

Návrh strategického finančního plánu Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně pro období 2023-2028

Bc. Terezie Ranochová

Diplomová práce
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Terezie Ranochová**
Osobní číslo: **M210565**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh strategického finančního plánu Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně pro období 2023-2028**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši tvorby strategického finančního plánu.
- Na základě literárních zdrojů proveďte rešerši oblastí zdrojů financování vysokých škol.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně a pomocí dotazníkového šetření proveďte průzkum požadavků jednotlivých součástí.
- Vytvořte návrh strategického finančního plánu Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně pro období 2023-2028.
- Proveďte analýzu rizik a navrhněte doporučení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BHIMANI, Alnoor, Charles T. HORNGREN, Srikanth M. DATAR a Madhav V. RAJAN. *Management and cost accounting*. Seventh edition. Harlow, England: Pearson, 2019, 841 s. ISBN 978-1-292-23266-9.
- BLAŽEK, Jiří, Alena KERLINOVÁ a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Ekonomika veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 186 s. ISBN 978-80-210-8040-9.
- GRUBER, Jonathan. *Public finance and public policy*. Sixth edition. New York: Worth publishers, 2019, 806 s. ISBN 978-13-1910-525-9.
- PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 783 s. ISBN 978-80-7598-209-4.
- STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada, 2019, 189 s. ISBN 978-80-247-3076-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/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 příruční 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 přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní 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,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Terezie Ranochová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je návrh dlouhodobého finančního plánu pro Fakultu multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování, rozpočtnictví a taky systémem vysokých škol. V praktické části je nejdříve představena fakulta a její okolí. Následně je provedena finanční analýza, na základě které je sestaven návrh dlouhodobého finančního plánu Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na rok 2023 – 2028. Sestaveny jsou tři varianty finančního plánu. Základní, optimistická a pesimistická varianta.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, financování vysokých škol, finanční analýza, plánované výnosy/příjmy

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to design a long-term financial plan for the Faculty of Multimedia Communications at Tomas Bata University in Zlin. The theoretical part deals with the issues of financial planning, budgeting and the system of higher education. In the practical part the financial analysis of the faculty is made. Then a financial analysis is completed. Based on the data is processed draft long-term financial plan for the Faculty of Multimedia Communications at Tomas Bata University in Zlin for 2023–2028. Three variants of the financial plan are prepared: the basic, optimistic and pessimistic variant.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, higher education financing, financial analysis, planning funding

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D, za doporučení rady a věnovaný čas.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí ekonomického oddělení Fakulty multimediálních komunikací za ochotu a poskytnutí veškerých materiálů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 PODSTATA.....	13
1.2 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.2.1 Kauzální metody.....	15
1.2.2 Statistické metody(regresní).....	16
1.2.3 Ekonometrické metody.....	16
1.2.4 Simulační metoda.....	16
1.3 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.4 PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	18
1.5 PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	18
1.5.1 Princip preference peněžních toků.....	19
1.5.2 Princip respektování faktoru času.....	19
1.5.3 Princip respektování a minimalizace rizika.....	19
1.5.4 Princip optimalizace kapitálové struktury.....	20
1.6 TYPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	20
1.6.1 Krátkodobé finanční řízení a plánování.....	20
1.6.2 Strategické/dlouhodobé finanční řízení a plánování.....	21
2 ROZPOČETNICTVÍ	22
2.1 ÚKOLY A FUNKCE ROZPOČETNICTVÍ.....	23
2.2 FORMY ROZPOČTŮ.....	25
2.2.1 Dle zaměření.....	25
2.2.2 Dle druhu veličin.....	26
2.2.3 Dle doby.....	26
2.2.4 Ostatní.....	27
2.3 PROCES SESTAVOVÁNÍ.....	28
2.4 KONTROLA ROZPOČTŮ.....	30
3 SYSTÉM VEŘEJNÝCH ŠKOL V ČR	33
3.1 PŘÍSPĚVEK ZE STÁTNIHO ROZPOČTU.....	35
3.1.1 Běžný příspěvek ze SR.....	35
3.1.2 Centralizovaný rozvojový program.....	36
3.1.3 Ostatní.....	37
3.2 EVROPSKÉ ZDROJE.....	37
3.2.1 Evropský sociální fond (ESF).....	38
3.2.2 Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF).....	38
3.2.3 Fond soudržnosti (FS).....	38

4	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
5	FAKULTA MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ.....	41
5.1	HISTORICKÝ VÝVOJ FMK	41
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
5.2.1	Organizační schéma	43
5.3	SWOT ANALÝZA	44
5.4	SLEPT ANALÝZA	45
5.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	47
6	FINANČNÍ ANALÝZA	49
6.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	50
6.1.1	Majetková struktura	50
6.1.2	Analýza výnosů	52
6.2	ANALÝZA NÁKLADŮ VYBRANÝCH ZDROJŮ	55
6.2.1	Běžný příspěvek ze SR.....	55
6.2.2	Fond umělecké činnosti.....	56
6.2.3	IP VaV – Rozvoj výzkumné organizace (RVO).....	57
6.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	58
6.3.1	Analýza zadluženosti	58
6.3.2	Analýza likvidity	59
6.3.3	Analýza rentability	60
6.4	POŽADAVKY ATELIÉRŮ	61
6.4.1	Výsledek dotazníkového šetření	61
6.5	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
7	TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU.....	66
7.1	ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	66
7.1.1	Majetková struktura	66
7.1.2	Plán výnosů	68
7.1.3	Náklady vybraných zdrojů	73
7.2	OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	77
7.2.1	Plán nákladů	77
7.2.2	Plán výnosů/příjmů	81
7.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA	85
7.3.1	Majetek.....	86
7.3.2	Výnosy	87
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96

SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM TABULEK.....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Finanční plánování se řadí mezi nejdůležitější činnosti, které by mělo být zavedené v každé organizační jednotce. Jedná se o složitý proces, který se postupně přebírá i do veřejné sféry. Má sice jinou podobu, než tomu je u podniků, ale i tak tvoří neodmyslitelnou část úspěchu.

Financování vysokých škol a na nich závislých finančních plánů je důležitým tématem ovlivňujícím samotné vysoké školy a jejich studenty, ale také společnost jako celek. Je důležité zajistit efektivní financování, aby mohly plnit svou funkci ve společnosti a poskytovat kvalitní vzdělávání. Pro docílení, je potřeba mít stanovené jasné cíle a vize. Na základě finančního plánování je možné následně vytvoření představy o tom, jaký bude vývoj v budoucnu a jaká rizika hrozí.

Obsahem této práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu pro Fakultu multimediálních komunikací, která se řadí pod Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně. Jedná se o umělecky zaměřenou fakultu, která studentům předává zkušenosti v několika oborech.

První část práce je zaměřena na teoretické základy finančního plánování, rozpočetnictví a systém vysokých škol. Jsou popsány podstaty, cíle, metody a přínosy finančního plánování. Dále vysvětlené rozdíly mezi rozpočetnictvím a finančním plánováním. Detailněji se budu zabírat formou a samotným procesem sestavení. Na základě dostupné literatury a legislativním sbírkám představím základní zdroje financování vysokých škol.

