

Podnikové účetnictví Organizace podniku

Ekonomika a řízení podniku 2009/2010

Seminář č. 6

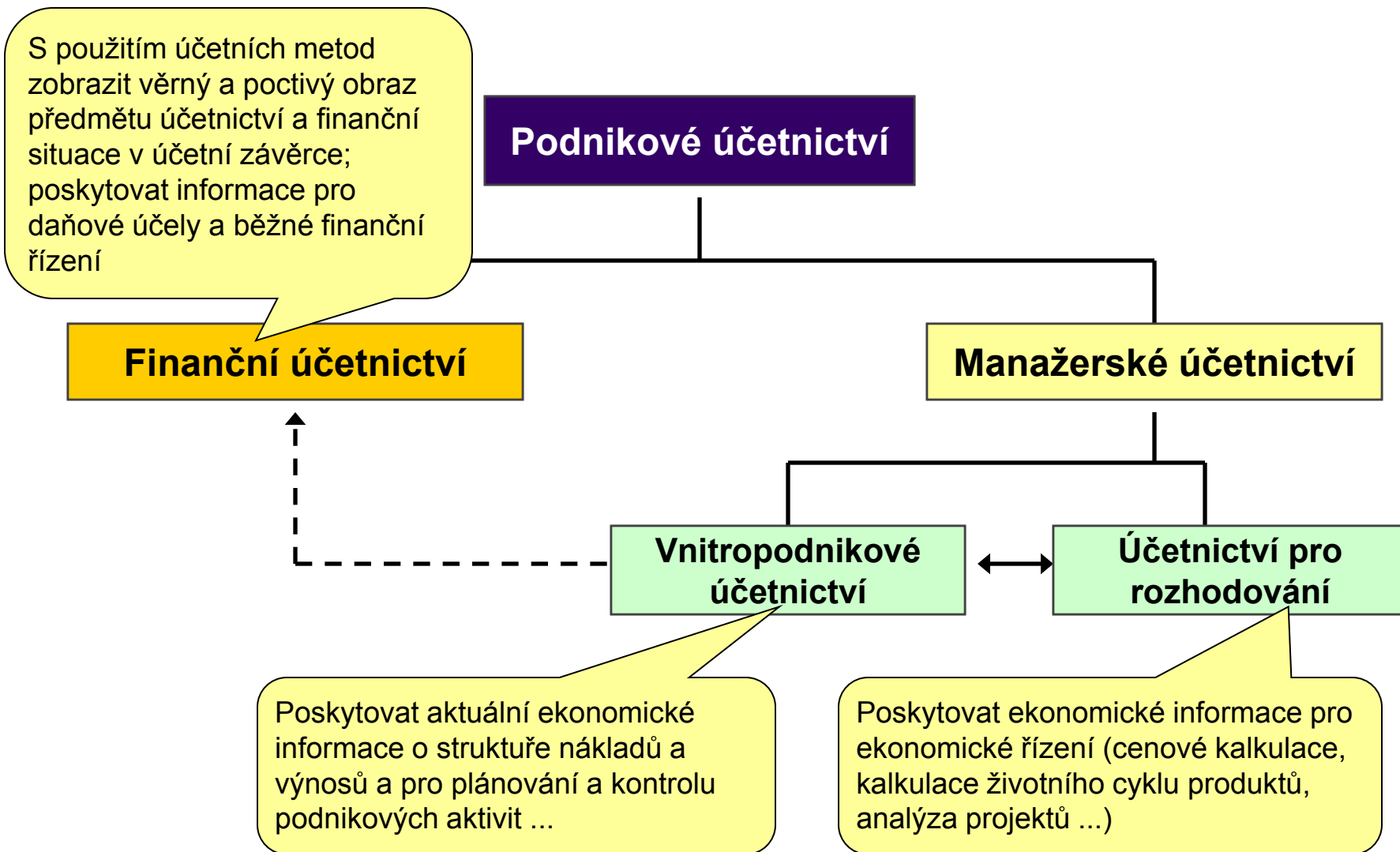
JUDr. Martin Landa

Účetnictví a účetní výkaznictví



- Účetnictví: proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací
- Cíl účetnictví: kvalitativní stav, který v maximální míře uspokojí informační potřeby uživatelů účetních informací
- Základní typy procesů v rámci podnikového účetnictví:
 - organizace účetních agend, např. platební styk, evidence pohledávek a závazků, evidence dlouhodobého majetku a zásob, mzdové účetnictví, daňová agenda atd.
 - metodika vedení podnikového účetnictví, zejména oběh účetních záznamů, vedení účetních knih, sestavení účetní závěrky a externí výkaznictví, vnitropodnikové zúčtování
 - externí a vnitropodnikové výkaznictví (reporting).

Struktura účetnictví a cíle jeho složek



Řešení problémů u podnikového účetnictví

- Při návrhu koncepce podnikového účetnictví je nutné z organizačního hlediska vyřešit tyto klíčové otázky:
 - finanční účetnictví:
 - základní parametry
 - míra centralizace a decentralizace výkonu účetních agend
 - manažerské účetnictví:
 - úrovně zjišťovaných ekonomických informací
 - základní orientace vnitropodnikového účetnictví
 - formy vedení vnitropodnikového účetnictví
 - metody používané v rámci účetnictví pro rozhodování.

Základní parametry finančního účetnictví (příklad)

- **Účetní soustava:** účetnictví (podvojně) vzhledem k právní formě podniku; rozsah vedení účetnictví: účetnictví je vedeno v plném rozsahu
- Určení **účetních metod a postupů** je realizováno:
 - plněním zákonných povinností podle zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele
 - sestavením a realizací vnitropodnikových postupů (viz účetní dokumentace podniku)
- Stanovení pravidel sestavení a auditu **účetní závěrky:**
 - základní pravidla a postupy sestavení účetní závěrky jsou převzata do vnitřní normotvorby podniku (interní směrnice)
 - účetní závěrku tvoří: rozvaha a výkaz zisku a ztráty (v plném rozsahu), přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha; podnik splňuje zákonná kritéria povinného auditu a sestavuje výroční zprávu
- Určení **základní odpovědnosti** za kvalitu účetnictví a jeho výstupů v rámci organizační struktury podniku - podnik používá částečně decentralizované finanční účetnictví.

