

Projekt systému plánování a rozpočtnictví ve vybrané společnosti.

Bc. Beáta Gažová

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Beáta Gažová**

Osobní číslo: **M16406**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt systému plánování a rozpočtnictví ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se plánování a rozpočtnictví.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Provedte analýzu současného stavu plánování a rozpočtnictví ve vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy zhodnoťte výsledky a navrhněte inovovaný systém plánování a rozpočtnictví.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika navrhovaného modelu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ATKINSON, Anthony A. Management accounting. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2007, 656 s. ISBN 978-0-13-600531-5.
DRURY, Colin. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827. ISBN 978-1-4080-9393-1.
FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.
KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příručce knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.04.2018

Jméno a příjmení: Beáta Gažová


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Predmetom tejto diplomovej práce je projekt systému plánovania a rozpočtovníctva vo vybranej spoločnosti, analýza súčasnej situácie a návrh nového systému. Teoretická časť klasifikuje podstatu plánovania, typy a tvorbu systému rozpočtov, moderné a tradičné metódy rozpočtovníctva. Praktická časť obsahuje predstavenie spoločnosti, analýzu súčasného stavu rozpočtovníctva a analýzu nákladov. V ďalšej časti je vytvorený návrh nového systému plánovania a rozpočtovníctva. Na základe identifikovaných problémov boli v závere praktickej časti navrhnuté odporúčania pre budúce zmeny a zlepšenia v súčasnom systéme spoločnosti.

Kľúčové slová: rozpočet, plánovanie, náklady, odchýlka, kontrola, nákladové stredisko

ABSTRACT

The subject of this diploma thesis is the project of planning and budgeting system in the selected company, analysis of the current situation and suggestion of the new system. Theoretical part is classifying the meaning of planning, types and creation of the budget systems, modern and traditional methods of budgeting. Practical part contains presentation of the company, analysis the current situation of budgeting and analysis of the costs. In the next part is created suggestion of the new system of planning and budgeting. Based on identified problems were mentioned at the end of practical part suggestions for future changes and recommendations to changes of the current system in the company.

Keywords: budget, planning, costs, variation, control, cost center

V prvom rade by som chcela poďakovať doc. Ing. Borisovi Popeskovi, Ph.D., za vedenie diplomovej práce, za odborné rady o problematike a celkovú pomoc. V druhom rade by som chcela poďakovať zamestnancom vybranej spoločnosti za pomoc, zverenú dôveru a informácie. V neposlednom rade ďakujem rodine a priateľom za podporu počas celého štúdia.

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 ZDROJE ÚČTOVNÍCKYCH INFORMÁCIÍ	13
1.1 FINANČNÉ VERZUS DAŇOVÉ ÚČTOVNÍCTVO	13
1.2 MANAŽÉRSKE ÚČTOVNÍCTVO.....	14
1.3 VZŤAH MEDZI FINANČNÍM A MANAŽÉRSKYM ÚČTOVNÍCTVOM.....	15
2 PLÁNOVANIE A ROZPOČTY	16
2.1 PODSTATA PLÁNOVANIA	17
2.1.1 Podnikové vnútro podnikové plánovanie.....	18
2.2 ROZPOČTY.....	19
2.2.1 Typy rozpočtov	19
2.2.2 Členenie rozpočtov.....	20
2.2.3 Pevné a flexibilné rozpočty	20
2.2.4 Prírastkové rozpočty a rozpočty od nuly.....	21
2.2.5 Kľzavé a časovo vymedzené rozpočty	21
2.2.6 Rozpočet čiastkovej aktivity a rozpočet celkovej činnosti	21
2.2.7 Limitovaný a nelimitovaný rozpočet	22
2.3 TVORBA SYSTÉMU PLÁNOV A ROZPOČTOV	22
2.4 KRÁTKODOBÉ PODNIKOVÉ ROZPOČTY	23
2.4.1 Rozpočtová súvaha.....	23
2.4.2 Rozpočtová výsledovka	24
2.4.3 Rozpočet peňažných tokov	25
2.5 VNÚTROPODNIKOVÉ KRÁTKODOBÉ ROZPOČTY	25
2.5.1 Rozpočty stredísk	25
2.5.2 Režijné rozpočty.....	26
3 TRADIČNÉ METÓDY ROZPOČTOVNÍCTVA	28
3.1.1 Rozpočet ako nástroj pre stanovenie nákladov	28
3.2 PRUŽNOSŤ ROZPOČTOV	29
3.2.1 Skryté náklady.....	29
3.2.2 Líder na trhu.....	30
3.2.3 Experti	30
3.3 FÁZY ROZPOČTOVACIEHO PROCESU	31
3.4 NEDOSTATKY TRADIČNÉHO ROZPOČTOVNÍCTVA.....	31
4 MODERNÉ METÓDY ROZPOČTOVNÍCTVA	34
4.1 ACTIVITY-BASED BUDGETING	34
4.2 BEYOND BUDGETING	36
4.2.1 Zavedenie BB.....	39
4.3 ZERO-BASED BUDGETING	39
4.3.1 Plusy a mínusy ZBB.....	40
5 HODNOTENIE A KONTROLA ROZPOČTU	41

II PRAKTICKÁ ČASŤ	42
6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	43
6.1 PROFIL SPOLOČNOSTI	43
6.1.1 Portfólio.....	44
6.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	44
6.3 CYKLUS VÝROBKU V SPOLOČNOSTI.....	46
6.4 HOSPODÁRENIE SPOLOČNOSTI A ZÁKLADNÉ UKAZOVATELE	46
7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PLÁNOVANIA ROZPOČTOVNÍCTVA	48
7.1 AKTUÁLNY SYSTÉM	48
7.1.1 Prijatie dopytov a vypracovanie ponúk.....	48
7.1.2 Plánovanie výroby.....	49
7.2 DRUHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV	50
7.3 ČLENENIE NÁKLADOV NA FIXNÉ A VARIABILNÉ	54
7.4 VYHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU	56
7.4.1 Identifikácia hlavných nedostatkov.....	57
8 PROJEKT SYSTÉMU PLÁNOVANIA A ROZPOČTOVNÍCTVA	58
8.1 CIEĽ PROJEKTU	58
8.2 STANOVENIE ZODPOVEDNOSTI	58
8.3 ROZDELENIE ROZPOČTOVÝCH STREDÍSK	59
8.4 NÁVRH ZOSTAVOVANIA PLÁNOV A ROZPOČTOV	60
8.4.1 Návrh rozdelenia stredísk.....	61
8.4.2 Návrh systému tvorby rozpočtu	61
8.4.3 Návrh postupu zostavovania rozpočtov	63
8.5 NÁVRH KRÁTKODOBÉHO ROZPOČTU	64
8.6 PLÁNOVANÉ MESAČNÉ A ŠTVRŤROČNÉ NÁKLADY SKUPINY STREDÍSK VÝROBA I. ŠTVRŤROK	65
8.6.1 Kontrola plnenia rozpočtu za prvý štvrťrok – stredisko výroba	68
8.6.2 Plán rozpočtu pre skupinu stredísk výroba – 2. štvrťrok	72
8.6.3 Plán rozpočtu pre skupinu stredísk výroba – 3. štvrťrok	73
8.6.4 Plán rozpočtu pre skupinu stredísk výroba – 4. štvrťrok	74
8.6.5 Rozpočet pre ekonomické stredisko.....	74
8.6.6 Rozpočet pre stredisko réžia	77
8.6.7 Štvrťročný rozpočet pre stredisko výskum	78
8.7 CELOPODNIKOVÝ ROZPOČET	78
8.8 PLÁNOVANÁ ROZPOČTOVÁ VÝSLEDOVKA	79
8.9 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	80
8.10 ODPORUČENIE PRI ZOSTAVOVANÍ DO ĎALŠÍCH OBDOBÍ.....	80
9 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	82
9.1 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
9.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	82
9.3 PRÍNOSY A RIZIKÁ	83
10 ZHRNUTIE A ZÁVEREČNÉ NÁVRHY PRE SPOLOČNOSŤ.....	84

ZÁVER	85
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	86
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	90
SEZNAM TABULEK.....	91
ZOZNAM PRÍLOH.....	93

ÚVOD

V súčasnom hospodárskom prostredí podnikov sa neustále stretávame s problémami správneho riadenia nákladov, ktorý systém rozpočtovníctva je správny a či má správnu vypovedaciu hodnotu pre spoločnosť. Tieto problémy sú pre podnik nesmierne dôležité, a nie je na ne presné a jasné riešenie. V mnohých firmách sa stáva, že majú zvolený nesprávny systém plánovania a rozpočtovníctva a nedarí sa jej redukovať náklady, nedosahuje profitu aký si predstavuje. Znižovanie a sledovanie nákladov je veľmi citlivá téma, a spoločnosť by mala dbať na čo najpresnejšiu voľbu vhodného systému.

Prvá časť diplomovej práce sa zameriava na rešerš literárnych prameňov na tému plánovanie a rozpočtovníctvo, rieši náklady, výber správneho systému rozpočtovníctva a jeho tvorbu. Ak je podnik schopný zvoliť správny systém, je na najlepšej ceste zvládnuť efektívne riadenie nákladov. V súčasnosti sa prostredie veľmi rýchlo mení, preto by redukcii nákladov podniky nemali podceňovať. Správne stanovenie nákladov je cestou k ziskovosti a predajnosti výrobkov. Teoretická časť slúži ako podklad pre správne spracovanie praktickej časti, ktorá sa zameriava na vybranú spoločnosť v strojárskom odvetví.

V druhej, praktickej časti je spracovávaný vybraný podnik, ktorý sa pohybuje v oblasti automatizačných a elektrických zariadení a strojov. Firma v minulosti nikdy nevyužívala plánovanie a rozpočtovníctvo ako také, ani nesledovala náklady a ich vývoj, prípadne čo ich spôsobuje. Spoločnosť pôsobí vo veľmi špecifickej oblasti svojho odvetvia, a kvôli tomu nie je jednoduché presne určiť, čo náklady spôsobuje a priradiť ich k jednotlivým strediskám. Po prevedení analýzy sa vyjasnilo mnoho nedostatkov súčasného zanedbávania nákladov. V tejto časti je preto uvedený nový a úplne prvý systém rozpočtovníctva pre vybranú spoločnosť. Dúfame, že poskytnuté podklady tejto práce budú pre spoločnosť znamenať základ pre zmenu systému a sledovanie nákladov do budúcnosti.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

V hospodárskom prostredí, kde sa pohybujú podniky sa často nachádzajú problémy s riadením nákladov a ich správnym využívaním.

Táto diplomová práca sa zameriava na projekt systému plánovania a rozpočtovníctva vo vybranej spoločnosti. Hlavnou úlohou je zber údajov a informácií o tejto téme, analýza údajov a následná aplikácia zozbieraných vedomostí na systém plánovania a rozpočtovníctva vo vybranej spoločnosti a návrh nového systému, ktorý je vhodný pre spoločnosť. Následne na to vytvorenie odporúčaní a návrhov v oblasti rozpočtovníctva a úspory nákladov.

Teoretická časť sa zameriava na rešerš literárnych prameňov v oblasti plánovania, rozpočtov, ich tvorbe a možných metód – tradičných a moderných v rozpočtovníctve. Rešerš sa vykonáva pomocou metódy analýzy dostupných dokumentov, ktoré sa týkajú spomínanej témy. V tomto prípade je použitá deskriptívna metóda, ktorá ponúka ucelený pohľad do tohoto odboru a pomáha chápať súvislosti v danej problematike.

Praktická časť sa zaoberá dvomi celkami, a to analýzou súčasného stavu rozpočtovníctva a plánovania a problematikou, ktorá je s danou témou spojená. Analýza je vykonaná pomocou hodnotenia súčasného systému, čiže kvalitatívnym výskumom. Využitie sú taktiež empirické metódy ako sú otázky a pozorovanie. Toto pozorovanie a otázky je uskutočnené priamo v podniku, pomocou sledovania tvorby plánov. Otázky sú položené priamo zodpovedným osobám, ktoré túto činnosť vykonávajú na dennej báze. Dedukcia, konkretizácia a indukcia sú metódy, ktoré sú využité z teoretických druhov.

Za pomoci teoretických metód ako sú dedukcia, indukcia a konkretizácia sú vytvorené návrhy a odporúčania pre vybranú spoločnosť, ako aj návrh systému plánovania a rozpočtovníctva.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZDROJE ÚČTOVNÍCKÝCH INFORMÁCIÍ

Čechová (2006, str. 3) vo svojej publikácii uvádza, že účtovníctvo začalo byť postupne vnímané inak ako len nástroj pre zaznamenávanie niektorých javov, ale aj ako nástroj pre riadenie spoločnosti. Dnešné účtovníctvo sa vyznačuje úlohami ako sú zistenie informácií a ich verné zobrazenie, overovanie tohto zobrazenia, zhromažďovanie a triedenie údajov. Roztriedené informácie sú základom pre zhodnotenie situácie, ktorú ak rozanalyzujeme dospejeme k stanoveniu úloh pre ďalšie obdobia.

Zo všeobecných znalostí v oblasti účtovníctva môžeme vydedukovať, že zdroje účtovníckych informácií sa delia podľa jednotlivých kritérií. Drury (2015, str. 5) rozdeľuje zdroje informácií do nasledujúcich kategórií podľa toho, kto je užívateľom účtovníckych informácií a taktiež aké rozhodovacie úlohy a otázky rieši. Postupne sa vyvinula teória, že účtovníctvo rozdeľujeme podľa toho, čo obsahovo rieši.

- **Daňové účtovníctvo**, ktorého hlavnou úlohou je primárne zobrazit' podnikateľský proces, pričom berie ohľad na správne zobrazenie základu dane z príjmov.
- **Finančné účtovníctvo**, je zjednodušene podnikateľský proces zobrazený pre externých užívateľov (banky, vlastníci a podobne).
- **Manažérske účtovníctvo** predstavuje také informácie, ktoré využívajú manažéri a rôzni vedúci pracovníci na rozličných úrovniach riadenia.

1.1 Finančné verzus daňové účtovníctvo

Finančné účtovníctvo, ako sa vo svojej publikácii vyjadruje Hinke a Bárková (2017, str. 7), sa radí medzi základné nástroje ktoré slúžia v podniku pre ekonomickú orientáciu. Ako publikujú Thomas a Maurice (2013, str. 8) jeho úlohou je poskytnúť všetkým užívateľom spoľahlivé informácie a podklady, ktoré slúžia k hodnoteniu minulého stavu, ale taktiež slúžia ako pomôcka pre rozhodovanie do budúcnosti. Medzi užívateľov finančného účtovníctva zaraďujeme ako súčasných, tak i potencionálnych investorov, rôzne štátne organizácie (ako sú napríklad štatistické úrady), zamestnancov, obchodných partnerov a podobne.

Ako spomína Popesko s kolektívom (2008, str. 8) môžeme finančné a daňové účtovníctvo zaradiť do kategórie *účtovné systémy pre externých užívateľov*. Jedným zo spoločných znakov týchto dvoch smerov je taktiež fakt, že musia byť konštruované podľa striktných a všeobecne platných pravidiel. Fibírová (2015, str. 18) hovorí o celi **daňového účtovníctva**

ako o zobrazení podnikateľského procesu, pričom je v prvom rade potrebné zistiť *základ dane z príjmov*. Ďalej spomína, že vzťah medzi spomínaným daňovým a finančným účtovníctvom je senzitívnou otázkou. V tejto oblasti je regulácia zaistovaná najmä zo strany ministerstva financií danej krajiny. Česká republika ho má konkrétne upravený zákonom o účtovníctve.

1.2 Manažérske účtovníctvo

Odpoveď na to, prečo vlastne manažérske účtovníctvo vzniklo, dáva odpoveď Popesko s kolektívom (2014, str. 11). Podľa danej publikácie vzniklo z dôvodu nedostatkov, ktoré poskytovalo finančné účtovníctvo. Najmä v Európe prestalo mať finančné účtovníctvo dostatočnú vypovedaciu schopnosť pre manažérov a vedúcich pracovníkov. Samotné označenie manažérskeho účtovníctva v zahraničí – účtovníctvo pre riadenie a účtovníctvo nákladov a výnosov orientované na rozhodovanie – poukazuje na dôležitosť účtovníctva pre riadenie a budúcu prosperitu spoločnosti.

Fibírová (2015, str. 25) opisuje ako hlavnú úlohu manažérskeho účtovníctva to, aby slúžilo k potrebám pre riadenie podniku. Táto základná úloha sa rozdeľuje na niekoľko častí:

- zistenie reálnych javov a s nimi spojených informácií,
- kontrola spomenutých javov, ich rozobratie a formulácia výstupov,
- prichystať získané výstupy pre rozhodovanie do budúcnosti a pre ujasnenie úloh, ktoré z rozhodnutí plynú.

V rovnakej publikácii od Čechovej (2006, str. 6) autorka uvádza, že medzi najdôležitejšie úlohy manažérskeho účtovníctva taktiež patrí poskytovanie údajov o výkonoch, podávanie údajov o jednotlivých častiach spoločnosti (oddeleniach a útvaroch), kde náklady vznikajú, pričom sa zameriavame najmä na režijné náklady. Predchádzajúce údaje sú veľmi dôležité pre správne priradenie nákladov jednotlivým položkám, a teda vytvorenie kalkulačného systému, čo je ďalšou z úloh manažérskeho účtovníctva. Okrem riadenia podľa zodpovednosti (čo je prenášanie zodpovednosti na jednotlivé oddelenia a útvary podniku), sa zameriava taktiež na systém rozpočtovníctva. Rozpočty majú určitú podobnosť s kalkuláciami, avšak rozpočty sú tvorené pre celý podnik alebo určitú oblasť spoločnosti, pričom kalkulácia sa sústreďuje na jeden výrobok alebo určitú skupinu výrobkov.

1.3 Vzťah medzi finančným a manažérskym účtovníctvom

Vzťah medzi finančným a manažérskym účtovníctvom popisuje Popesko s Jirčíkovou a Škodákovou (2014, str. 14) ako je uvedené v tabuľke, kde sa nachádza sedem kritérií porovnávania:

Tabuľka 1 - Vzťahy medzi finančným a manažérskym účtovníctvom (vlastné spracovanie)

Kritérium	Finančné účtovníctvo	Manažérske účtovníctvo
Obsah	Obsahom je podnik ako celok. Sústreďuje sa na aktíva, pasíva, náklady výnosy... Zápisy sú uvedené v rozvahe a výkaze ziskov strát.	Rôzne informácie slúžiace k vedeniu podniku. Obsahuje nákladové účtovníctvo, rozpočtovníctvo a kalkulácie. Zameriava sa aj na vnútro podnikové jednotky.
Užívatelia	Externí - investori, akcionári, dodávatelia.	Interní - vedenie podniku a manažéri.
Regulácia	Zákon o účtovníctve a účtovné štandarty.	Vnútorné regulácie a nariadenia.
Systémovosť	Vykazované podľa zákona a metodických pokynov.	V rámci podniku alebo jeho časti.
Merné jednotky	Peňažné jednotky.	Použitie najúčelnejších jednotiek - často používané naturálne jednotky.
Periodicita	Periodicky - najčastejšie ročne.	Nepravidelne - podľa konkrétnych potrieb.
Spôľahlivosť	Spôľahlivé - dané vonkajšou reguláciou. Informácie sú verejné.	Odhadujúce - smerujúce do budúcnosti, ovplyvnené mierou rizika a neistoty. Informácie sú dôverné.

2 PLÁNOVANIE A ROZPOČTY

Ako uvádza vo svojej práci Čechová (2006, str. 97), mnoho autorov uvádza, že v tržnom hospodárstve je či už krátkodobé alebo dlhodobé plánovanie prežitkom (tento pocit nadobúdajú kvôli bývalému režimu a ním zavádzanými päťročnicami), no nie je tomu tak. Čím viac sa spoločnosti musia prispôbovať konkurencii a tým aj nečakaným udalostiam na trhu, tým väčšiu má plánovanie dôležitosť pre podnik. Pred začatím procesu si musíme ujasniť:

- na aké časové obdobie alebo na aký objem činností stačí kapacita podniku,
- ciele podniku v nasledujúcich obdobiach a ich možnosť realizácie,
- čo si môžeme dovoliť – náklady, ktoré môžeme vynakladať bez toho, aby sa podnik dostal do finančnej tiesne,
- budúce investície – koľko musíme svojou činnosťou zarobiť, aby sme mohli investovať podľa plánu?

Lazar (2001, str. 27) píše, že podniky majú stanovené svoje ciele hospodárskej politiky, resp. čoho chcú dosiahnuť – je to maximalizácia zisku, alebo v dnešnej dobe populárnejšie ovládnutie trhu? Tieto ciele hospodárskej politiky podniky spracovávajú do podrobnejších podnikových plánov:

- výrobný plán,
- finančný plán,
- investičný plán,
- personálny plán.

Garrison s kolektívom (2012, str. 3) definuje plánovanie, rozpočtovanie a kontrolu ako jedny z najdôležitejších činností managementu. Plánovanie je podľa autorky vizualizáciou toho, čo sa stane ak uskutočníme súčasné rozhodnutia, a zároveň by mal napomôcť zvládnuť prekvapenia a nečakané situácie, ktoré môžu nastať.

Rozpočty majú podľa Hansena s kolektívom (2009, str. 250) rozhodujúcu úlohu v plánovaní a kontrole spoločnosti. Rozpočet, ktorý je využívaný pre plánovanie je metódou pre rozvrhnutie cieľov podniku do operatívnej formy – teda čísiel. Najčastejšie bývajú porovnávané a hodnotené vzhľadom na skutočné výstupy korporácie.

Ako uvádza Lazar (2001, str. 28) je rozpočtom finančne spracovaný dokument, ktorý bol pripravený a schválený pred tým obdobím, na ktoré bol zostavovaný. Rozpočty sa spravidla zostavujú na jeden kalendárny rok. Rozpočty súvisle pokračujú v už stanovených úlohách v podnikovom plánovaní. Stanovujú náklady spojené s časom, objemom a úrovňou aktivity jednotlivých útvarov a podniku ako celku. Dôvody pre zostavovanie rozpočtov:

- napomáhajú vedúcim pracovníkom riadiť a následne kontrolovať činnosti, ktoré majú vo svojej kompetencii,
- sú základom pre hodnotenie výkonov týchto vedúcich pracovníkov,
- spresňujú plánovanie jednotlivých činností uskutočňovaných zvonku i zvnútra podniku,
- motivujú vedúcich i radových zamestnancov v plnení stanovených cieľov pomocou systému odmeňovania, ktorý je naviazaný na rozpočty jednotlivých útvarov,
- koordinujú aktivitu jednotlivých podnikových oblastí a snažia sa zabezpečiť vyvážený pomer týchto aktivít.

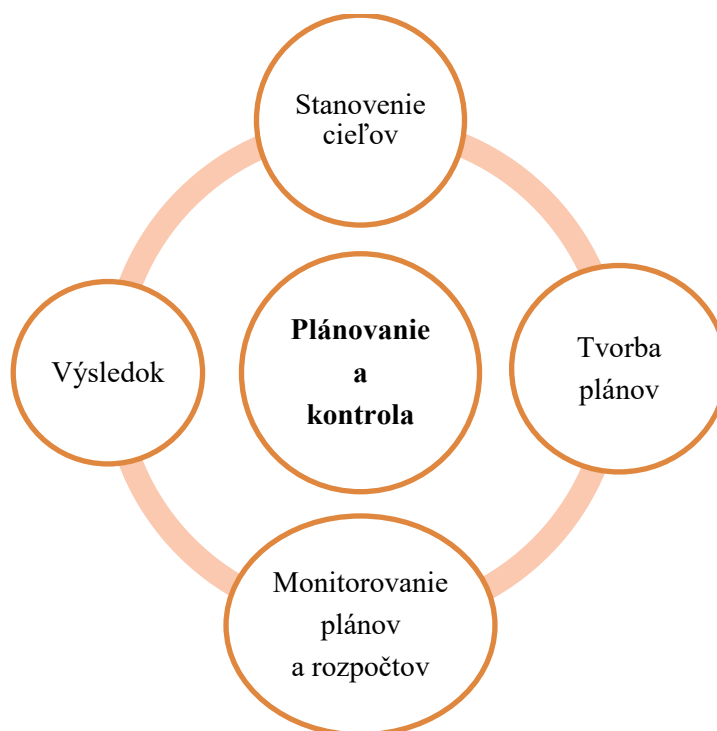
Čechová (2006, str. 97) potvrdzuje slová autora vyššie, a tvrdí, že rozpočtovníctvo priamo súvisí a viaže sa s hlavnými cieľmi podniku, no má oveľa konkrétnejšiu formu. Zostavuje sa predom stanovené určité obdobie, základom sú nielen prepočítané veličiny ale aj odhadované. Tieto veličiny sa stanovujú v peňažnom vyjadrení a majú jasné úlohy.

Hradecký s kolektívom (2008, str. 124) k týmto dôvodom pridávajú ďalšie:

- zvyšovanie účinnosti a efektívnosti riadiaceho procesu v podniku,
- zladit' a riadiť podnikové aktivity už v priebehu zostavovania rozpočtov – v prípade chýb a komplikácií je tu priestor pre odstránenie nežiaducich faktorov už pred začatím obdobia, pre ktoré je rozpočet zostavovaný.

2.1 Podstata plánovania

Žůrková (2007, str. 12) spomína, že je plánovanie, ako väčšina činností a to nielen ekonomických závislá na podrobne prevedenej základnej analýze. Taktiež prechádza rôznymi fázami, ktoré môžete sú uvedené ďalšej strane.



Obrázok 1 - Fázy plánovacieho cyklu (Žůrková, 2007, str. 12)

Fáze plánovacieho procesu podľa Žůrkovej (2007, str. 12) začína logicky, pri stanovení cieľov. Pri tejto fáze si musíme položiť otázku – Čo vlastne chceme dosiahnuť? Ak dokážeme uspokojivo na túto otázku odpovedať, môžeme prejsť k druhej fáze – tvorbe plánov. V tejto časti je potrebné si položiť otázku – Ako najlepšie dosiahneme stanovené ciele s minimálnym použitím nákladov? Ak sme úspešne zvládli túto časť, posunieme sa ďalej na monitorovanie zadaných plánov a rozpočtov. V tejto fáze je potrebné sledovať ako si skutočne počíname a či spĺňame zadané ciele. V poslednom kroku hodnotíme výsledok – prečo a ako sme dosiahli tohto výsledku. Reálne sa tieto kroky pretínajú, je však veľmi dôležité po každej fáze spraviť kontrolu a až potom ju definitívne uzavrieť. Týmto sa podporí včasné zistenie a odstránenie prípadných chýb a nedostatkov.

2.1.1 Podnikové vnútropodnikové plánovanie

Čechová (2006, str. 98) delí plánovanie na podnikové a vnútropodnikové. **Podnikové plánovanie** je v oblasti finančnej činnosti podniku – súvaha, výsledovka, výhľady a plánovanie. Využívajú sa k celopodnikovému plánovaniu a často sa využívajú pri získavaní nových investorov, pri snahe získať úver od banky, a pod. **Vnútropodnikové plánovanie** sa zameriava na jednotlivé útvary, ktoré sa v podniku nachádzajú a kladie dôraz na jednotlivé aktivity týchto oddelení. Tieto dve zložky avšak nemôžeme od seba oddeliť, sú na seba

veľmi úzko naviazané. Vnútropodnikové plány sú konkrétnejším vyjadrením celopodnikových plánov. Detailne sa v nich plánuje činnosť jednotlivých útvarov, a ich cieľov podľa zadaných celopodnikových plánov.

2.2 Rozpočty

Čechová (2006, str. 98) tvrdí, že rozpočty sa zaoberajú stavovými veličinami, ale i tokovými veličinami. **Stavové veličiny** sú také, ktorých zmeny sa zaznamenávajú zmenou stavu, čiže sú zaznamenané ako prírastky alebo úbytky určitého začiatočného stavu (pracovný kapitál, dlhodobý cudzí a vlastný kapitál, stále aktíva, krátkodobý cudzí kapitál). Tieto veličiny používajú najmä rozpočty vytvárané na dlhšie časové obdobie. **Tokové veličiny** sa počas obdobia neustále vyvíjajú a menia. Vyjadrujeme ich priebežne počas toho, ako sa menia a nemajú žiadny vzťah k nejakému začiatočnému stavu (náklady, výnosy, zisk, výdaje, príjmy). Tokové veličiny využívajú najmä rozpočty zostavované na kratšie časové obdobie.

2.2.1 Typy rozpočtov

Ako publikuje Landa (2014, str. 260) a rovnako aj Edmonds s kolektívom (2006, str. 275) rozpočty môžeme z **časového hľadiska** členiť na:

- krátkodobé – môžu byť ročné, štvrt'ročné ale i mesačné,
- strednodobé – vytvárajú sa na ročnej alebo až päťročnej báze a obsahujú pohľad na podnik z celkového hľadiska,
- dlhodobé – vytvárané na viac ako päť rokov, používajú sa ako podklad pre hodnotenie investičnej podnikovej stratégie alebo investičných projektov, ktoré majú dlhšie časové trvanie.