Praktická část převádí teoretické poznatky do praxe. Práce obsahuje analytickou a projektovou část. Pro sestavení kvalitního finančního plánu jsou potřebné přesné přípravné práce. Nejprve bude krátce představena fakulta, její organizační struktura a bude analyzováno její okolí pomocí SWOT a SLEPT analýzy. Druhou částí potřebnou k tvorbě je finanční analýza. Pomůže nám pochopit vývoj a je brána jako zdroj pro tvorbu budoucích hodnot. Výsledky poukážou na možný budoucí vývoj. Jako poslední budou v rámci analytické části práce definovány požadavky ateliérů. Dle dotazníkového šetření vypíšu oblasti, do kterých by rády ateliéry investovaly a rozvíjely se.

Samotná projektová část se bude zaměřovat na tvorbu finančního plánu. Bude představen ve třech variantách. Základní, pesimistická a optimistická a bude zohledňovat očekávání matematická tak i osobní.

CÍLE A METODY

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dlouhodobý finanční plán je sestavený ve třech variantách. Základní, optimistické a pesimistické. Dlouhodobý finanční plán by měl pomoci si představit, zda je možné investovat do požadavků ateliérů.

Práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce bude zpracována pomocí literárních zdrojů dané tematiky. Zaměřovat se bude na podstatu, cíle a rozdělení finančního plánování. Má také popsat druhy rozpočtictví a vyjádřit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Ve třetí části bude definován systém vysokých škol v ČR se zaměřením na jejich financování.

V praktické části bude nejprve představena Fakulta multimediálních komunikací. Její historický vývoj, organizační struktura a další. Následně pomocí SWOT a SLEPT analýzy bude charakterizováno okolí fakulty. Jaké faktory na ni působí a jaké je její postavení. Konec analytické části bude samotná finanční analýza. Ta poukáže na možné problémy a stanoví informace k tvorbě finančního plánu.

Na základě výše uvedených analýz budou sestaveny samotné varianty dlouhodobého finančního plánu. Každá bude vyjadřovat možný budoucí vývoj, na základě různých situací v okolí fakulty. Ten nejpravděpodobnější bude pomocí základní varianty. Následně optimistická vyjadřuje situaci, kdy by se zlepšila ekonomická situace a vysoké školy by získávaly větší finanční příspěvky. Díky tomu by fakulta mohla investovat do požadavků ateliérů. Pesimistická varianta počítá s opakem. Díky pomalejší ekonomice či nějaké státní krizi je počítáno se zpomalením ekonomiky a tím snížení finančních příspěvků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je spjato s činnostmi člověka odnepaměti. Základní 3 principy:

- plánování,
- organizace
- a kontrola,

byly využívány už Egypťany při stavění pyramid, Alexandr Veliký je používal při koordinaci vojska a dnešní pojetí plánování vychází z moderních teorií. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 62)

V minulých letech bylo finanční plánování a jeho finanční analýza chápáno spíše jako pomocník k zachycení akcí v podniku již proběhlých. Nyní se používá jako obraz minulosti sloužící pro ponaučení a jako zdroj pro tvorbu budoucích akcí nynější podoby celku finančního plánování. (Kislingerová 2007, s. 112). Toto potvrzuje i Grunwald a Holečková (2007), kteří říkají že *„plánování nastiňuje budoucnost, kterou může aktuální jednání aktivně utvářet“* (Grunwald, Holečková, s. 231)

„Finanční plánování pro příští léta bude vycházet z finanční analýzy, a bude formovat budoucí finanční situaci.“ (Grunwald, Holečková, 2007, s. 13)

1.1 Podstata

Obecně se finančním plánováním rozumí posuzování výsledků finančního a investičního rozhodování. Pomocí tohoto procesu se stanovují finanční cíle. Důležitá je také následná kontrola plnění těchto cílů, kdy se porovnává skutečnost s žádoucím stavem, a nakonec se také stanovují opatření k dosažení. (Máče, 2018, s. 368)

Stejnou formulaci využívá i Král: *„V anglosaské oblasti se pojem „plánování“ (Planning) často chápe jako obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování – v zásadě bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení; termín „plán“ se pak používá pro formalizovaný výstup tohoto procesu.“* (Král, 2010, s. 264)

Finanční analýza je základem podnikatelského plánu a čím kvalitněji bude zpracována, tím bezchybný bude finanční plán a malý počet následných korekcí. Je také důležitým článkem pro řízení firmy, kdy management má podklady, díky kterým můžou srovnávat dosažené skutečnosti se stanovenými cíli. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 157)

Správně vytvořený finanční plán je základní předpoklad k naplnění firemních cílů, o které se následně zajímají investoři, vlastníci, a hlavně možní budoucí investoři v rámci investičního rozhodování. (Kislingerová, 2007, s. 112)

„Firma stanovuje svoji budoucnost plánovitým procesem podle jasně definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně formulovaných cílech a výstupech analýz, které jsou postupně naplňovány operativní činností firmy. Následně se hodnotí úspěšnost realizace zvolené strategie.“ (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2020, s. 26)

Plánování obsahuje cíle a činnosti důležité pro jejich dosažení, a následně pomocí organizování definuje aktivity a jednotlivou odpovědnost. Na plánování navazuje kontrola, a to sledování a vyhodnocení aktivit s následnými zásahy a sladěním s plánem. Díky této činnosti je podnik schopen omezit rizika. (Grunwald, Holečková, 2007, s. 231)



Obrázek 1 Proces plánování (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 157)

Finanční plánování tedy v sobě zahrnuje:

- *stanovení finančních cílů podniku, které v sobě jednoznačně zahrnuje také analýzu a proveditelnost strategických cílů podniku;*
- *analýzu rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem, jejíž součástí je také nutnost identifikovat vzájemné vztahy a relace mezi jednotlivými prvky podniku;*
- *soubor opatření potřebných k dosažení cílů, jehož součástí je snaha o identifikaci všech možností, které vedou k naplnění cílů a zároveň zajistí celkovou efektivnost a růst hodnoty podniku. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 157)*

U finančního plánování je také nutné vzpomenout prognózu. Ta se zabývá budoucími vnějšími podmínkami podnikání, které jsou mimo podnik, ale i tak jsou pro něj důležité a je nutné je předvídat a respektovat. (Grunwald, Holečková, 2007, s. 232)

„Finanční plánování má vytvářet přiměřenou jistotu, že finance podniku pružně odolají v okamžicích tržního ohrožení a že se o ně může podnikání opřít, objeví-li se nečekané příležitosti.“ (Grunwald, Holečková, 2007, s. 233)

O finanční plánování se stará vrcholový management. V podniku se jedná o CFO (Chief Financial Officer). (Grunwald, Holečková, 2007, s. 223) Úlohou finančního manažera není jen vytvářet finanční plány dlouho a krátkodobé, ale musí i vytvářet strategii. Ta nemůže vyjadřovat pouze nynější finanční kondici, ale musí brát v potaz i vývoj prostředí, ve kterém se nachází a bude nacházet. (Marinič, 2008, s.175)

1.2 Metody finančního plánování

Za základní nástroj finančního řízení se považuje finanční plán. Jako jiné činnosti se i finanční plán řídí konkrétními metodami. Neexistuje ovšem univerzální pravidlo pro volbu metody. V praxi se nejčastěji metody prolínají. Jedná se tedy o individuální volbu, kde se bere ohled na prostředí firmy. Všechny metody ovšem obsahují společné kroky:

- Sestavení výchozí ekonomické analýzy.
- Predikce vývoje tržeb.
- Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a nepeněžní příjmy z investic.
- Promítnutí změn do majtkové bilance.
- Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledků hospodaření.
- Sestavení plánovaných peněžních toků.
- Zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu.