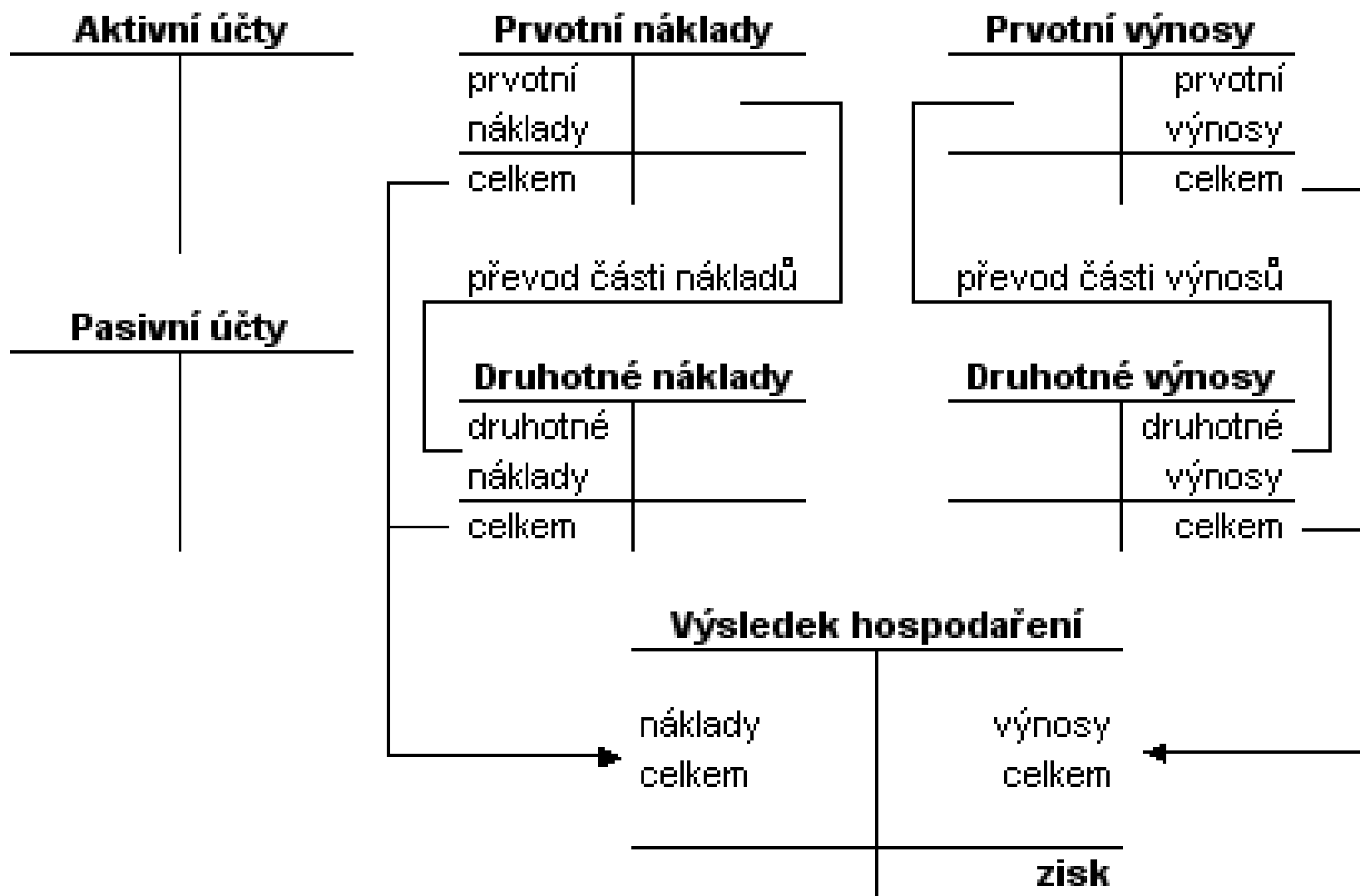
Příklad řešení částečně decentralizovaného systému

Účetní agenda	Obsah agendy	Zajišťující útvar
Prodej produktů	evidence obchodních partnerů a cen, tržby z prodeje produktů	oddělení prodeje
Zásoby	evidence nákupu a spotřeby materiálu, evidence nedokončené výroby, výrobků a zboží	divize, oddělení logistiky
Dlouhodobý majetek	evidence pořízení a vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a jeho technického zhodnocení, výpočet odpisů	oddělení správy majetku
Mzdy	výpočet mezd a dalších složek mezd, výpočet odvodů, vedení mzdových záznamů	oddělení mezd
Platební styk	evidence pohledávek a závazků, zajištění platebního styku	oddělení finančního účetnictví
Pokladní operace	pokladní příjmy a výdaje	divize, oddělení finančního účetnictví
Daně	vedení daňových záznamů k přímým a nepřímým daním	oddělení finančního účetnictví
Všeobecné účetnictví	vedení účetních knih, centralizace účetních informací, sestavení účetních závěrek	oddělení finančního účetnictví
Vnitropodnikové zúčtování	vnitropodnikové zúčtování mezi útvary ve druhém účetním okruhu, evidence vnitropodnikových cen	oddělení manažerského účetnictví
Kalkulace a rozpočty	kalkulace vlastních a úplných nákladů produktů, tvorba vnitropodnikových rozpočtů	oddělení controllingu, oddělení manažerského účetnictví, oddělení divizí
Ekonomické informace a analýzy	analýzy ekonomických informací, vnitropodnikový reporting	oddělení controllingu