Hansen s kolektívom (2009, str. 250) členia rozpočty z **hľadiska predmetu** :

- celopodnikový rozpočet (master budget), ktorý môže byť rozčlenený do jednotlivých čiastkových rozpočtov pre útvary, oddelenia alebo aktivity. Taktiež môže byť rozčlenený na operatívny a finančný rozpočet. Zvyčajne je pripravovaný na jeden rok a totožný s podnikovým fiškálnym rokom,
- operatívny rozpočet – sa zaoberá tzv. príjmom generujúcimi položkami – predajom, produkciou a dokončenou výrobou,

- finančný rozpočet – zaoberá sa prírastkami a úbytkami peňažných prostriedkov, čiže peňažnými tokmi.

Naopak Landa (2014, str. 260), člení podľa predmetu iba na dve položky a to celopodnikový rozpočet a čiastkový rozpočet (obsahujúci rozpočet režijných nákladov, krátkodobej likvidity a pod.).

2.2.2 Členenie rozpočtov

Atkinson (2007. str. 446) člení rozpočty nasledovne:

- a) pevné alebo flexibilné rozpočty,
- b) prírastkové rozpočty alebo rozpočty od nuly,
- c) kľzavé alebo časovo vymedzené,
- d) zostavené na čiastkové aktivity alebo rozpočet celkovej činnosti,
- e) limitovaný alebo nelimitovaný rozpočet.

V publikácií od Landu (2014, str. 260) sa uvádza, že toto členenie sa nazýva členenie podľa techník zostavenia.

2.2.3 Pevné a flexibilné rozpočty

Ako publikuje Čechová (2006, str. 99), **pevný rozpočet** stanovuje náklady spravidla pre určitý objem činnosti alebo aktivity, pričom nerozlišuje, či hovoríme o fixných alebo variabilných nákladoch. Mnohokrát je používaný ako nákladový strop, ktorý podnik nemôže svojimi výdajmi prekročiť. Najčastejšie sa aplikuje v prípadoch, kedy dokážeme ťažko alebo nedokážeme určiť o ktoré náklady (fixné alebo variabilné) sa jedná.

Podľa Landu (2014, str.260) máme pri zostavovaní kontroly pevného rozpočtu dve možnosti:

- a) neprepočítava sa – výstupy jednotlivých aktivít nie sú časovo súvisiace s daným obdobím (napr. náklady na vývoj a výskum),
- b) prepočítava sa ako celok – deje sa tak vďaka údajom o plánovaných hodnotách a skutočných hodnotách (objeme činností) za dané obdobie. Pri prepočítavaní neberie ohľad na to, či sa jedná o fixnú alebo variabilnú časť rozpočtu.

Naopak flexibilný rozpočet podľa Čechovej (2006, str. 99) ráta s odchýlkami od skutočnosti a sleduje samostatne fixné a variabilné náklady, každé zvlášť. Fixné náklady by v tomto prípade mali zostať relatívne rovnaké.

2.2.4 Prírastkové rozpočty a rozpočty od nuly

Prírastkové rozpočty (inak nazývané indexné rozpočty) a rozpočty od nuly (nazývané tiež rozpočty s nulovým základom alebo tiež Zero Based Budgeting) podrobnejšie popisuje Král (2010, str. 309). Pri tzv. **Zero Based Budgeting** sa pri zostavovaní rozpočtov nevychádza zo zostatku predchádzajúcich období, ale z prehľadu aktivít, ktoré bude spoločnosť alebo útvar uskutočňovať v nasledujúcom období. Týmto sú vedúci pracovníci a manažéri nútení obhájiť plánované aktivity a preukázať ich nevyhnutnosť. Aplikácia tohto druhu rozpočtu je výhodná najmä v spoločnostiach a v útvaroch, ktoré majú na starosti zaistenie servisnej činnosti, kde je nevyhnutné odôvodniť prečo práve tento úkon je pre podnik dôležitý. Autor dodáva, že pri spomenutých aktivitách je absolútne nevhodné použiť ďalšiu metódu – **prírastkové rozpočty**. Táto metóda spravidla zakladá na predošlom období a v ňom dosiahnutých výsledkoch a/alebo na rozpočtoch minulých období. Tieto základné dáta získané z predchádzajúceho roku následne upraví o percentuálnu časť, ktorá berie do úvahy zmenu cien a prípadnú zmenu objemu aktivít podniku.

2.2.5 Kľzavé a časovo vymedzené rozpočty

Podľa Čechovej (2006, str. 102) sú **kľzavé rozpočty** alebo tiež Rolling Budgets zhotovované na jedno obdobie ako celok a zároveň sú zostavované čiastkové rozpočty. Čiastkové dokumenty plnia úlohu aktualizácie celého rozpočtu, na základe ktorého sa taktiež špecifikuje rozpočet určený na ďalšie krátke obdobie. Král (2010, str. 310) vidí v tomto druhu radu výhod – kladie dôraz na súvislý priebeh rozpočtovania, zaisťuje plynulú súvislosť medzi taktickými, operatívnymi a strategickými rozpočtami a v neposlednej rade zabezpečujú kontrolu a neustále prispôsobovanie sa zmenám na pravidelnej báze. Naopak, **časovo vymedzený rozpočet** považuje Čechová (2006, str. 102) za pevný rozpočet, ktorý počas doby jeho účinnosti nemení svoju podobu a je odolný voči zmenám. Tento typ je možné zostavovať na kratšie obdobia, avšak dochádza k veľmi častým nepresnostiam, keďže rozpočty sa v tomto prípade nemenia.

2.2.6 Rozpočet čiastkovej aktivity a rozpočet celkovej činnosti

Túto časť upresňuje Král (2010, str. 310) kedy **rozpočty čiastkovej aktivity** (tiež nazývané Activity Based Techniques) sa zostavujú na základe vzťahu medzi nákladmi a rozpočtovanými aktivitami, na ktoré sú náklady vynaložené. Techniky sa často využívajú v oblasti sortimentu a monitorovania príčin vzniku nákladov. Do celkového povedomia sa dostali

vd'aka kalkulačnej metóde ABC. Naopak, rozpočty celkovej činnosti sú podľa Čechovej (2006, str. 102) stanovené po jednotlivých položkách pre celkovú činnosť podniku alebo útvaru.

2.2.7 Limitovaný a nelimitovaný rozpočet

Limitovaný rozpočet definuje Čechová (2006, str. 105) ako jednoduchú činnosť, kedy si spoločnosť stanoví určitú oblasť a určí si, koľko maximálne môže na danú položku vynaložiť nákladov. Daný strop nemôže prekročiť. Tento rozpočet má veľké využitie najmä v časoch finančnej tiesne v podnikoch. Ako spomína Král (2010, str. 310) **nelimitované rozpočty** (taktiež označované ako indikatívne) sa stanovuje na úrovni odhadovaných hodnôt, kedy môže byť stanovená určitá súvislosť s inou veličinou, napríklad pri dosiahnutí určitého výnosu z predaja môže spoločnosť investovať do nákladov na propagáciu. Tento rozpočet využíva formu motivácie pre dosiahnutie určitých cieľov.

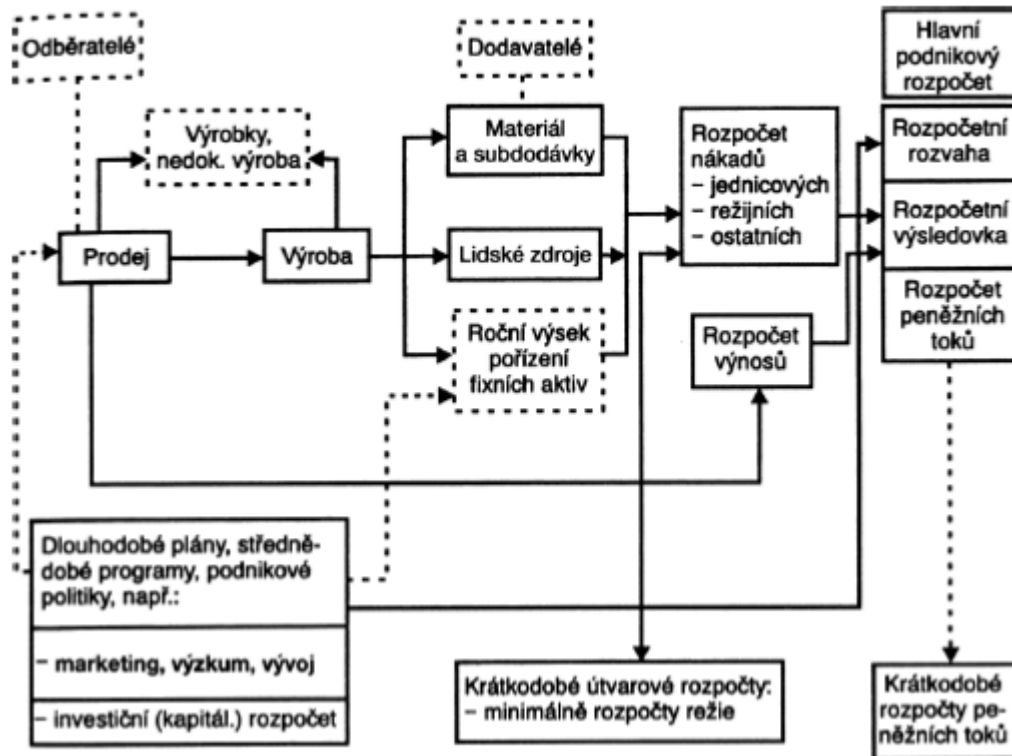
2.3 Tvorba systému plánov a rozpočtov

Ako spomína Král (2010, str. 279) základným kameňom takticky smerovaného systému plánov a rozpočtov firmy je najmä:

- jasne stanoviť ciele podniku, ktoré budú zamerané na uskutočnenie plánov a rozpočtov,
- v podobe výstupov, ktoré sú ľahko prevediteľné do číselnej podoby a zároveň predstavujú ciele a cesty k ich dosiahnutiu,
- upresnenie na jednotlivé čiastkové aktivity z pohľadu ich vplyvu na činnosti, ktoré podniku prinášajú najväčšie príjmy,
- v čase, ktorý predstavuje zvyčajnú podnikateľskú periodicitu.

Dlhodobé plány rozpočtov majú tendenciu sa systematizovať. Avšak ako hovorí Král (2010, str. 279) takticky smerované plány a rozpočty môžeme brať ako cieľavedomo utváraný systém, ktorý má presne určenú úlohu a formu, ktorá je vyjadrená určitými väzbami. Taktiež môžeme presnejšie určiť časové trvanie – je daný obrátkou podnikateľského cyklu. Bohužiaľ, problém nastáva pri určení dĺžky dlhodobého výhľadu, ktorý je určený množstvom vyhotovených taktických plánov v budúcnosti. Ak by sme chceli porovnať taktické a strategické plánovanie, v taktickom je výhodou najmä kvalita spracovania rozhodovacích úloh, ktoré je podrobnejšie a založené na základe informácií o existujúcej kapacite.

Král (2010, str. 279) zdôrazňuje, že základom a najdôležitejšou časťou celého spomínaného systému sú hodnotové ciele podniku. Ako môžeme vidieť na Obrázku 2, je tvorený rozpočtovou súvahou, rozpočtovou výsledkovkou a rozpočtom peňažných tokov.



Obrázok 2 Systém podnikových rozpočtov (Král, 2010, str. 280)

Podľa Wilemana (2010, str. 11) je taktiež pre plánovanie a riadenie nákladov dôležité zhromažďovať informácie od dodávateľov a udržiavať s nimi dobré vzťahy.

2.4 Krátkodobé podnikové rozpočty

Krátkodobé podnikové rozpočty sa podľa Crossona s kolektívom (2014, str. 200) zostavujú pre účely podniku ako jednotke a odvodzujú sa z nich úlohy pre krátkodobé vnútro podnikové rozpočty. Hovorí sa o ňom ako o hlavnom rozpočte podniku, pretože sa v ňom stanovujú hlavné ciele podniku na zvyčajne finančný rok.

2.4.1 Rozpočtová súvaha

Rozpočtová súvaha sa podľa Čechovej (2006, str. 113) nezostavuje v úplnom znení a tak podrobne ako bežne vykazovaná rozvaha. Môžu tam chýbať obraty, avšak môžeme v nej nájsť zmeny stavov jednotlivých položiek, resp. skupín. Uvedené platí najmä pre krátko-

dobé závazky a obežné aktíva. Rozpočet týchto položiek vychádza najmä z rozpočtu peňažných tokov a jeho cieľom je zistiť výšku pracovného kapitálu a čistého pracovného kapitálu. Dlhodobý majetok a dlhodobý kapitál sa rozpočtujú v obratoch účtov, pretože splníme tým úlohu sledovať dané položky podľa toho, na čo sú využívané (prevádzkové, finančné, investičné).

Za hlavné rozdiely v štruktúre a obsahu manažérskej súvahy oproti súvahe finančného účtovníctva považuje Král (2010, str. 284) najmä snahu o oddelenie aktív, vlastného kapitálu a záväzkov, ktoré podnik potrebuje pre realizáciu svojej hlavnej podnikovej činnosti, ktorá mu prináša najväčší zárobok, od rovnakých položiek, ktorých stav a progres je výsledkom investičných aktivít spoločnosti. Obsahová diferenciacia nie je až taká veľká, pretože firmy sa musia riadiť všeobecnými nariadeniami (napr. Medzinárodné účtovné štandardy IFRS alebo účtovné zásady Spojených štátov amerických US GAAP)

2.4.2 Rozpočtová výsledovka

Ako uvádza Král (2010, str. 280), je výsledok hospodárenia, či už zisk alebo strata, primárnym pilierom zostavovania rozpočtu. Najsledovanejšou položkou rozpočtovej výsledovky je zisk alebo strata z hlavnej zárobkovej aktivity podniku a rozpočet tejto položky. Základom je rozpočet výnosov, ktorý súvisí s plánom predajov, pričom naň následne nadväzujú rozpočty nákladov:

- a) jednotkových nákladov, ktorého základom je plán výroby – rozpočet využíva najmä informácie ohľadom toho, ako nákladovo náročné sú jednotlivé výkony,
- b) priamych nákladov presného druhu výkonov, ktorého pilierom je rozpočet inovačných a servisných činností, avšak spoločnosti využívajú aj informácie o vonkajších vzťahoch, ktoré sa viažu na daný výkon,
- c) režijné náklady, kde sa rozdeľuje ich stála a variabilná zložka.

Z vyššie uvedeného Král (2010, str. 281) dedukuje, že základom je účelové členenie nákladov, ktoré prelína členenie nákladov podľa toho, či sú závislé na objeme výkonov. Autor zdôrazňuje, že nezáleží na tom, aké členenie podnik zvolí, vždy sa zostavuje najskôr čiastkové rozpočty nákladov a výnosov, nakoniec až rozpočtová výsledovka. Vo výsledovke v podobe samostatných častí môžeme nájsť rozpočty nákladov a výnosov, ktoré vychádzajú z predikovaného predaja finančných investícií a stálych aktív, ako aj predaj ďalších aktív, ktoré nezabezpečujú výkon hlavnej zárobkovej činnosti podniku a pod.

2.4.3 Rozpočet peňažných tokov

Ako uvádza Čechová (2006, str. 115) je medzi rozpočtom peňažných tokov a oficiálne zostavovanými výkazmi iba minimálne rozdiely. Tento výkaz je prostriedkom k riadeniu likvidity a solventnosti podniku, a poukazuje na to, ako sú finančné prostriedky využívané a v ktorých oblastiach. Král (2010, str. 285) podotýka, že v rozpočte peňažných tokov sa pre riadenie likvidity a solventnosti musíme zamerať na stále potreby financovania a na hlavnú zárobkovú činnosť spoločnosti, ktorá sa v rozpočte peňažných tokov počíta priamou metódou.

2.5 Vnútropodnikové krátkodobé rozpočty

Podľa Čechovej (2006, str. 105) sa tieto vnútropodnikové rozpočty zostavujú pre jednotlivé strediská podniku a pre vnútropodnikových užívateľov. Zaradujeme sem rozpočty stredísk a režijné rozpočty.

2.5.1 Rozpočty stredísk

Hradecký (2008, str. 126) uvádza, že sa tieto rozpočty zameriavajú na stanovenie presných úloh pre jednotlivé strediská v podniku, pričom zároveň stanoví kontrolné opatrenia vykonávania týchto úloh podľa zodpovednosti stredísk. Čechová (2006, str. 106) zase hovorí o tom, že strediskové rozpočty slúžia najmä v ukladaní úloh vedúcim pracovníkom jednotlivých stredísk ohľadne nákladov, výnosov, stavu aktív a investovaného kapitálu. Tieto veľičiny samozrejme majú vedúci pracovníci sledovať na pridelenom stredisku. Rozpočty musia obsahovať predovšetkým:

- zodpovednosti a právomoci vedúcich pracovníkov,
- nadväzovať na dlhodobé plány a rozpočty podniku,
- predvídať určitý vývoj,
- koordinovať jednotlivé čiastkové rozpočty,
- slúžiť k motivácii úspory nákladov, kontrole a hodnoteniu.

Sú veľmi dôležitým inštrumentom riadenia, pretože vo veľkej miere ovplyvňujú chovanie radiacich pracovníkov a tým aj ich podriadených kolegov.

2.5.2 Režijné rozpočty

Podľa Čechovej (2006, str. 106) s rastúcou automatizáciou stále rastie objem režijných nákladov v pomere k celkovým nákladom pripadajúcich na určité aktivity. S rastúcou mechanizáciou je pre podniky čoraz ťažšie rozpočítať náklady na jednotku výkonu. Je tomu tak preto, že v dnešnej dobe jedno zariadenie nevyrába len jeden druh výrobku, zariadenia sú schopné vyrábať viacero druhov výrobkov, pričom stroje sú čoraz viac automatizované, tým pádom jeden pracovník je schopný obsluhovať viacero zariadení naraz. Zároveň opravy týchto strojov zabezpečujú špecializované pracoviská, nie bežná obsluha zariadenia. Režijné rozpočty môžeme zostavovať pre základné druhy réžií – výrobná, správna, odbytová a zásobovacia, pričom v menších podnikoch sa používa iba réžia výrobná a správna.

Účelové členenie, ktoré predstavuje súvis medzi režijným nákladom a režijným výkonom, ktorý predstavuje dôvod vzniku nákladu.

Druhovú členenie reprezentuje členenie podľa druhov nákladov, ktoré môžeme použiť jedine ak neexistujú v spoločnosti ďalšie strediská, ktoré by si služby poskytovali navzájom. Podľa Čechovej (2006, str. 107) je častejšie, ak sa použijú obe členenia naraz, pričom bude použité druhové členenie, a v rámci samostatného druhu sú rozdelené na prvotné a druhotné náklady.

Spôsoby rozpočtovania režijných nákladov označuje Čechová (2006, str. 109) medzi najpopulárnejšie tieto:

- **normovanie** – stanovenie noriem či už na základe minulých období alebo bez zohľadnenia skutočných nákladov minulých období (vhodné iba v prípade, že môžeme režijné náklady vyjadriť v naturálnych jednotkách, ktoré oceníme príslušnou cenou). Normovanie potom môže byť zohľadnené na jednotku výkonu alebo času,
- **limitovanie** – spoločnosť sa týmto spôsobom pokúša obmedziť spotrebu nákladov určitým limitom a udržať ich tým v prijateľnej výške. Môžeme limitovať konkrétne položky režijných nákladov, ich skupiny alebo dokonca celé útvary,
- **predpoklady** – taktiež ich môžeme nazvať odhadom budúceho stavu a vývoja. Sú použiteľné tam, kde sa režijné náklady nevyskytujú v pravidelných intervaloch alebo je veľký problém s ich meraním. Ďalšou možnosťou je, že dané útvary nemôžu tieto náklady vôbec ovplyvniť (náklady na opravu dlhodobého majetku, odpisy ešte neobstaraného majetku, ktorý máme v pláne zakúpiť a pod.),

Okrem spomenutých rozpočtov, spoločnosť často naráža podľa Vysušila (2004, str. 59) taktiež na mimoriadne plány a rozpočty (taktiež sa nazývajú núdzové), ktoré sú zostavované práve pre prípad nejakých mimoriadnych udalostí. Tieto plány sú zostavované na základe možného alternatívneho sledu udalostí, ktoré môžu nastať. Slúžia ako záložný plán, ak by ten pôvodný narazil na neočakávanú udalosť.

3 TRADIČNÉ METÓDY ROZPOČTOVNÍCTVA

Ak sa pozrieme na minulosť rozpočtovníctva, viacero autorov a tiež Reka s kolektívom (2014, str. 573) uvádza, že prvýkrát sa rozpočty objavili v 30-tych rokoch 20. storočia a ich prvotnou úlohou bolo napomôcť manažérom riadiť a kontrolovať cash flow a náklady. Aj keď sa najskôr zaoberali iba odhadom a predikciou budúcich nákladov, výnosov, príjmov a výdajov, stali sa postupne neodlúčiteľnou súčasťou manažérskej práce a kľúčovým ukazovateľom v hodnotení manažérskeho výkonu. Spoločnosti si stanovujú plány ciele na základe podnikovej stratégie. Taktiež podľa Brimsona a Antosa (1999, str. 14) je hlavným dôvodom vytvárania rozpočtov je dať týmto plánom finančnú podobu, a teda ich previesť na čísla, aby boli ľahšie merateľné.

3.1.1 Rozpočet ako nástroj pre stanovenie nákladov

Podľa Doyle (2006, str. 27) manažéri častokrát zistia, že rozpočet je ich jediným pomocníkom pri kontrole a manipulácií s financiami v útvare alebo celom podniku. Rozhodnutia, ktoré vedenie podniku spraví ohľadom rozpočtov ovplyvní manažérov a celý podnik mnohokrát na celý rok alebo aj viac. Pritom podľa Asogwu s kolektívom (2017, str.111) rozvrhovanie nákladov v mnohých podnikoch v súčasnosti je často veľmi nesystematické. Režijné náklady sú vnímané ako ťažko priraditeľné k zisku alebo tržbám, či už iným ukazovateľom. Zvýšenie rozpočtov na jednotlivé strediská je často podložené na základe domienok a dohadov. V tejto situácii by mal management rozhodovať, aké množstvo času a koľko pracovníkov sa bude zaoberať zostavovaním rozpočtov. Ako uvádza tento autor, rozpočty sú neslávne známe tým, že neposkytujú spoľahlivé čísla nielen ohľadom plánov a predikcií, ale aj v oblasti aktuálnych plánov.

Doyle (2006, str. 42) tvrdí, že využívanie rozpočtov manažermi k riadeniu nákladov, môže spôsobiť, že manažéri nebudú chcieť kriticky skúmať náklady vynaložené na jednotlivé aktivity, skúmať podklady a východiská pre plánovanie v podnikateľských jednotkách. Tento fakt tvorí veľkú prekážku nielen pri odhaľovaní problémov ale aj pri ich riešení a zavádzaní opatrení pre zníženie nákladov. Manažér si musí položiť niekoľko otázok. Je činnosť po priradení všetkých nákladov naozaj zisková? Ktoré aktivity by sme mali prenechať externým firmám?

3.2 Pružnosť rozpočtov

Doyle (2006, str. 29) spomína, že problém s rozpočtami nastáva v okamihu, keď sa spoločnosti nedarí. Reakcia je zväčša veľmi povrchná, pretože nedostatok času bráni managerom preskúmať dané činnosti dôkladne a na základe analýzy previesť odborné rozhodnutie. Jedným z mnohých problémov je, že sa snažia redukovať náklady nesymetricky až tak, že môžeme výber označiť za náhodný. Autor spomína taktiež „*syndróm nafukovacej lopty*“, kedy reálné náklady sú v prípade, ak sa spoločnosti nedarí zoškrtané na úplné minimum a rastú, ak sa podniku polepší. Vedenie v týchto prípadoch odmieta fakt, že ak sa firme prestane dariť, budú musieť tieto náklady znova minimalizovať. Zároveň nás toto tvrdenie podporuje vo fakte, že ak sa spoločnosť nachádza v období rastu, nemá väčšina z nich potrebu náklady nejako skúmať a riadiť.

V podnikoch môžeme nájsť rôzne spôsoby „zahmlievania“ nákladov, píše vo svojej publikácii Zeller a Metzger (2013, str 309). Opisuje, že všetci vo vedení firmy hrajú akúsi hru, kedy pracovníci zahmlievajú a zatajújú skutočný stav, z ktorého vieme najlepšie posúdiť, aká je skutočná výška nákladov súvisiacich s jednotlivými aktivitami. Vieme tieto triky zaradiť do troch oblastí, a to :

- skryté náklady,
- líder trhu,
- experti.

3.2.1 Skryté náklady

Podľa Doyle (2006, str. 31), si controlleri mnohokrát nevedeli vysvetliť, prečo stúpajú plánované náklady pri zavedení nových technológií, pri automatizácii výroby a pod. Controlling je pritom podľa Vochozku a kolektívu (2012, str. 108) moderný podporný systém alebo nástroj managementu. V minulosti bolo veľmi ťažké určiť, akú hodnotu nám technológie prinesú a či prínos týchto technológií bude vyšší ako náklady na zavedenie. Nerovnosti medzi plánovanými hodnotami a skutočnými v tejto oblasti si môžeme vysvetliť v niekoľkých bodoch.

- a) **Pomoc, učenie sa** – predstavujú náklady na zaúčanie, pomoc novému kolegovi, ktorého zaškolojú. Pracovníkovi, ktorý zaúča, stojí práca – a náklady na čas strávený zaúčaním nikde nie sú zachytené.

- b) **Expanzia hardvéru a softvéru** – pri tejto položke vznikajú náklady súvisiace so zakomponovaním a zosúladením nového hardvéru alebo softvéru so súčasnou technikou. Ďalšie náklady vznikajú v súvislosti so zaškolením pracovníkov. Ak sa v celom systéme objaví nejaká chyba, je veľmi náročné ju nájsť a odstrániť skôr, ako podniku spôsobí škody.
- c) **Rôzne skryté náklady** spojené s tým, čo vyzeralo v dobe prijatia ako najlepšie riešenie, z dlhodobého hľadiska vôbec nemusí byť výhodné pre podnik. Napríklad v zmluvách často nie je zohľadnený medziročný rast cien licencií; zmluvy sú uzatvárané na viac ako desať rokov a samozrejme zahŕňajú údržbu – táto doba môže byť niekoľkokrát dlhšia ako celková životnosť produktu; management spoločnosti pri uzatváraní nových zmlúv o dodaní technologického systému vychádza zo zastaralých predošlých dojednaní.

3.2.2 Líder na trhu

Podľa Doyle (2006, str. 34) má mnoho firiem pocit, že musí byť v oblasti technológií na lepšej úrovni ako ktokoľvek v ich okolí alebo odvetví, pritom často to pre tieto spoločnosti nie je vôbec potrebné. S potrebou byť najlepší v najnovších technológiách sú spojené ďalšie náklady ktoré sú často pre firmy zbytočné a mohli by tieto prostriedky využiť inak.

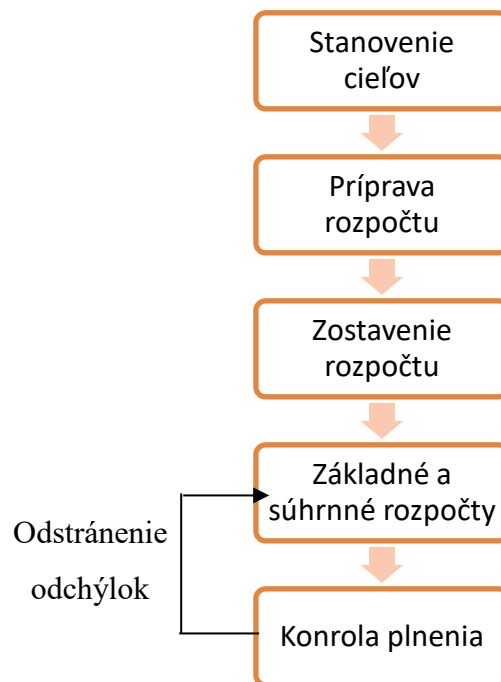
3.2.3 Experti

Ako spomína Doyle (2006, str. 35), veľmi častým úkazom je, že experti v spoločnosti veľkým oblúkom vysvetľujú problematiku svojmu nadriadenému manažérovi, ktorý nadobúda pocit, že téme neporozumie nikdy. Preto povrchne odsúhlasí čokoľvek čo daná osoba povie, pretože je expert. V tomto prípade však nestačí, aby boli požiadavky expertov formulované zrozumiteľne bežnému poslucháčovi, musia byť uchopiteľné najmä v oblasti IT/IS. Avšak treba si dať pozor, aby sme žiaduce projekty neodkladali donekonečna a nestratili tak mnoho príležitostí. Tento fenomén sa prejavuje najmä ak sa jedná o schválenie nákladov na vývoj a výskum. Veľmi ťažko sa určuje potreba investícií, pretože je zavádzajúce definovať vzťah medzi vstupmi a výstupmi, zdrojmi a ich výsledkami.