(Marinič, 2008, s. 176)

V literatuře metod finančního plánování jich můžeme najít několik. Marinič Pavel a František Kalouda se ve svých knihách zabývali např. těmito:

1.2.1 Kauzální metody

Obsahem je několik metod, ze kterých je nejzákladnější metoda procentního podílu na tržbách. Vychází z předpokladu hlavního článku dynamického vývoje firmy, růstu tržeb.

Všechny další parametry vychází z podílu na tržbách. Můžeme u těchto metod využít i jiné veličiny pro odvození vývoje a predikce ostatních článků plánu.

1.2.2 Statistické metody(regresní)

Metody vycházející z definice statistických závislostí. Do budoucích cílů a úkolů se závislosti promítají pomocí regresních funkcí zpracovávaných na základě vývoje v minulosti. Tyto závislosti by měly být korigované (snížení nákladů, inflace).

1.2.3 Ekonometrické metody.

Metody založené na vzájemné interakci dosažených ekonomických parametrů na bázi statistických proměnných a cílových ukazatelů.

1.2.4 Simulační metoda.

Při využití této metody se na základě vývoje makroekonomického i mikroekonomického prostředí modelují předpokládané parametry. Obvykle se tak jedná o několik variant, kde nejlepší je ta, která se nejvíce přiblíží ke skutečnosti.

(Marinič, 2008, s. 175-176, Kalouda, 2016, s. 59-60)

1.3 Zásady finančního plánování

V knize Žůrková (2007) stanovuje klíčové zásady pomocí tzv. SMART systému. Skládá se z pěti vlastností, které by měl každý plán obsahovat.

- **S**pecific – Plán, který obsahuje vlastnost „Specific“, je takový plán, který je **určitý/konkrétní**. Jeho výsledky musí být ve stanovené formě, kvalitě, podrobné, úplné a říkající to, o co management stojí.
- **M**asurable – Dále musí být **měřitelný**. Výstupy jsou vyjádřeny v měřitelných hodnotách, nejčastěji těch finančních. Uchovává se posloupnost hodnot. Neměl by se využívat jiný druh hodnot v budoucnu, než se využilo v minulosti. Zajistí nám to tak srovnatelnost hodnot v čase.
- **A**ttainable – Pokud má být finanční plán úspěšný, musí být **dosažitelný** a motivovat k plnění kroků. Snahou je, aby každý zaměstnanec byl ochoten pro dosažení cílových hodnot udělat vše potřebné, byl k tomu motivován.

- **R**ealistic – Management, před tvorbou finančního plánu, by si měl udělat průzkum postavení na trhu a situace ve firmě. Tyto výsledky by měly být zohledněny při tvorbě a pomoci k vytvoření plánu **reálného**. Měl by odrážet schopnost reagovat na sílu a cíle konkurence, okolní ekonomické, politické, legislativní a jiné prostředí. (Žůrková)
- **T**angible – Finanční plán by měl odrážet veškeré akce a kroky prováděné firmou v oblasti nákupu, výroby, obchodu apod. To znamená, že by plán měl být **materiální**.

(Žůrková, 2007, s.24)

Existuje několik zásadních otázek k definování existence SMART finančního plánu. Měl by se nechat dát přečíst jiné osobě a pak společně popřemýšlet nad chybami, otázkami, či zda je plán realizovatelný. Žůrková Hana stanovila těchto 5 základních otázek.

- *Zdá se Vám, že to nikdy nemůže fungovat?*
- *Že to nelze zvládnout?*
- *Nevíte, kam se firma pomocí tohoto plánu dostane za rok?*
- *A pokud ano, máte jasno, jaké zdroje budete potřebovat a co s nimi uděláte?*
- *A co druhá osoba? Má podobné pocity?*

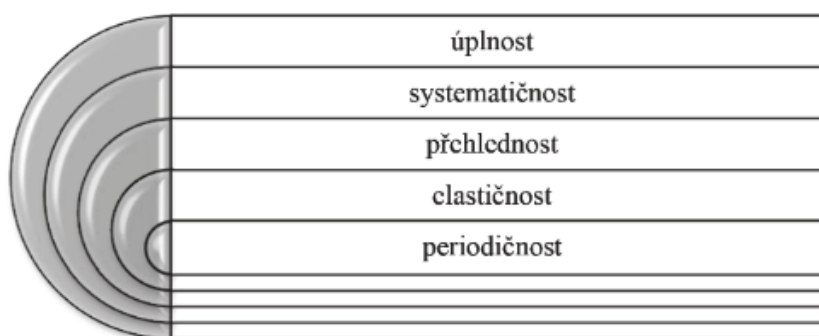
(Žůrková, 2007, s. 25)

Dle Hrdého, Strouhala (2010) a Růčkové, Roubíčkové (2012) by finanční plánování společnosti mělo respektovat tyto zásady.

- **Přehlednost** – Informace musí být srozumitelné, aby s nimi mohli pracovat kromě tvůrců také kdokoli další. Je to z důvodu zainteresovanosti mnoha stran (zaměstnanci, management, banky apod.)
- **Úplnost** – Tuto zásadu finanční plán splňuje, pokud obsahuje všechny potřebné údaje pro správné fungování společnosti. Množství následně záleží přímo na firmě. Ta určuje, co jsou pro ni relevantní informace, a které nepotřebuje. Zabrání tak špatné orientaci v problematice.
- **Systematičnost** – O systematičnosti můžeme hovořit, pokud je plán veden v dlouhé časové řadě a podnik si ho přizpůsobil svým potřebám a struktuře.

- **Pružnost** – Finanční plán by se měl umět přizpůsobovat různým změnám.
- **Klouzavost** – V návaznosti na pružnost by měl finanční plán umět se nejen přizpůsobit, ale také se průběžně přizpůsobovat aktuálním podmínkám v kratších intervalech.
- **Periodičnost** – Všechny výše popsané zásady zastřešuje periodičnost. Pokud firma sestavuje finanční plán opakovaně, zpřesňuje data a dosahuje lepších výsledků.

