

# OBSAH

## ÚVODEM

<b>1. MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ - ÚVOD DO PROBLEMATIKY</b> .....	<b>7</b>
1.1 Účetnictví jako komunikační a informační systém .....	7
1.2 Účetnictví finanční a manažerské .....	7
1.2.1 Účetní normy pro regulované účetnictví .....	7
1.2.2 Charakteristika a základní rozdíly .....	8
1.2.3 Účetnictví manažerské, vnitropodnikové a nákladové .....	8
1.3 Historie manažerského účetnictví .....	9
1.3.1 Etapy vývoje manažerského účetnictví .....	10
1.3.2 Vnitřní firemní účetnictví v jednotlivých zemích .....	10
1.4 Povinný rozsah manažerského účetnictví .....	11
1.4.1 Oceňování majetku vytvořeného vlastní činností a účtování o něm .....	12
1.4.2 Účtování o zásobách vytvořených vlastní činností ve finančním účetnictví .....	12
1.4.3 Účtování o aktivitách ve finančním účetnictví .....	16
1.4.4 Vlastní výkony a aktívace v rozvaze .....	16
1.5 Kalkulace „vlastních nákladů“ .....	17
1.6 Provozní účetnictví .....	19
1.6.1 Sledování vlastních nákladů .....	19
1.7 Jedno a dvouokruhové účetnictví .....	19
1.7.1 Vnitropodnikové výkony v jednookruhovém účetnictví .....	21
1.7.2 Použití účtů třídy 8. a 9. ve dvouokruhovém účetnictví .....	22
1.8 Základní pojmy .....	27
<b>2. INFORMACE A ŘÍZENÍ</b> .....	<b>28</b>
2.1 Informace .....	28
2.1.1 Vztah informace a skutečnosti .....	28
2.1.2 Užitečnost, cena a množství informace .....	29
2.1.3 Optimalizace množství a ceny informace .....	29
2.2 Informační systém (IS) .....	30
2.2.1 Rozsah informačního systému .....	31
2.2.2 Informace a informační technologie .....	31
2.2.3 Racionalizace informačních toků .....	33
2.2.4 Neuronová síť jako automat v informační technologii .....	33
2.3 Optimum a kompromis .....	34
2.4 Základní pojmy: .....	35
<b>3. MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ A ŘÍZENÍ</b> .....	<b>36</b>
3.1 Manažerské účetnictví jako nástroj řízení .....	36
3.2 Teorie řízení a rozhodování .....	36
3.2.1 Časový horizont řízení: .....	36
3.2.2 Sedm rozhodovacích kroků - rozhodovací algoritmus: .....	37
3.3 Řízení a regulace .....	39
3.4 Podnik jako systém .....	40
3.5 Aspekty a podmínky úspěšného manažerského řízení .....	41
3.5.1 Organizace, organizační struktura, autorita .....	41
3.5.2 Komunikace .....	42
3.5.3 Motivace .....	43
3.5.4 Plánování a rozpočtování .....	43
3.5.5 Kontrola a rozhodování .....	45
3.6 Základní pojmy .....	45