3.3 Fázy rozpočtovacieho procesu

Popesko (2009, str. 220) označuje rozpočtovací proces ako všeobecne známy, nemenný rituál, ktorý začína vždy na začiatku septembra, kedy sa v podniku definujú základné priority a ciele, ktoré podnik musí dosiahnuť v nasledujúcom období. V klasickom poňaní poznáme štyri fázy rozpočtu:

- **príprava rozpočtu** – zber dát a informácií, ktoré sú potrebné ako podklad pri tvorbe rozpočtov,
- **zostavenie rozpočtu** – čiastkové i celopodnikové rozpočty,
- **kontrola vykonávania rozpočtu a určenie odchýlok** – porovnávanie skutočných a predikovaných hodnôt,
- **odstránenie odchýlok** – snaha odstrániť negatívne dopady odchýlok zistených v bode vyššie.



Obrázok 3 - Priebeh rozpočtovacieho procesu
(Popesko, 2009, str. 221)

3.4 Nedostatky tradičného rozpočtovníctva

Ako spomína Reka s kolektívom (2014 str. 574), jedným z hlavných nedostatkov tradičných metód rozpočtovníctva je časová náročnosť. Zároveň Doyle (2006, str. 26) uvádza, že

podľa mnohých odborníkov je tradičné rozpočtovníctvo jedným z primárnych príčin neúčinného využitia zdrojov spoločnosti. Tieto nevýhody sú uvedené nižšie.

- Tieto metódy sa zasekli v minulých časoch, kedy bolo hlavnou úlohou tzv. „prika-
zuj a kontroluj“. Neberú v úvahu súčasný svet podnikania, ktorý je diametrálne od-
lišný a ťažko predpovedateľný. Rozpočty môžu brániť smerovaniu spoločnosti
k skupinovej práci a prenášaní povinností na nižšie postavených pracovníkov alebo
skupiny pracovníkov.
- Cyklus finančného výkazníctva, ktorý ovplyvňuje tvorbu rozpočtov, ktoré sú vy-
tvárané a prispôbované týmto cyklom. V rýchlo meniacom sa prostredí plnom
ekonomických výkyvov nepostačuje raz ročne premyslieť ako bude vyzerat' plán
na budúce obdobie.
- Rozpočty očakávajú a prispôbujú sa rastu príjmov, ktoré spoločnosť očakáva a
nezameriava sa na žiaduce znižovanie nákladov.
- Sú veľmi časovo náročné – obsahujú prácny zber dát, ktoré je potrebné taktiež
skontrolovať, vytvoriť potrebné podklady a tabuľky. Čas strávený touto činnosťou
by mohli manažéri naopak venovať skôr premýšľaniu, čo by im náklady znížilo,
zvýšilo výkonnosť a kde robia možné chyby.
- Vytesňujú príležitosti útvarov na spoluprácu, namiesto toho, aby ich podnecovali
k spolupráci – útvary majú zakorené chránenie údajov a činností pred ostatnými
údajmi.
- Strácajú na aktuálnosti, keďže sú založené na udalostiach a údajoch z minulého ob-
dobia. Rovnako i kalkulácie sú založené na týchto údajoch a budú prepočítané až
pri zostavovaní v ďalšom období a ekonomické podmienky a udalosti mohli od-
vtedy prejsť zásadnou zmenou.
- Nedokážu uchopiť a predikovať primárne faktory pre úspech firmy v súčasnosti.
Know-how a znalosti sú to, čo modeluje hodnotu spoločnosti pre investorov i vlast-
níkov.

Podľa Doylea (2006, str. 43) je jednou z chýb prílišná zahľadenosť do minulosti. Odstrá-
nenie tejto skutočnosti a zaužívanosti nie je ľahký, keďže je pevne zakorenený medzi pra-
covníkmi. Manažéri sa zaoberajú iba navýšeniami jednotlivých rozpočtov v porovnaní
s predchádzajúcim obdobím. Nakoniec väčšinou rast rozpočtu odobria, pretože sami ne-
majú čas na preskúmanie udalostí, alebo sa v danej problematike nevyznajú. Ako typický
príklad autor uvádza rozpočet marketingového oddelenia – navýšia rozpočet z minulého

roku o infláciu a o menší diel a rozpočet je na svete. Vedenie spoločnosti čelí nátlaku útvarov o schvalovanie nepodložených a zbytočných navýšení režijných nákladov.

4 MODERNÉ METÓDY ROZPOČTOVNÍCTVA

Moderné metódy rozpočtovníctva sú podľa Popeska (2009, str. 223) výsledkom dlhodobej nespokojnosti manažérov s tradičnými metódami rozpočtovníctva. Tieto metódy by nielen mali poskytnúť riešenie pre elimináciu chýb tradičného rozpočtovníctva, ale mali by napomôcť k širšiemu využitiu informačných výstupov. Niektoré spoločnosti zašli tak ďaleko, že prestali úplne vytvárať tradičné rozpočty. Jedným z prvých dôsledkov tohto rozhodnutia bolo odstránenie neskutočného množstva práce. Rozpočty zrazu nenakazovali jednotlivým útvarom koľko musia vyrobiť, nakúpiť, predať. A najdôležitejšie – neurčovali formu ohodnotenia pracovníkov alebo celých oddelení. Niektoré podniky videli v tradičných metódach akési zastavenie zmeny, ktorá bola v rozpočtoch potrebná. Všetky tieto systémy majú rovnaké znaky:

- odstránenie pevných rozpočtov a využitie kľzavých – rozpočet musí byť schopný prispôbiť sa zmenám,
- princíp hodnotenia podľa ukazovateľov výkonnosti – hodnotenie na základe KPI, môžu byť definované ako napr. ukazovatele rentability a zamestnanci tým pádom nemusia dodržiavať striktné rozpočty,
- progresívny systém odmeňovania – motivovanie na základe objektívnych podmienok výkonnosti, napr. pomocou sledovania činností, ktoré sú pracovníci schopní ovplyvniť,
- obmena chodu plánovania – jednotlivé útvary nie sú zodpovedné za presné nasledovanie rozpočtu, ale za splňovanie strategických cieľov a uspokojovaniu potrieb zákazníkov a vlastníkov.

V posledných desaťročiach sa vyvinuli moderné prístupy k zostavovaniu rozpočtov. Medzi najucelenejšie a najznámešie patria:

1. Activity – Based Budgeting
2. Beyond Budgeting
3. Zero – Based Budgeting

4.1 Activity-Based Budgeting

Popesko (2009, str. 225) hovorí, že rozpočtovanie podľa aktivít (Activity-Based Budgeting) je jednou zo súčastí Activity-Based Cost Management (procesné riadenie nákladov), a preto ako uvádza Weil s kolektívom (2005, str. 226), súvisí s ABC kalkuláciou a taktiež

s ABM – nástrojmi riadenia podľa aktivít. Môžeme zhodnotiť, že sa jedná o prevedenie zásad z ABC kalkulácie do rozpočtovníctva. Ak chceme aplikovať ABB systém rozpočtovníctva, musíme najskôr plne pochopiť princípy ABC kalkulácie. Rozpočtovanie podľa aktivít sa zaoberá porozumením jednotlivých činností a ich vzťahu k tvorbe hodnoty spoločnosti. Plány sú vytvárané na základe očakávanej spotreby výkonov jednotlivých činností, ktoré sú následne porovnávané so skutočnými spotrebami. Rozpočty, ktoré sú postavené na činnostiach, sú viac pochopiteľné a ľahšie sa s nimi pracuje. Priamo naväzujú na skutočné výkony. Ak v spoločnosti existuje zavedený systém ABC, nemalo by byť zostavovanie rozpočtu metódou ABB výrazne náročnejšie než pri tradičných systémoch rozpočtovníctva.

Základné etapy ABB procesu

Popesko (2009, str. 226) rozdeľuje ABB proces do desiatich etáp.

- 1. Analýza stratégie** zameraná na formulovanie kritických faktorov úspechu, a to i v prípade každej čiastkovej stratégie. Kritické faktory úspechu môžu byť nespokojnosť zákazníkov, rast konkurencie alebo nízka produktivita. Ak si vyberieme kritický faktor spokojnosť zákazníkov, môžeme ju vyjadriť v percentnej redukcii nákladov, redukcia množstva reklamovaných produktov a pod.
- 2. Analýza hodnotového reťazca** ktorá odpovie na otázky, ktoré činnosti súvisia s určenými stratégiami. Ak niektoré z nich nesúvisia, je tu možnosť obmedzenia alebo zrušenia daných aktivít, alebo môžu byť prenechané externým firmám.
- 3. Predpoveď zaťaženia jednotky alebo pracovníka** je základnou súčasťou tvorby rozpočtov na základe činností. Základným kameňom tejto predpovede sú požiadavky zákazníkov a odberateľov, z ktorého vznikne plán predaja, ktorý obsahuje napr. maximálny počet reklamácií, špecifické kvantum výrobkov, ktoré musia byť vyrobené pri dodržaní určitej hladiny nákladov.
- 4. Plánovacie smernice**, ktoré zahŕňajú makroekonomické a mikroekonomické ukazovatele, zahŕňajú pravdepodobnosť inflácie, úrokových sadzieb, externých faktorov a podobne. Táto časť sa nelíši od tých, ktoré využívajú tradičné rozpočtovacie metódy.
- 5. Analýza postupov a činností**, ktoré obsahujú definíciu postupov a činností, ktoré boli zadané v predchádzajúcich bodoch.

6. **Analýza investícií do aktivít**, kde zohráva dôležitú úlohu najmä technologická úroveň a doba odpisovania. Výhodnosť investícií sa hodnotí najmä z hľadiska jej dopadu na spoločnosť a náklady v dlhodobom horizonte.
7. **Analýza úrovne činnosti**, kedy je hlavnou úlohou odhaliť príčiny vzniku nákladov a určiť, ako sa budú vyvíjať ak sa podmienky zmenia. Toto umožňuje manažérom správne pochopiť princípy akými sa náklady menia a prepojenia medzi nimi. Úrovne aktivity sa delia na činnosti:
 - jednotkovej úrovne,
 - dávkovej úrovne,
 - podpory produktov,
 - zákazníckej úrovne,
 - celopodnikovej úrovne.
8. **Miera výkonu aktivít**, kedy táto položka je určená pre všetky činnosti, z ktorej sa následne vypočítava základná súčasť rozpočtu - jednotkové náklady činností.
9. **Kalkulácia nákladov na postup a na výrobky** pričom v tejto fázy sa stanovuje očakávaná spotreba v budúcnosti prislúchajúca na jednotlivé činnosti výroby a procesy, pričom postup je rovnaký ako pri tvorbe ABC kalkulácie.
10. **Tvorba rozpočtu a určenie požadovaného zisku** ktorý býva zhotovený vo viacerých verziách, aby vedenie malo lepšiu predstavu o scenároch budúceho vývoja. Zhotovenie rozpočtu by malo prebehnúť bez väčších problémov ak boli nasledované kroky uvedené vyššie.

Ako hovorí Popesko (2009, str. 229), môžeme medzi tradičným rozpočtovníctvom a systémom ABB vidieť mnoho spoločných vlastností, avšak ABB má mnoho výhod oproti tradičným metódam. Autor hodnotí, že predpovede záťaží sú uskutočňované na základe informácie od zákazníka, podrobne analyzuje investičnú výhodnosť z dlhodobého hľadiska, zameriava sa na podporné činnosti a skúma vzťahy medzi nimi a hlavnými podnikovými činnosťami a podobne.

4.2 Beyond Budgeting

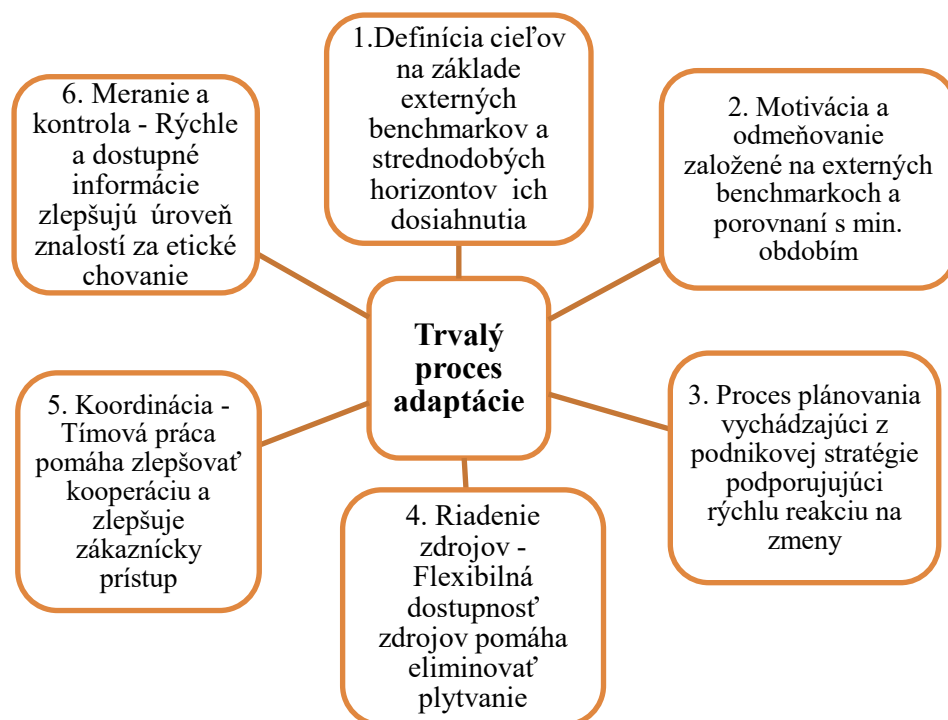
Popesko (2009, str. 232) popisuje ako primárne zásady pre zavedenie Beyond Budgetingu nasledujúcich sedem bodov.

- a) Určiť ciele, ktoré budú zamerané na zlepšenie výkonov spoločnosti.

- b) Uplatniť systém odmiern, ktorý sa zakladá na dôraze samostatných ukazateľov výkonnosti.
- c) Uskutočňovať nepretržité plánovanie aktivít a úkonov.
- d) Zabezpečiť stálu dostupnosť a pohyblivosť zdrojov.
- e) Viest' činnosti celého podniku tak, aby neustále podnecovalo dopyt a záujem u zákazníkov.
- f) Hodnotenie ukazateľov výkonu a s tým spojené nastavenie správnych kontrolných mechanizmov.

Vyššie uvedené body sa podľa Popeska (2009, str. 232), nachádzajú v oblasti riadenia procesov, vo vnútri spoločnosti. V podniku môžeme definovať ďalšie body, ktoré súvisia priamo s podnikovou organizáciou, ktorej výsledkom je decentralizácia:

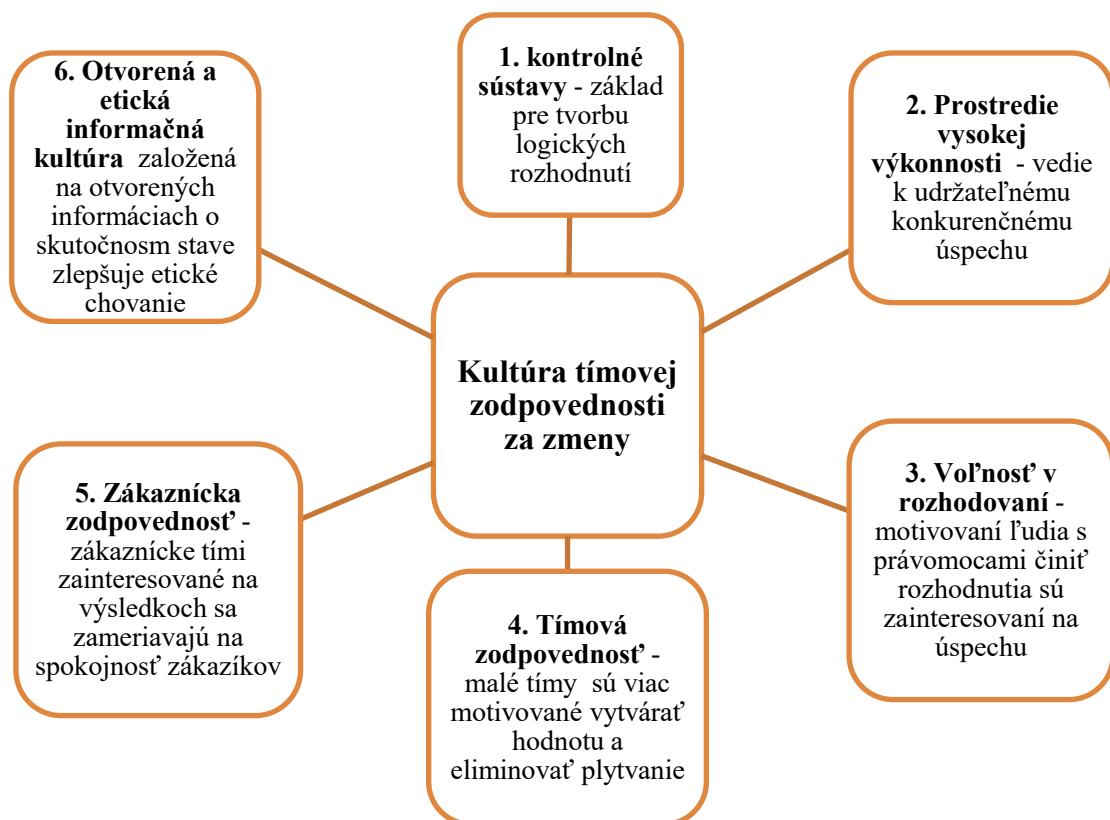
- aplikácia presne určenej kontroly, ktorá zároveň riadi a je založená na presných pravidlách a uspôsobí prostredie tak, aby bola dosiahnutá vysoká výkonnosť a bolo prispôsobené na dosiahnutie čiastkových cieľov,
- ponechať pracovníkom právomoci na uskutočňovanie vyššie spomenutých čiastkových cieľov, ktoré sa zakladajú na strategických cieľoch organizácie,
- dať pracovníkom zodpovednosť za mieru spokojnosti zákazníkov.



Obrázok 4 – Princípy BB a ich podpora trvalého procesu adaptácie
(Popesko, 2009, str. 233)

Vyššie uvedených šesť princípov BB môžeme podľa Popeska (2009, str.233) zhrnúť nasledovne:

1. Ciele musia byť stanované relatívne tak, aby neustále zlepšovali výkonnosť, dbajte na to, aby ste nestanovili žiadne fixné dohody o výkonnosti.
2. Odmeňovanie musí byť založené na princípe relatívnej výkonnosti a ako je spomenuté v bode č.1., nepoužívajte pre hodnotenie a report úspechov žiadne fixné ciele.
3. Plánovanie aktivít prevádzkujte ako navzájom naväzujúce, no nestanovujte žiadne pevné hodnoty, ani presný čas, kedy majú byť vykonané.
4. Kontrola sa zameriava na relatívne ukazovatele výkonnosti, nezameriava sa na kontrolu odchýlok od pevne stanovených veličín.
5. Zdroje sú poskytované podľa potreby, nepoužívajte ročné normy rozpočtovania zdrojov.
6. Koordinácia činností má prebiehať dynamicky, nie je potreba používať žiadne ročné cykly.



Obrázok 5 – Princípy BB a ich podpora decentralizácie (Popesko, 2009, str. 234)

4.2.1 Zavedenie BB

Ako hovorí Popesko (2009, str. 235), zavedenie BB môžeme rozčleniť do týchto bodov:

- v prvej fáze sa skúmajú súčasné problémy stávajúceho modelu, vytváranie povedomia a potreby nového systému a postupov, menenie myslenia vedúcich pracovníkov a vlastníkov spoločnosti, a presvedčenie, že zmena je potrebná,
- základom tohoto bodu je komunikácia, kde je potrebné vybudovať tím ľudí, ktorí budú presadzovať uplatnenie BB ako nového modelu,
- návrh do hĺbky prepracovaného modelu, ktorý bude základom pre otázky a diskusiu,
- realizácia modelu, kedy sú zapracovávané jednotlivé znaky konceptu. Je vítané, ak sa do zapracovania zapojí čo najväčší počet zamestnancov, pretože ich dotazy a poznámky sú podkladom pre zlepšenie a zmenu modelu a jeho realizácie. Zároveň sa rozpracovávajú čiastkové úkony nového modelu, ktoré úzko súvisia s popísanými princípmi,
- akonáhle zrealizujeme zavedenie BB, práca pokračuje, pretože ďalším cieľom je neustále zlepšovanie tak, aby spoločnosť z tohoto systému čo najviac vyťažila.

4.3 Zero-Based Budgeting

Podľa Popeska (2009, str. 237) je základom implementácie a cieľom Zero-Based Budgetingu rozpočtovanie od základu a pravidelné skúmanie či činnosti, ktoré vykonávame sú zmysluplné. V prvej možnosti sa zameriavame na prehodnotenie činností, ktoré vyvolávajú režijné náklady. Cieľom tejto varianty je zníženie celkovej výšky daných nákladov, pričom tento postup označujeme ako **downsizing**. Druhá varianta, ktorú označujeme ako **rightzing** sa zameriava na prerozdelenie úloh medzi existujúce nákladové strediská tak, aby sa vyvíjala iba žiaduca činnosť a zostatková kapacita bola použitá na iné činnosti. Z toho, ako dôkladne si ZBB vyžaduje preskúmať dianie v podniku je jasné, že je nákladovo a časovo náročnejší ako tie klasické metódy rozpočtovníctva. Kvôli tomuto prebieha zavedenie ZBB v šiestich fázach.

1. **Predmet zavedenia** je vzhľadom na vyššie spomínanú časovú a nákladovú náročnosť prevádzaný postupne, nie vo všetkých útvaroch naraz, ale jednotlivo. Súčasťou tohto bodu je taktiež stanovenie tímu, v ktorom budú pracovníci z firmy, ale aj externí pracovníci. Tento tím bude zodpovedný za priebeh zavedenia systému a

hodnotení za dosiahnuté výsledky. Taktiež majú na starosti preškolenie pracovníkov tak, aby boli dostatočne motivovaní.

2. **Funkčná analýza** kedy tím preskúma jednotlivé činnosti a určuje, akým podielom sa zúčastňujú na tvorbe nákladov a kvantifikujú ich.
3. **Brainstorming** počas ktorého pracovníci diskutujú o otázkach, či sú dané náklady nevyhnutné, ako by sme ich znížili a pod. Cieľom tejto fázy je určiť, či môžeme peňažné prostriedky ušetriť a zefektívniť proces.
4. **Stanovenie úrovne výkonu a balíkov**, ktoré sú vytvárané na základe predom popísaných racionalizovaných postupov a majú zabezpečiť vhodné prerozdelenie záťaže jednotlivých útvarov v novom systéme.
5. **Určenie prvenstva**, kde sa zoraďujú vytvorené balíky podľa ich významu a podstatnosti. Vedúci pracovníci majú k dispozícii zoznam činností s vyčíslenými nákladmi a poznámkou, aký prínos majú dané aktivity.
6. **Rozpočtový rez**, ktorý je poslednou fázou. Tým, že manažéri majú k dispozícii zoznam činností, ich prínosov a nákladov, sú schopní určiť, ktoré činnosti sú pre spoločnosť neefektívne a snažia sa ich odstrániť alebo eliminovať.

4.3.1 Plusy a mínusy ZBB

Popesko a Papadaki (2016, str. 241) popisujú ako výhody Zero-Based Budgetingu, ktoré sú uvedené nižšie.

- Urobí sa poriadok v nákladoch, zotriedia sa a presne definujú.
- Analyzujeme prínosy jednotlivých činností.
- Preukazujeme väzby medzi režijnými nákladmi, ktoré plánujeme a aktivitami.
- Odstránenie zastaralých plánovacích mechanizmov, ktoré sú automatické.
- Nie je potrebné ZBB použiť na celý podnik naraz.
- Povedomie a motivácia zamestnancov a ich prehľade, ktoré náklady s ktorými činnosťami súvisia.

Autor zároveň definuje možné nevýhody a ohrozenia celého procesu. Medzi najväčšie nevýhody zaraďuje nebezpečie odchodu zamestnancov, ktorí sú vysoko kvalifikovaní už v priebehu procesu zavedenia ZBB, a to môže spôsobiť aj demotiváciu stávajúcich zamestnancov. Ďalším najväčším nedostatkom ZBB je časová náročnosť a množstvo nákladov, ktoré vyžaduje zavedenie danej metódy.

5 HODNOTENIE A KONTROLA ROZPOČTU

Král (2010, str. 311) uvádza, že vo všeobecnosti je oveľa jednoduchšie kontrolovať krátkodobé rozpočty, ako tie, ktoré vytvárame na dlhšie časové obdobie. Ak hovoríme o podnikovom rozpočte, autori sa zhodujú, že operatívna kontrola je najdôležitejšia v prípade rozpočtu peňažných tokov. V prípade, že má spoločnosť problémy s likviditou, odporúča sa kontrola na dennej báze. Pri určovaní odchýlok sa dosiahnuté hodnoty porovnávajú s niekoľkými druhmi rozpočtov – absolútnym, lineárne prepočítaným na skutočné objemy hodnôt činností a variantne prepočítaný rozpočet. Každý má iné tendencie:

- **absolútny rozpočet** – táto kontrola sa prevádzkuje ak veličiny, ktoré skúmame nemajú súvis s merateľným objemom činností, alebo ak je ťažké dané činnosti určiť (napr. kontrola režijných nákladov správnych útvarov),
- **lineárne prepočítaný rozpočet** – veličina, ktorú hodnotíme má priamy súvis s poklesom a rastom výkonov,
- **variantne prepočítaný rozpočet** – pre veličiny, ktoré sú ovplyvňované vývojom podnikateľskej činnosti.

Ako uvádza Scholleová (2009, str. 214) odchylka je rozdielom medzi dvoma hodnotami alebo veličinami.

Ako spomína Král (2010, str. 312) poznáme základné druhy odchýlok, ktoré môžeme následne analyzovať:

- **kvantitatívne odchýlky** – rozdiel medzi predom stanovenou a skutočnou hladinou naturálnej spotreby, ktoré súvisia s vecnou podstatou danej veličiny, ktorú hodnotíme,
- **kvantitatívne odchýlky** – vznikajú na základe rozdielu medzi predikovanou a skutočnou hodnotou ceny, ktorú sme dosiahli, pričom súvisia s ocenením tejto veličiny (mzdové ocenenie a pod.),
- **sortimentné odchýlky** rozdiel medzi predikovanými hodnotami a skutočnými hodnotami sortimentného zloženia
- **úspornosté odchýlky a odchýlky vytáženosti.**

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

V tejto časti je predstavená analyzovaná spoločnosť, pre ktorú je projekt plánovania a rozpočtovníctva vytváraný. Nižšie sa nachádza portfólio podniku, organizačná štruktúra a podobne.

6.1 Profil spoločnosti

Spoločnosť si neželala byť menovaná, z toho dôvodu nebude uvedený názov spoločnosti, iba všeobecné údaje.

- Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným
- Predmet podnikania: primárna činnosť firmy je zameraná v oblasti výroby a opravy manipulačných a zdvižných strojov, výroba a návrhy zariadení pre všeobecné účely, ako aj výskum a vývoj spomenutých. Spoločnosť sa taktiež zaoberá poradenskou a opravnou činnosťou v oblasti elektrotechnických, mechanizačných, autotregulačných strojov a zariadení.
- Dátum vzniku spoločnosti: 14.11.1991
- Sídlo spoločnosti: Nové Mesto nad Váhom, Slovenská republika
- SK NACE: 28.29.0
- Počet pracovníkov: 30
- Základný kapitál 6 800 eur

Spoločnosť bola založená 14. novembra 1991, ktorej predmetom činnosti bola konštrukcia a výroba strojov a rôznych technológií pre mnohé priemyselné odvetvia. Zároveň pre rôzne odvetvia vyrába pohonovú techniku, pričom sa zameriavajú na severpohony a striedavé pohony. Nezameriava sa len na konštrukciu a výrobu týchto zariadení a technológií ale zároveň na poradenskú činnosť v oblasti automatizačnej, regulačnej techniky a elektroniky, a v poslednej rade i v oblasti výpočtovej techniky.