(Hrdý, Strouhal, 2010, s. 20; Růčková, Roubíčková. 2012, s.161)



Obrázek 2 Zásady finančního plánování (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 161)

1.4 Přínosy finančního plánování

Tři základní výhody finančního plánování definovali ve své knize Brealey, Myers a Allen (2020, s. 784-785). Jsou vyjádřeny:

1. Je důležité věnovat pozornost i nepravděpodobným situacím.
2. Se zdrojem financování by měly být propojeny finanční plány i cíle.
3. Mělo by se zabývat možnostmi přesunutí silných stránek do nových oblastí. Vstupy na nové trhy jsou doporučovány ze strategických důvodů.

1.5 Principy finančního plánování

Stále ještě v některých firmách přežívá idea o cíli finančního řízení zajišťovat peníze pro veškeré oblasti podnikových činností. Není to ovšem jeho jediný úkol.

„Stručně lze obsah finančního řízení formulovat takto:

1. Získávání kapitálu (zdrojů) pro běžné i budoucí potřeby podniku a rozhodování o jeho struktuře.

2. *Rozhodování o alokaci finančních zdrojů (financování běžné činnosti podniku, výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií, investice do pozemků, budov, strojů, zásob a finančních aktiv.*
3. *Rozhodování o rozdělování zisku (k posílení vlastního kapitálu nebo k výplatě dividend).*
4. *Řízení, evidence, analýza a kontrola hospodářské stránky činnosti podniku. „*
(Landa, 2007, s. 6)

Pokud chceme, aby finanční plán splnil svůj cíl a pomohl nám, je důležité, aby v celém procesu finančního plánování respektoval obecně stanovené základní principy.

Martin Landa (2007) ve své knize Finanční plánování a likvidita popisoval čtyři podle něj nejdůležitější.

1.5.1 Princip preference peněžních toků

V podnikové praxi se setkáváme s názorem, že hlavním ukazatelem kvalitního finančního hospodaření je zisk, výnosy či náklady. Tento princip zdůrazňuje důležitost rozlišování přírůstku zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů. V krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu tedy souhrnné příjmy musí převažovat celkové peněžní výdaje. V praxi se používá při řízení likvidity a samotném investičním rozhodování. (Landa, 2007, s. 110)

1.5.2 Princip respektování faktoru času

Pokud je nominální hodnota porovnávaných dvou příjmů stejná, na základě tohoto principu je vybírám ten, který je dřívější. Důvod pro toto rozhodování je možnost dřívějšího investování a financování ziskových aktivit. V praxi můžeme princip respektování faktoru času najít např. u hodnocení efektivnosti investic na základě metody čisté současné hodnoty. (Landa, 2007, s. 110)

1.5.3 Princip respektování a minimalizace rizika

V rámci finančního řízení je respektování pravidla preference množství peněz získaných s menším rizikem před stejným množstvím peněz získaných s větším rizikem. Důležitost tohoto principu je dána snahou finančního řízení o minimalizaci rizika. (Landa, 2007, s.110)

1.5.4 Princip optimalizace kapitálové struktury

Princip optimalizace kapitálové struktury cílí na finanční management podniku a aby věnovala pozornost na optimalizaci složení podnikového kapitálu. To by se mělo následně promítat do dlouhodobých finančních cílů podniku. Výsledkem je zabezpečit finanční stabilitu, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku. (Landa, 2007, s. 111)

1.6 Typy finančního plánování

Finanční plánování a jeho členění závisí na různých hlediscích.

Jedním z nich je členění na základě časového horizontu. Plány můžeme tvořit dle několika časových období. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 159) Dvě základní úrovně jsou dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování. Výstupem je souhrnný finanční plán. Jeho obsahem je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaný výkaz zdrojů a užití peněžních prostředků. Pomocí vyjmenovaných dokumentů se stanovují finanční cíle. (Máče, 2018, s. 368)

U podnikatelských subjektů je základní krok při tvorbě finančního plánu marketingový průzkum trhu pro stanovení hodnoty odbytu. Ten ovlivňuje potřebu finančních prostředků a zdroje účetní jednotky. Toto neplatí u vybraných účetních jednotek jako např. obce, města, školy. Zde finanční plán nahrazuje finanční rozpočet. Působí na jednotku faktory, které není schopna ovlivnit, jako např. počet obyvatel, počet žáků, příjmy z poplatků apod. (Máče, 2018, s. 368)

1.6.1 Krátkodobé finanční řízení a plánování

Dle vnitropodnikových zvyklostí se používá také označení operativní plán či roční plán. Jedná se o takový plán, který obsahuje cíle v rámci časového horizontu několika měsíců až jednoho roku. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 159) Souvisí s běžnou hospodářskou činností a jeho základem je plánování peněžních příjmů a výdajů, popřípadě obstarávání krátkodobých zdrojů financování pro zajištění likvidity. Dále je důležité zjistit přebytky finančních prostředků a zkontrolovat výkaz o peněžních tocích na základě druhů financování. Zásadní vliv na přebytky nebo nedostatky prostředků mají výkyvy tržeb nebo nepravdělné peněžní šoky způsobené potřebou investic. (Berk a DeMarzo, 2014, s. 909)

1.6.2 Strategické/dlouhodobé finanční řízení a plánování

Plánování nese několik názvů. V literatuře se nejčastěji setkáváme s pojmem dlouhodobé či střednědobé plánování. Podniky ale mohou využívat jiné pojmenování, business plány či podnikatelské záměry. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 768)

Strategické řízení začíná specifikací vize organizace a cílů, jejíž směrem se chce jednotka vydat. V rámci strategického plánu se stanoví akce, díky kterým se docílí výsledků. Zprostředkovává nám pohled na roky budoucí. (Drury, 2020, s. 385)

Řízení podniku je tedy druh činnosti lidí, kteří zařizují součinnost věcí nebo činností jiných lidí pro docílení shody s úmysly těch, kteří tyto prvky řídí. Při této akci se používají zjednodušené modely možných budoucích systémů. Těm, pokud obsahují cíle, kterých chtějí docílit, se říká plán. Pro zajištění a zaměření se na udržení stability při realizaci plánů, převážně plánovaných cílů, se používají rozpočty. (Grunwald, Holečková, 2007, s. 231)

Dlouhodobé finanční plány jsou stanovovány s časovým horizontem dvou, pěti a více let. To někteří lidé odsuzují, že se nejedná o efektivní práci.

