

FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

PODNIKOVÉ ROZPOČTY

Obsah krátkodobého finančního plánu podniku (zpravidla na 1 rok):

1. Plánovaná výsledovka v členění na tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady (výrobní režie) a fixní nepřímé náklady (ostatní režie), zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Cílem plánované výsledovky je optimalizovat zisk, na nějž působí zvýšení prodaného množství výrobků a služeb, zvýšení průměrné ziskové přírážky a pokles nákladů při zachování cenové úrovně.
2. Roční plán peněžních toků (členěn v následující struktuře):
 - a) Peněžní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu (zisk po zdanění, odpisy).
 - b) Peněžní toky ze změn pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky, závazky, krátkodobý finanční majetek).
 - c) Peněžní toky z příjmů a výdajů podle dlouhodobých dispozic (investiční činnost, dlouhodobé závazky, dlouhodobé úvěry, emise akcií, dividendy).

Pokud součet peněžních toků z části a + b + c vede k přebytku nebo naopak k nedostatku peněžních toků, lze situaci řešit snížením nebo zvýšením krátkodobých bankovních úvěrů.

Doporučená struktura plánu peněžních toků ¹:

- I. Peněžní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu z toho :

zisk po zdanění
odpisy

(peněžní příjem)
(peněžní příjem - snížily zisk, ale nebyly placeny)

¹ Grünwald, R., Holečková, J. : *Finanční analýza a plánování podniku*, VŠE 1994, str. 137 - 138

II. Peněžní toky ze změn pracovního kapitálu, z toho :

| | |
|----------------------------|---|
| zvýšení zásob | (peněžní výdaj) |
| snížení zásob | (peněžní příjem) |
| zvýšení pohledávek | (peněžní výdaj - zvýšily zisk, ale nebyly placeny) |
| snížení pohledávek | (peněžní příjem) |
| zvýšení krát. závazků | (peněžní příjem - snížily zisk, ale nebyly placeny) |
| snížení krát. závazků | (peněžní výdaj) |
| zvýšení krát. fin. majetku | (peněžní výdaj) |
| snížení krát. fin. majetku | (peněžní příjem) |

III. Peněžní toky z příjmů a výdajů podle dlouhodobých dispozic, z toho :

peněžní toky z investiční činnosti
změna stavu dlouhodobých závazků
změna stavu dlouhodobých úvěrů
příjmy z emise akcií
výplata dividend

Pokud sečteme peněžní toky z části I + II + III zjistíme přebytek nebo naopak nedostatek peněžních toků před změnami krátkodobých úvěrů. Úkolem finančního řízení je situaci vedoucí k nedostatku peněžních toků řešit zvýšením běžných bankovních úvěrů.

Změny položek aktiv a pasiv uvažovaných v plánu peněžních toků, stačí už pouze promítnout do výchozí rozvahy předcházejícího období a po zanesení kategorie nerozděleného zisku sestavit krátkodobou plánovou rozvahu jako třetí dokument ročního finančního plánu (výsledovka, cash flow, rozvaha).

3. Krátkodobá plánovaná rozvaha – změny položek aktiv a pasiv, uvažované v plánu peněžních toků, se promítnou do rozvahy běžného roku a po zohlednění nerozděleného zisku dostaneme plánovanou rozvahu.

Finanční plán je nástrojem strategického a taktického (dlouhodobého a ročního) finančního řízení. **Rozpočty** patří k nástrojům operativního řízení, jimiž se plán uskutečňuje. Rozpočtují se položky, které vnitropodnikové účetnictví sleduje.

Hlavní znaky rozpočtu:

1. Rozpočet se snaží co možná exaktními číselnými údaji zachytit (předpovědět) pravděpodobný hospodářský vývoj celého podniku nebo některých jeho oddělení.
2. Číselné údaje musí tvořit celek tak, aby bylo rozpočtem dosaženo koordinace všech jednotlivých funkcí v podniku nebo v příslušném oddělení.
3. Rozpočet je prostředkem k řízení podniku a ke kontrole jeho činnosti.

Dělení rozpočtů:

1. Programové a odpovědnostní rozpočty. Programové rozpočty (funkční rozpočty) stanoví úkoly v určité oblasti bez ohledu na útvary (osoby) odpovědné za jejich realizaci.
 - a) Rozpočty ve sféře prodeje (odbytu):
 - rozpočet prodeje,
 - rozpočet zásob hotových výrobků na konci roku,
 - rozpočet prodejní a odbytové režie.
 - b) Rozpočty ve sféře výroby:
 - výrobní rozpočet,
 - rozpočet přímého materiálu,
 - rozpočet nákupu přímého materiálu,
 - rozpočet přímých mezd,
 - rozpočet výrobní režie,
 - rozpočet zásob materiálu koncem roku,
 - rozpočet závazků vůči dodavatelům.
 - c) Rozpočty ve sféře obslužných činností:
 - rozpočet správní režie,
 - rozpočet investičních výdajů,
 - rozpočet nákladů na výzkum a vývoj.
 - d) Finanční souhrnné rozpočty:
 - rozpočtová výsledovka,
 - rozpočtová rozvaha,

- rozpočet příjmů a výdajů,
- rozpočet externího financování.

Schéma č. 1: Rozpočtová rozvaha

| Rozpočtová rozvaha | Podklad |
|---------------------------------|--|
| Stálá aktiva | Počáteční rozvaha Rozpočet investičních výdajů Odpisy v rozpočtech režii |
| Konečná zásoba materiálu | Rozpočet zásob koncem roku |
| Konečná zásoba hotových výrobků | Výrobní rozpočet |
| Peněžní prostředky | Rozpočet příjmů a výdajů |
| Oběžná aktiva | |
| Aktiva celkem | |
| Vlastní jmění | |
| Dlouhodobé cizí zdroje | |
| Krátkodobé závazky | Rozpočet závazků |
| Běžné bankovní úvěry | Rozpočet příjmů a výdajů |
| Pasiva celkem | |

Pramen: upraveno podle Grünwald. R., Holečková, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. VŠE Praha, 2001, str. 153.

Schéma č. 2: Rozpočtová výsledovka

| Rozpočtová výsledovka (v kalkulačním členění) | Podklad |
|--|--|
| Tržby | Rozpočet prodeje |
| Počáteční zásoba materiálu | Počáteční rozvaha |
| + Nákup materiálu | Rozpočet nákupu přímého materiálu |
| - Konečná zásoba materiálu | Rozpočet zásob koncem roku |
| = Spotřeba přímého materiálu | |
| + Přímé mzdy | Rozpočet přímých mezd |
| + Výrobní režie | Rozpočet výrobní režie |
| = Náklady výroby | |
| + Počáteční zásoba hotových výrobků | Počáteční rozvaha |
| - Konečná zásoba hotových výrobků | Výrobní rozpočet |
| = Náklady na prodané výrobky | |
| Hrubý zisk | (tržby minus náklady na prodané výrobky) |
| - Odbytové náklady | Rozpočet odbytových nákladů |
| - Správní režie | Rozpočet správní režie |
| = Rozpočtový provozní zisk | |

Pramen: upraveno podle Grünwald, R., Holečková, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. VŠE Praha, 2001, str. 152.