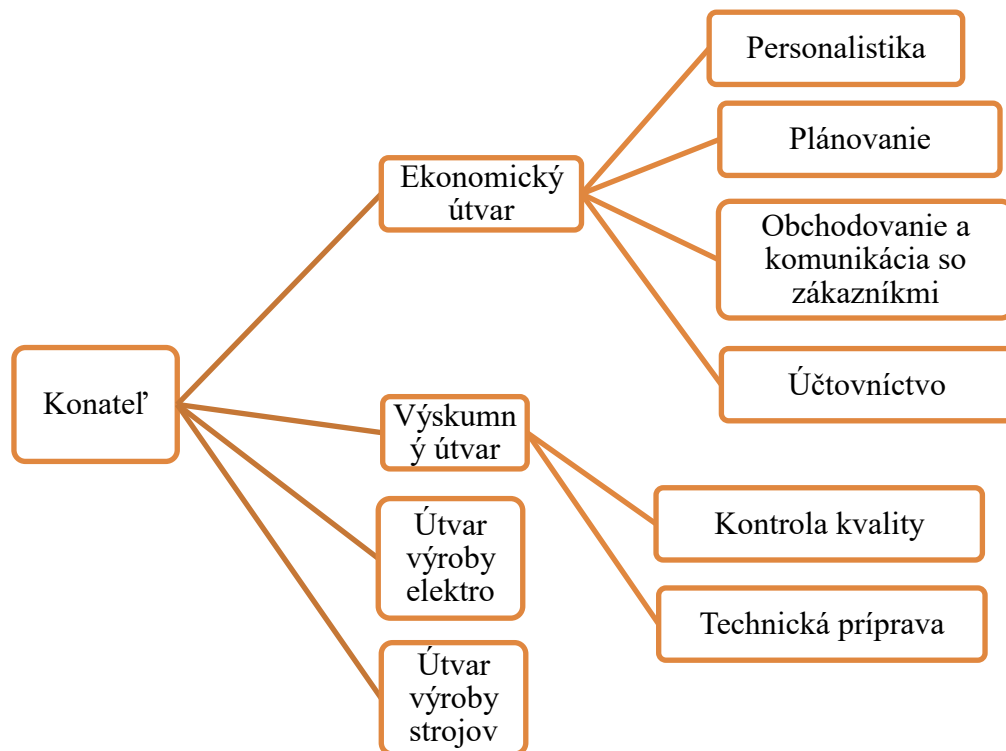
Firma je unikátom ohľadom výroby liniek na minerálnu vlnu, ktorú vyrába ako jediná na Slovensku a exportuje tieto zariadenia do Česka, Chile, Ruska, Maďarska a podobne. Špecialisti v spoločnosti podnecujú individuálnu výrobu na zákazku, pričom podporujú zákazníka pri realizácii koncepčných návrhov, funkčných modelov a prototypov vyrábaných pre konkrétnu výrobu podľa presných požiadaviek. Zároveň zákazníkov podporuje pri hľadaní optimálneho riešenia a systémov počas celého životného cyklu výrobku.

6.1.1 Portfólio

Spoločnosť má vo svojom portfóliu mnoho produktov – formátovanie minerálnej vlny, dopravné systémy pre potravinový priemysel, automotive priemysel – najmä paternostery a podobne.

Formátovanie minerálnej vlny patrí medzi najdôležitejšie prednosti spoločnosti, ktorá má viac ako 25 rokov skúseností vo vývoji a výrobe strojov na výrobu tohoto typu, ktorý slúži na izoláciu. Pre zákazníkov je prednosťou najmä synergia skúseností v oblasti izolácie spolu s modernými technologickými trendami. Celkový sortiment výrobkov zahŕňa celý cyklus od bodu, kedy materiál opúšťa vytvrdzovaciu pec cez triedenie a stohovanie až po paletizáciu. Protokol podniku zahŕňa integrované riadiace a dátové systémy, ktoré sú elektronické a sú určené pre jednoduchú prevádzku a monitorovanie. Riadiace systémy sú navrhnuté tak, aby brali ohľad na nekompromisné prostredie, v ktorom sa zariadenie nachádza, pričom je prioritou kvalita a nepretržitá prevádzka. Dôraz je kladený na minimálne náklady spojené s údržbou.

6.2 Organizačná štruktúra



Obrázok 6 - Znárodnenie organizanej štruktúry (vlastné spracovanie)

Organizačná štruktúra je vhodne zvolená pre malý podnik – líniová. Značnou nevýhodou môže byť nutnosť informovanosti o všetkých aktivitách v spoločnosti konateľa, ktorý zastáva túto funkciu sám. Počet zamestnancov je dlhé roky stály, firma zamestnáva overených a schopných odborníkov. Súčasný stav je 30 zamestnancov, čím sa firma začleňuje medzi malé spoločnosti.

V podniku bola pri založení spoločnosti zostavená štruktúra nákladových stredísk, ktoré sa nikdy nevyužívali. Celkový počet zavedených stredísk je 17. Podoba štruktúry je znázornená v tabuľke č. 2.

*Tabuľka 2 - Rozdelenie nákladových stredísk,
ktoré sa v súčasnosti nevyužíva (vlastné spracovanie)*

Číslo strediska	Označenie strediska
01	Vedenie spoločnosti
02	Plánovanie
03	Obchod a komunikácia so zákazníkmi
04	Personalistika
05	Účtovníctvo
06	Kontrola kvality
07	Technická príprava
08	Výroba - elektro
09	Výroba - stroje
10	Automobily
11	Skladové hospodárstvo
12	Upratovacie služby a údržba
13	Lakovňa
14	Konštrúcie
15	Výrobná hala
16	Výskum
17	Marketing

6.3 Cyklus výrobku v spoločnosti



Obrázok 7 - Kompletné riešenie počas celého cyklu výrobných zariadení
(vlastné spracovanie)

Ako je uvedené na obrázku vyššie, celý proces riešenia začína v konštrukčnej fáze, kde prebieha validácia a zlepšovanie modelových údajov, čo plynule prechádza po skompletizovaní všetkých dokumentov do výrobnéj fázy. Výrobná fáza zahŕňa okrem výroby testovanie komponentov, zostáv a dokončovaní prác na zariadení. V inštaláčnej fáze testujú každý krok od začiatku až po uvedenie stroja alebo technológie do prevádzky, kedy monitorujú a analyzujú výrobu s údržbou. V poslednej fáze, ktorá je servisnou, poskytuje firma opravy, náhradné diely a odbornú údržbu a poradenstvo.

6.4 Hospodárenie spoločnosti a základné ukazovatele

Tabuľka č. 3 zobrazuje výsledky hospodárenia, výnosy a náklady spoločnosti v rokoch 2015 - 2017. Ako je možné vidieť z tabuľky, v roku 2016 došlo k prudkému poklesu výnosov i nákladov, ako aj tržieb z predaja vlastných výrobkov a spotrebovaný materiál a energie. Táto skutočnosť sa prejavila vo výsledku hospodárenia, ktorý bol po mnohých rokoch v mínusových hodnotách. Je zreteľné, že náklady prevyšujú výnosy, pričom obe položky rázne poklesli. Problém bol s nedostatkom práce a zákazok, kedy absencia riadneho systému rozpočtovníctva a plánovania narobila veľké škody. Vedenie spoločnosti sa

priznalo, že v danom roku často vyrábalo pod cenu, aby si udržali veľkých a stálych zákazníkov. Pomer spotreby materiálu na tržbách z predaja vlastných výrobkov sa v roku 2017 oproti predchádzajúcim obdobiam výrazne znížil.

Tabuľka 3 - Prehľad ekonomických výsledkov spoločnosti (vlastné spracovanie)

	2015	2016	2017
Tržby z predaja vl. výrobkov	2 966 025	1 226 076	1 988 510
Spotreba materiálu, energií	1 567 386	716 700	872 432
Výnosy spolu	3 226 201	1 309 950	2 367 584
Náklady spolu	3 220 244	1 799 125	2 326 660
Výsl. hospodárenia za účt. obdobie	1 031	- 494 018	30 151

V tabuľke č. 4 sa nachádzajú údaje o vývoji tržieb spoločnosti rokoch 2015 až 2017, kde môžeme vidieť, že tržby z predaja tovaru majú klesajúci charakter, tržby z predaja výrobkov sú popísané vyššie. Tržby z predaja služieb majú najväčší objem v roku 2016

Tabuľka 4 – Vývoj tržieb v rokoch 2015-2017 (vlastné spracovanie)

	2015	2016	2017
Tržby z predaja tovaru	125 634	97 708	67 990
Tržby z predaja vl. výrobkov	2 966 025	1 226 076	1 988 510
Tržby z predaja služieb	202 954	235 579	155 038
Tržby spolu	3 294 613	1 559 363	2 211 538

V tabuľke č. 5 je zreteľné, že podiel na celkových tržbách spoločnosti je najväčší v položke tržby z predaja vlastných výrobkov, keďže spoločnosť sa zameriavala na výrobu vlastných strojov a zariadení. Ostatné položky tržieb sú prevažne v rovnakých percentuálnych častiach v priebehu rokov, až na rok 2016, kde sa zvýšili tržby z predaja služieb.

Tabuľka 5 – Percentuálny vývoj tržieb v rokoch 2015-2017 (vlastné spracovanie)

	2015	2016	2017
Tržby z predaja tovaru	4%	6%	3%
Tržby z predaja vl. výrobkov	90%	79%	90%
Tržby z predaja služieb	6%	15%	7%
Tržby spolu	100%	100%	100%

Je potrebné zmieniť, že zadlženosť spoločnosti je viac ako 60 %, čo nie je považované za zadlženosť v norme (30 – 60 %).

7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PLÁNOVANIA ROZPOČTOVNÍCTVA

Následujúca kapitola rozoberá a hodnotí aktuálny systém rozpočtovníctva, proces v spoločnosti a na konci sa nachádza jeho vyhodnotenie a nájdené nedostatky. Taktiež sa tu nachádza druhové rozčlenenie nákladov, slúžiace pre predstavu o súčasnej situácii.

7.1 Aktuálny systém

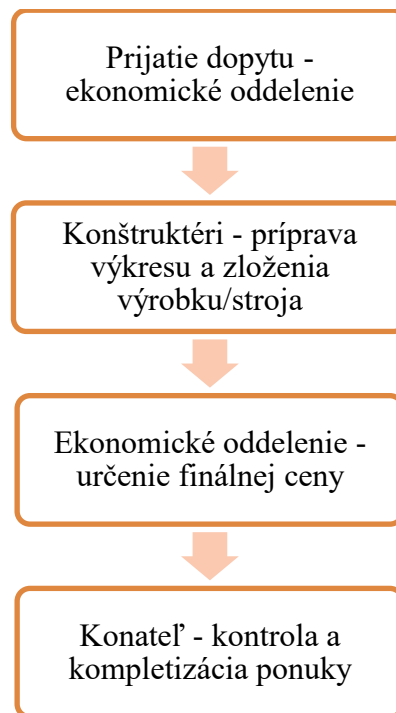
Vo vybranej spoločnosti v súčasnosti nefunguje presne definovaný systém rozpočtovníctva, ani sa nevykonáva žiadna kontrola. Firma funguje na báze krátkodobého plánovania, keďže spoločnosť vyrába veľké zákazky typu paternosterov, dopravníkov a pod. Tieto produkty sú objemovo tak veľké, že si ich spoločnosť rozplánuje na najmenej tri mesiace vopred a popri nich prevádzkuje typické menšie zákazky ako sú drobné elektronické zariadenia, opravy a údržba už prevedených strojov a zároveň poradenská činnosť v rovnakej oblasti.

Tento proces môžeme rozdeliť do pár hlavných bodov:

- prijatie dopytov a vypracovanie ponúk,
- na základe rozhodnutia zákazníkov rozplánovanie výroby,
- zabezpečenie potrebných vstupov do výroby,
- komunikácia so zákazníkom a spätná väzba.

7.1.1 Prijatie dopytov a vypracovanie ponúk

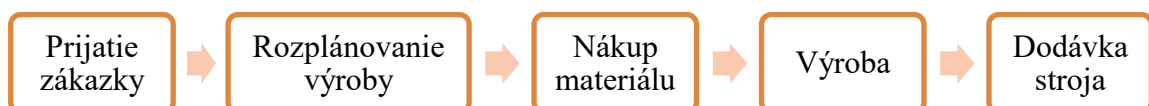
Celý systém plánovania sa začína na ekonomickom oddelení, kde prijímajú mailom alebo telefonicky dopyty. Celá žiadosť sa následne presúva ku konštruktérom (sú súčasťou technickej prípravy výskumného oddelenia), ktorí vyhotovia výkres a podľa neho zhodnotia, aký počet hodín bude potrebný pre zhotovenie výrobku/stroja, pomocou požiadaviek a komunikácie so zákazníkom. Žiadosť sa vracia späť na ekonomické oddelenie, kde sa vypočítajú náklady na výrobu a určí sa finálna suma. Celú ponuku následne kontroluje a kompletizuje konateľ spoločnosti, ktorý určuje dobu platnosti ponuky a ostatné náležitosti spojené s výrobou a prepravou stroja, ako aj komunikáciu a kontrakt so zákazníkom.



Obrázok 8 Proces vyhotovovania ponúk (vlastné spracovanie)

7.1.2 Plánovanie výroby

Ponuky vypracované spoločnosťou majú spravidla platnosť dva mesiace a viac, ktoré má zákazník na rozmyslenie alebo na vyjasnenie detailov a nejasností. Akonáhle je jasné, že zákazka bude uskutočnená, čiže po podpísaní zmluvy, spoločnosť vyhotoví predbežný plán výroby. Dodacia lehota väčšiny strojov a zariadení je 20-24 týždňov, čiže šesť mesiacov, pričom výroba môže podľa zložitosti trvať dva týždne až jeden mesiac. Výroba sa podľa vyťaženia rozplánuje v zásade o tri mesiace, čo spadá do ďalšieho plánovacieho štvrťroka. Celý proces je zobrazený na Obrázku 9.



Obrázok 9 – Znáznornenie systému plánovania od prijatia zákazky (vlastné spracovanie)

Rozplánovanie výroby prebieha hrubým náčrtom činností jednotlivých dní. Ak sa jedná o komplikovanejší výrobok, pri ktorom konštruktér očakáva ťažkosti, začína sa o niekoľko dní skôr. Keďže sa jedná o zákazkovú výrobu, nie je možné presne určiť koľko ktorý úkon bude pracovníkom trvať, preto sa plánovanie robí na základe odhadu s využitím dlhoročných skúseností pracovníkov.

Jeden z najväčších mínusov súčasného systému je fakt, že nikto nepredikuje a nesleduje iné položky ako náklady na výrobu daného produktu. Výroba je síce rozplánovaná, ale nie je nastavený kontrolný systém dodržiavania nákladov zahrnutých v ponuke vypracovaných na základe požiadavok zákazníka. Neexistuje rozpočet na kancelárske potreby, opravy budovy, mzdové položky.

7.2 Druhové členenie nákladov

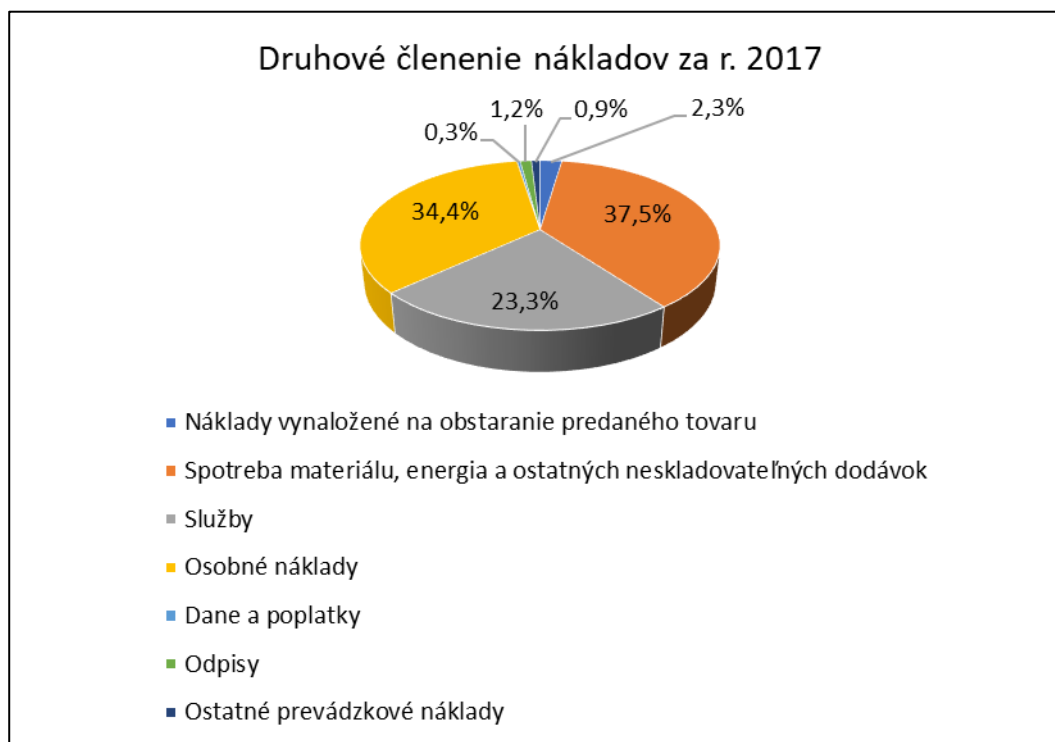
V tabuľke 6 sa nachádzajú údaje o druhovom členení nákladov za rok 2017, pričom informácie sa vzťahujú k výkazu ziskov a strát rovnakého roku. Je zreteľné, že najväčšou položkou je spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok. Druhou najväčšou položkou sú osobné náklady, kde sú zaradené mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a sociálne náklady. Treťou najväčšou položkou sú služby, kde spoločnosť využíva prenájmu parkovacích miest, prenájom externého skladu a dopravnej spoločnosti pre väčšie stroje, ktoré sa nezmestia do dodávky, ktorá je vo vlastníctve firmy.

V tabuľke je uvedený percentuálny podiel jednotlivých položiek na nákladoch spolu, ktoré sú uvedené na konci zoznamu.

Tabuľka 6 - Druhové členenie nákladov za rok 2017 v peňažnom a percentuálnom vyjadrení (vlastné spracovanie)

	EUR	%
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	54 284	2,3%
Spotreba materiálu, energia a ostatných neskladovateľných dodávok	872 432	37,5%
Služby	542 020	23,3%
Osobné náklady	800 022	34,4%
Dane a poplatky	7 508	0,3%
Odpisy	28 312	1,2%
Ostatné prevádzkové náklady	21 323	0,9%
Náklady spolu	2 325 901	100,0%

Na obrázku 10 je možné vidieť druhové členenie nákladov za rok 2017 v grafickom zobrazení. Medzi ostatné prevádzkové náklady patria dialničné poplatky, dary, pokuty a penále, manká a škody. Do odpisov zaraďujeme odpisy dlhodobého hmotného i nehmotného majetku.

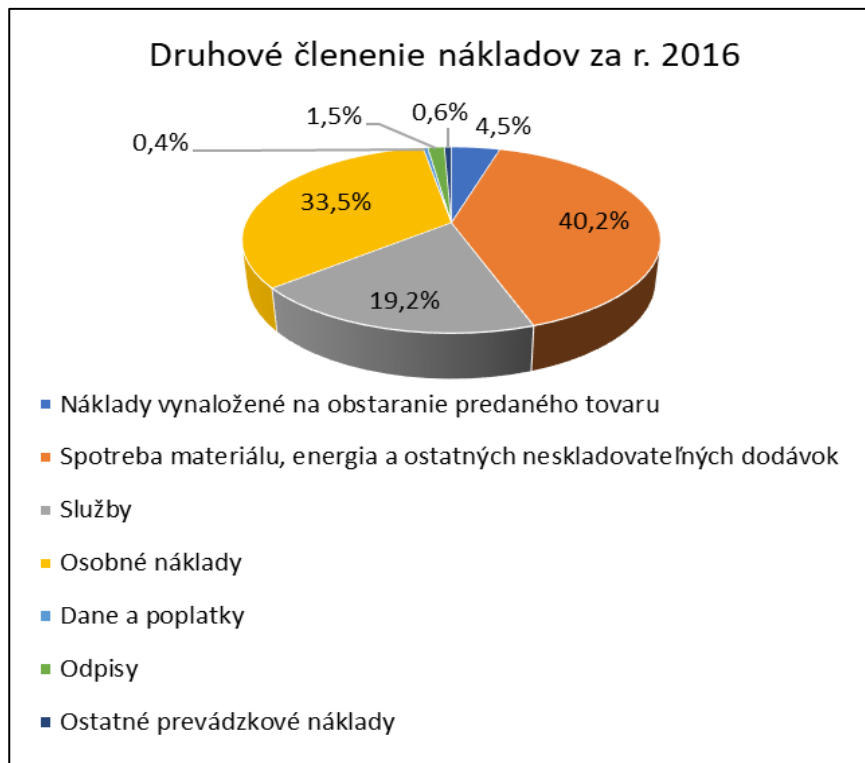


*Obrázok 10 - Grafické zobrazenie druhového členenia nákladov za rok 2017
(vlastné spracovanie)*

V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú údaje o druhovom členení nákladov za rok 2016 a rok 2015, slúžiacich pre porovnanie s rokom 2017. Ako bolo spomínané vyššie, v roku 2016 mala spoločnosť problémy so zákazkami, čo sa prejavuje v peňažnom vyjadrení.

Tabuľka 7 - Druhové členenie nákladov za rok 2016 a 2015 v peňažnom a percentuálnom vyjadrení (vlastné spracovanie)

	2016		2015	
	€	%	€	%
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	79 804 €	4,5%	87 305 €	2,7%
Spotreba materiálu, energia a ostatných neskladovateľných dodávok	716 700 €	40,2%	1 567 386 €	49,0%
Služby	343 381 €	19,2%	773 508 €	24,2%
Osobné náklady	597 356 €	33,5%	714 034 €	22,3%
Dane a poplatky	7 668 €	0,4%	7 843 €	0,2%
Odpisy	27 382 €	1,5%	34 126 €	1,1%
Ostatné prevádzkové náklady	11 519 €	0,6%	17 396 €	0,5%
Náklady spolu	1 783 810 €	100,0%	3 201 598 €	100,0%

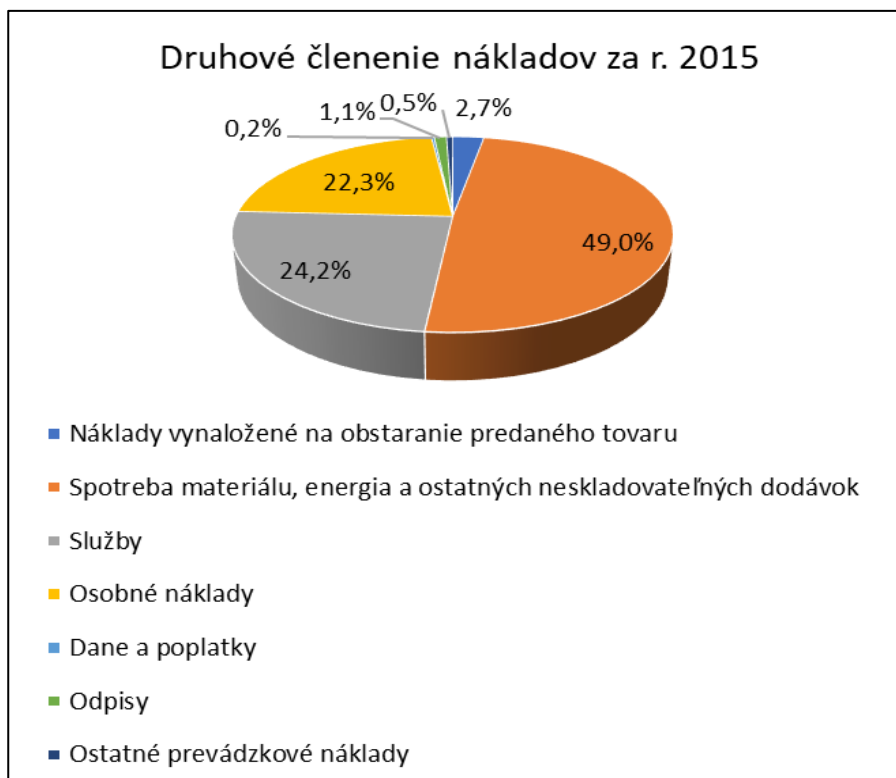


Obrázok 11 - Grafické zobrazenie druhového členenia nákladov za rok 2016 (vlastné spracovanie)

Na obrázku 11 a 12 môžeme vidieť grafické prevedenie druhového členenia nákladov za rok 2016 a 2015. Ako môžeme vidieť, spotreba materiálu sa z takmer 50 % podielu v roku 2015 dostala na 40% v roku 2016. Spôsobené to bolo spomínanou krízou so zákazkami, takže sa prudko znížila výroba v tomto roku.

Ako je zreteľné z grafov, v týchto rokoch sa zmenil aj pomer služieb z 24,2 % na 19,2 %. Ako bolo spomenuté, do tejto položky sa radí najmä prenájom dopravných prostriedkov pri preprave väčších strojov a zariadení k zákazníkom a keďže v roku 2016 bol problém so zákazkami, aj tento pomer sa znížil.

Objem osobných nákladov (mzdy, sociálne náklady) sa však zvýšil z 22,3 % na 33,5 %, keďže zamestnancov firma neprepustila aj napriek nedostatku práce, preto sa zvýšil podiel osobných nákladov na celkových nákladoch.



Obrázok 12 - Grafické zobrazenie druhového členenia nákladov za r. 2015 (vlastné spracovanie)

V tabuľke 7 sú uvedené podrobné údaje o nákladoch v druhovom členení za rok 2017. Do výkonovej spotreby sú zahrnuté služby a spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok.

V osobných nákladoch sa nachádzajú mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a taktiež sociálne náklady. Ďalšou rozčlenenou položkou sú náklady na finančnú činnosť, kde sa nachádzajú kurzové straty a ostatné náklady na finančnú činnosť.

Celkové náklady sú 2 326 660 eur, pričom viac ako 50 % z tejto hodnoty tvorí výkonová spotreba, čiže služby a spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok.

Druhou najväčšou položkou sú osobné náklady, kde takmer 72 % tejto hodnoty tvoria pochopiteľne mzdové náklady. Náklady na finančnú činnosť sú označené v prípade tejto spoločnosti za bezpredmetné, vzhľadom na ich nízku výšku.

Tabuľka 8 - Podrobné členenie nákladov za rok 2017 (vlastné spracovanie)

Položka	EUR
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	54 284
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	872 432
Služby	542 020
Výkonová spotreba	1 414 452
Mzdové náklady	572 783
Náklady na sociálne poistenie	200 986
Sociálne náklady	26 253
Osobné náklady	800 022
Dane a poplatky	7 508
Odpisy a OP k DNM a DHM	28 312
Opravné položky k pohľadávkam	63
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	21 323
Kurzové straty	106
Ostatné náklady na finančnú činnosť	590
Náklady na finančnú činnosť spolu	696
Náklady spolu	2 326 660

7.3 Členenie nákladov na fixné a variabilné

V tabuľke 9 sa nachádza rozdelenie jednotlivých položiek nákladov na fixné a variabilné, teda v závislosti na objeme výroby. Niektoré z položiek sú rozdelené na fixnú a variabilnú časť, ako napríklad služby.

Fixná časť služieb zahŕňa nájom parkovacích miest a nájom externého skladu, pričom tieto dve položky tvoria 95 % tejto časti. Do pohyblivej časti spadá napríklad prenájom nákladného auta, ktoré dopravuje väčšie časti strojov, ktoré sa nezmestia do dodávky, ktorú má spoločnosť vo vlastníctve.

Ďalšou položkou, ktorá je rozčlenená sú mzdové náklady. Do fixnej časti patria klasické mzdy, základné tarify pracovníkov. Do variabilnej časti spadajú rôzne odmeny alebo príplatky za nadčasy, prípadne príplatky za sťaženú prácu. Samozrejme tieto položky sú pohyblivé vzhľadom na zmeny zákona ohľadom minimálnych miezd. Ďalšia položka náklady na sociálne poistenie sa mení v závislosti od mzdových nákladov celkom.

Na konci tabuľky sa taktiež nachádza celková hodnota stálej a pohyblivej časti celkových nákladov.