Klíčové faktory ovlivňující organizaci manažerského účetnictví

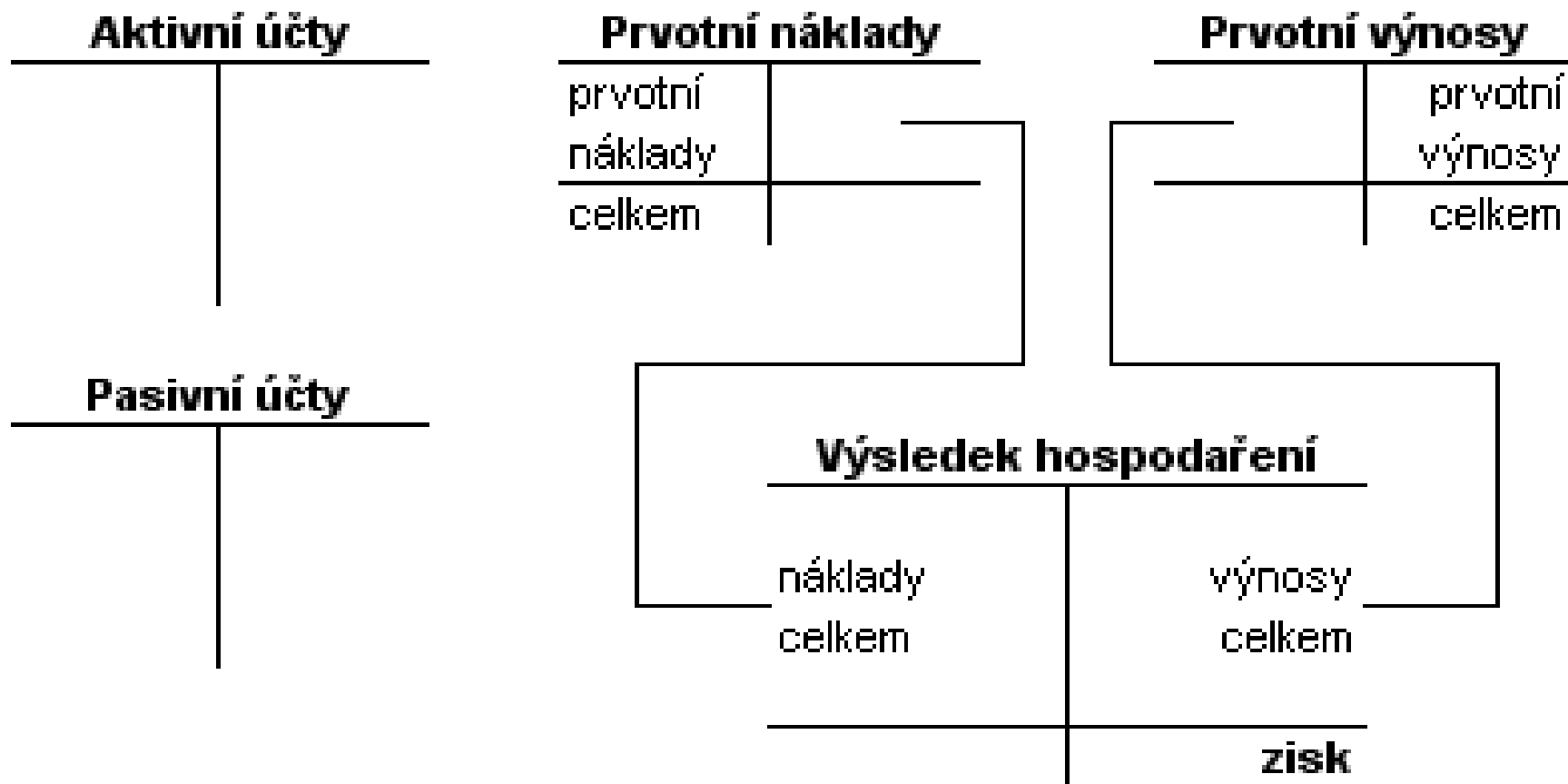
- Základní faktory:
 - typ a složitost podnikatelského procesu
 - délka produkčního cyklu a opakovanost produkce
 - proporce přímých, resp. nepřímých nákladů
 - styl a metody řízení (míra centralizace a decentralizace)
 - pojetí nákladů uplatňované v manažerském účetnictví
- Techniky organizace MÚ:
 - ~~základem je finanční účetnictví v kombinaci s analytickým členěním nákladů (bez vnitřního zúčtování)~~
 - **jednookruhové účetnictví:** syntetické a analytické účty finančního účetnictví ve spojení se zúčtováním vybraných druhotných nákladů
 - **dvouokruhové účetnictví:** je založeno na existenci dvou účetních okruhů - finanční a vnitropodnikové účetnictví.