„Strategické plánování je prý k nepotřebě, protože na něj několik let dopředu nelze stanovovat úkoly, aniž by se musely později korigovat.“ (Grunwald, Holečková, s. 232)

2 ROZPOČETNICTVÍ

„Rozpočtem rozumíme kvantitativní (číselné), v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané, resp. plánované realitě.“ (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 124)

Obdobnou formulaci využívá ve své knize Král (2010): *„Proces formulování hodnotově vyjádřených cílů se obecně označuje jako rozpočtování (Budgeting) a výstupy tohoto procesu jako rozpočty (Budgets). Naše tradiční zvyklostní terminologické vymezení je bližší německé oblasti, kde se v souvislosti se stanovením hodnotově vyjádřených úkolů vnitropodnikovým útvarům a pro dílčí podnikové činnosti více používá pojem „rozpočet“.* (Král, 2010, s. 264)

Jak v odborných textech, tak v praxi se často pojmy plán a rozpočet ztotožňují. Důvodem je existence kvantifikace očekávaných skutečností v obou případech. Plány jsou situace, kdy jsou vyjadřovány úkoly zpravidla v naturálních jednotkách. Rozpočty, jak už bylo řečeno, je obdobná situace, ovšem s tím rozdílem, že jsou zpravidla vyjadřovány v peněžních jednotkách. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 124)

Více tuto definici specifikovala Fibírová, Šolnarová a Wagner (2007) ve své knize. Obecná definice je stejná. Základním úkolem rozpočtu je stanovování vývojové hodnotové veličiny v peněžní podobě. Detailněji následně stanovili, že se jedná:

- pro stanovené období,
- pro stanovený objem a strukturu činnosti,
- pro podnik jako celek nebo střediska,
- při očekávaných změnách podmínek v hospodárnosti nákladů a ziskovosti výnosů.

(Fibírová, Šolnarová, Wagner, 2007, s. 270)

Rozpočetnictví je zaměřeno na budoucnost, pro kterou popisuje budoucí průběh procesů podniku. Nese úkol nástroje hodnotového řízení, pomocí kterého stanovuje úkoly jednotlivým článkům podniku a následně slouží při kontrole plnění úkolů.

(Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 124)

Na počátku devadesátých let došlo ve firemním prostředí k poklesu zájmu cílových a směrných informací. Zapříčinila to averze ke způsobu využívání těchto informací v direktivním systému řízení. Podnikové cíle byly diktovány zvnějšku, a to národohospodářským centrem. Ti nebrali v úvahu motivaci a cíle podniku jakožto cíle státu

skupiny. V nynějším podnikovém prostředí vidíme posuny v otázkách metodologie tvorby a využití plánů a rozpočtů a jeho systémovém pojetí. (Král, 2010, s. 264)

„Nejčastějším rozpočtovým obdobím bývá kalendářní, příp. hospodářský rok, přičemž rozpočtované údaje se zpravidla dále rozdělují do jednotlivých měsíců a spíše výjimečně ještě do kratších období (dekády, týdny).“ (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 127)

Cílem informací není stanovovat úkoly, ale zefektivnit rozhodovací proces. Dělá se tak pomocí prostředků jako analýza možných budoucích komplikací, zhodnocení variant a podpora takových, které optimalizují činnosti v podniku. (Král, 2010, s.267)

Obecné principy jakéhokoliv řízení můžeme rozdělit následovně:

- Před započítáním řízeného procesu je potřeba stanovit postupy vytyčení cíle a k němu vedoucích cest. Jedná se o tzv. **předběžné informace**.
- V průběhu řízeného procesu a po něm je důležitá kontrola naplňování předem stanovených výsledků. Jedná se o tzv. **výsledné informace**.

Tyto dva principy zpravidla nebývají shodné. Objevují se odchylky mezi předběžnou a výslednou informací. Mají napovídající funkci pro manažery. Přesněji na jaké oblasti řízení se zaměřit a upravit.

Pokud rozpočet vzniká jako pevně daný „rozpis“ vrcholových finančních ukazatelů zaměstnancům na nižší úrovni, stává se rozpočet formální a neúčinný. Nerespektuje vývoj měnících se podmínek na trhu a není schopen na ně reagovat. Hlavním přínosem rozpočtování není, jak přesně se držíme hodnot ani vývoj odhadu, ale samotný vývoj, zda firma směřuje správným směrem. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 127)

2.1 Úkoly a funkce rozpočetnictví

Rozpočet má několik úkolů, které by měl splňovat pro uspokojení vývoje stanovených cílů. Základním úkolem rozpočtu je ovšem v peněžním vyjádření určit vývoj hodnotových veličin. Nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů, a to:

- v závislosti, pokud se jedná o strategické, taktické či operativní řízení, **pro stanovené období**;
- pro **konkrétně vymezený objem a vytvořených prodaných výkonů**;
- brát **podnik jako celek** a zároveň **konkrétní středisko**;

- při očekávaném vývoji stanovených parametrů podnikatelského procesu.

(Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 98)

Jak bylo řečeno, rozpočet musí plnit určité úkoly, aby byl úspěšný. Fibírová, Šoljaková (2010) a Hradecký, Lanča, Šiška (2008) se shodují a stanovují několik základních funkcí rozpočtu následovně:

- **Zefektivnit řídicí proces.** Jedná se konkrétně o fáze plánování a rozhodování. Manažeři se při svých rozhodnutích spoléhají na rozpočty. Poskytují variantní informace o dopadech plánovaných kroků, pro dosažení podnikových cílů. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 124-125) Stanovit tedy na základě strategických cílů cíle v hodnotových veličinách v daném období. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 98)
- **Koordinovat podnikové činnosti.** Je potřeba tento úkol plnit už před samotnou realizací. Můžou se totiž objevit nedostatky, např. nedostačující kapacity, popř. finanční zdroje. Rozpočty sladují chování jednotlivých částí podniku do jednoho uceleného souboru, který určuje budoucí chování podniku a zajistí vnitřní konzistentnost a optimalizaci činností. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 124-125) Je potřeba vymezit pravomoci a odpovědnosti organizačních a ekonomických struktur, aby mohly splnit funkci a koordinovat činnost jednotlivých středisek uvnitř podniku. Pracovníci by měli vzájemně komunikovat a předem identifikovat případné konflikty. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 98) Jen s koordinací činností daných středisek je možné nalezení optimálního řešení pro podnik jako celek. Kvalitního rozpočtu je docíleno v závislosti na správné komunikaci. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2011, s.273)
- **Poskytnout podklad pro průběžnou kontrolu.** Po dokončení soustavy rozpočtů je schvalována vlastníky či pověřeným orgánem. Stává se tak závaznou pro všechny části podniku, které pod vedením příslušných úrovní manažerů usilují o realizaci cílů. *„Porovnáním skutečně vynaložených nákladů (dosažených výnosů...) s jejich předem stanovenou (rozpočtovanou) výší, v podrobném členění do konkrétně vymezených skupin nákladových (výnosových...) položek, mohou řídicí pracovníci zjistit, které náklady (výnosy) se nevyvíjejí podle rozpočtu a kterým je proto nutno věnovat pozornost.“* (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 100) Je to pro ně poučení a mohou svou pozornost směřovat k činnostem, které mají nějaké komplikace.