Tabuľka 9 - Rozdelenie nákladov za rok 2017 na fixnú a pohyblivú zložku
(vlastné spracovanie)

Položka	EUR	označenie
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	54 284	variabilné
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	872 432	variabilné
Služby - fixná časť	336 050	fixné
Služby - variabilná časť	205 970	variabilné
Služby celkom	542 020	-
Výkonová spotreba celkom	1 414 452	-
Mzdové náklady - fixná časť	400 700	fixné
Mzdové náklady - variabilná časť	172 083	variabilné
Mzdové náklady spolu	572 783	-
Náklady na sociálne poistenie	200 986	variabilné
Sociálne náklady	26 253	variabilné
Osobné náklady spolu	800 022	-
Dane a poplatky	7 508	variabilné
Odpisy a OP k DNM a DHM	28 312	variabilné
Opravné položky k pohľadávkam	63	variabilné
Predaný materiál	1 300	variabilné
Ostatné prevádzkové náklady	20 023	variabilné
Iné náklady spolu	21 323	-
Kurzové straty	106	variabilné
Ostatné náklady na finančnú činnosť	590	variabilné
Náklady na finančnú činnosť spolu	696	-
Celkové náklady	2 326 660	-
Variabilné náklady	1 589 910	
Fixné náklady	736 750	

Z obrázku 13 je zreteľné grafické rozdelenie variabilných a fixných nákladov za rok 2017. Keďže je spoločnosť výrobnou firmou, ktorá produkuje stroje a zariadenia vo vyšších cenových hladinách, je prirodzené, že 68 % nákladov je pohyblivých, keďže veľa finančných prostriedkov vkladá do spotreby materiálu určeného na výrobu produktov. Zostatkových 32 % tvorí fixná zložka služieb a fixná zložka mzdových nákladov. Vzhľadom na to, že 68% nákladov je pohyblivého charakteru, majú veľký potenciál na zavedenie zmien a znížovanie nákladov či už pomocou zavedenia rozpočtov alebo systému opatrení a kontrolovania.



Obrázok 13 - Percentuálne rozdelenie nákladov v závislosti na objeme výkonov za rok 2017 (vlastné spracovanie)

7.4 Vyhodnotenie súčasného stavu

Na základe prevedenej analýzy bolo zistené, že v súčasnom stave rozpočtovníctva a plánovania spoločnosti sa nachádza mnoho viditeľných nedostatkov, ktoré sú v dnešnej dobe meniaceho sa tržného prostredia priveľké. V spoločnosti neexistuje žiadny rozpočet, iba krátkodobé plánovanie na dobu vždy troch mesiacov, ktoré nie je postačujúce. Plánovanie výroby je vyhotovované na základe vypracovaných ponúk schválených zákazníkom. Samotného plánovania sa zúčastňujú výrobní pracovníci, ktorí hrubo určujú, ako dlho bude daný úkon trvať, pričom neexistuje kontrola, či pri primeranom tempe práce daný výkon trvá naozaj taký čas, aký určil zamestnanec.

Zamestnanci sú nemotivovaní, až apatickí voči plneniu výkonov. Hlavnou chybou je fakt, že nevidia dlhodobú prosperitu spoločnosti a možnosť pracovať ďalej aj po uplynutí rozplánovaných mesiacov. Nie sú motivovaní finančne pri splnení zákazok alebo stanoveného cieľa. Viditeľnou je demotivácia pri šetrení materiálu a dostupných zdrojov. Nemajú žiadne nákladové obmedzenia či už na vstupný materiál alebo na kancelárske potreby, energie, náklady na telefonáty a podobne.

System vôbec nesleduje mzdové náklady, režijné náklady, náklady súvisiace s opravami strojov, zariadení a budovy, sleduje iba spotrebu materiálov vstupujúcich do vyrábaného zariadenia.

7.4.1 Identifikácia hlavných nedostatkov

Z vyššie uvedeného zhrnutia sú zreteľné najmä tieto nedostatky súčasného systému plánovania a rozpočtovníctva:

- absencia systému rozpočtovníctva,
- nulová motivácia zamestnancov k šetreniu,
- zameranie iba na spotrebu výrobných materiálov,
- absencia kontroly,
- strata vo výške 494 018 eur v roku 2016,
- vedenie nemá prehľad o tom, kde sa nachádzajú stratové činnosti.

8 PROJEKT SYSTÉMU PLÁNOVANIA A ROZPOČTOVNÍCTVA

Na základe prevedenej analýzy v spoločnosti bolo zistené, že vo firme nepoužívajú žiadnu metódu rozpočtovníctva, iba plánujú v trojmesačných intervaloch výrobu. Nie je zostavovaný žiadny plán nákladov, iba na základe ponúk predikujú spotrebu materiálu. Toto plánovanie zároveň nie je nijako vyhodnocované a nikto za uskutočnenie nenesie zodpovednosť. V podniku vedenie doteraz zastávalo názor, že žiadna forma riadenia nákladov a rozpočtovníctva nie je potrebná, preto žiadny systém nezavádzali. Udalosti posledných rokov, kedy zisky začali klesať a spoločnosť sa dostalo do veľkej straty presvedčila ekonomické oddelenie a konateľ a o opaku, a preto sa rozhodli zostaviť systém plánovania a rozpočtovníctva so zavedením kontroly.

8.1 Cieľ projektu

Vzhľadom na fakt, že doteraz nebol v spoločnosti žiadny systém tvorby rozpočtov, je cieľom projektu navrhnuť nový a pre spoločnosť úplne prvý systém rozpočtovníctva a plánovania. Súčasťou bude prepojenie zamestnancov a zodpovednosti za plnenie rozpočtu tak, aby boli motivovaní a priamo zainteresovaní na plnení stanovených cieľov rozpočtu. Na záver je uvedená časová a nákladová analýza. Rozpočet je zameraný na rozpočtovú výsledkovku.

8.2 Stanovenie zodpovednosti

Zodpovednosť za plnenie rozpočtu bude niesť osoba, ktorá je nadriadená v danom stredisku ostatným kolegom, čiže vedúci oddelenia. Títo vedúci jednotlivých stredísk musia sledovať činnosť svojich podriadených a dodržiavanie plnenia rozpočtu. Na základe ich informácií sa budú zostavovať reporty a podávať správy hlavnému ekonómovi spoločnosti. Takže každý vedúci bude osobitne podávať správy dohliadajúcemu kolegovi z ekonomického oddelenia, ktorý bude dozerat' na jeho činnosť.

Na celý proces tvorby, priebehu a kontroly rozpočtu bude dozerat' hlavný ekonóm spoločnosti, pričom na jeho činnosť bude dozerat' konateľ a spoluvlastníci firmy. Pozíciu controllera spoločnosť zatiaľ neplánuje zaviesť vzhľadom na jej veľkosť.

Kontrola tohto systému bude prebiehať v štvrt'ročných cykloch, kedy hlavný ekonóm bude dozerat' na činnosť jednotlivých stredísk, ktoré mu vystavia reporty. Následne na to

bude celý stav prediskutovaný na stretnutí s konateľom a spoločníkmi. Priebeh sa bude sledovať na mesačných poradách vedenia.

8.3 Rozdelenie rozpočtových stredísk

Súčasný systém stredísk, ktorý spoločnosť nikdy nevyužívala má 17 rozpočtovacích oddelení. Vzhľadom na veľkosť firmy, je toto rozdelenie zbytočne podrobné. Tieto strediská by mohli byť začlenené pod väčšie, s prihliadnutím na vznik nákladov a výnosov, ktorý je podobný a vzhľadom na organizačnú štruktúru podniku.

Ako je zreteľné z tabuľky 10, súčasné strediská, ktoré sú vytvorené v spoločnosti, sú rozdelené do 4 hlavných skupín – ekonomické, výroba, výskum a réžia.

Pri rozdelení týchto stredísk bolo brané na zreteľ najmä zaradenie v rámci organizačnej štruktúry a porada s hlavným ekonómom spoločnosti, ktorý navrhol zaradiť vedenie spoločnosti do strediska réžia.

Tabuľka 10 – Navrhované rozdelenie súčasných stredísk (vlastné spracovanie)

Číslo strediska	Označenie strediska	Navrhované stredisko
01	Vedenie spoločnosti	Réžia
02	Plánovanie	Ekonomické
03	Obchod a komunikácia so zákazníkmi	Ekonomické
04	Personalistika	Ekonomické
05	Účtovníctvo	Ekonomické
06	Kontrola kvality	Výroba
07	Technická príprava	Výskum
08	Výroba - elektro	Výroba
09	Výroba - stroje	Výroba
10	Automobily	Réžia
11	Skladové hospodárstvo	Réžia
12	Upratovacie služby a údržba	Réžia
13	Lakovňa	Výroba
14	Konštrukcie	Výskum
15	Výrobná hala	Výroba
16	Výskum	Výskum
17	Marketing	Réžia

8.4 Návrh zostavovania plánov a rozpočtov

S prihliadnutím k tomu, že v spoločnosti doposiaľ nebol formulovaný a zavedený žiadny systém plánovania a rozpočtovníctva, by bolo použitie moderných metód rozpočtovníctva nevhodné, taktiež vzhľadom na veľkosť spoločnosti, časovej a finančnej náročnosti spomínaných metód. Moderné metódy sú zároveň nevhodné z pohľadu povedomia pracovníkov o rozpočtoch a plánovaní, pričom zavedenie by si vyžadovalo rozsiahle školenia hlavne vedúcich zamestnancov.

Ak sa zoberie do úvahy súčasný stav, kedy sa spoločnosť sústreďuje na plánovanie podľa dopytov od zákazníkov, najlogickejšie by bolo zaviesť systém pružných rozpočtov. Zachovala by sa tak časť predošlého systému plánovania a zamestnanci by sa ľahšie na nový systém adaptovali. Ponechalo by sa plánovanie na štvrťrok, kedy by sa aj priebežne vyhodnocovalo a stav by sa riešil na mesačných poradách vedenia ako ďalší bod stávajúcej agendy. So zostavovaním plánov na tri mesiace by nemal byť väčší problém, keďže už teraz firma zostavuje plánovanie výroby v trojmesačných cykloch. Ak áno, môžu zmeniť systém na plánovanie na dobu šesť mesiacov.

Hlavné zameranie rozpočtov, kde sa predpokladá najväčšia úspora sú strediská réžia a výroba. Výroba najmä z pohľadu šetrenia vstupného materiálu. Do strediska réžia patria:

- vedenie spoločnosti,
- skladové hospodárstvo,
- upratovacie služby a údržba,
- marketing.

Do strediska výroba patria:

- kontrola kvality,
- výroba – elektro,
- výroba – stroje,
- lakovňa,
- výrobná hala.

Navrhuje sa, aby boli rozpočty zostavované na štvrťrok, a z týchto rozpočtov zostavený ročný plán. Zodpovednosť by vedúci pracovníci jednotlivých stredísk niesli za náklady, výnosy, prípadne iné veličiny stanovené podnikom. Do rozpočtov, ktoré by zostavovali

navrhované strediská by sa zaradil rozpočet tokových veličín, stavových veličín a rozpočet nákladov a výnosov.

8.4.1 Návrh rozdelenia stredísk

V tabuľke č. 11 sa nachádza návrh rozdelenie pôvodných stredísk na nákladové a zmiešané. Zároveň v nej vidíme zaradenie do novej skupiny stredísk (výroba, výskum, réžia, ekonomické). Na tieto strediská sa musí podnik pri zostavovaní rozpočtov zamerať. Základnou úlohou týchto stredísk bude zamerať sa na znižovanie nákladov, ktoré bude sledované a porovnávané s očakávanými hodnotami.

Tabuľka 11 – Rozdelenie stredísk na nákladové a zmiešané (vlastné spracovanie)

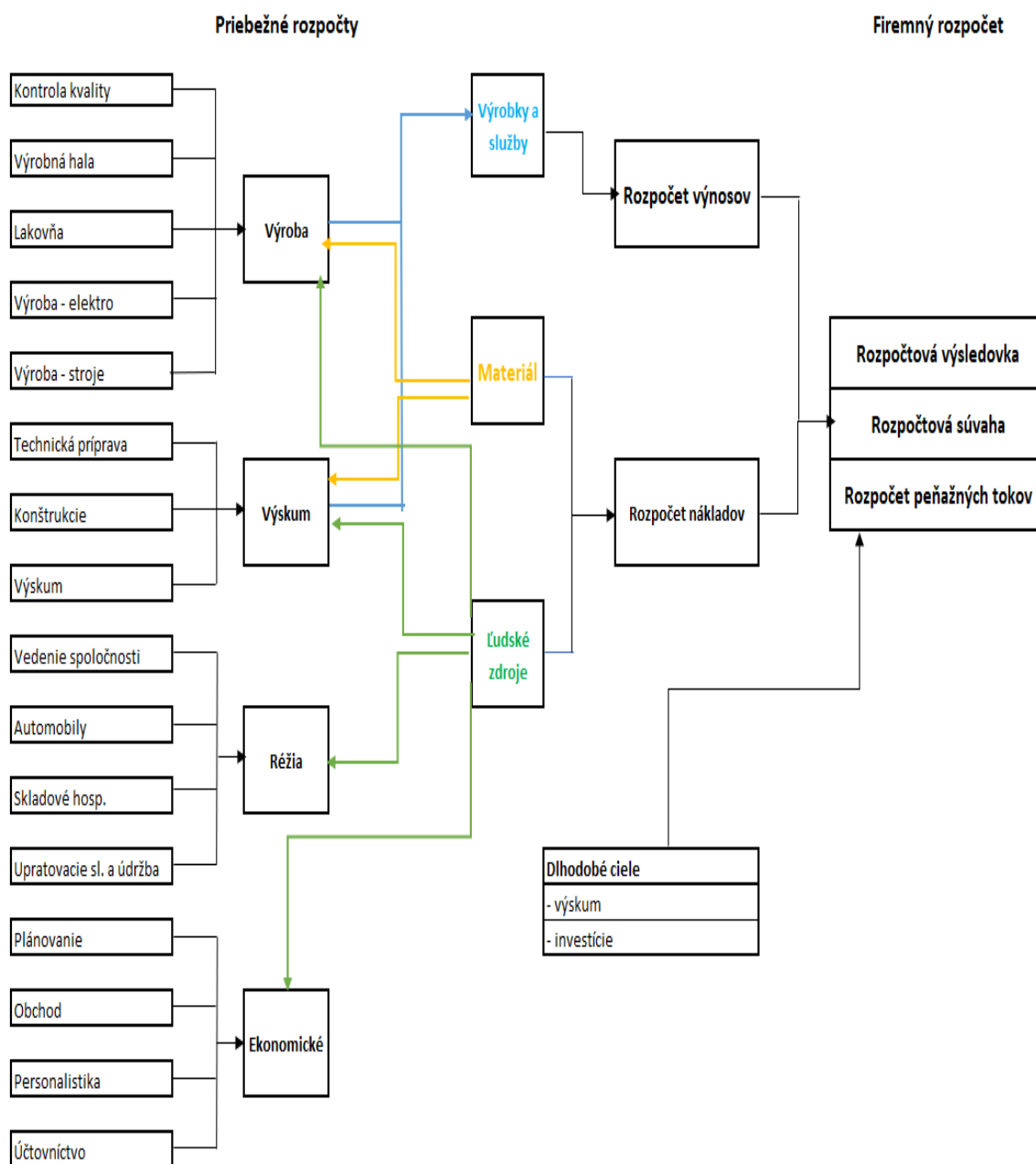
Označenie strediska	Typ strediska	Zaradenie
Kontrola kvality	nákladové	výroba
Technická príprava	nákladové	výskum
Výskum	zmiešané	výskum
Marketing	nákladové	réžia
Výroba - elektro	zmiešané	výroba
Výroba - stroje	zmiešané	výroba

Do zmiešanej skupiny boli zaradené tri položky – výskum, výroba – elektro a výroba – stroje. Výskum nie je čisto nákladové stredisko, pretože toto oddelenie poskytuje zároveň poradenské služby, z ktorých plynú spoločnosti výnosy. Taktiež výroba – elektro a výroba – stroje majú zmiešaný charakter, keďže ich výsledkom sú hotové výrobky pripravené na odbyt.

Rozpočty by boli zostavované najskôr priebežné – štvrťročne na základe rozpočtov stredísk spomenutých v tabuľke 11 a následne spojením čiastkových rozpočtov by bol vytvorený hlavný podnikový rozpočet, ktorý by zahŕňal aj ostatné strediská.

8.4.2 Návrh systému tvorby rozpočtu

Na obrázku č. 14 je zobrazený proces tvorby rozpočtu v spoločnosti, jednoduchá verzia. Do hlavných strediskových skupín vstupujú dva hlavné výrobné faktory, a to materiál a ľudské zdroje. Hlavným výstupom z nich sú dokončené výrobky a služby poskytnuté zákazníkom.



Obrázok 14 - Návrh tvorby podnikového rozpočtu (vlastné spracovanie)

Dva hlavné výrobné faktory spolu s ďalšími nákladmi tvoria rozpočet nákladov. Naopak, rozpočet výnosov tvorí najmä položka vyrobené výrobky a služby poskytnuté zákazníkom. Celý firemný rozpočet tvoria tri položky:

- rozpočet nákladov,
- rozpočet výnosov,
- dlhodobé ciele podniku:
 - výskum,
 - investície.

Plány každej skupiny stredísk (výroba, režia, výskum, ekonomické) vychádzajú z cieľov stanovených na začiatku každého plánovacieho obdobia, čiže každý štvrt'rok. Na obrázku je taktiež vidieť prepojenie rozpočtov na celopodnikový rozpočet.

8.4.3 Návrh postupu zostavovania rozpočtov

Po uzatvorení diskusie s vedením spoločnosti sa rozhodlo, že postup zostavovania rozpočtov bude mať päť bodov.

1. Stanovenie cieľov na nasledujúce obdobie

Formulácia cieľov na celý rok by pre každú skupinu stredísk mala vychádzať priamo od vedenia spoločnosti. Ciele stanovené na celý rok by mali byť presne formulované a tento proces by mal začať v auguste/septembri predchádzajúceho roka. Ciele budú konzultované s vedúcimi jednotlivých skupín stredísk.

2. Príprava

Príprava rozpočtu vychádza zo stanovených cieľov z bodu jeden, kedy sa na jeho základe vytvoria návrhy rozpočtov pre jednotlivé skupiny stredísk. Ako bolo spomenuté vyššie, predchádzajúci systém vychádzal z tvorenia plánov na tri mesiace, pričom podkladom boli dopyty od zákazníkov. Preto najmä pri tvorbe rozpočtu pre skupinu stredísk výroba bude použitý ako základ dopyty od zákazníkov a spoločnosťou vystavené ponuky. Na základe rozplánovania výroby je možné vytvoriť plán nákupu materiálu a zásobovania.

Skupina stredísk výskum bude čiastočne predikovaná na základe dopytov, keďže táto skupina stredísk spolupracuje na vývoji nových technológií pre zákazníkov ako technická podpora pri príprave podkladov pre výrobu. Taktiež ale vykonáva samostatnú činnosť pri poradenstve ohľadom technológií a zariadení, ktoré firma priamo nevyrába. V tomto prípade sa bude predikovať na základe skúseností z predošlých rokov o dopyte po tejto činnosti spoločnosti.

Príprava bude prebiehať pravidelne v septembri roku predchádzajúceho roku, pre ktorý je rozpočet zostavovaný a bude prebiehať po dokončení stanovenia cieľov. Tento proces musí byť celý schválený vedením spoločnosti a konateľom.

Vytvoria sa čiastkové rozpočty na dobu 3 mesiacov, ktoré sa budú pravidelne aktualizovať. Tieto štyri čiastkové rozpočty tvoria podnikový rozpočet. Tvorba sa sústreďuje najmä na tvorbu prvého (január-marec) a druhého (apríl-jún) rozpočtu, pričom ďalšie dva sú viac odhadované.

3. Tvorba

Tvorba a schválenie rozpočtu bude prebiehať v mesiacoch november a december, pričom bude naväzovať priamo na fázu príprava rozpočtu. Tvorba rozpočtu bude vychádzať už z pripravených dát z predchádzajúceho bodu. Vedenie spoločnosti na stretnutí musí prejednať aktuálnosť za prítomnosti hlavného ekonóma, prípadne sa opraví chyby v pripravenom rozpočte. Ten následne bude schválený a podpísaný. Finálny rozpočet musí byť pripravený na nasledujúce obdobie, čiže od januára ďalšieho roku.

Zároveň budú v priebehu roka aktualizované rozpočty pre jednotlivé štvrťroky a tým aj menený podnikový rozpočet. Vzhľadom na to, že sa podnik orientuje podľa dopytu po svojich produktoch, je pružný rozpočet vhodná voľba. Aktualizácia bude prebiehať na mesačných stretnutiach vedenia spoločnosti.

4. Kontrola

Kontrola rozpočtu bude prebiehať v pravidelných intervaloch, vždy na konci obdobia, pre ktoré je určený štvrťročný rozpočet. Kontrolu bude prevádzať hlavný ekonóm spolu s konateľom, pričom budú určovať odchýlky od stanoveného rozpočtu. Zároveň bude vyhotovovaná celková odchýlka na konci roku. Odchýlky sa budú sledovať na základe rozpočtovaných a skutočných hodnôt.

5. Odstránenie chýb a odchýliek

Záverečnou fázou celého postupu zostavovania rozpočtov v spoločnosti je odstránenie zistených odchýlok od rozpočtovaného základu. Vedúci jednotlivých skupín stredísk budú zodpovedať za odchýlky a diskutovať ich s hlavným ekonómom a vedením spoločnosti. Zo strany vedúceho skupiny stredísk (rozpočtovaného strediska) bude potrebné definovať kde a prečo odchýlka vznikla – napr. nárast nákladov na mzdy: boli zamestnanci dlhšie v práci, nadčasy a podobne. Zároveň musí vedúci rozpočtovaného strediska ponúknuť riešenie tejto situácie, dohodnúť sa ako bude odstránená odchýlka tak, aby sa splnili stanovené ciele. Ak situácie nemá riešenie, bude nevyhnutné prispôbiť plán novej situácií a podmienkam.

8.5 Návrh krátkodobého rozpočtu

Krátkodobý rozpočet bude zostavený pre obdobie január – marec 2018 pre štyri rozpočtové strediská. Je potrebné zdôrazniť, že mzdové náklady a mzda jednotlivých zamestnancov je

citlivá informácia, ktorú spoločnosť nešíri ďalej. Čiže mzdové náklady jednotlivých oddelení budú iba odhadovanou veličinou na základe počtu zamestnancov rozpočtového strediska, pričom bude do úvahy braná priemerná a minimálna mzda.

Hlavným príjmom pre prvých šesť mesiacov roku 2018 bude výroba zákazky v hodnote 1391000 eur. Zákazka bude obsahovať pozdĺžnu pílu s okrajovou výplňou, kotúčovú pílu, dvojamennú pílu, dopravník a stohovač s výstupnými dopravníkmi na výrobu panelov z minerálnej vlny. Ponuka, na základe ktorej bude vypracovaný plán výroby a rozpočet je v prílohe tejto práce ako príloha č. 1.

8.6 Plánované mesačné a štvrt'ročné náklady skupiny stredísk výroba

1. štvrt'rok

Za prvý štvrt'rok 2018 firma plánuje vyrobiť polovicu zákazky spomenutej vyššie. Celková hodnota zákazky na prvý štvrt'rok je 557 660 eur, z toho čisté náklady po odpočítaní zisku a nákladov iných oddelení sú 290 717 eur. Ak by sme počítali, že pracovať sa začne 8. januára, čisté náklady budú činiť 90 239 eur. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť vývin čistých nákladov pre skupinu stredísk výroba na prvý štvrt'rok.

Tabuľka 12 - Plánované čisté náklady január – marec 2018 (vlastné spracovanie)

Mesiac	Plánované čisté náklady	Spolu
Január	90 239 €	290 717 €
Február	100 239 €	
Marec	100 239 €	

Rozpočtované náklady na jednotlivé mesiace sa môžu minimálne líšiť, záleží najmä na počte odpracovaných nadčasov zamestnancov a použitom materiále – respektíve kedy materiál potrebný na výrobu spotrebujú. Je potrebné spomenúť, že cena zariadení neobsahuje dopravu, tú si zákazník zaistí sám, alebo priplatí. Taktiež v nej nie sú zahrnuté práce na mieste nainštalovania. V cene je zahrnutá výroba zariadenia a potrebná dokumentácia k strojom.

V tabuľke č. 13 je znázornené odhadované mzdové ohodnotenie skupiny stredísk výroba, kde pracuje celkom 17 zamestnancov. V pravom stĺpci sú zaznamenané mzdové náklady

prepočítané na počet osôb na danej pozícii. Čisto na základných mzdách bez prémie spoločnosť vyplatí 16 150 eur.

*Tabuľka 13 – Mzdové ohodnotenie pracovníkov skupiny
stredisk výroba (vlastné spracovanie)*

Pozícia	Počet osôb	Odhadovaná mzda	Spolu
Vedúci oddelenia	1	1 300 €	1 300 €
Kontrola kvality	1	1 100 €	1 100 €
Výroba - elektro	7	950 €	6 650 €
Výroba - stroje	7	900 €	6 300 €
Lakovňa	1	800 €	800 €
Spolu			16 150 €

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené predpokladané osobné náklady s podrozdelением na mzdové náklady, prémie, náklady na sociálne a zdravotné poistenie a sociálne náklady (v roku 2018 je pre Slovenskú republiku táto hodnota 35,20 % z hrubej mzdy zamestnanca) v mesiacoch január – marec 2018. Predpokladajú sa rovnaké náklady pri vyťažení všetkých 17 zamestnancov tejto skupiny stredisk a pri rovnomernom rozložení práce, pričom je vytvorená rezerva pre prípadné nadčasy. Odmeny za plnenie plánu sú zahrnuté v položke prémie, odmeny. V sociálnych nákladoch sa nachádzajú náklady, ktoré súvisia so stravovaním zamestnancov a rôznych príspevkov pre nich. V priemere táto položka vychádza cca 50 eur/zamestnanec každý mesiac. V letných mesiacoch sa táto položka navyšuje kvôli príspevku na pitný režim zamestnancov.

*Tabuľka 14 – Osobné náklady skupiny
stredisk výroba (vlastné spracovanie)*

Položka	Náklady
Mzdové náklady	16 150 €
Prémie, odmeny	2 000 €
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €
Sociálne náklady	1 000 €
Osobné náklady spolu	25 539 €

Mzdové náklady sa môžu meniť na základe odpracovaných nadčasov, prípadne prémie za sťaženú prácu. Pri plnení plánu sa očakáva navrhovaná odmena zamestnávateľom pre každého zamestnanca až do výšky 100 eur.

K najväčším položkám nákladov patria pri výrobnéj spoločnosti bezpochyby spotreba materiálu a energií. Z pohľadu takej veľkej zákazky, ktorá zaberie 6 mesiacov príprav a výroby je veľmi zložitá rozdeliť vopred náklady na spotrebu materiálu a energií do jednotlivých mesiacov. Do energií je zahrnuté najmä vykurovanie výrobnéj haly a príslušných menších kancelárií na výrobu menších elektronických zariadení, ktorými sa kompletujú stroje a spotreba vody a elektriny. Suma spotreby energií je odhadnutá z celkovej priemernej mesačnej spotreby energií podľa pomeru veľkosti vykurovanej plochy. Elektrická energia bola odhadnutá na základe majoritnej spotreby energií vo výrobe. Počas zimných mesiacov je prirodzene spotreba tepelnej energie vyššia. Táto položka zároveň zahŕňa predpokladanú spotrebu pohonných hmôt pri doprave zamestnancov k zákazníkovi podobne. Spotreba materiálu zahŕňa všetok predpokladaný spotrebovaný materiál na výrobu zákazky. Taktiež je ťažké rozdeliť spotrebu materiálu do jednotlivých mesiacov, keďže práce na strojoch budú prebiehať simultálne, preto je vo februári a marci rovnaká spotreba materiálu. V januári je rozdielna, pretože výroba začína až ôsmeho januára. Predpokladané hodnoty sú zobrazené v tabuľke č. 15.

*Tabuľka 15 – Predpokladané spotreba materiálu a energií
(vlastné spracovanie)*

Položka	Január	Február	Marec
Energie	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Spotreba materiálu	30 000 €	40 000 €	40 000 €

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť prehľad nákladov skupiny stredísk výroba v mesiacoch január – marec 2018. Celkové náklady pre výroby sú 290 717 eur.

*Tabuľka 16 - Celkové náklady strediska výroba január-marec
2018 (vlastné spracovanie)*

Položka	Január	Február	Marec
Osobné náklady	25 539 €	25 539 €	25 539 €
Spotreba materiálu a energií	50 000 €	60 000 €	60 000 €
Služby	12 500 €	12 500 €	12 500 €
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	1 500 €
Ostatné náklady na činnosť	700 €	700 €	700 €
Náklady spolu	90 239 €	100 239 €	100 239 €
Náklady za 1. štvrťrok	290 717 €		

V položke služby je zahrnutý najmä nájom skladu, kde sa skladuje materiál, ktorý sa nevôjde do výrobnéj haly (budova spoločnosti nemá v súčasnosti žiadny sklad) a zároveň už

dokončené časti strojov. Firma si prenajíma 300 m² za cenu 4€/m². 300*4=1 200 €/mesiac. Ďalej je v cene zahrnutý predpokladané služby technika pri kontrole a revízií strojov, ktoré spoločnosť používa, rozpočítaný fixne na každý mesiac 300 eur. Opravy a údržba strojov, ktorá je vypočítaná v priemere na mesiac na 10 000 eur, pričom 1 000 eur sa ponecháva mesačne ako rezerva – na žiadosť vedúceho oddelenia.