Jednookruhové účetnictví



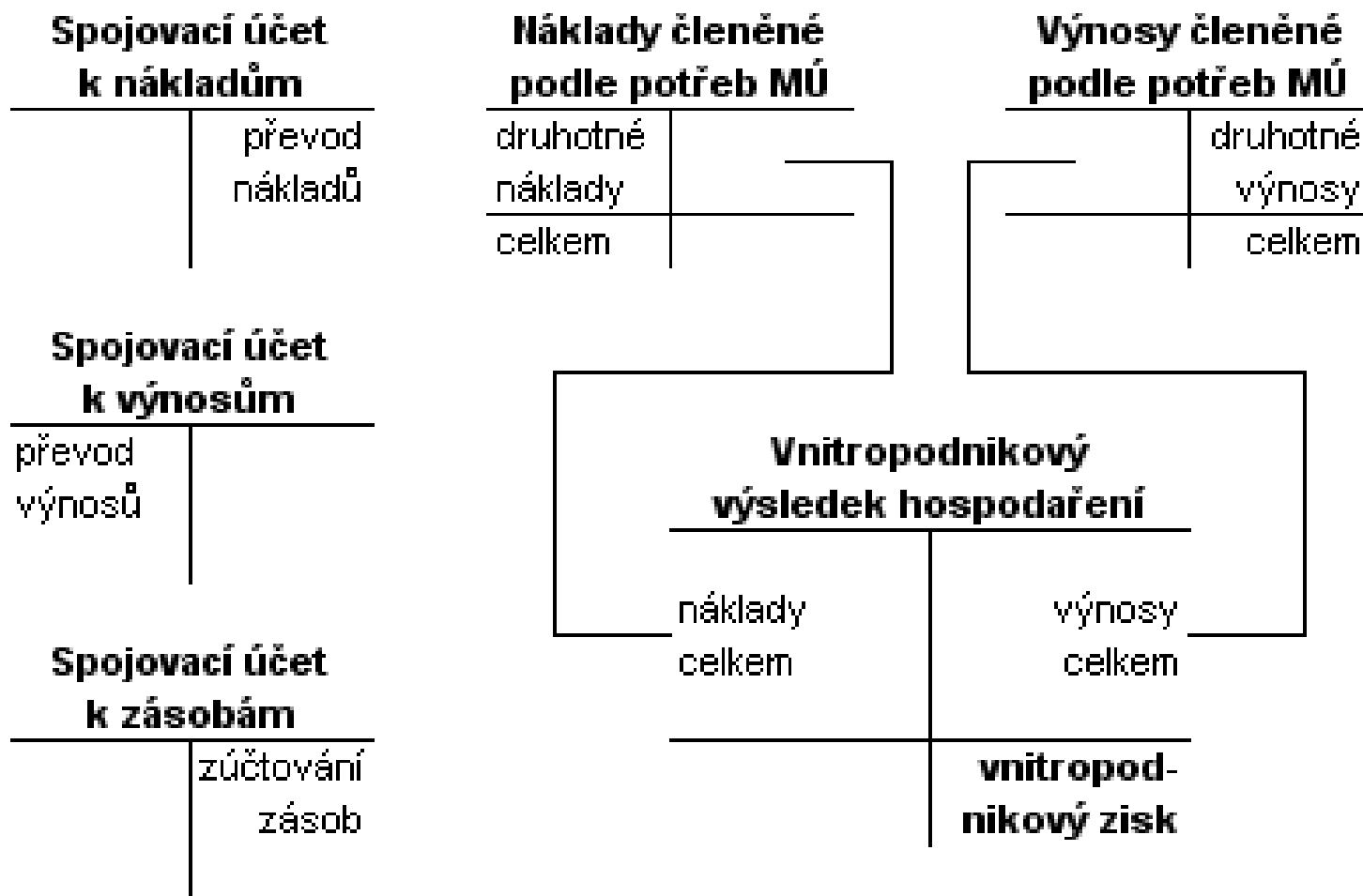
Dvouokruhové účetnictví - 1. okruh

1. okruh: Finanční účetnictví



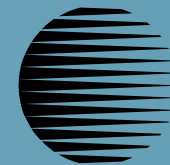
Dvouokruhové účetnictví - 2. okruh

2. okruh: Vnitropodnikové účetnictví



Základní parametry vnitropodnikového účetnictví (příklad)

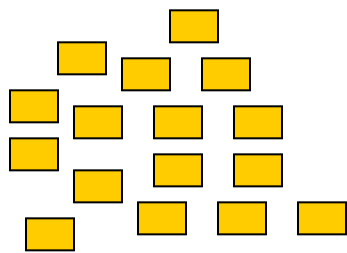
- Technika VPÚ: dvouokruhové účetnictví s použitím účtové třídy 8 a 9
- Používané metody a postupy ve vztahu k ekonomické funkci:
 - rozvrhování nákladů a výnosů na střediska (tvorba rozpočtů středisek, měsíční reporty)
 - základní objekt - místo vzniku - tomu jsou uzpůsobena vnitřní zúčtovací pravidla a kalkulační postupy
 - kompletní rozvržení nákladů na střediska umožní oceňování zásob a tvorbu požadovaných kalkulací a rozpočtů (účelové členění nákladů)
- Určení základní odpovědnosti za kvalitu VPÚ a jeho výstupů v rámci organizační struktury podniku - centralizované manažerské účetnictví (odd. manažerského účetnictví).



Organizace a organizování podniku

- Organizování: cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu; výsledkem organizování je organizace
- Organizace: vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědnosti apod. (formální organizace)
- Rozpětí řízení: počet osob (podřízených), které manažer řídí
- Delegování: přenesení a fixování určitého přesně vymezeného rozsahu pravomoci a odpovědnosti na jinou osobu nebo útvar
- Centralizace: soustředování kompetencí do „jedněch rukou“, způsob vykonávání moci, řízení a kontroly z jednoho centra
- Decentralizace: rozdělení moci, rozhodování, činností a přenášení práv, povinností, odpovědnosti a oprávnění na nižší složky.

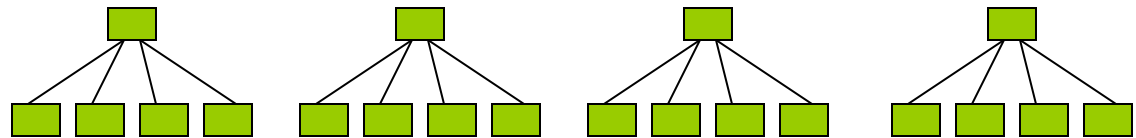
Útvarová a procesní struktura - postup organizování



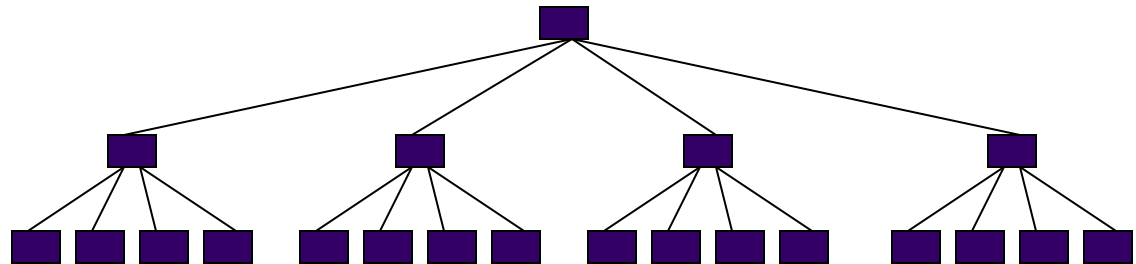
a



b



c



d

Faktory ovlivňující organizování

- Typ předmětu činnosti:
 - výroba výrobků, obchodní činnost, služby a jejich různé typy - např.: doprava, stavebnictví, cestovní kanceláře, poradenství
- Složitost produkčního procesu:
 - např. rozdíly mezi sériovou a zakázkovou produkcí
- Způsob prodeje podnikových produktů:
 - přímý prodej odběratelům nebo velkoobchod
- Velikost podniku:
 - má vliv zejména na rozpětí řízení
- Míra centralizace/decentralizace:
 - projevuje se např. volbou ploché nebo strmé organizační struktury.