- **Motivovat k dosažení cílů podniku.** Pokud chceme řídicí pracovníky pro splnění stanovených rozpočtů, musíme je nějakým způsobem motivovat. V praxi se převážně jedná o formu finanční odměny. Většinou se jedná o odstupňování výše pohyblivé složky mzdy, např. vedoucího pracovníka podle úspěšnosti plnění rozpočtu střediska. To je ovšem podmíněno spoluprací na tvorbě, a tím dostatečnou informovaností o rozsahu stanovených cílů a výsledků. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 124-126) To potvrzuje ve své knize i Fibírová (2010). Pokud ale rozpočet nemá vytvářet konflikty, měl by splnit dva základní předpoklady:

1. Na přípravě rozpočtu se řídicí pracovníci, zodpovědní za činnost konkrétních středisek, aktivně podílejí. Pevně daný rozpočet od nadřízených je nemotivuje k dosahování a působí negativně.
2. při vyhodnocování výsledků je doporučováno využívat i relativní hodnocení nejen pevně stanovené ukazatele.

(Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 99)

2.2 Formy rozpočtů

Různorodost v cílech a obsahu plánů a rozpočtů má za cíl širokou škálu typů rozpočtů. Na základě námi potřebovaných informací volíme určité druhy rozpočtů. (Král, 2010, s. 304) Ty základní rozdělujeme dle kategorií níže.

2.2.1 Dle zaměření

Na základě zaměření rozpočtu jak na podnik jako celek, tak i na jeho vnitřní uspořádání, rozpočetnictví můžeme rozdělit na:

- **celopodnikové rozpočty**, které se sestavují za podnik jako celek a jeho úkoly jako celku. Základním představitelem je hlavní podnikový rozpočet, který obsahuje:
 - rozpočtovou rozvahu,
 - rozpočtovou výsledovku
 - a rozpočet peněžních toků.
- **Střediskové rozpočty**, kde se stanovují úkoly pro konkrétní středisko a pomáhají ke kontrole plnění.

(Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 127)

2.2.2 Dle druhu veličin

Dle druhu rozúčtovaných veličin rozlišujeme:

- **rozpočty nákladů a výnosů**, vyjadřují spotřebu ekonomických zdrojů v peněžních jednotkách v daném středisku či podniku za rozpočtované období. Zadruhé vyjadřují přírůstky ekonomických zdrojů, objem vytvořených výkonů. Rozpočty jsou zakládány na tzv. akruální bázi, tzn. přírůstkové bázi. V praxi se jedná o střediskový rozpočet výrobních nákladů či rozpočet předpokládaných tržeb za výkony.
- **Rozpočty stavů (stavových veličin)**. Zobrazují předpokládaný stav položek majetku a závazků ke stanovenému okamžiku. „*Neudávají stavové rozpočty objem spotřeby či výkonů za určité rozpočetní období, nýbrž plánovaný stav majetku a závazků k určitému budoucímu časovému okamžiku.*“ (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 127) Jako příklad můžeme uvést rozpočet konečného stavu zásob materiálu a surovin ke konci rozpočtovaného období či konečný stav pohledávek a závazků. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 127)
- **Rozpočty příjmů a výdajů (peněžních toků)**. Nosí společný rys s rozpočty nákladů a výnosů. Oboje obsahují údaje o plánovaném toku v rámci rozpočtovaného období. Nefungují na akruální bázi. Jejich vykazování je založeno na bázi peněžní, tzn. že rozpočty obsahují údaje o objemech přijatých a vydaných peněžních prostředků. V praxi se nejčastěji setkáváme s inkasy pohledávek, rozpočty na materiál či suroviny apod. Centralizuje tyto informace za podnik jako celek a vyazuje pomocí výkazu peněžních toků (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 128)

Třetím kritériem členění je pohled z časové stránky. Přesněji operativní a strategická část řízení. Dle rozpočtového období tedy rozlišujeme strategické (dlouhodobé) a operativní (krátkodobé) rozpočty. O nich budou následující kapitoly.

2.2.3 Dle doby

Jak už bylo řečeno u kapitoly finanční plánování, mezi plánem a rozpočtem není zásadní rozdíl. Proto není žádné překvapení, že rozpočty dle časového horizontu dělíme na krátkodobé a dlouhodobé. (Fibírová, Šoljaková, 2010, str. 99)

Časový horizont je zpravidla vázán na kalendářní rok. Při zkoumání dlouhodobých rozpočtů nalezneme i rozdělení na základě životnosti produktů, stability tržního prostředí, délky podnikatelského cyklu či hmotných a nehmotných aktiv. (Král, 2010, s. 269)

Krátkodobý rozpočet

Krátkodobé rozpočty jsou ukotvené, vychází, z dlouhodobých rozpočtů. Jsou podrobným rozpracováním a konkretizací. Realizace dlouhodobých rozpočtů je zajištěna právě krátkodobými. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 99)

Dlouhodobý rozpočet

Ve vztahu ke krátkodobému plánování se dají vymezit charakteristiky dlouhodobých rozpočtů jako:

- veličiny rozpočtované globálně,
- tvorba několika variantních řešení (pesimistické x optimistické),
- existence zásady postupného zpřesňování,
- občasná aktualizace úkolů a cílů,
- ověřování formulovaných cílů dle finanční přijatelnosti,
- flexibilní přístup,
- častější důležitost režijních nákladů. (Král, 2010, s. 271-272)

2.2.4 Ostatní

V praxi se setkáváme s náklady smíšenými. Představují přechod mezi fixními a plně variabilními náklady. Abychom středisko motivovali, musíme být flexibilní a nechat upravovat rozpočet dle nastalých situací a objemu aktivity střediska. Řešením může být rozdílné zadávání úkolů pomocí hlavních forem rozpočtů. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 129)

Pevný rozpočet

Pevný rozpočet je určen jen jednou hladinou výstupu. Nejčastěji používaná forma zpravidla u režijních nákladů, jelikož jsou nezávislé na objemu výkonu střediska. V rámci pevného rozpočtu je stanovená absolutní částka spotřeby jednotlivých středisek. V průběhu plnění, i když se objeví změny, není nijak upravován. V praxi se používá u nevýrobních, správních útvarů jako je ekonomické oddělení, IT oddělení apod. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str.129; Bhimani, Horngren, Datar a kol.,2019, s.463)

Pružný rozpočet

Někdy označován flexibilní rozpočet. Je upravován na základě vyskytujících se změn výkonů. Ve svých položkách rozpočtu rozděluje fixní a variabilní náklady, čímž respektuje vývoj režijních nákladů na objemu a dává zodpovědné součásti lepší podmínky v měření plnění rozpočtu. Pružný rozpočet umožňuje manažerům kalkulovat detailnější informace než u pevného rozpočtu. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 129; Bhimani, Horngren, Datar a kol., 2019, s. 463)