Medzi odpisy sú zaradené rovnomerne pomerná časť budovy, rôznych softvérov využitých k výrobe zariadení a taktiež odpis dodávky, ktorá spadá pod toto stredisko. V ostatných nákladoch na činnosť sa nachádzajú penále, pokuty, manká a škody, vypočítané z predchádzajúcich rokov a očakávaní, pričom bola suma znížená aby podporila zamestnancov v šetrení a opatrnosti.

8.6.1 Kontrola plnenia rozpočtu za prvý štvrt'rok – stredisko výroba

V tejto kapitole sa nachádzajú reálne vynaložené náklady pre skupinu stredísk výroba. Kapitola je zameraná najmä na spotrebu materiálu a na osobné náklady danej skupiny stredísk.

1) Január 2018

Tabuľka 17 – Náklady skupiny stredísk výroba za Január 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk : Výroba Január 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Osobné náklady	25 539 €	24 701 €	- 838 €	-3,28%
Spotreba materiálu a energií	50 000 €	44 000 €	- 6 000 €	-12,00%
Služby	12 500 €	12 600 €	100 €	0,80%
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	- €	0,00%
Ostatné náklady na činnosť	700 €	500 €	- 200 €	-28,57%
Spolu	90 239 €	83 301 €	- 6 938 €	-7,69%

V tabuľke č. 17 sa nachádza plán a skutočnosť nákladov strediska výroba za Január 2018. Celková odchýlka od plánu je -7,69 %, čo znamená, že spoločnosť minula menej nákladov, ako bolo plánované. Ako môžeme vidieť, jediná položka bez zmeny sú odpisy DNM a DHM.

V tabuľke č. 18 sú zreteľne rozpísané osobné náklady plánované a ich skutočnosť. Zároveň sa v nej nachádzajú údaje o absolútnej a percentuálnej odchýlke od plánovaných hodnôt. Ako môžeme vidieť, osobné náklady klesli celkovo o 3,28 %, čo je spôsobené znížením

predpokladaných miezd a tým pádom aj znížením nákladov na SP a ZP. Taktiež neboli vyplatené prémie a odmeny v takej hodnote, ako sa predpokladalo, pretože výroba nebola splnená tak, ako bolo plánované.

Tabuľka 18 – Rozčlenenie osobných nákladov za január 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk: Výroba				
Osobné náklady - Január 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Mzdové náklady	16 150 €	16 000 €	- 150 €	-0,93%
Prémie, odmeny	2 000 €	1 678 €	- 322 €	-16,10%
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €	6 223 €	- 166 €	-2,60%
Sociálne náklady	1 000 €	800 €	- 200 €	-20,00%
Osobné náklady spolu	25 539 €	24 701 €	- 838 €	-3,28%

V tabuľke nižšie je znázornené plnenie rozpočtu položky spotreba materiálu a energií. Ako môžeme vidieť, nebol spotrebovaný všetok materiál, pretože sa nevyrobilo toľko, ako bolo plánované. V januári mali problém s funkčnosťou dôležitého stroja a zároveň riešili konštrukčnú chybu vyrábaného zariadenia.

Tabuľka 19 – Spotreba energií za január 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk: Výroba				
Spotreba materiálu a energií - Január 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Energie	20 000 €	20 000 €	- €	0,00%
Spotreba materiálu	30 000 €	24 000 €	- 6 000 €	-20,00%
Spolu	50 000 €	44 000 €	- 6 000 €	-12,00%

2) Február 2018

Ako môžeme vidieť z tabuľky č. 20, spotreba nákladov v mesiaci február 2018 stúpila oproti predpokladanému plánu. V mesiaci február sa výroba snažila dohnať to, čo zameškala v januári – preto stúpila spotreba materiálu a energií (tabuľka č. 22). Zároveň stúpili osobné náklady o 1,90 %, keďže sa vyrábalo viac hodín, ako sa predpokladalo, a zamestnancom boli tým pádom vyplatené nadčasy. Zároveň boli čerpané prémie a odmeny takmer v rozpočtovanom množstve, keďže v predchádzajúcom mesiaci sa poda-

rilo ušetriť náklady. Zaznamenanie plánu a skutočnosti osobných nákladov je zobrazené v tabuľke č. 21. Služby vzrástli vzhľadom na technickú poruchu a nákladne náročnejšiu opravu stroja.

Tabuľka 20 – Spotreba nákladov strediska výroba za február 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk : Výroba Február 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Osobné náklady	25 539 €	26 023 €	484 €	1,90%
Spotreba materiálu a energií	60 000 €	64 000 €	4 000 €	6,67%
Služby	12 500 €	17 000 €	4 500 €	36,00%
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	- €	0,00%
Ostatné náklady na činnosť	700 €	600 €	- 100 €	-14,29%
Spolu	100 239 €	109 123 €	8 884 €	8,86%

Tabuľka 21 – Zloženie osobných nákladov za február 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk: Výroba Osobné náklady - Február 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Mzdové náklady	16 150 €	16 678 €	528 €	3,27%
Prémie, odmeny	2 000 €	1 978 €	- 22 €	-1,10%
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €	6 567 €	178 €	2,79%
Sociálne náklady	1 000 €	800 €	- 200 €	-20,00%
Osobné náklady spolu	25 539 €	26 023 €	484 €	1,90%

Tabuľka 22 - Spotreba materiálu a energií za február 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk: Výroba Spotreba materiálu a energií - Február 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Energie	20 000 €	21 480 €	1 480 €	7,40%
Spotreba materiálu	40 000 €	42 520 €	2 520 €	6,30%
Spolu	60 000 €	64 000 €	4 000 €	6,67%

3) Marec 2018

V následujících tabuľkách je zobrazené rovnaké rovnaké prevedenie ako v predchádzajúcich mesiacoch. Spotreba materiálu vzrástla o 10,63 % v porovnaní s plánovanými nákladmi. Prišlo k výrobe najdrahších komponentov, ktoré do zariadení vstupujú, spotreba by sa mala ustáliť v ďalšom mesiaci. Prémie boli udelené zamestnancom podľa výberu vedúceho pracovníka, nie všetkým.

Tabuľka 23 – Náklady strediska za mesiac marec 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk : Výroba Marec 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Osobné náklady	25 539 €	24 836 €	- 703 €	-2,75%
Spotreba materiálu a energií	60 000 €	62 750 €	2 750 €	4,58%
Služby	12 500 €	7 710 €	- 4 790 €	-38,32%
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	- €	0,00%
Ostatné náklady na činnosť	700 €	531 €	- 169 €	-24,14%
Spolu	100 239 €	97 327 €	- 2 912 €	-2,91%

Tabuľka 24 – Osobno náklady strediska za mesiac marec 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk: Výroba Osobné náklady - Marec 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Mzdové náklady	16 150 €	16 800 €	650 €	4,02%
Prémie, odmeny	2 000 €	1 200 €	- 800 €	-40,00%
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €	6 336 €	- 53 €	-0,83%
Sociálne náklady	1 000 €	500 €	- 500 €	-50,00%
Osobné náklady spolu	25 539 €	24 836 €	- 703 €	-2,75%

Tabuľka 25 – Spotreba materiálu a energií strediska za mesiac marec 2018 (vlastné spracovanie)

Skupina stredísk: Výroba Spotreba materiálu a energií - Marec 2018				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Energie	20 000 €	18 500 €	- 1 500 €	-7,50%
Spotreba materiálu	40 000 €	44 250 €	4 250 €	10,63%
Spolu	60 000 €	62 750 €	2 750 €	4,58%

4) Zhodnotenie štvrťroka

V tejto časti sa nachádza predikcia a zhodnotenie nákladov strediska za prvé obdobie roka 2018.

Na základe tohto a ďalších troch čiastkových rozpočtov je zostavovaný celopodnikový rozpočet, ktorý sa nachádza v kapitole Celopodnikový rozpočet. Samozrejme, do tohto rozpočtu patria aj rozpočty ďalších troch stredísk.

Tabuľka 26 – Plnenie rozpočtu za prvý štvrťrok 2018 strediska výroba (vlastné spracovanie)

Plnenie rozpočtu 1. štvrťrok 2018				
Stredisko: Výroba				
Položka	Plán	Skutočnosť	Odhýlka	
			Absolútna	%
Osobné náklady	76 617 €	75 560 €	- 1 057 €	-1,38%
Spotreba materiálu a energií	170 000 €	170 750 €	750 €	0,44%
Služby	37 500 €	37 310 €	- 190 €	-0,51%
Odpisy DNM a DHM	4 500 €	4 500 €	- €	0,00%
Ostatné náklady na činnosť	2 100 €	1 631 €	- 469 €	-22,33%
Náklady spolu	290 717 €	289 751 €	- 966 €	-0,33%

Ako je zreteľné z tabuľky č. 26 plán nákladov vo finálnej podobe nesplnila, čo je však priaznivým ukazovateľom. Náklady na tri mesiace skupiny stredísk výroba nepresiahli stanovenú hodnotu, čím ušetrili náklady. V ďalšom období bude potrebné viac sledovať spotrebu materiálu ako takého, aby sa zabránilo zbytočnému plytvaniu a nadmernej spotrebe ako v prípade prvého štvrťroka. Po výrobnej stránke sa spoločnosti taktiež darilo vyrobiť požadované množstvo z celkovej zákazky. Spoločnosť neprijala žiadne ďalšie zákazky okrem tejto.

8.6.2 Plán rozpočtu pre skupinu stredísk výroba – 2. štvrťrok

V tabuľke nižšie sa nachádzajú údaje o rozpočtovom pláne, ktorý bol zostavený rovnakým princípom ako prvý štvrťrok s prihliadnutím na skutočnosti ako sú sviatky (Veľkonočné sviatky), zmena podnebia (potreba vykurovať klesá na minimum) a potrebný objem výroby – ukázalo sa, že zákazka nebude vyrobená v šiestich mesiacoch, keďže nastala konštrukčná zmena. Zákazka sa bude vyrábať aj v ďalšom mesiaci.

Tabuľka 27 – Plán rozpočtu pre druhý štvrťrok 2018 pre stredisko výroba (vlastné spracovanie)

Rozpočet nákladov skupina stredísk: výroba				
2. štvrťrok 2018				
	Apríl	Máj	Jún	Spolu
Mzdové náklady	16 150 €	16 150 €	16 150 €	48 450 €
Prémie, odmeny	2 000 €	2 000 €	2 000 €	6 000 €
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €	6 389 €	6 389 €	19 166 €
Sociálne náklady	1 000 €	1 000 €	1 000 €	3 000 €
Osobné náklady spolu	25 539 €	25 539 €	25 539 €	76 616 €
Energie	20 000 €	15 000 €	10 000 €	45 000 €
Spotreba materiálu	30 000 €	40 000 €	40 000 €	110 000 €
Spotreba materiálu a energií spolu	50 000 €	55 000 €	50 000 €	155 000 €
Služby	12 500 €	12 500 €	12 500 €	37 500 €
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	1 500 €	4 500 €
Ostatné náklady na činnosť	700 €	700 €	700 €	2 100 €
Náklady spolu	90 239 €	95 239 €	90 239 €	275 716 €

8.6.3 Plán rozpočtu pre skupinu stredísk výroba – 3. štvrťrok

Tabuľka 28 - Plán rozpočtu pre tretí štvrťrok 2018 pre stredisko výroba (vlastné spracovanie)

Rozpočet nákladov skupina stredísk: výroba				
3. štvrťrok 2018				
	Júl	August	September	Spolu
Mzdové náklady	16 150 €	16 150 €	16 150 €	48 450 €
Prémie, odmeny	2 000 €	2 000 €	2 000 €	6 000 €
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €	6 389 €	6 389 €	19 166 €
Sociálne náklady	1 000 €	1 000 €	1 000 €	3 000 €
Osobné náklady spolu	25 539 €	25 539 €	25 539 €	76 616 €
Energie	10 000 €	10 000 €	10 000 €	30 000 €
Spotreba materiálu	30 000 €	30 000 €	15 000 €	75 000 €
Spotreba materiálu a energií spolu	40 000 €	40 000 €	25 000 €	105 000 €
Služby	12 500 €	12 500 €	12 500 €	37 500 €
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	1 500 €	4 500 €
Ostatné náklady na činnosť	700 €	700 €	700 €	2 100 €
Náklady spolu	80 239 €	80 239 €	65 239 €	225 716 €

V treťom štvrťroku očakáva spoločnosť zatiaľ radikálne klesnutie nákladov v mesiaci september za materiál, keďže začiatkom septembra dokončí zákazku a ešte nemá potvrdené ďalšie. Samozrejme, ak sa situácia zmení, rozpočet sa upraví o zmenenú čiastku. Zákazka na august a september je priložená ako príloha č. 2. Spotreba materiálu je v mesiacoch nižšia kvôli čiastočnému zmierneniu tempa výroby z dôvodu čerpania dovolení.

8.6.4 Plán rozpočtu pre skupinu stredísk výroba – 4. štvrťrok

V štvrtom štvrťroku prijala firma z pohľadu nákladov a výnosov veľmi nevýhodnú zákazku – priveľa nákladov, menej zisku ako zvyčajne spoločnosť určuje. Zmluva ešte nie je podpísaná, ale očakávajú sa náklady zobrazené v ďalšej tabuľke. Zároveň kvôli zmene podnebia stúpajú náklady na vykurovanie.

Tabuľka 29 - Plán rozpočtu pre štvrtý štvrťrok 2018 pre stredisko výroba (vlastné spracovanie)

Rozpočet nákladov skupina stredísk: výroba				
4. štvrťrok 2018				
	Október	November	December	Spolu
Mzdové náklady	16 150 €	16 150 €	16 150 €	48 450 €
Prémie, odmeny	2 000 €	2 000 €	2 000 €	6 000 €
Náklady na SZ a SP (35,20%)	6 389 €	6 389 €	6 389 €	19 166 €
Sociálne náklady	1 000 €	1 000 €	1 000 €	3 000 €
Osobné náklady spolu	25 539 €	25 539 €	25 539 €	76 616 €
Energie	20 000 €	30 000 €	30 000 €	80 000 €
Spotreba materiálu	80 000 €	85 000 €	50 000 €	215 000 €
Spotreba materiálu a energií spolu	100 000 €	115 000 €	80 000 €	295 000 €
Služby	12 500 €	12 500 €	12 500 €	37 500 €
Odpisy DNM a DHM	1 500 €	1 500 €	1 500 €	4 500 €
Ostatné náklady na činnosť	700 €	700 €	700 €	2 100 €
Náklady spolu	140 239 €	155 239 €	120 239 €	415 716 €

8.6.5 Rozpočet pre ekonomické stredisko

Na ekonomickom oddelení pracujú v súčasnosti traja zamestnanci. Z toho jeden je hlavný ekonóm, čiže vedúci strediska. V súvislosti s tvorbou rozpočtu a jeho kontrolou, vzniká množstvo práce hlavnému ekonómovi, ktorý ako sa ukázalo nestíha robiť svoju bežnú agendu. Kvôli tomu bolo navrhnuté zamestnať jeden alebo dva dni do týždňa brigádnika, ideálne študenta vysokej ekonomickej školy. Študent získa prax, a keďže jedna z pracovníčok o dva roky odchádza do dôchodku, je tu možnosť uplatnenia po škole. Brigádnik by prevzal rutinnú prácu, jednoduchú na začiatok – zakladanie ponúk do systému, bežná evidencia a pochôdzky na poštu, ktoré stačí vybavovať pár krát do týždňa. Spolu s brigádnikom by boli mzdové náklady ako sú zobrazené v tabuľke č. 30. Je potrebné podotknúť, že mzdy sú čisto odhadované, túto citlivú informáciu spoločnosť nebola ochotná zverejniť.

Tabuľka 30 – Prehľad navrhovaného zloženia oddelenia, mzdové náklady (vlastné spracovanie)

Zamestanenec	Počet zamestnancov	Mzda
Vedúci oddelenia	1	1 400 €
Účtovníčka	1	1 000 €
Plánovačka + komunikácia so zákazníkmi	1	1 000 €
Brigádnik (max. 64 h/mesiac)	1	256 €
Spolu mesačne mzda	-	3 656 €

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené všetky mesačné náklady ekonomického strediska. Medzi spotrebu materiálu patrí najmä kancelársky materiál. Do odpisov DHM a DNM patrí odpis účtovného a ekonomického softvéru. Odpis budovy sa v tomto prípade nezapočítava, kancelária ekonomického strediska je veľmi malá, taktiež z pohľadu spotreby energií. Po dohode bola spotreba kancelárskych potrieb obmedzená na 100 eur mesačne, v rámci šetrenia nákladov.

Tabuľka 31 – Mesačné náklady oddelenia (vlastné spracovanie)

Náklad	EUR/mesiac
Mzdové náklady	3 400 €
Prémie	300 €
Náklady na SP a ZP (35,2%)	1 302 €
Náklady na brigádnika	256 €
Sociálne náklady	200 €
Osobné náklady spolu	5 458 €
Odpis DHM a DNM	120 €
Služby	4 200 €
Spotreba materiálu	100 €
Náklady spolu	9 878 €

V položke služby sú zaznamenané opravy a údržba strediska – starostlivosť o tlačiarne, počítače, kávomaty a auta, ktoré má stredisko zverené.

Mesačný rozpočet nákladov ekonomického strediska a jeho plnenie za mesiac január 2018

Skutočné náklady ekonomického strediska sú oproti plánovaným nižšie. Ako je vidno z tabuľky nižšie, náklady na brigádnika zostali nevyužitú – doposiaľ (apríl 2018) nebol nájdený. Jeho zamestnanie sa predpokladá od júna 2018, kedy väčšina študentov vysokých škôl má už prázdniny.

Tabuľka 32 – Rozpočet mesačných nákladov ekonomického strediska a jeho plnenie za január 2018 (vlastné spracovanie)

Plán nákladov ekonomického oddelenia a jeho plnenie Január 2018				
Náklad	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Mzdové náklady	3 400 €	3 400 €	- €	-
Prémie	300 €	150 €	- 150 €	-50,00%
Náklady na SP a ZP (35,2%)	1 302 €	1 250 €	- 53 €	-4,05%
Náklady na brigádnika	256 €	-	- 256 €	-100,00%
Sociálne náklady	200 €	189 €	- 11 €	-5,50%
Osobné náklady spolu	5 458 €	4 989 €	- 470 €	-8,61%
Odpis DHM a DNM	120 €	120 €	- €	0,00%
Služby	4 200 €	3 500 €	- 700 €	-16,67%
Spotreba materiálu	100 €	124 €	24 €	24,00%
Náklady spolu	9 878 €	8 733 €	- 1 146 €	-11,60%

V tabuľke nižšie je vidno plnenie štvrťročného plánu ekonomického strediska v roku 2018, za mesiace január až marec.

Tabuľka 33 – Plán nákladov ekonomického strediska a jeho plnenie za prvý štvrťrok 2018 (vlastné spracovanie)

Plán nákladov ekonomického oddelenia a jeho plnenie 1. štvrťrok 2018				
Náklad	Plán	Skutočnosť	Odchýlka	
			Absolútna	%
Mzdové náklady	10 200 €	10 113 €	- 87 €	-0,85%
Prémie	900 €	720 €	- 180 €	-20,00%
Náklady na SP a ZP (35,2%)	3 907 €	3 813 €	- 94 €	-2,41%
Náklady na brigádnika	768 €	-	- 768 €	-100,00%
Sociálne náklady	600 €	560 €	- 40 €	-6,67%
Osobné náklady spolu	16 375 €	15 206 €	- 1 169 €	-7,14%
Odpis DHM a DNM	360 €	360 €	- €	0,00%
Služby	12 600 €	12 438 €	- 162 €	-1,29%
Spotreba materiálu	300 €	350 €	50 €	16,67%
Náklady spolu	29 635 €	28 354 €	- 1 281 €	-4,32%

Všetky štvrťroky tohoto oddelenia sú naplánované rovnako, neočakávajú sa výrazné zmeny v nákladoch, pričom mzdové náklady sa môžu meniť v závislosti od faktorov dochádzky, dovolenky, choroby a podobne. Ako je očividné, zamestnanci majú problém s plnením spotreby materiálu. Ak bude problém pretrvávajúci a nezlepší sa ani po šiestom mesiaci, spoločnosť navrhuje navýšiť položku spotreba kancelárskeho materiálu na 120 eur mesačne.

8.6.6 Rozpočet pre stredisko réžia

Plán rozpočtu strediska réžia bol vytvorený na všetky mesiace, resp. štvrťroky rovnaký. Plán rozpočtu je zobrazený v tabuľke č. 34, kde je taktiež zobrazená odchýlka skutočných nákladov od plánovaných.

Mzdové náklady boli rozvrhnuté a odhadnuté na základe počtu zamestnancov v stredisku réžia, do ktorej spadajú iba dvaja zamestnanci: upratovačka a konateľ spoločnosti. Mzda konateľa bola odhadnutá na 2 000 eur mesačne. Mzda upratovačky bola odhadnutá na 500 eur mesačne. V spotrebe materiálu sú zahrnuté hygienické a čistiace potreby, ako aj kancelárske potreby konateľa. Spotreba pohonných hmôt zahŕňa náklady na nákup nafty do služobného auta konateľa. V priemere každý mesiac konateľ najazdí 1 000 km. Odhadované pohonné hmoty boli cenou z decembra 2017 (autoplan.sk) za cenu 1,133€/l. Pri priemernej spotrebe auta 7 litrov/100 km máme spotrebu $1000/100 \cdot 7 = 70$ litrov, $70 \cdot 1,133 = 79,31$ eur, pričom bola zadaná rezerva 20 eur. V skutočnosti bolo najazdených 5 000 km za tri mesiace, pričom cena nafty stúpila na 1,195 eur/liter.

Do marketingových nákladov sú započítané náklady na prenájom reklamnej plochy – billboardu – za 300 eur/mesiac. Je to jediná forma marketingu akú v súčasnosti spoločnosť využíva. Do služieb sa zarátavajú opravy budovy, špeciálne čistenia priestorov, ktoré sú vykonávané raz mesačne, úprava okolia firmy.

Tabuľka 34 – Plán, skutočnosť a odchýlka nákladov pre stredisko réžia na prvý štvrťrok 2018 (vlastné spracovanie)

Plán nákladov na 1. štvrťrok roku 2018					
Stredisko: Réžia					
Položka	Plán		Skutočnosť	Odchýlka	
	Mesačne	štvrťrok		Absolútna	%
Mzdové náklady	2 500 €	7 500 €	7 651 €	151 €	2,01%
Náklady na SP a ZP (35,2%)	880 €	2 640 €	2 693 €	53 €	2,01%
Sociálne náklady	50 €	150 €	145 €	- 5 €	-3,33%
Osobné náklady	3 430 €	10 290 €	10 489 €	199 €	1,94%
Odpisy DHM	200 €	600 €	600 €	- €	0,00%
Marketing	300 €	900 €	900 €	- €	0,00%
Spotreba pohonných hmôt	100 €	300 €	420 €	120 €	40,00%
Služby	4 500 €	13 500 €	10 971 €	- 2 529 €	-18,73%
Spotreba materiálu	1 000 €	3 000 €	3 200 €	200 €	6,67%
Náklady spolu	9 530 €	28 590 €	26 580 €	- 2 010 €	-7,03%

8.6.7 Štvrťročný rozpočet pre stredisko výskum

Štvrťročný rozpočet pre stredisko výskum bol vytvorený na základe odhadu mesačných nákladov na osobné náklady, odpisy, spotrebu materiálu, cestovné náklady a predplatné odborných časopisov. Na oddelení momentálne pracuje 9 zamestnancov vrátane vedúceho oddelenia. Znova, mzdy sú odhadované, pretože túto citlivú informáciu spoločnosť nezverejňuje. Mzda vedúceho pracovníka bola znova odhadovaná na 1 400 eur, keďže nesie zodpovednosť za celé oddelenie a plnenie stanoveného rozpočtu. Cestovné náklady sú najmä náklady na pohonné hmoty pri doprave ku zákazníkovi alebo dodávateľovi. Odpisy sú odpisy auta a menších kancelárskych zariadení. Ako môžeme vidieť, oddelenie stanovenú výšku nákladov neprekročilo, čo je priaznivým ukazovateľom.

Tabuľka 35 – Plán nákladov na štvrťrok 2018 a jeho plnenie v prvom štvrťroku 2018 pre stredisko výskum (vlastné spracovanie)

Plán nákladov na štvrťrok 2018 stredisko: Výskum					
Položka	Plán		Skutočnosť	Odchýlka	
	Mesačný	Štvrťročný		Absolútna	%
Mzdové náklady	10 450 €	31 350 €	31 569 €	219 €	0,70%
Prémie	900 €	2 700 €	1 985 €	- 715 €	-26,48%
Náklady na SP a ZP (35,2%)	3 995 €	11 986 €	11 811 €	- 175 €	-1,46%
Sociálne náklady	550 €	1 650 €	1 287 €	- 363 €	-22,00%
Osobné náklady spolu	15 895 €	47 686 €	46 652 €	- 1 034 €	-2,17%
Cestovné náklady	200 €	600 €	132 €	- 468 €	-78,00%
Odpisy	150 €	450 €	450 €	- €	0,00%
Spotreba materiálu	500 €	1 500 €	1 221 €	- 279 €	-18,60%
Služby	5 200 €	15 600 €	13 820 €	- 1 780 €	-11,41%
Predplatné časopisov	30 €	90 €	90 €	- €	0,00%
Spolu náklady	21 975 €	65 926 €	62 365 €	- 3 561 €	-5,40%

8.7 Celopodnikový rozpočet

Celopodnikový rozpočet je zostavený na základe štvrťročných rozpočtov jednotlivých stredísk výroba, réžia, výskum a ekonomické oddelenie. Na základe celopodnikového rozpočtu je zostavená rozpočtová výsledovka, ktorej plnenie je základom dosiahnutia zisku spoločnosti. Plnenie rozpočtu a výsledovky je základným cieľom podniku pre jeden rok, ktorého dosahovanie zabezpečuje spoločnosť motiváciou zamestnancou, ktorá je uvedená v kapitole nižšie.

Plánované náklady pre celú spoločnosť na rok 2018 vyšli 1 751 549 eur.

Tabuľka 36 – Plánované ročné náklady spoločnosti pre rok 2018 (vlastné spracovanie)

Plánované ročné náklady spoločnosti na rok 2018					
	Výskum	Réžia	Ekonomické	Výroba	Spolu
Mzdové náklady	125 400 €	30 000 €	43 872 €	193 800 €	393 072 €
Prémie	10 800 €	-	3 600 €	24 000 €	38 400 €
Náklady na SP a ZP (35,2%)	47 942 €	10 560 €	15 629 €	76 666 €	150 797 €
Sociálne náklady	6 600 €	600 €	2 400 €	12 000 €	21 600 €
Osobné náklady spolu	190 742 €	41 160 €	65 501 €	306 466 €	603 869 €
Cestovné náklady	2 400 €	1 200 €	- €	- €	3 600 €
Odpisy	1 800 €	2 400 €	1 440 €	18 000 €	23 640 €
Spotreba materiálu	6 000 €	13 200 €	1 200 €	719 000 €	739 400 €
Predplatné časopisov	360 €	- €	- €	- €	360 €
Dane a poplatky	- €	- €	- €	- €	7 600 €
Náklady na predaný tovar	- €	- €	- €	- €	55 000 €
Ostatné náklady na činnosť	- €	- €	- €	8 400 €	8 400 €
Služby	55 280 €	54 000 €	50 400 €	150 000 €	309 680 €
Ročné náklady spolu					1 751 549 €

Samozrejme, rozpočtované náklady sa môžu počas roka zmeniť. Spoločnosť môže prijať ďalšie zákazky, ktoré náklady zvýšia, ale zároveň zvýšia i tržby. Keďže spoločnosť plánuje podľa dopytu po svojich službách, je ťažké na rok určiť celkové náklady podniku, čiže sú čistou predikciou.

Dane a poplatky boli vypočítané na základe vývoja nákladov na túto položku v minulých rokoch, aritmetickým priemerom a zaokrúhlením. Náklady na predaný tovar majú v posledných rokoch klesavý charakter, a spoločnosť očakáva ďalší pokles na 55 000 eur, keďže sa viac chce zamerať na predaj vlastných výrobkov ako v minulých rokoch.

8.8 Plánovaná rozpočtová výsledovka

Plánovaná výsledovka sa nachádza na konci práce, ako príloha č. 5. Rozpočtová výsledovka v sebe zahŕňa očakávané náklady a výnosy podľa rozplánovanej výroby. Položky nákladov sú súčtom štvrtročných nákladov jednotlivých odvetví. Tržby z predaja vlastných výrobkov sú odhadované na základe sumy, ktoré zákazník zaplatí za už podpísané kontrakty na výrobu strojov a zariadení (1391000+43090), pričom sa očakávajú ďalšie ďalšie zákazky. Tržby z predaja služieb sú vytvorené na základe priemeru minulých rokov, upravené o odhad hlavného ekonóma spoločnosti. Do služieb patria najmä poskytnuté poradenské a výskumné činnosti podniku. Tvorba ostatných položiek je podrobne popísaná v predošlých kapitolách.