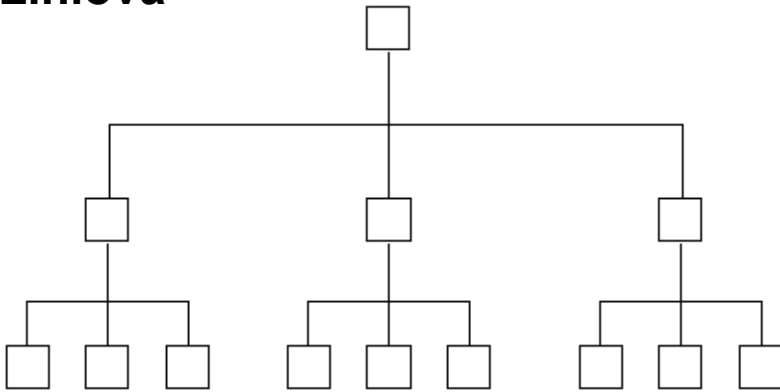


Přístupy k vytváření útvarových struktur

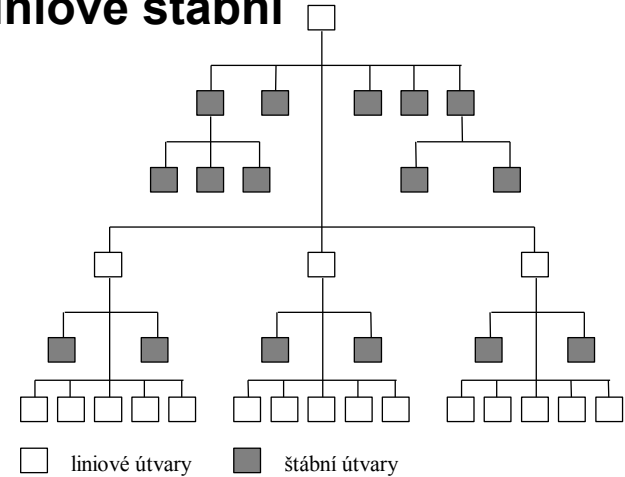
- Obecné principy přiřazení procesů útvarům:
 - princip funkční specializace
 - princip předmětné specializace
 - kombinace obou principů
- Volba útvarové struktury (a jejich kombinací):
 - tradiční útvarové struktury:
 - liniová struktura
 - funkční struktura
 - liniově-štabní struktura
 - cílově programové útvarové struktury:
 - projektová koordinace a projektová struktura
 - maticová struktura.