Klouzavý rozpočet

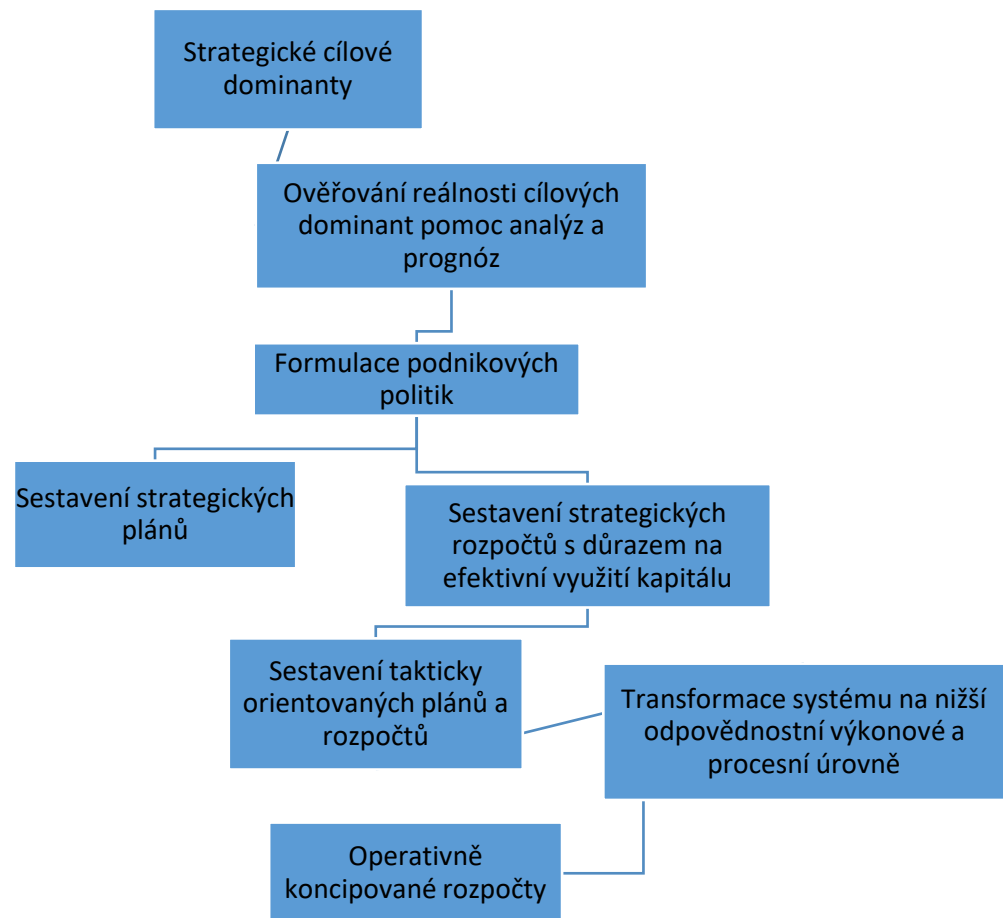
Jedná se o specifickou formu rozpočtu. Zpravidla se jedná o strategické. Rozpočty tohoto charakteru fungují na principu sestavování na určité období a po uplynutí poloviny doby se aktualizuje a sestaví na další období atd. V případě operativních rozpočtů se jedná o stejný způsob, ovšem s jiným obdobím. Namísto let se nejčastěji rozděluje na čtvrtletí. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 129)

Klouzavé rozpočty jsou racionálním kompromisem mezi negativy plynoucími z neakceptování změn v prvotních rozpočtech na základě změn vytvořených uvnitř i vně firmy a pravidelným obnovováním rozpočtu kdykoliv, když se objeví pochybnosti a nové informace. (Král, 2010, s.305)

2.3 Proces sestavování

Hradecký ve své knize uvedl, že proces rozpočtování se skládá ze dvou nejjobecnějších principů:

- vycházející z údajů o nákladech v minulosti,
- vycházející z propočtů očekávaných budoucích aktivit a cen. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 129)



Obrázek 3 Proces tvorby rozpočtů (Král, 2010, s. 270)

Dle obrázku můžeme shrnout proces sestavování rozpočtů v několika krocích. Základem jsou podnikové politiky. Ty jsou sestavovány pomocí analýz strategických cílových dominant podniku a podporovány ověřenými prognózami možnosti dosažení daných cílů ve stále se vyvíjícím ekonomickém prostředí podniku. (Král, 2010, s. 271)

Při sestavování krátkodobých rozpočtů se objevují dva základní problémy. První je sestavit samotný podnikový rozpočet tak, aby byl vnímán jako nástroj pro realizaci podnikových cílů jako celku. Druhým problémem je převedení cílů podnikového rozpočtu do rozpočtů jednotlivých středisek. V praxi se jedná o činnost poměrně pracnou a často konfliktní. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 99)

Ve své knize Hradecký také odvozuje nejzákladnější metody tvorby rozpočtů.

- indexní metoda,
- metoda rozpočtování od nulového základu (Zero Base Budget)

a kromě nich i řadu speciálních. Používání se odvíjí od závislosti jednotlivých položek rozpočtu. Patří k nim:

- stanovení limitů fixních režijních nákladů,
- stanovení normativů pro variabilní režijní náklady,
- matematicko-statistické metody,
- věcná analýza,
- určení variátorů,
- a odborný odhad.

(Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, str. 134)

Prvním krokem při sestavování rozpočtu je zavedení vhodných postupů. V praxi jsou většinou pro tento úkol stanovené útvary controllingu, které na sestavování spolupracují s nadřízenými. Následně při tvorbě rozpočtu vrcholového řízení podniku by měl být stanoven tým z výkonných pracovníků managementu. Ti napomáhají při kontrole navržených rozpočtů a pomáhají koordinovat plnění. Tento tým také zpravidla pověřuje konkrétního pracovníka pro koordinaci těchto dvou útvarů. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 102)

„Pracovníci oddělení controllingu spolupracují s řídicími pracovníky středisek při přípravě jejich rozpočtů, zpracovávají postupy a metody sestavení rozpočtu, poskytují účetní informace o minulém vývoji, které mohou být při přípravě rozpočtu užitečné atd.“ (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 102)

Dalším úkolem controllingového oddělení je kontrola stanoveného termínu. Je potřeba dodržovat stanovené termíny jak celkového odeslání, tak stanovené pro mezikroky. Neurčují ovšem obsah rozpočtů. Poskytují pouze poradenství a zajišťují administrativu pro řídicí pracovníky středisek. (Fibírová, Šoljaková, 2010, s. 102)

2.4 Kontrola rozpočtů

Rozpočty společně s účetnictvím poskytují systematickou pomoc pro manažery. (Bhimani, str. 442) I když je kontrola plnění krátkodobých rozpočtů jednodušší, je potřeba nezapomínat na kontrolu dlouhodobých rozpočtů. Hlavní komplikací je špatně určená příčina

a odpovědnost. Kontrola je aplikovaná pomocí kvantifikace a analýz odchylek. Ty vyjadřují rozdíl mezi stanoveným cílem a realitou. (Král, str. 306)

„Managers, accountants and students of management accounting sometimes use variances (the difference between the actual results and the budgeted results) appearing in the responsibility accounting system to pinpoint fault for operating problems. “ (Bhimani, Horngren, Datar a kol., 2019, s. 443)