Keďže sa spoločnosť hlbšie nevenuje finančnej činnosti, rozhodlo sa, že plánovaním finančnej činnosti sa nebudú zaoberať, preto je táto časť výsledovky prázdna.

Ako je zreteľné z prílohy č. 5, očakávaný zisk pred zdanením vyšiel 353 701 eur, čo je vzhľadom na počínanie spoločnosti v minulosti veľmi optimistické, ak zoberieme do úvahy viac ako 60 % zadĺženosť firmy, odporúča sa vyplatiť časť záväzkov, aby bol podnik dôveryhodnejší.

Vzhľadom na to, že toto je prvé obdobie, pre ktoré je rozpočet zostavovaný, stojí veľké úsilie zamestnancov zvyknúť si na nové podmienky a nariadenia. Ak dané ciele spoločnosť dodrží, bude to považovať za veľký úspech, keďže nemajú žiadne skúsenosti s podobným typom riadenia nákladov.

8.9 Motivácia zamestnancov

Keďže najmä v prvom období stojí zostavenie a hlavne dodržiavanie rozpočtu zamestnancov veľa úsilia, vedeniu spoločnosti bol navrhnutý najmä do budúcnosti systém finančných i nefinančných odmien.

V prípade finančných odmien sa jedná o ohodnotenie zamestnanca tým, ako sa podieľal na plnení plánu, kedy si môže mesačne prilepiť až o 100 eur, čo je zahrnuté v prémiech a odmenách každého oddelenia. Posudzovanie splnenia plánu a ohodnotenie má na starosti vedúci pracovník oddelenia spolu s hlavným ekonómom. Pre vedúcich pracovníkov vypracováva ohodnotenie hlavná ekonómka s konateľom, pre hlavnú ekonómku konateľ.

Ďalej bol navrhnutý systém nefinančných odmien formou výletov organizovaných ekonomickým oddelením spolu s konateľom. Tieto výlety by mali byť organizované až v roku 2019, ak budú priaznivé výsledky roku 2018. Taktiež bol podaný návrh na deň otvorených dverí pre rodinu spoločnosti a vianočný večierok, prípadné posedenia a večere, kde by sa utužil kolektív.

8.10 Odporúčenie pri zostavovaní do ďalších období

Do ďalších období, ak sa navrhovaný systém osvedčí, sa odporúča využiť taktiež rozpočtovú súvahu a rozpočet peňažných tokov, nielen rozpočtovú výsledovku. Keďže rozpočtová výsledovka a priebežné rozpočty sa zostavovali za prítomnosti hlavného ekonóma, nemal by byť problém so zostavením do ďalších období.

V spoločnosti sa plánuje už dlhšie obdobie prerábka vonkajšej fasády budovy a výmena elektrických spojov zabudovaných v stenách. Jedná sa o dlhodobú investíciu, ktorú treba podrobne naplánovať, preto sa odporúča zakomponovať ju do dlhodobej stratégie spoločnosti pod investície do roku 2019.

9 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V tejto kapitole sa nachádza časová, nákladová analýza, a analýza rizík projektu plánovania a rozpočtovníctva. Navrhnutý projekt nie je náročný na náklady, ako skôr na časovú prípravu, čo je viditeľné v kapitolách nižšie.

9.1 Časová analýza projektu

Na základe faktu, že v spoločnosti nebol zavedený žiadny systém plánovania a rozpočtovníctva, je časový rámec hrubým náčrtom. Časová náročnosť je navrhnutá na základe prevedených prác v októbri 2017 až apríli 2018. Reálne v budúcnosti by proces prebiehal od augusta, keďže ho firma v budúcnosti bude zostavovať sama, na základe svojich skúseností. Ako je zreteľné z tabuľky č. 37 príprava rozpočtu trvala tri mesiace, pričom štandardný postup je navrhovaný až na päť mesiacov.

Zo zoznamu nižšie je viditeľný postup mesiacov, ku ktorým prislúchajú jednotlivé aktivity a zodpovedný zamestnanec za danú činnosť. Za schválenie rozpočtu je zodpovedné vedenie spoločnosti spolu s majiteľmi.

*Tabuľka 37 – Časové rozvrhnutie rozpočtovacieho procesu pre rok 2018
(vlastné spracovanie)*

Mesiac	Aktivita	Zodpovedný zamestnanec
Október 2017	Návrh nákladových stredísk	Hlavný ekonóm
Október 2017	Stanovenie cieľov	Vedenie spoločnosti
November 2017	Nárh rozpočtov pre jednotlivé strediská	Vedúci stredísk + hlavný ekonóm
December 2017	Schválenie rozpočtu	Vedenie spoločnosti
Marec 2018	Kontrola rozpočtu	Hlavný ekonóm + vedúci stredísk
Apríl 2018	Analýza odchýlok	Hlavný ekonóm
Máj- december 2018	Kontrola rozpočtu a analýza odchýlok	Hlavný ekonóm + vedúci stredísk

9.2 Nákladová analýza

Vzhľadom na veľkosť spoločnosti je neefektívne zamestnávať nového človeka na pozíciu controller. Bola navrhnutá pozícia brigádnika, ktorý by vykonával niektoré jednoduché činnosti pracovníkov z ekonomického oddelenia, pričom dve zamestnankyne by prebrali

niektoré z povinností hlavného ekonóma a rutinné záležitosti, ktoré nie je potrebné vykonávať na dennej báze by prenechali brigádnikovi. Náklady na brigádnika by činili 256 eur/mesiac, čiže 3 072 eur ročne.

V rámci zavedenia systému odmien bolo navrhnuté, aby mal každý zamestnanec možnosť si privyrobiť na základe ohodnotenia vedúceho pracovníka až 100 eur k svojmu základnému ohodnoteniu. Pri množtve 30 zamestnancov je to až 3 000 eur mesačne, 36 000 eur ročne. K dosiahnutiu plnej prémie musí spĺňať podmienky vedúceho pracovníka a samozrejme sa aktívne podieľať na dosiahnutí cieľov stanovených v rozpočte. Je potrebné podotknúť, že spoločnosť už dlhšie uvažovala nad zavedením odmien tohto typu a tento projekt im iba dodal dôvod, čiže v hodnote 100 eur mesačne nie je len práca na plnení rozpočtu. Systém nie je náročný na softvérovú podporu, keďže všetky výpočty boli vykonané v MS Excel, takže spoločnosť nepotrebuje nakúpiť nový softvér.

9.3 Prínosy a riziká

Hlavným prínosom projektu je povedomie a sledovanosť nákladov na jednotlivé oddelenia. V spoločnosti zatiaľ nikto nesledoval náklady tak, aby bol schopný zhodnotiť ich využívanie alebo plytvanie nimi. V novom systéme je možné prehľadne vidieť a hodnotiť náklady jednotlivých stredísk. Vďaka zavedeniu priebežných štvrtročných rozpočtov bude spoločnosť schopná v krátkych časových úsekoch sledovať náklady rozdelené do jednotlivých stredísk, analyzovať vzniknuté odchýlky a uplatňovať návrhy na zmeny. Keďže predtým náklady v spoločnosti nikto nesledoval, dalo sa ľahko „schovať“ prípadné plytvanie materiálými zdrojmi. Spoločnosť má zadĺženosť cez 60 % a šetrenie nákladov by jej umožnilo dostať sa z vysokej zadĺženosti a stať sa stabilnejšou.

Ku realizácii projektov sa logicky vzťahujú riziká, ktoré môžeme definovať ako finančné, personálne a časové riziko. V personálnom riziku môže spočívať vytvorenie novej pozície brigádnika, ktorý nebude pracovať ako brigádnik navždy, čiže budú musieť túto píciu obmieňať. Zároveň hlavný ekonóm a vedúci jednotlivých stredísk môžu byť demotivovaní nárastom povinností. Vo finančnej náročnosti môžeme vidieť náklady na odmeny, ktoré spoločnosť nemusí byť vždy schopná vyplatiť. Ak by sa rozhodla nakúpiť nový softvér pre lepšie zostavovanie rozpočtov, vzniknú náklady na nákup nového softvéru, kde nastáva riziko, že spoločnosť ho nebude schopná splatiť. Ku časovému riziku sa viaže najmä vyťaženosť hlavného ekonóma, ktorý má vzhľadom na zavedenie systému veľa povinností, ako aj vedúci oddelenia, ktorým sa zvýši časová náročnosť práce.

10 ZHRNUTIE A ZÁVEREČNÉ NÁVRHY PRE SPOLOČNOSŤ

Ak sa zoberie do úvahy skutočnosť, že vo vybranej spoločnosti až do roku 2017 neboli zostavované žiadne plány ani rozpočty nákladov, cieľom tejto diplomovej práce bolo zistiť nedostatky systému a navrhnúť nové riešenie a jeho implementáciu.

Na základe analýzy systému plánovania a rozpočtovníctva v spoločnosti bol zhodovený jednoduchý plán rozpočtov, vďaka ktorému je možné sledovať náklady jednotlivých vytvorených skupín stredísk výroba, réžia, výskum a ekonomické oddelenie. Vďaka tomuto systému môže hlavný ekonóm jednoducho zistiť, ktoré strediská sú stratové, alebo nedodržiavajú stanovené ciele. Následne po zistení odchýlok je možné upraviť systém a nastaviť opatrenia voči vzniku týchto odlišností.

Spoločnosť by sa mala zamerať na tvorbu plánov a rozpočtov najmä kvôli finančnej situácii, v ktorej sa spoločnosť momentálne nachádza, keďže je v zadĺženosti viac ako 60 %. Navrhovaný systém rozpočtovníctva môže byť uskutočňovaný v prostredí MS Excel, ktorého licenciu má spoločnosť už zakúpenú, nemusí teda vynakladať ďalšie finančné prostriedky na nákup softvéru. Ak sa systém osvedčí, a spoločnosť bude chcieť zaviesť modernejšiu metódu rozpočtovníctva, odporúča sa nákup programu, ktorý bude mať lepšie funkcie a požadované vlastnosti na zostavovanie takýchto rozpočtov.

Vedenie spoločnosti by malo zvážiť v budúcnosti zavedenie modernejších metód rozpočtovníctva, ktoré značne obmedzujú nevýhody klasických metód rozpočtovníctva, avšak spoločnosť na to nie je z ich pohľadu ešte pripravená.

Na základe prác na tomto projekte a analýzy systému spoločnosti sa navrhujú nasledovné vlastné odporúčania:

- plánovanie na základe dopytov po produktoch spoločnosti,
- príprava a plánovanie rozpočtov operatívneho charakteru – čiže na obdobie troch mesiacov pre jednotlivé skupiny stredísk,
- na základe vytvorených krátkodobých rozpočtov tvorba podnikového rozpočtu,
- tvorba plánovanej výsledovky,
- v budúcnosti tvorba rozpočtovej súvahy a plánovaného cash flow,
- analýza a úprava odchýlok,
- pravidelné vyhodnocovanie ekonomických výsledkov za jednotlivé strediská,
- ročné vyhodnotenie celopodnikového rozpočtu.

ZÁVER

Vybraná spoločnosť je výrobcou a konštruktérom strojov a rôznych technológií pre mnohé priemyselné odvetvia. Špecializuje sa na výrobu liniek na minerálnu vlnu, ktorú vyrába ako jediná na Slovensku. Zaoberá sa taktiež poradenstvom v oblasti automatizačnej, regulačnej a výpočtovej techniky.

Riadiť náklady efektívne je v súčasnom hospodárskom prostredí neľahkou úlohou pre všetky typy spoločností v rôznych odvetviach. Riadiť náklady a sledovať spotrebu napomáhajú rôzne systémy plánovania a rozpočtovníctva. Problém je, že mnoho firiem, najmä menších nemá zavedený žiadny systém plánovania a rozpočtovníctva a sledovania nákladov. Táto diplomová práca sa zaoberá práve problematikou rozpočtovníctva v spoločnosti, kde nie je nastavený žiadny systém.

Práca je rozdelená do dvoch častí, teoretickej a praktickej, pričom praktická má dve veľké časti – analýzu súčasného systému a projekt plánovania a rozpočtovníctva. V teoretickej časti sa nachádza literárny rešerš na tému plánovanie a rozpočtovníctvo. V práci sa klasifikujú a definujú pojmy ako je podstata plánovania, rozpočty a ich typy, tvorba systému rozpočtov a ich pružnosť. Ďalej sú definované tradičné a moderné metódy rozpočtovníctva, kontrola rozpočtov a odchýlky. Táto časť diplomovej práce poskytla odborné podklady pre zostavenie systému plánovania a rozpočtovníctva vo vybranej spoločnosti.

Praktická časť je zhotovená v konkrétnej vybranej spoločnosti, ktorá sa orientuje na špecifickú oblasť strojárenského odvetvia. V prvej časti sa nachádza analýza súčasného stavu, z ktorej vzišlo, že spoločnosť v súčasnosti žiadny systém rozpočtovníctva nevyužíva, preto sú v nej rozanalyzované náklady spoločnosti doteraz za jednotlivé roky. V druhej časti sa nachádza projekt systému rozpočtovníctva a plánovania pre vybranú spoločnosť. Na základe prevedenej analýzy bol zvolený jednoduchý systém rozpočtovníctva stanovením jednotlivých štvrťročných rozpočtov pre skupiny stredísk. Po zhromaždení štvrťročných rozpočtov bol vytvorený celopodnikový rozpočet. Cieľom práce bolo zamerať sa na nedostatky systému rozpočtov a plánovania vybranej spoločnosti a navrhnutie nového systému a táto úloha bola splnená.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ATKINSON, Anthony A, 2007. *Management accounting*. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 656 s. ISBN 978-0-13-600531-5.

ASOGWA, Ikenna Elias; ETIM, Osim Etim, 2017. *Traditional Budgeting in Today's Business Environment*. Journal of Applied Finance and Banking. vol. 7, no. 3111. ISSN:1792-6580.

BRIMSON, James A. a John ANTOS, 1999. *Driving value using activity-based budgeting*. New York: Wiley, 276 s. ISBN 0471086312.

CROSSON, Susan V. a Belverd E. NEEDLES, 2014. *Managerial accounting*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning, 614 s. ISBN 978-1-133-95896-3.

DRURY, Colin, 2015. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 827. ISBN 978-1-4080-9393-1.

EDMONDS, Thomas P., Cindy D. EDMONDS a Bor-Yi TSAY, 2006. *Fundamental managerial accounting concepts*. 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 654 s. ISBN 0072991054.

FIBÍROVÁ, Jana, 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

GARRISON, Ray H., Eric W. NOREEN a Peter C. BREWER, 2012. *Managerial accounting*. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 762 s. ISBN 978-0-07-811100-6.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN, 2009. *Cost management: accounting & control*. 6th ed. Mason: South-Western, 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ, 2017. *Účetnictví 1*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-271-0331-7.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

LANDA, Martin, 2014. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 318 s. Ekonomie. ISBN 978-80-7418-219-8.

LAZAR, Jaromír, 2001. *Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi*. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 8071699853.

POPESKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

THOMAS, Christopher R. a S. Charles MAURICE, 2013. *Managerial economics: foundations of business analysis and strategy*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 748 s. The McGraw-Hill economics series. ISBN 978-0-07-802171-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting, 115 s. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 807259012X.

WILEMAN, Andrew, 2010. *Driving down cost: how to manage and cut costs intelligently*. Rev. paperback ed. London: Nicholas Brealey, 246 s. ISBN 978-1-85788-544-6.

WEIL, Roman L. a Michael MAHER, 2005. *Handbook of cost management*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 848 s. ISBN 0471678147.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

2018. *Priemerné ceny PHM zo Štatistického úradu*. Autoplan.sk [online]. A-Cory, 2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.autoplan.sk/informacie/sadzby-zakladnej-nahrady/priemerne-ceny-phm-pre-roky/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

ABC Význam první zkratky.

BB Beyond Budgeting.

C Význam třetí zkratky.

OP Opravná položka

DNM Dlhodobý nehmotný majetok.

DHM Dlhodobý hmotný majetok.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázok 1 - Fázy plánovacieho cyklu (Žůrková, 2007, str. 12)</i>	18
<i>Obrázok 2 Systém podnikových rozpočtov (Král, 2010, str. 280)</i>	23
<i>Obrázok 3 - Priebeh rozpočtovacieho procesu (Popesko, 2009, str. 221)</i>	31
<i>Obrázok 4 – Princípy BB a ich podpora trvalého procesu adaptácie (Popesko, 2009, str. 233)</i>	37
<i>Obrázok 5 – Princípy BB a ich podpora decentralizácie (Popesko, 2009, str. 234)</i>	38
<i>Obrázok 6 - Znázornenie organizanej štruktúry (vlastné spracovanie)</i>	44
<i>Obrázok 7 - Kompletné riešenie počas celého cyklu výrobných zariadení (vlastné spracovanie)</i>	46
<i>Obrázok 8 Proces vyhotovovania ponúk (vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Obrázok 9 – Znázornenie systému plánovania od prijatia zákazky (vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Obrázok 10 - Grafické zobrazenie druhového členenia nákladov za rok 2017 (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Obrázok 11 - Grafické zobrazenie druhového členenia nákladov za rok 2016 (vlastné spracovanie)</i>	52
<i>Obrázok 12 - Grafické zobrazenie druhového členenia nákladov za r. 2015 (vlastné spracovanie)</i>	53
<i>Obrázok 13 - Percentuálne rozdelenie nákladov v závislosti na objeme výkonov za rok 2017 (vlastné spracovanie)</i>	56
<i>Obrázok 14 - Návrh tvorby podnikového rozpočtu (vlastné spracovanie)</i>	62

SEZNAM TABULEK

<i>Tabuľka 1 - Vzťahy medzi finančným a manažérskym účtovníctvom (vlastné spracovanie)</i>	15
<i>Tabuľka 2 - Rozdelenie nákladových stredísk, ktoré sa v súčasnosti nevyužíva (vlastné spracovanie)</i>	45
<i>Tabuľka 3 - Prehľad ekonomických výsledkov spoločnosti (vlastné spracovanie) .</i>	47
<i>Tabuľka 4 – Vývoj tržieb v rokoch 2015-2017 (vlastné spracovanie)</i>	47
<i>Tabuľka 5 – Percentuálny vývoj tržieb v rokoch 2015-2017 (vlastné spracovanie)</i>	47
<i>Tabuľka 6 - Druhovú členenie nákladov za rok 2017 v peňažnom a percentuálnom vyjadrení (vlastné spracovanie)</i>	50
<i>Tabuľka 7 - Druhovú členenie nákladov za rok 2016 a 2015 v peňažnom a percentuálnom vyjadrení (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tabuľka 8 - Podrobné členenie nákladov za rok 2017 (vlastné spracovanie)</i>	54
<i>Tabuľka 9 - Rozdelenie nákladov za rok 2017 na fixnú a pohyblivú zložku (vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Tabuľka 10 – Navrhované rozdelenie súčasných stredísk (vlastné spracovanie) ...</i>	59
<i>Tabuľka 11 – Rozdelenie stredísk na nákladové a zmiešané (vlastné spracovanie)</i>	61
<i>Tabuľka 12 - Plánované čisté náklady január – marec 2018 (vlastné spracovanie)</i>	65
<i>Tabuľka 13 – Mzdové ohodnotenie pracovníkov skupiny stredísk výroba (vlastné spracovanie)</i>	66
<i>Tabuľka 14 – Osobné náklady skupiny stredísk výroba (vlastné spracovanie)</i>	66
<i>Tabuľka 15 – Predpokladaná spotreba materiálu a energií (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tabuľka 16 - Celkové náklady strediska výroba január-marec 2018 (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tabuľka 17 – Náklady skupiny stredísk výroba za Január 2018 (vlastné spracovanie)</i>	68
<i>Tabuľka 18 – Rozčlenenie osobných nákladov za január 2018 (vlastné spracovanie)</i>	69
<i>Tabuľka 19 – Spotreba energií za január 2018 (vlastné spracovanie)</i>	69
<i>Tabuľka 20 – Spotreba nákladov strediska výroba za február 2018 (vlastné spracovanie)</i>	70
<i>Tabuľka 21 – Zloženie osobných nákladov za február 2018 (vlastné spracovanie)</i>	70

<i>Tabuľka 22 - Spotreba materiálu a energií za február 2018 (vlastné spracovanie)</i>	70
<i>Tabuľka 23 – Náklady strediska za mesiac marec 2018 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tabuľka 24 – Osobno náklady strediska za mesiac marec 2018 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tabuľka 25 – Spotreba materiálu a energií strediska za mesiac marec 2018 (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tabuľka 26 – Plnenie rozpočtu za prvý štvrťrok 2018 strediska výroba (vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Tabuľka 27 – Plán rozpočtu pre druhý štvrťrok 2018 pre stredisko výroba (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Tabuľka 28 - Plán rozpočtu pre tretí štvrťrok 2018 pre stredisko výroba (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Tabuľka 29 - Plán rozpočtu pre štvrtý štvrťrok 2018 pre stredisko výroba (vlastné spracovanie)</i>	74
<i>Tabuľka 30 – Prehľad navrhovaného zloženia oddelenia, mzdové náklady (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Tabuľka 31 – Mesačné náklady oddelenia (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Tabuľka 32 – Rozpočet mesačných nákladov ekonomického strediska a jeho plnenie za január 2018 (vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Tabuľka 33 – Plán nákladov ekonomického strediska a jeho plnenie za prvý štvrťrok 2018 (vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Tabuľka 34 – Plán, skutočnosť a odchýlka nákladov pre stredisko réžia na prvý štvrťrok 2018 (vlastné spracovanie)</i>	77
<i>Tabuľka 35 – Plán nákladov na štvrťrok 2018 a jeho plnenie v prvom štvrťroku 2018 pre stredisko výskum (vlastné spracovanie)</i>	78
<i>Tabuľka 36 – Plánované ročné náklady spoločnosti pre rok 2018 (vlastné spracovanie)</i>	79
<i>Tabuľka 37 – Časové rozvrhnutie rozpočtovacieho procesu pre rok 2018 (vlastné spracovanie)</i>	82

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I	PONUKA Č.1
PRÍLOHA P II	PONUKA Č.2
PRÍLOHA P III	VÝSLEDOVKA 2016
PRÍLOHA P IV	VÝSLEDOVKA 2017
PRÍLOHA P V	ROZPOČTOVÁ VÝSLEDOVKA

PRÍLOHA P I: PONUKA Č. 1

Offer No. 94/2017

For the Delivery of Longitudinal saw with Edge trim, Bisect saw, Double Cross Cut Saw, Conveyor system and Stacker with output conveyors for the Production of Mineral Wool Panels

1. Customer's demand for an offer

The demand for an offer to mentioned machines was carried out by Mr. Luděk Zilvar – , details were clarified on personal meeting during visit with representatives of on 31th October 2017.

2. Offer purpose

The purpose of this offer is to supply the INGTOP - with machines for cutting and stacking stone wool of following parameter's according the customer's specifications.

2. 1 Customer's Specifications

Parameter	Unit	Value
Product density	kg/m ³	27 ÷ 200
Grammage	kg/m ²	1.5 – 28
Nominal line width	mm	1200
Nominal product thickness	mm	20 ÷ 250
Line speed range	m/min	1 - 25 m/min
Line Capacity	t/h	4.0

3. Subject of the Offer

The subject of the offer is the production, erection and delivery of the following equipment:

- Longitudinal saw
- Edge trim granulators
- Bisect saws – 1 pcs
- Double Cross Cut saw
- Conveyor system with weight system
- Stacker
- Output conveyors

4. Description and function of equipment shown in Point 3.

Proxy ensures that the subject of the offer is actually a design of PROXY Company and is not a copy of any registered design or technological know-how.

4. Longitudinal saw – saw blades with teeth

The longitudinal saw will serve to make longitudinal cuts in continuous lengths of mineral wool. The saw includes a roller conveyor.

The longitudinal saw with cutting blades (toothed) will comprise the following main components:

- Saw frame
- 3 x Cutting head
- Cutting head positioner
- Saw cover lifting mechanism
- Roller conveyor with suction hoods
- Electronic control system

The saw frame will be constructed of steel profiles and will form the bearing structure for all saw and roller conveyor mechanisms.

The cutting head is the most important component of the width adjustment saw. A basic component of the head is the console placed on the guide rails attached to the saw frame using bearing blocks. The following are attached to the console:

- Transmission with electrical motor for moving the cutting blade.
- The lifting mechanism for lifting the cutting blade into the raised position.
- A plate with a cutting blade cover.

3 cutting heads will be located on the saw frame. These cutting heads will be installed in one row. Positioning of cutting heads will be performed automatically by servo motor.

The saw cover lifting mechanism will secure positioning of the saw blade cover depending on the thickness of the mineral wool material to be cut. Lifting itself will be universal, i.e. all cutting heads covered by the saw cover will be lifted at the same time depending on the required thickness set from the operation panel. Lifting will be completed by winding the coil on the coil reel. The cover will be terminated at a connection pipe for the central exhaust system. Cover of the saw has a removable side for purpose of installing a new saw it can be opened for better installation.

The roller conveyor will be completed as a standard roller conveyor driven by a chain drive. The conveyor will be made as safe conveyor which does not require an additional fencing. The metal cylinders will be replaced with rubber coated cylinders at the cut site and an exhaust hopper below these cylinders is terminated with a connection to the lower exhaust pipe. The space between the rollers of the conveyor will be completed by supporting plates that guarantee a stable position for the operator in case of replacement blade or servicing. The roller conveyor will be included suction hoods.



Picture of longitudinal saw with 7 cutting modules

4. 2 Edge trim

Edge trim saw will serve to grind up cuttings from the edges of the mineral wool roll. The edge trim saw will be composed of the following main components:

- Frame
- Edge trim cutting tool one each side
- Roller Conveyor
- Electronic control system is included in Longitudinal Saw

They will be installed on a separate frame to which the granulators themselves will be attached. The edge trims will be possible to move into position based on the width of the manufactured roll. Positioning will be resolved automatically by servo motor.

A special blade without teeth will be mounted on the drum of crushing tool used for the cutting work. Materials removed during grinding will fall into a basket terminated with a connection to exhaust piping. The pipes will end with a 200 mm diameter connection for existing exhaust piping. How will be the waste exhausted after the connection pipes is in the responsibility of the customer and will be clarified during kick-off meeting. There will be a roller conveyor in the area between the edge trim saw. There will be a pneumatic actuator for angling both edge trims in set angle for moving cutting blade inside stone wool. A lifting cover mechanism will be used the set desired cover height for the edge trim for better dust exhaust. The conveyor will be made as safe conveyor which does not require an additional fencing.



Picture of edge trim units

4.3 Bisect saws

A bisect saw will be used to achieve the appropriate thickness cut of the mineral wool and will be placed after the longitudinal saw and edge trim saw.

The bisect saw will be composed of the following main components:

- Frame
- 1 x Cutting module composed of
 - Rail with drive and tensioning wheel
 - Pressure roller
- Belt Conveyor
- Electronic control system

The steel frame of the bisect saw will be composed of an upper and lower section. The lower section will secure the conveyor while the upper section will secure the individual components of the bisect saw.

The rail with the drive and tensioning wheels guiding the saw belt will be anchored to the upper section of the frame. Linear modules will be used to position the rail at the required height depending on the required cut thickness. The tensioning wheel for the saw belt will be anchored to rails. Tensioning of the saw belt will be secured using a pneumatic regulation system. An electrical motor with a gearbox will be used to drive the wheel. The routing of the belt will be secured using special guide bearings located nearby to the wheels.

In the middle of the carpet, at longitudinal cut are located 1 support wedges, which prevents cutting belt to bend. This wedge is positioned by servomotor automatically according parameters set from operating panel. Fine adjusting of the position of the wedge is done by the operator by pushing positioning buttons on the machine. The saw belt along with the drive and tensioning wheels will be covered to assure safe servicing during saw operation and if the saw belt accidentally breaks. The drive wheel cover will end with a 200 mm diameter connection for existing exhaust piping.

The pressure roller will be used to clamp the mineral wool to the conveyor when it is cut. Pressure value of the pressure roller on the mineral wool carpet will be adjustable using a pneumatic valve.

The conveyor to the thickness saw will be constructed as a classic band conveyor. Its frame will be anchored to the lower section of the equipment frame using bolts. Length of this conveyor is adjusted to allow placing measurement system of cross cut saw. The conveyor will be made as safe conveyor which does not require an additional fencing.



Picture of double bisect saw

4. 4 Double cross-cut saw with measurement system

Cross cut saw will be, for required product manufacturing parameters, made as double saw. For cutting will be used saw with toothed blades (blades are included). The double cross-cut saw will be composed of the following main components:

The Cross-cut Saw Frame is the basic load bearing component be made from steel profiles. Individual mechanisms are attached to main frame over steel holding panels.

