Rozpočtový výkaz zisku a ztráty, rozpočet peněžních toků a rozpočtový rozvaha tvoří hlavní rozpočet celé organizace, protože sestavují základní dílčí cíle organizace a slučují je do hlavního rozpočtu.

Pro každý rozpočet ve fázi přípravy platí následující základní zásady postupu

* rozhodnutí o délce rozpočtového období,
* analýza účetních a jiných dokladů z minulého období,
* předpoklad možných změn,
* stanovení hodnoty jednotlivých položek rozpočtu,
* sestavení rozpočtu (zařazení jednotlivých položek do rozpočtu).

Tvorba kmenového rozpočtu je pro organizace velmi důležitá zejména z hlediska plánování finančních zdrojů na budoucí období. Hlavní (příkazový, souhrnný) rozpočet (Master Budget) je rozpočet, který vyjadřuje základní cíle podniku na takticky vymezené, nejčastěji roční období. Představuje rozpočty podniku, charakterizuje podnik jako celek. Plánování peněžních toků, tj. peněžních příjmů a výdajů v podniku, je nejdůležitější z hlediska finanční situace (solventnosti, platební schopnosti a likvidity). Pojem cash-flow se používá v několika významech. Může jít o číslo - "volnou zásobu" peněz, kterou má podnik k dispozici. Z pohledu investora to může být očekávaný budoucí příjem z nějaké investice. V každém případě se jedná o skutečný pohyb finančních prostředků bez ohledu na důvod, proč k tomuto pohybu dochází.

Význam plánování rozpočtu peněžních toků spočívá také v tom, že organizace získává informace o likviditě podniku, aby mohla plánovat a řídit svou likviditu. Likvidita majetku způsobuje peněžní příjmy, likvidita závazků způsobuje výdaj peněžních prostředků. V současné době má mnoho podniků problémy v oblasti platební neschopnosti. Je samozřejmostí, že podniky plánují a rozpočítávají budoucí peněžní toky, protože podnik potřebuje vědět, zda má přiměřený rozptyl budoucích příjmů a plateb, aby nebyl postižen situací platební neschopnosti. Rozpočet peněžních toků je zdrojem informací pro koordinaci činností, které vytvářejí a rozdělují finanční prostředky. Zaměřuje se na sladění dvou výrazně odlišných směrů rozhodování:

* zajistit dostatek finančních prostředků v době, kdy jsou potřeba, a předejít tak problémům spojeným s jejich nedostatkem předem,
* racionálně využívat volné peněžní prostředky a zbytečně nedržet jejich značný objem pro případ, že by byly potřeba.

Postupu sestavování hlavního rozpočtu, který zahrnuje tvorbu rozpočtovaného výkazu příjmů a rozpočtovaných peněžních toků, předcházejí určité výchozí plány, které je třeba sestavit ještě před samotným plánem peněžních toků.

Sestavení rozpočtovaného výkazu zisku a ztráty a rozpočtu příjmů a výdajů má určitá pravidla, která je třeba dodržovat:

1. Sestavit očekávanou výši příjmů (tržeb) a výnosů.
2. Je třeba vycházet z důsledné analýzy předchozího období. V případě rozpočtu příjmů je nutné stanovit očekávané tržby, které závisí na objemu prodeje. V případě rozpočtu peněžních toků je třeba se zaměřit na údaje týkající se jednotlivých plateb za provedené služby, a to buď na fakturu, nebo v hotovosti za uplynulé období.
3. Sestavit odhadovanou výši nákladů a výdajů
4. Podnik, který se chystá sestavit rozpočet nákladů a kalkulací, může přijít do styku s různými způsoby členění nákladů.
5. Sestavit očekávané tržby nebo zisk z prodeje a celkovou hodnotu peněžních prostředků (kumulativní zůstatek v penězích) - v poslední části rozpočtovaného výkazu zisku a ztráty se vychází z rozpočtu tržeb (výnosů) a rozpočtu nákladů. Porovnáním získáme rozpočtovaný zisk nebo ztrátu.

Při sestavování rozpočtu peněžních toků se vychází z nastaveného rozpočtu příjmů a rozpočtu výdajů podniku a zjišťuje se očekávaný celkový přebytek nebo schodek peněžních prostředků. Cílem výkazu cash flow je poskytnout informace lidem uvnitř organizace (vlastníkům, vedení podniku, …), ale i navenek (investorům, auditorům, …) v daném časovém období o finanční situaci podniku. Je třeba zjistit příčiny daných změn, co je způsobilo, a tyto příčiny podrobněji specifikovat.

Plánování ve společnosti na krátkou dobu má své opodstatnění. Důvodem je, že stanovené plány, rozpočtování nákladů a výnosů, příjmů a výdajů, vycházejí z aktuálních podmínek, které vyplývají buď z vnější, nebo vnitřní situace podniku. Výhodou a charakteristickým rysem je také větší přesnost při tvorbě rozpočtů na budoucí období. Existují však i názory, že v dnešním dynamickém prostředí, v prostředí neustálých změn, není nutné rozpočty vytvářet. Některé podniky to považují za zbytečnou činnost, která je v dnešní rychle se rozvíjející společnosti nevhodná, a navíc za předraženou činnost, kterou podnik nemůže přesně plánovat do budoucna, např. kvůli nízké kupní síle obyvatelstva. Zpětná vazba o kvalitě rozpočtu a analýza odchylek na všech úrovních jsou postupy, které je třeba pravidelně provádět. Důvodem je skutečnost, že organizace má neustále k dispozici informace o prostředí, aby věděla, co se ve společnosti děje a k jakým změnám v prostředí dochází. Plánováním, sestavováním rozpočtu a následným porovnáváním může okamžitě reagovat na změny uvnitř společnosti, ale i na změny v prostředí, přijímat nové informace z trhu, od konkurence, ... Plánování v organizacích pomáhá zavádět nová rozhodnutí, se kterými se organizace dosud nemusela potýkat, což činí podnik pružnějším a schopným se co nejdříve přizpůsobit změnám. Rozpočty a rozpočtování nákladů a výnosů, příjmů a výdajů slouží jako podklad pro budoucí plánování a také pro manažerská rozhodnutí na další období.

Celkově je cílem udržitelného a ekologického rozpočtování zajistit, aby finanční zdroje byly přidělovány způsobem, který podporuje dlouhodobou udržitelnost životního prostředí a společnosti. Tento přístup může organizacím pomoci plnit jejich závazky vůči životnímu prostředí a společnosti a podporovat udržitelný rozvoj.

TUMPACH, M.: *Manažerské a nákladové účetnictví.* Bratislava: Iura Edition, 2008. 253 s. ISBN 978-80-8078-168-2

GRUNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánovaní podniku. Praha: *Ekopress*, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2