<b>4. INFORMACE PRO ŘÍZENÍ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU</b>	<b>46</b>
4.1 Základní pojmy nákladového účetnictví	46
4.1.1 Zobrazení hospodářských dějů a finančních toků podniku	46
4.1.2 Náklady a výdaje + výnosy a příjmy	46
4.1.3 Zisk / ztráta	48
4.1.4 Funkce zisku	48
4.2 Ukazatele pro vnitropodnikové řízení	48
4.3 Základní klasifikace nákladů	49
4.3.1 Druhové členění nákladů	49
4.3.2 Účelové členění nákladů	50
4.3.3 Kalkulační členění nákladů	50
4.3.4 Členění nákladů podle vztahu k objemu výkonů	52
4.3.5 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti	57
4.3.6 Členění nákladů dle ovlivnitelnosti kvalitou rozhodování	57
4.4 Náklady a rozhodovací úlohy	57
4.4.1 Rozhodovací úloha typu „Dodatečná produkce“	59
4.4.2 Rozhodovací úloha typu „Výrobít či koupit“	60
4.4.3 Rozhodovací úloha „Prodat nebo pokračovat“	62
4.5 Hrubé rozpětí, marže (irelevantní náklady)	62
4.6 Náklady intervalové - veličiny intenzity	63
4.7 Náklady celkové ( $\Sigma N$ ), průměrné ( $\emptyset N$ ) a rozdílové ( $\Delta N$ )	64
4.8 Základní pojmy	65
<b>5. KALKULACE</b>	<b>66</b>
5.1 Kalkulace a kalkulování	66
5.2 Kalkulace a evidence nákladů	67
5.2.1 Evidence nákladů a specifické kalkulační účty	68
5.2.2 Kalkulace v souvislosti s charakterem výroby a výrobku	68
5.2.3 Kalkulace a alokace nákladů při jejich rozvrhování	68
5.3 Kalkulační metody - náklady ve vztahu k jednici výkonu	70
5.3.1 Kalkulace dělením - prostá	71
5.3.2 Kalkulace dělením s poměrovými (ekvivalentními) čísly	71
5.3.3 Kalkulace dělením - statistické metody	72
5.3.4 Kalkulace režijní (přirážková)	72
5.3.5 Zakázková metoda a metoda ABC	75
5.4 Kalkulační metody - náklady ve vztahu k celkovému výkonu	76
5.4.1 Kapacitní propočty, propočty fixních nákladů	77
5.4.2 Metoda „Direct costing“ - kalkulace variabilních nákladů	80
5.4.3 Bod zvratu	82
5.4.4 Sortimentní propočty	84
5.4.5 Komparace - bod rovnováhy	88
5.5 Základní pojmy	89
<b>6. ŘÍZENÍ VÝKONŮ A ÚTVARŮ</b>	<b>90</b>
6.1 Normy	92
6.1.1 Předběžná kalkulace - normy a normativy	92
6.1.2 Vnitropodnikové ceny	92
6.1.3 Kalkulace vlastních nákladů	93
6.2 Vnitropodnikové rozpočtnictví	96
6.2.1 Vnitropodniková cena jako nákladový normativ	97
6.2.2 Metody sestavování rozpočtu	97
6.3 Rozdílové kalkulace - kalkulace jako míra	99
6.3.1 Rozdílové kalkulace a vnitropodnikové řízení	99
6.3.2 Rozbor odchylek od plánu a rozbor ztrát	100
6.3.3 Metoda standardních nákladů - rozdílová metoda	101

6.4	Výsledná kalkulace a cenotvorba .....	103
6.4.1	Ceny prodejní .....	103
6.4.2	Tvorba prodejních cen a hodnocení situace na trhu .....	104
6.5	Řízení útvarů - odpovědnostních středisek .....	105
6.5.1	Vnitropodnikové odpovědnosti útvarové účetnictví .....	105
6.6	Vnitropodniková banka a spořitelna .....	108
6.6.1	Vnitropodniková spořitelna - záložna .....	113
6.7	Základní pojmy .....	113
7.	<b>NOVÉ TENDENCE V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ</b> .....	<b>115</b>
7.1	Změny ve světě a ekonomice posledních desetiletí .....	115
7.1.1	Eko-účetnictví .....	116
7.1.2	Sociální účty, sociální kapitál, sociální audit .....	117
7.2	Vnější aspekty ovlivňující řízení podniků, firmy .....	117
7.3	Nové tendence v manažerském účetnictví a řízení .....	117
7.3.1	Řízení nákladů závislých činností (ABC management) .....	117
7.3.2	Externí informace jako součást manažerského účetnictví .....	118
7.3.3	Časový horizont manažerských rozhodnutí .....	118
7.4	Manažerské řízení a systémové myšlení .....	119
7.5	Management a demokracie .....	120
7.6	Základní pojmy .....	120
	Seznam příkladů a jejich řešení .....	121
	Řešení vybraných úkolů: .....	122