Typy organizačních struktur

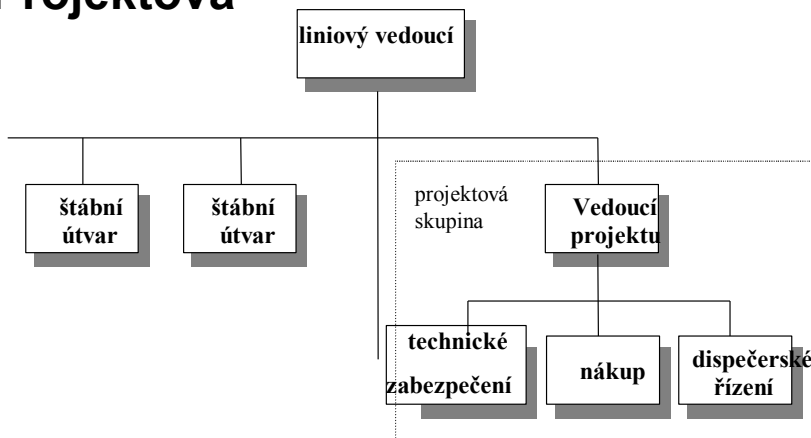
Liniová



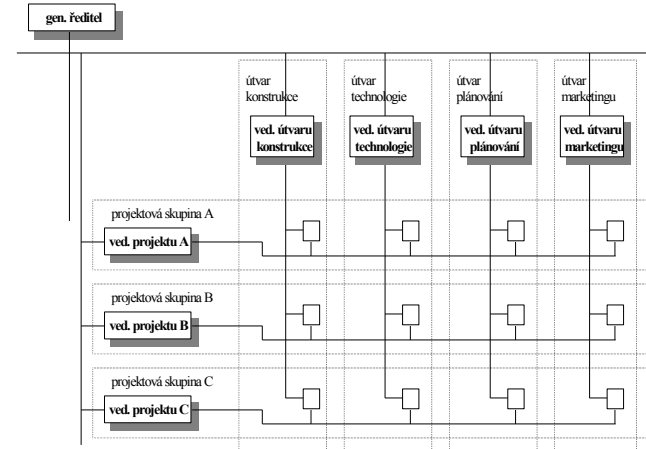
Liniově štábní



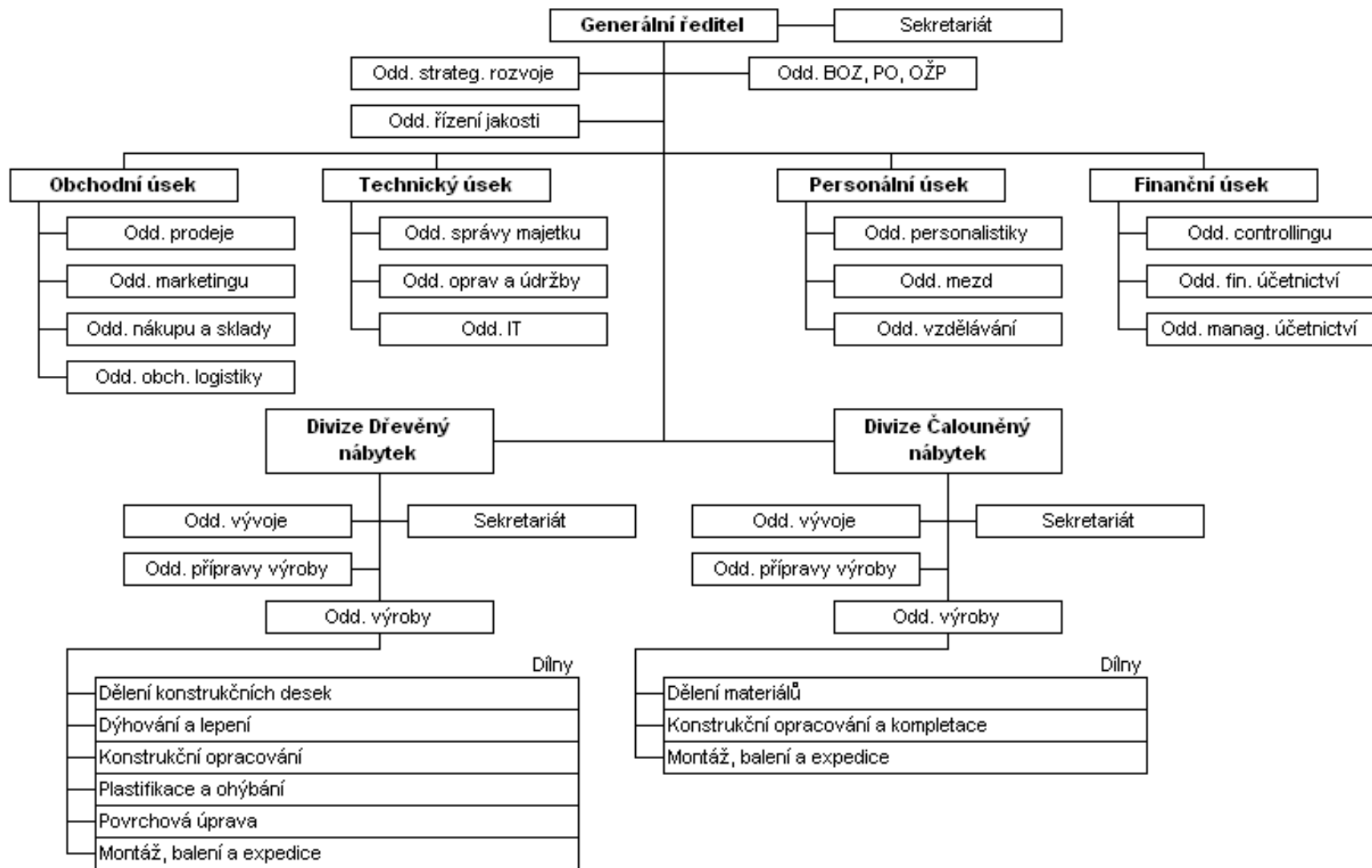
Projektová



Maticová

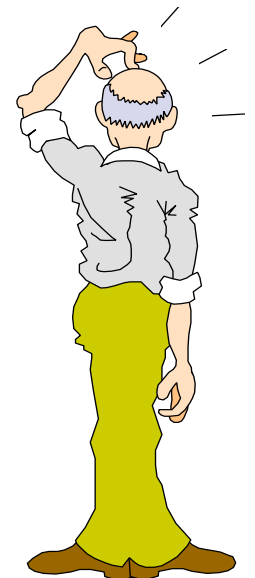


Organizační schéma (příklad)



Nejčastější chyby

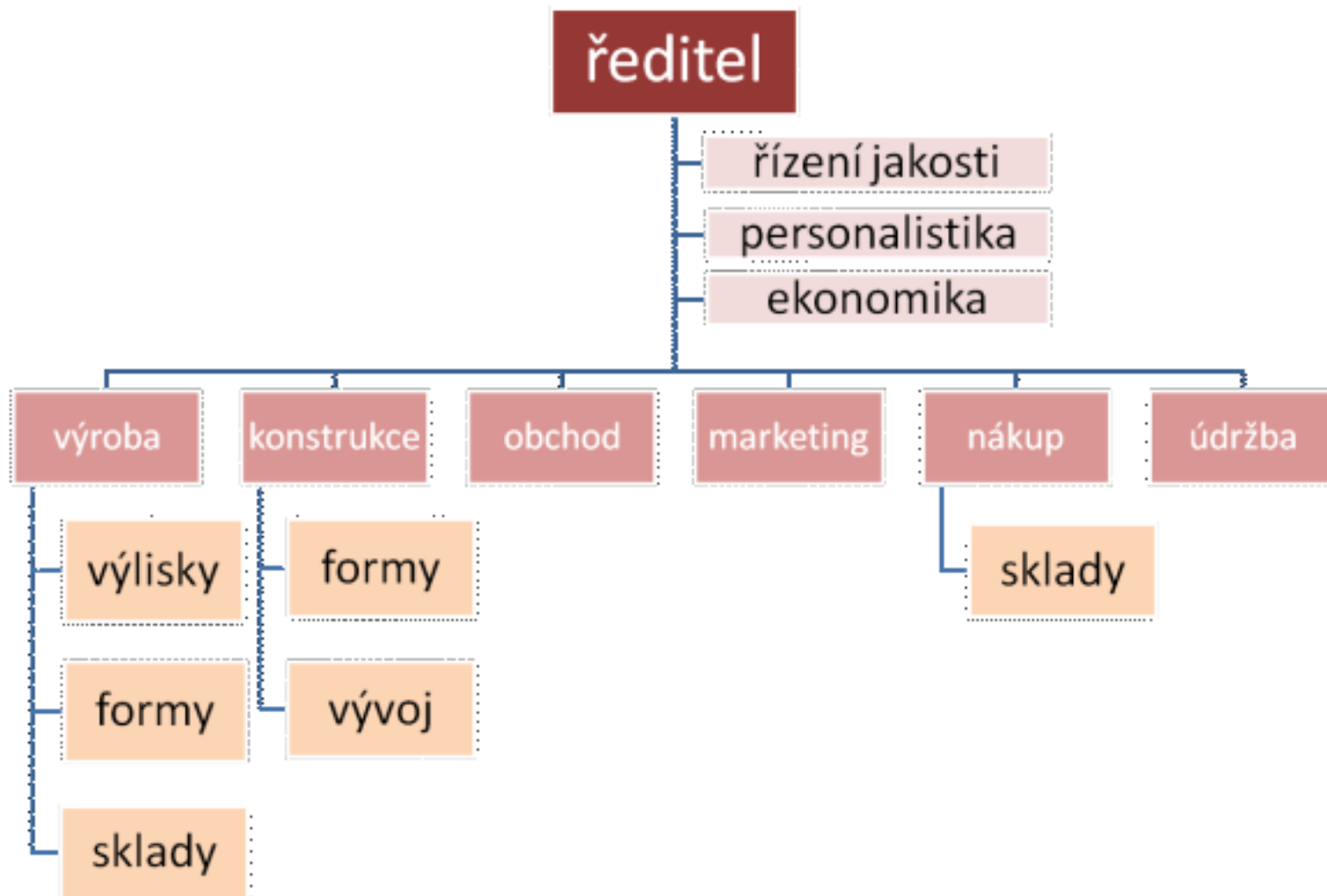
- Nepřiměřeně jednoduchá/složitá organizační struktura
- Předmětem organizačního schématu jsou zejména pracovní místa a nikoliv organizační útvary
- Organizační útvary nemají výkonné pracovníky, ale pouze administrativní
- Organizační útvary jsou uvedeny označením procesů a nikoliv označením útvaru
- Nejasné organizační vazby mezi útvary