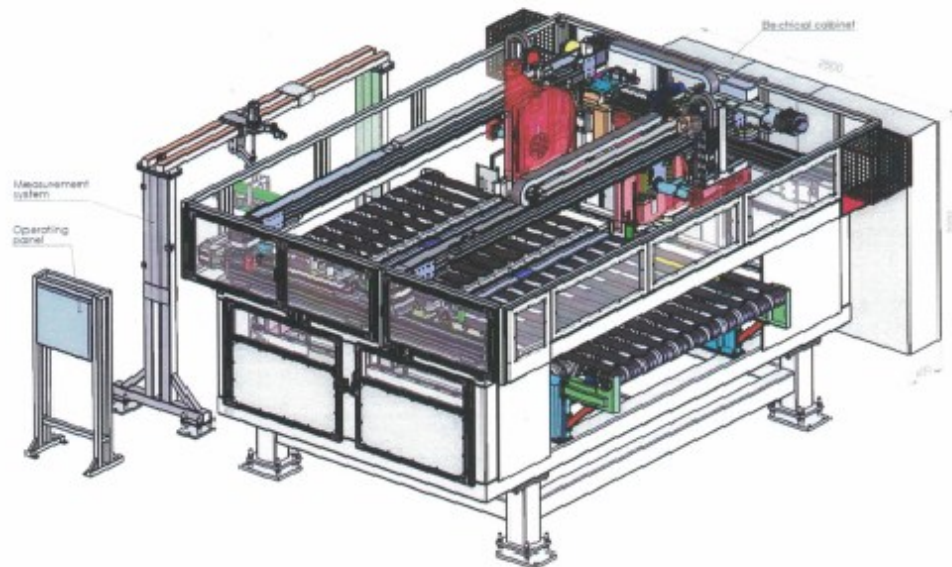
The Mineral Wool Conveyor will be installed on the saw frame and will support mineral wool carpet within the cross-cut saw. The conveyor will be made by set of narrow belts stretched out over system of rollers. Mineral wool carpet support in place of cutting is done by two moving support beams, which are mechanically attached to saw and copy its movement. Conveyor belts are driven by motor over gearbox.

The longitudinal module will comprise two linear REXROTH modules with backlash-free ball drive. The modules will be anchored to the edge of the saw frame. Every module will have two desks on which the one transverse module will be installed. Module are driven by servo motor from company Yaskawa.

The transverse module will consist of two linear modules REXROTH with toothed belt drive. To drive the modules will be used the servo motor from company Yaskawa. These will be placed on the desks of the longitudinal modules. One module will be attached firmly to the desk, the other will be kept sliding. Set of distance between modules will provide two servo motors. On board of each module will be mounted the mechanism with the shaft, on which is mounted the saw disc. Saw disc is driven by saw motor.

The Cross-cut saw cover prevents unauthorized access to the mechanism. This will be done as a solid cover with opening doors. If these doors are opened during cutting the saw will immediately shut down and the saw blade will be lifted to the upper position and stopped.

The Measurement System will be located in front of the cross cut saw, above existing conveyor, on a separate beam and will be used for two purposes - exact measurement of the line speed and the length of cut product. Measuring system will be made as belt conveyor hold by steel arm, which is weight balanced to control pressure on mineral wool carpet.



Picture of double cross cut saw

4.5 Conveyor System 1

This conveyor system will serve to transport individual panels to the supply conveyor for the Stacker. The conveyor system will secure the separation of panels from the cross-cut saw; it secures transport to stacker unit and the elimination of defective panels from other cycles. Removal is completed upon an operator's instruction using a button that tilts the conveyor into its upper position and the panel then falls below the conveyor where it is manually removed. During normal operation panels pass through the upper section of the conveyor to the stacker unit. At the intersection with Conveyor the collection of panels entering into the stacker unit will take place and a stockpile of panels will be formed; these are then stacked into individual layers on themselves so as to create a group of a number of panels. The Conveyor system will include a weighting system to weight the final panels and provide this information to Central Control Room.



Picture of input conveyor system 1

4.6 Panel stacker

The Panel Stacker will serve to stack panels into stacks. The line will be placed alongside Conveyor System 1. This is shown on the right side in the attachment but can also be changed to the left side if necessary.

Panel Stacker – in this mode the packager will stack individual groups of panels received from Conveyor System 1 into stacks created on the stacking conveyor for the stacker. After the necessary number of panels are placed on each other, i.e. a package is formed, the stacking conveyor moves into its lowered position where the generated package is then transported to Output conveyors.

In terms of its actual structure the Panel Stacker itself will be resolved using a similar structure as used for Panel Stackers at other facilities. The size of the stacking conveyor is (length x width) 2.4 x 2.4 m allowing for the stacking of 2 panels with a length of 1,2 m to be placed on each other reaching a total width of 2.4 m.

Panel Stacking equipment will be composed of the following main components:

- The loading conveyor will comprise the last conveyor in Conveyor System 1. A pressure clamp will be placed at the end of the loading conveyor that will be used for clamping panels during stacking on the stacking conveyor.
- Sliding support with an end plate will be used to support the panels as they pass along the loading conveyor. After reaching the final position the sliding support will return back and the panel will move to the stacking conveyor. When engaged the sliding support is under the loading conveyor. There will be a face plate at the front of the sliding support that will keep the panels from moving forward when it is taken by the support; essentially this is a front plate. On its return the sliding support plate is lifted into its upper position. An Omron – Yaskawa actuator will be used for positioning the sliding support.
- Side centring panels will be located on the sides of the Panel Stacker and will centre the panels for stacking on the stacking conveyor. Centring panels will be adjustable to match the width of the processed panels.
- The stacking conveyor will be used to stack individual layers of panels on the conveyor that will be used for create individual packages. The conveyor will feature adjustable heights and Yaskawa actuators will be used for positioning.

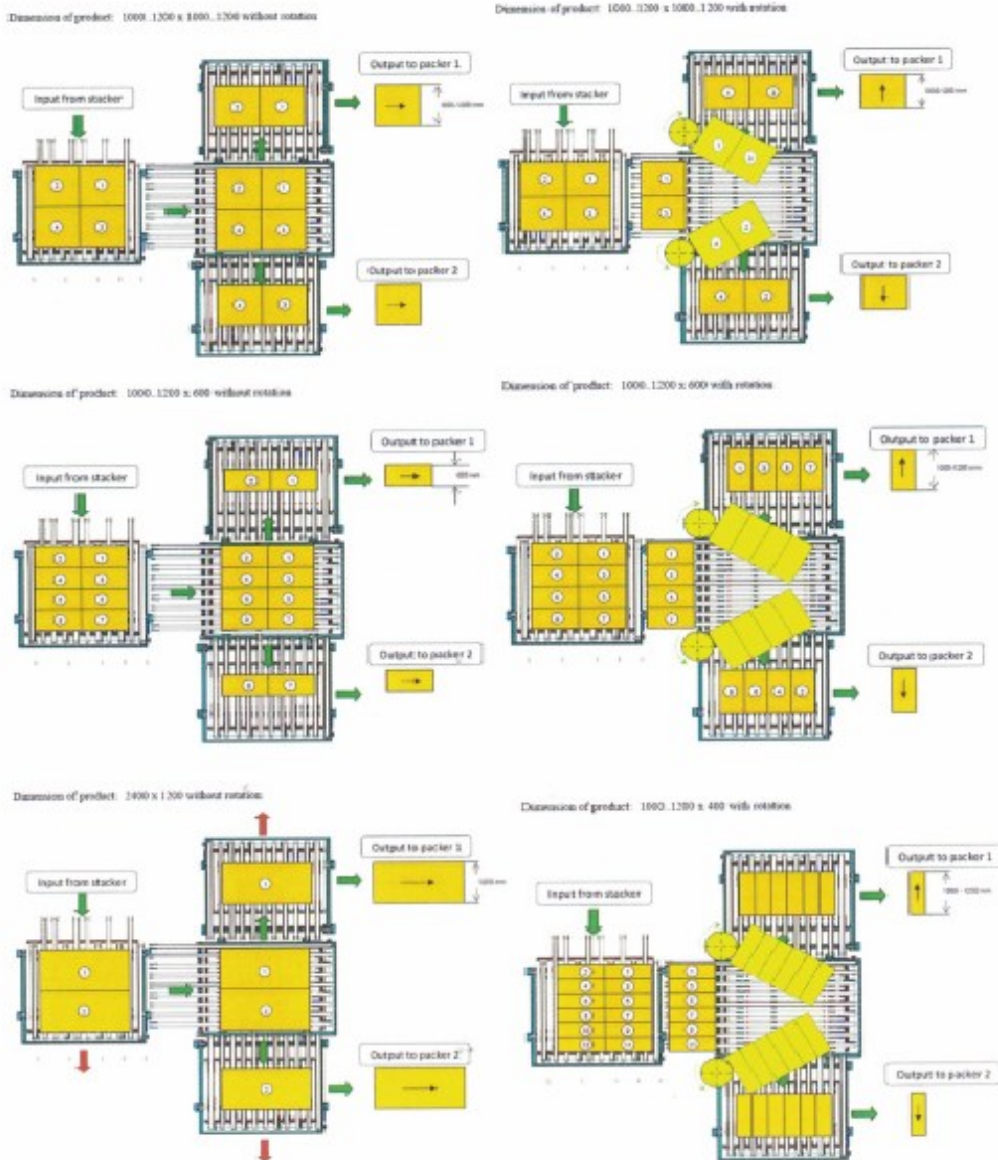


Picture of Stacker

4.5 Output Conveyors system

Output Conveyor System will be used to divide groups of packages from the Panel Stacker in a single line and to transport individual packages on the conveyor before packaging. Overall this system will be composed of four combined conveyors with a rotation mechanism.

The combinations of transporting the packages is shown below also together with the rotation:



4.6 Electrical controls

Electrical controls for all equipment will be placed in distribution panels that will be placed in agreed locations. Local panels for local control of selected saw functions will be placed close by to the given pieces of equipment. Siemens TP 700 touch screens as well as

control buttons and switches for selecting technical parameters will be located on the box desks. A Siemens (S7-1500) control system with the appropriate configuration will be used for control purposes. The placement of distribution panels and local control cabinets is shown in the bid attachment. If necessary their placement may be altered upon agreement and based on the spatial limitations and conditions found at the order party's premises.

Equipment operating modes

Individual pieces of equipment will operate in three modes:

- a/ Manual
- b/ Automatic
- c/ Remote (Ethernet-ready interface)

The operating mode is selected using a switch located at the local control panel.

a/ Manual mode

In this mode every movement and mechanism action may be controlled using the buttons and switches independently. This mode is intended for training machine equipment personnel, autonomous equipment operation when not operated as a unit can cause a collision between various pieces of equipment if unprofessional interference takes place.

b/ Automatic mode

Individual pieces of equipment are placed into the starting positions after switching to the "Automatic" mode and pressing the "Prepare" button. The preparedness of the equipment in automatic mode will be signalled to staff on the control panel. If all conditions for this mode are met the equipment will automatically start working by pressing the "Start" button. Technical parameters will be provided by staff directly into the terminal display.

Stopping automatic operations will be possible using the "Stop" button; this is the normal method to be used for stopping the line as the equipment will move into pre-defined stop positions.

If an immediate stop is required it will be possible to use the "Emergency Stop" button that results in all equipment coming to an immediate stop in their present location.

c/ Remote

The remote mode is identical to mode b/ in terms of function. In this mode the technical parameters will be provided remotely (from the control centre) via the Ethernet bus. The equipment is placed into operation by a binary Start signal from the control centre. Operation is stopped by providing the binary Stop signal from the control system.

5. Preliminary basic technical parameters**Longitudinal saw – with teeth**

Working width	400 ÷ 1 550 mm
Conveyor length	4 069 mm
Line height	1 100 mm
Line speed	1 ÷ 33 m/min
Number of saw modules	(3)
Saw blade diameter	850 mm
Tolerances	+/- 1mm
Mechanical Accuracy	0.3 mm
Type saw blade	toothed
RPM regulation	Continuous frequency converter
Blade drive	3 kW
Tapes width adjustment	automatically
Number of exhaust connections	3 upper + 3 lower
Connection diameter	200 mm
Voltage system	TNC S-3L+PEN 400/230V 50Hz
Pressure supply	0,6 ± 0,1 MPa

Edge trim saw

Operating width	1000 ÷ 1 550 mm
Conveyor length	1030 mm
Line height	1 100 mm
Saw blade diameter	540 mm
Tolerances	+/- 1mm
Mechanical Accuracy	0.3 mm
Max density for crushing	250 kg/m ³
Line speed	1 ÷ 30 m/min
Width adjustment	automatically
Number of exhaust connections	2 lower
Connection diameter	250 mm
Input power	24 kVA
Voltage system	TNC S-3L+PEN 400/230V 50Hz
Cutting Tool	included in price quotation
Nominal Speed of the Drum	220 rpm

Bisect saw

Working width	1550 mm
Conveyor length	4156 mm
Line height	1 100 mm
Type saw blade	with teeth
Line speed	1 ÷ 30 m/min
Tolerances	+/- 1mm
Mechanical Accuracy	0.3 mm
Band Speed	300 – 600 m/min
Max. shift in horizontal module	700 mm

Input power	25 kVA
Connection diameter	200 mm
Voltage system	TNC S-3L+PEN 400/230V 50Hz
Pressure supply	0,6 ± 0,1 MPa
Cutting Tool	2 pcs included in price quotation

Double cross-cut saw with measurement system

Max working width	1 550 mm
Working height	1 100 mm
Line speed	1 + 30 m/min
Shift of the longitudinal module	max. 700 mm
Shift of the transverse module	2200 mm
Number of the transverse modules	2
Distance between saw disc	500 ÷ 1 200 mm
Max cycle time	20 cuts/min.
Recommended Max cycle time	18 cuts/min.
Length tolerance per 1 m with line speed fluctuation below 5%	+/- 2 mm
Saw disc diameter	800 mm
Density	20 ÷ 250 kg/m ³
Total power rating	44 kVA
Operating temperature range	-10 – 45°C
Number of exhaust connections	2 upper + 2 lower
Connection diameter	200 mm
Operating humidity range	0 – 80% non-condensing
Voltage connection	TNC S-3L+PE+N 400/230V 50Hz
Air pressure	0,6 ± 0,1 MPa

Panel stacker

Dimensions of stacked panels	
- Length	500 ÷ 2400 mm
- Width	2000 ÷ 2400 mm
Density of stacked panels:	27 ÷ 250 kg/m ³
Package height:	Max. 600 mm
Sliding support:	
- Height	max. 2500 mm
- Sliding speed	72 ÷ 110 m/min
Side centring panels:	
- Movement range	150 mm
- Movement speed	5 m/min
- Openings	Approximately 100 mm
Stacking conveyor:	
- Width	1400 mm
- Length	3100 mm
Belt speed v1	72 ÷ 110 m/min

Height (during stacking) 1 350 mm
Lifting speed 60 m/min
Falling speed 10 ÷ 80 m/min
Power Approximately 12 kVA

Conveyor Systems 1 and 2

Conveyor length	TBD
Conveyor width	TBD
Lifting	pneumatic
Motor	Inverter Controlled IE3
Safe Conveyor	Yes
Voltage connection	TNC S-3L+PE+N 400/230V 50Hz
Air pressure	0.6 ± 0.1 MPa

DELIVERY PRICE :

Machine type	Price for machine
Longitudinal saw with 3 saw units	198 920 EUR
Edge trim saw with blades with	78 020 EUR
Bisect saw - 1x	88 700 EUR
Double Cross Cut Saw	384 040 EUR
Conveyor System	120 320 EUR
Panel Stacker with	390 400 EUR
Output conveyors	130 600 EUR
Complete Order Price	1 391 000,00 €

The price also includes delivery of technical documentation in the following range:

- Operating and maintenance instructions and drawings of mechanical parts
- Electrical documentation
- Report on the revision of the starting power of the device
- CE Declaration of Conformity

Documentation will be presented in English. Documentation will be awarded 2 x paper and 1 x -on CD.

Transportation to the operating site will be resolved separately if a contract is concluded.

All work at the final user's site will be invoiced as follows: 400 EUR/ person/ day – (This includes works, airplane tickets, diets and transport in Slovak Republic, Excludes Accomodation + Meal + Transport in final user site).

Invoicing

After signature of works contract	30 %
After inspection	30 %
After FAT or Export	30 %
After installation at the final user site	10 %

Offer No. 94/2017

Delivery term

Delivery to the order party

8 months

Warranty

The warranty of the offer subject is 12 month after shipment.

Offer validity

December 31. 2017

Offer reviewed and approved by

PRÍLOHA P II: PONUKA Č. 2

PONUKA č. 72/2017 na dodávku paternosterového regálu

Podnet na vypracovanie ponuky

Požiadavku na vypracovanie ponuky predložil p. _____, pracovník firmy _____ mailom 24.8.2017.

Predmet ponuky

Konštrukcia, výroba a dodávka paternosterového regálu bez nakladacieho mechanizmu na skladovanie prípravkov s priemerom 496 mm a váhou 80 kg.

Návrh riešenia

Paternosterový regál bez nakladacieho mechanizmu na skladovanie prípravkov s priemerom 496 mm bude zhotovený z nasledovných hlavných častí :

- Rám regálu
- Závesná reťaz s pohonom
- Elektroovládanie

Rám regálu – bude tvoriť nosnú časť paternosterového regálu. Zhotovený bude z oceľových profilov pozváraných do požadovaného tvaru. Na bočných stranách rámu budú kryty opatrené náterom zhotoveným PUR farbou, odtieň RAL 7035. Podstava rámu bude zhotovená tak, aby bola zabezpečená dostatočná stabilita regálu vzhľadom na jeho výšku. V podstave budú pätky na ukotvenie regálu k podlahe haly. Ochranné tyče budú umiestnené na oboch stranách paternosterového regálu a budú končiť 2 metre nad úrovňou podlahy. Z prednej a zadnej strany regálu bude krytovanie zhotovené z jednokomorového lexanu osadeného v rámičku zhotoveného z AL líšt, ktoré budú pomocou skrutiek upevnené k bočným krytom regálu. Kryt bude aj na hornej strane regálu. Paternosterový regál bude vyhotovený bez dverí pre nakladanie a vykladanie.

Závesná reťaz s pohonom – bude slúžiť na zavesenie nakladačích políc do regálu a ich postupný posuv požadovaným smerom. Nosným prvkom regálu bude reťaz s dutými čapmi, v ktorých budú v stanovených vzdialenostiach osadené držiaky na zavesenie prípravku. V dolnej a hornej časti rámu regálu budú uložené hriadele s reťazovými kolesami, ktorými bude vedená reťaz.

V priestore medzi kolesami bude reťaz vedená vo vodiacich profíloch od firmy Murtfeld. Pohonový hriadeľ bude dolný a na pohon bude použitá prevodovka od firmy SEW alebo Nord. Umiestnenie prevodovky bude prispôbené miestu, na ktorom bude paternoster postavený.

Elektroovládanie – bude slúžiť na zabezpečenie ovládania pohybu závesnej reťaze. Umiestnené bude v rozvádzačovej skrinke upevnenej k rámu regálu na bočnej strane resp. v mieste podľa dohody. Na ovládanie pohybu budú použité tlačidlá „HORE“ a „DOLE“. Na zabezpečenie plynulého rozbehu resp. dobehu bude použitý frekvenčný menič, ktorý bude zároveň signalizovať pri preťažení regálu jeho poruchu.

Základné technické údaje

Výška regálu	7 450 mm
Pôdorys regálu	1 604 x 2 194 mm
Počet závesov	26 párov
Vzdialenosť medzi závesmi	24 x 550 mm + 2 x 600 mm
Nosnosť závesu	max. 80 kg/pár
Priemer skladovacieho prípravku	max. 496 mm
Dĺžka prípravku	1 616 mm
Nosnosť regálu	max. 1 920 kg
Max. prípustná nevyváženosť	550 kg
Rýchlosť pohybu	cca. 6 m/min.
Rýchlosť pohybu pre nakladanie a vykladanie	cca. 2 m/min.
Príkion elektromotora	3,7 kVA
Napájacie napätie	TNC S-1L+PE+N 230V 50Hz

Cena dodávky

Cenu dodávky za dva kusy paternosterových regálov bez nakladacieho mechanizmu na skladovanie prípravkov podľa zhotoveného predloženého návrhu riešenia predstavuje suma **48 966.- €**.

Z uvedenej sumy bude poskytnutá zľava vo výške 12%. Cena po zľave je **43 090.- €**.

Cena za balenie, dopravu a montáž paternosterového regálu bez nakladacieho mechanizmu u objednávateľa je **1 240.- €**

Celková cena konštrukcie, výroby, dodávky a inštalácie za dva kusy paternosterových regálov bez nakladacieho mechanizmu na skladovanie prípravkov je **44 330.- €**.

Všetky ceny sú bez DPH.

V cene je dodávka sprievodnej technickej dokumentácie v nasledovnom rozsahu : návod na obsluhu a údržbu, zostavný výkres paternosterového regálu s rozpisom dielov, správa o východzej revízii a prehlásenie o zhode s normami EU. Sprievodná dokumentácia bude odovzdaná v slovenskom jazyku 2x v papierovej forme a 1 x na CD nosiči.

Na inštaláciu paternosterového regálu bez nakladačieho mechanizmu zákazník zabezpečí:

- vyskozdvížný vozík (zdvih 5m a nosnosť 5t) s operátorom alebo ak bude v mieste umiestnenia paternosterového regálu žeriav s operátorom
- elektrický vozík s operátorom
- zdvíhaciu plošinu

Spôsob fakturácie po odovzdaní predmetu diela u objednávateľa 100 %

Termín dodávky 24 týždňov podpísaní zmluvy o dielo resp. potvrdení objednávky

Záruka

Zhotoviteľ poskytuje na predmet dodávky záruku po dobu 12 mesiacov od jeho odovzдания objednávateľovi. Na subdodávky bude záruka v rozsahu danom príslušným dodávateľom.

Platnosť ponuky 31. 12. 2017

Ponuku vypracoval

Ponuku preskúmal a schválil

Nové Mesto nad Váhom, 25. 08. 2017

PRÍLOHA P III: VÝSLEDOVKA 2016

UZPODV14_10		DiČ	iČO	Skutočnosť	
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01				bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c			
*	Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01	1 5 5 9 3 6 3	3 2 9 4 6 1 3	
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02	1 3 0 9 8 8 8	3 2 2 4 5 2 9	
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03	9 7 7 0 8	1 2 5 6 3 4	
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04	1 2 2 6 0 7 6	2 9 6 6 0 2 5	
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05	2 3 5 5 7 9	2 0 2 9 5 4	
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	06	- 2 6 2 9 7 3	- 7 1 3 5 6	
V.	Aktívacia (účtová skupina 62)	07			
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08	1 3 4 9 8		
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09		1 2 7 2	
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	1 7 9 7 1 8 3	3 2 0 1 5 9 8	
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11	7 9 8 0 4	8 7 3 0 5	
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	7 1 6 7 0 0	1 5 6 7 3 8 6	
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13			
D.	Služby (účtová skupina 51)	14	3 4 3 3 8 1	7 7 3 5 0 8	
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	5 9 7 3 5 6	7 1 4 0 3 4	
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	4 3 0 1 8 5	5 1 2 5 5 0	
2.	Odmerny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17			
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	1 5 0 4 7 9	1 7 8 6 0 6	
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	1 6 6 9 2	2 2 8 7 8	
F.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	20	7 6 6 8	7 8 4 3	
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	2 7 3 8 2	3 4 1 2 6	
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	2 7 3 8 2	3 4 1 2 6	
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23			
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	1 3 3 7 3		
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25			
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	1 1 5 1 9	1 7 3 9 6	
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27	- 4 8 7 2 9 5	2 2 9 3 1	

UZPODv14_11

Výkaz ziskov a strát
Úč POD 2 - 01

DIČ

IČO



Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	1 5 6 5 0 5	7 9 5 0 5 8
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	6 2	1 6 7 2
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32		
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasí okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasí okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	2 7	1 5 2 7
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40		
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41	2 7	1 5 2 7
XII.	Kurzové zisky (663)	42	3 5	1 4 5
XIII.	Výnosy z prescenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44		
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	1 9 4 2	1 8 6 4 6
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47		
M.	Opravné poškodenia k finančnému majetku (+/-) (565)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49		5 0 7 7
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50		
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51		5 0 7 7
O.	Kurzové straty (563)	52	1 7	4 8
P.	Náklady na prescenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	1 9 2 5	1 3 5 2 1

UZPODv14_12

Výkaz ziskov a strát
Úč POD 2 - 01


DIČ

IČO



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	- 1 8 8 0	- 1 6 9 7 4
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	- 4 8 9 1 7 5	5 9 5 7
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	4 8 4 3	4 9 2 6
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58	2 8 8 5	1 1 4 2 1
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59	1 9 5 8	- 6 4 9 5
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	- 4 9 4 0 1 8	1 0 3 1

PRÍLOHA P IV: VÝSLEDOVKA 2017

UZPODv14_10		Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01		DIČ	IČO		
Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť				
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2			
*	Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01	2 2 1 3 3 3 8	1 5 5 9 3 6 3			
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02	2 3 6 7 2 1 7	1 3 0 9 8 8 8			
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03	6 9 7 9 0	9 7 7 0 8			
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04	1 9 8 8 5 1 0	1 2 2 6 0 7 6			
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05	1 5 5 0 3 8	2 3 5 5 7 9			
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	06	1 5 3 8 1 2	- 2 6 2 9 7 3			
V.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07					
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08	6 7	1 3 4 9 8			
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09					
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	2 3 2 5 9 6 4	1 7 9 7 1 8 3			
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11	5 4 2 8 4	7 9 8 0 4			
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	8 7 2 4 3 2	7 1 6 7 0 0			
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13					
D.	Služby (účtová skupina 51)	14	5 4 2 0 2 0	3 4 3 3 8 1			
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	8 0 0 0 2 2	5 9 7 3 5 6			
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	5 7 2 7 8 3	4 3 0 1 8 5			
2.	Odměny členom orgánov spoločností a družstiev (523)	17					
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	2 0 0 9 8 6	1 5 0 4 7 9			
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	2 6 2 5 3	1 6 6 9 2			
F.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	20	7 5 0 8	7 6 6 8			
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	2 8 3 1 2	2 7 3 8 2			
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	2 8 3 1 2	2 7 3 8 2			
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23					
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24		1 3 3 7 3			
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25	6 3				
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	2 1 3 2 3	1 1 5 1 9			
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27	4 1 2 5 3	- 4 8 7 2 9 5			



Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	8 9 8 4 1 4	1 5 6 5 0 5
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	3 6 7	6 2
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32		
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasí okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasí okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	4 7	2 7
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40		
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41	4 7	2 7
XII.	Kurzové zisky (663)	42	3 2 0	3 5
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44		
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	6 9 6	1 9 4 2
K.	Predané cenné papiere a podiele (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47		
M.	Opravné pobžky k finančnému majetku (+/-) (565)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49		
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50		
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51		
O.	Kurzové straty (563)	52	1 0 6	1 7
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	5 9 0	1 9 2 5



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1	2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	- 3 2 9	- 1 8 8 0
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	4 0 9 2 4	- 4 8 9 1 7 5
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	1 0 7 7 3	4 8 4 3
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58	1 0 9 3 1	2 8 8 5
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59	- 1 5 8	1 9 5 8
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	3 0 1 5 1	- 4 9 4 0 1 8

PRÍLOHA P V: ROZPOČTOVÁ VÝSLEDOVKA

Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	2 115 250 €
Tržby z predaja tovaru	65 000 €
Tržby predaja vlastných výrobkov	2 000 250 €
Tržby z predaja služieb	150 000 €
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	- 100 000 €
Aktivácia	
Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	
Ostatné výnosy z HČ	
Náklady na hospodársku činnosť spolu	1 761 549 €
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	55 000 €
dodávok	743 000 €
Opravné položky k zásobám	
Služby	309 680 €
Osobné náklady	603 869 €
Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva	
Náklady na sociálne poistenie	150 797 €
Sociálne náklady	21 600 €
Dane a poplatky	7 600 €
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému dlhodobému hmotnému majetku	23 640 €
Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	23 640 €
Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	
Opravné položky k pohľadávkam	
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	18 760 €
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	353 701 €
Pridaná hodnota	1 107 570 €

Výnosy z finančnej činnosti spolu	
Tržby z predaja cenných papierov a podielov	
Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet	
Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek	
Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov	
Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek	
Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku	
Výnosové úroky	
Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek	
Ostatné výnosové úroky	
Kurzové zisky	
Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií	
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	
Náklady na finančnú činnosť spolu	
Predané cenné papiere a podiely	
Náklady na krátkodobý finančný majetok	
Opravné položky k finančnému majetku	
Nákladové úroky	
Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky	
Ostatné nákladové úroky	
Kurzové straty	
Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie	
Ostatné náklady na finančnú činnosť	
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	353 701 €