Nepřiměřeně zjednodušené organizační schéma

Předmět činnosti podniku: Výroba plastových výrobků

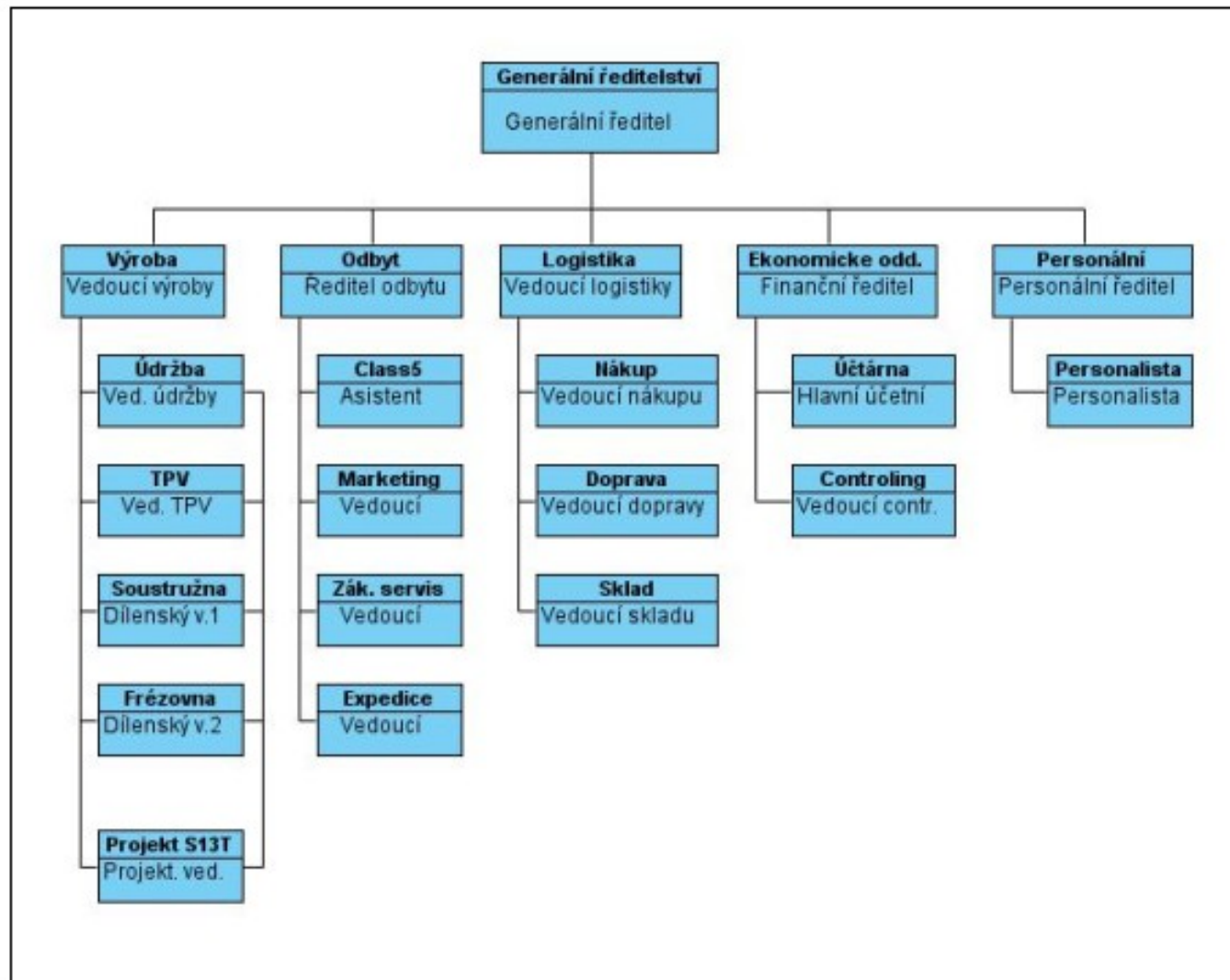
Počet pracovníků: 210



Nepřiměřeně zjednodušené schéma a preference pracovních míst

Předmět činnosti podniku: Výroba kovových komponent

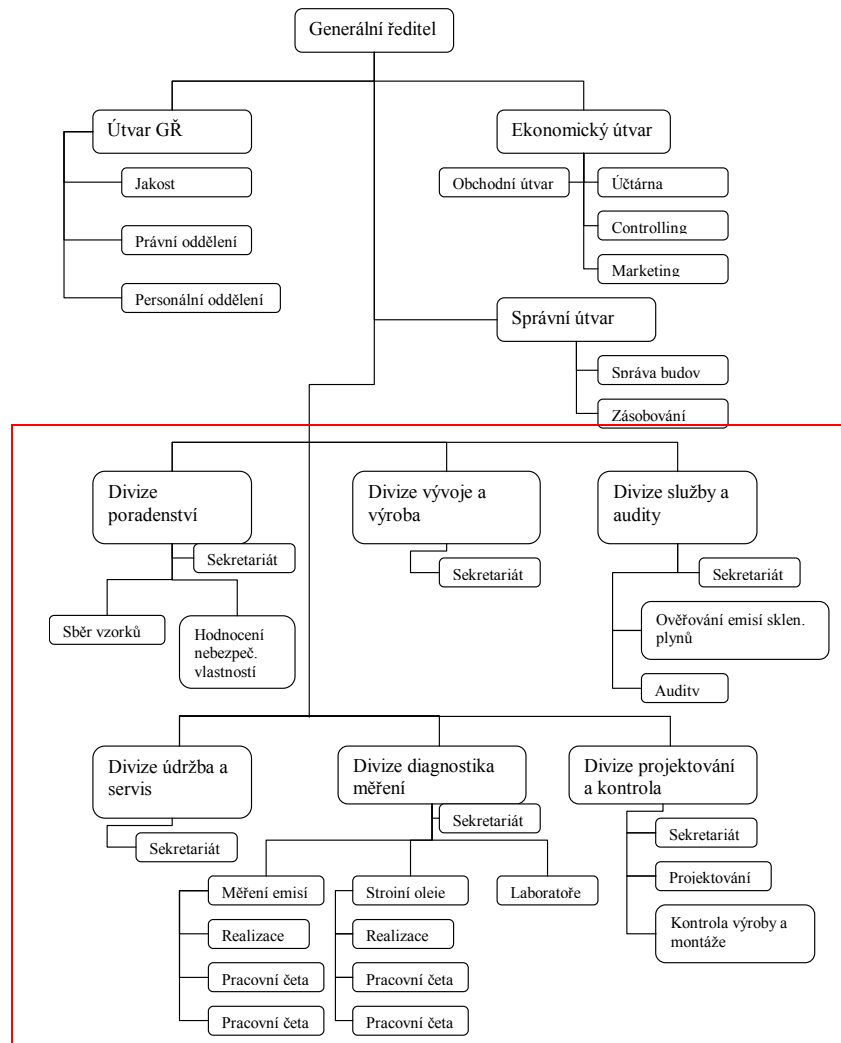
Počet pracovníků: 140



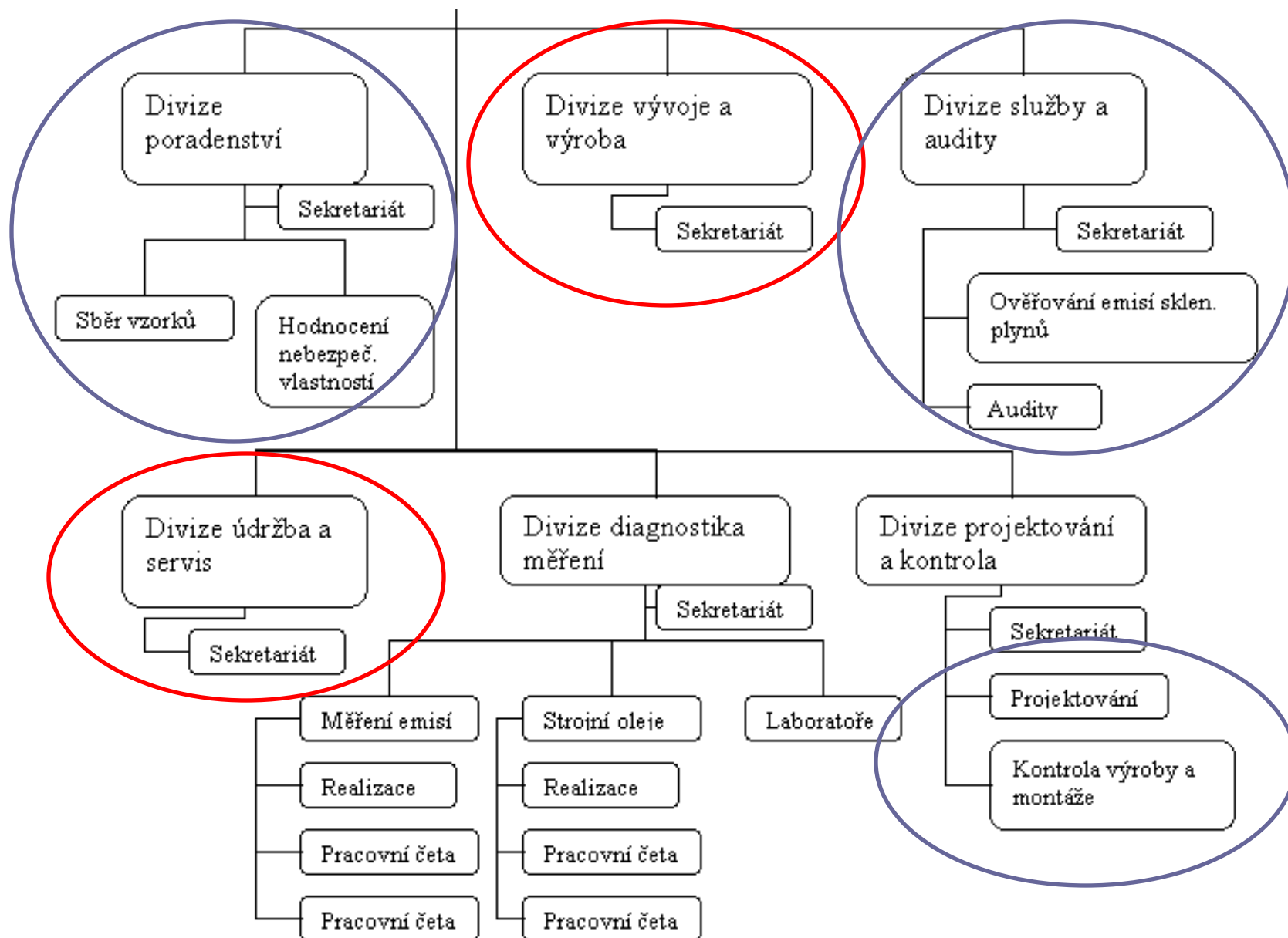
Organizační útvary nemají výkonné pracovníky, označení útvarů

Předmět činnosti podniku: Výroba zařízení, ekologické poradenství ...

Počet pracovníků: 170



Organizační útvary nemají výkonné pracovníky, označení útvarů



Nejasné organizační vazby mezi útvary

Předmět činnosti podniku: Výroba dveří, zárubní, lišt a hran

Počet pracovníků: 200