V definici výše potvrdil Bhimani výběr nástroje kontroly rozpočtů. Také souhlasí s tím, že kontrola odchylek pomůže všem účastníkům k lepším výsledkům. Ukáže nedostatky, na které je potřeba reagovat, a ovlivní další vývoj rozpočtu a pomůže do budoucna. Výsledek kontroly nám pomůže, koho se máme na nedostatky doptávat. (Bhimani, Horngren, Datar a kol, 2019, s.443)

Základní metodou zjišťování odchylek je porovnávání dosažených veličin s absolutním rozpočtem, rozpočtem lineárně přepočteným na skutečný objem aktivity a s variantním rozpočtem. (Král, 2010, s.306)

Základními typy odchylek jsou:

- kvalitativní odchylky
 - rozdíl mezi rozpočtovanou a skutečnou cenou, mzdové hodnoty či jiného vyjádření ocenění;
- kvantitativní odchylky
 - rozdíl mezi rozpočtovanou a skutečnou hodnotou prodaných výkonů, naturální spotřeby či jiných parametrů s věcnou podstatou;
- sortimentní odchylky
 - rozdíl mezi směrným a skutečným sortimentem nakupovaných a prodávaných výkonů;
- odchylky z výtěžnosti a úspornosti
 - rozdíl vynakládaných ekonomických zdrojů.

(Král, 2010, s. 307)

Výsledky, správně využity, mohou být nápomocné v těchto krocích.

- **Včasné varování.** Manažeři jsou varováni ohledně skutečností na oko, ne tak viditelných. Může se na ně tím pádem včasně a správně reagovat pomocí několika možností.
- **Zhodnocení výkonosti.** Kontrola manažery informuje o tom, jak si společnost vedla v aplikování plánu a plnění rozpočtu.
- **Hodnocení strategie.** Kontrola občas signalizuje manažerům, že jsou jejich strategie neefektivní.
- **Stanovení cílů organizace.** Rozpočetnictví a jejich informace pomáhají k předání informací a cílů manažerům napříč společností.

(Bhimani, Horngren, Datar a kol., 2019, s. 443)

3 SYSTÉM VEŘEJNÝCH ŠKOL V ČR

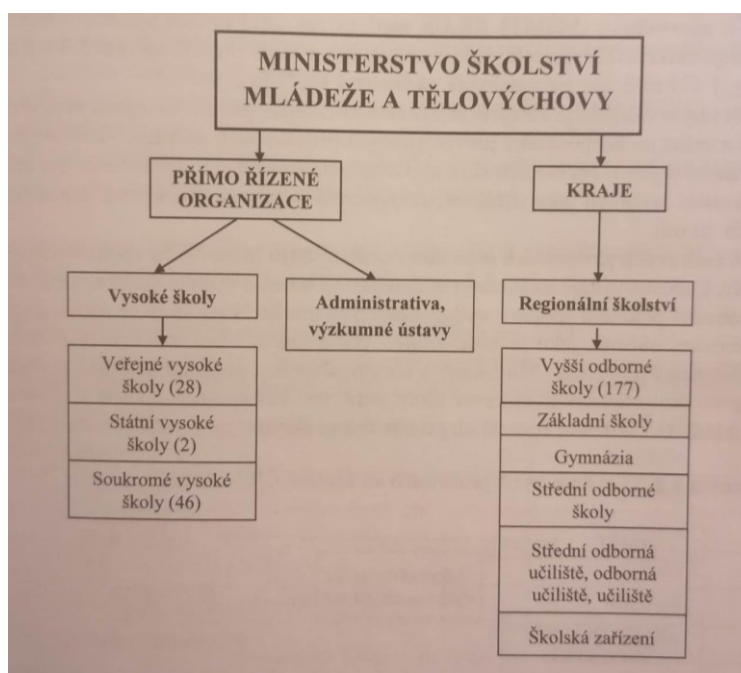
Školství poskytuje základní lidskou potřebu. Vzdělání. To je dle školského zákona označované za veřejnou službu. Z ekonomického hlediska se pak jedná o čisté veřejné statky s podstatou externality.

(Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 601)

V České republice se nachází tři stupně vzdělávání.

1. Primární – základní školy
2. Sekundární – střední školy
3. Terciální – vysoké školy (Urbánek, 2007)

Dalším rozdělením dle Pekové, Pilného a Jetmara (2012) je vzdělání přímo řízené a školství regionální.



Obrázek 4 rozdělení školství (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 243)

Definice toho, co zařazujeme do terciálního vzdělání vychází z předpokladů:

1. „Vysokoškolské instituce poskytují vzdělávání na určité úrovni (tím se vylučují různé výzkumné ústavy, které neposkytují vzdělání).
2. Vysokoškolské vzdělání je nějakým způsobem akreditováno nebo jeho diplomy jsou státem potvrzovány a uznávány.

3. *Ze statistik vysokoškolského vzdělání jsou arbitrárně vyňaty vojenské a policejní školy, jejichž povaha je zásadně odlišná.*
4. *V řadě vyspělých západních zemí (hlavně evropských) se odlišuje univerzitní a neuniverzitní sektor, oba dohromady označované jako terciální sektor vzdělání. Je třeba s využitím bodu 1 a 2 tohoto vymezení přesně stanovit hranice vysokoškolského systému v oblasti neuniverzitního sektoru. „ (Urbánek, 2007, s.13)*

Oficiálně se sice terciální vzdělávání považuje za konec, v praxi se ale čím dál častěji setkáváme s celoživotním vzděláváním. Toto kvartérní vzdělání podporuje obyvatelstvo vyššího věku k tomu být aktivní a rozvíjet své vědomosti. (Urbánek, 2007, s. 14)

Vysoké školy jsou nejvyšším článkem vzdělávací soustavy v ČR a vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti. (Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 606)

Problematika financování školství je otázkou diskusí už nějakou dobu. Mají si studenti studium platit? Má být zcela financováno státem? Má být rozloženo mezi stát i studenta? Problém financování školství je otázkou celosvětovou. Vlády se snaží zabezpečit zdroje financování pro rostoucí počty žáků a studentů, zvyšující se nároky institucí a růst poptávky po celoživotním vzdělávání. (Ochrana, Pavel, Vítek a kol., 2010, s. 107)

Školství v ČR je financováno hned z několika zdrojů. Svůj podíl na tom má existence čistých veřejných statků, smíšených statků i statků privátních. Vzdělání působí ve veřejném sektoru jako pozitivní externalita. Je ovšem velice těžké rozhodovat o umístění zdrojů financování. Problémem je nepřesné měření poměru mezi vstupy a výstupy. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 241-242)

Ve Spojených státech amerických je vzdělávání jedna z největších položek státního rozpočtu a vlád. Nyní stát zasahuje do vzdělávání v rolích státních škol, poskytovatele grantů, poskytovatele půjček a poskytovatele úlev na dani. (Gruber, 2019, s. 326-327)

„Financování školství představuje ty finanční prostředky, které jsou ve státním rozpočtu (SR) přiděleny kapitole Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).“

(Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s.244)

3.1 Příspěvek ze státního rozpočtu

V ČR je vzdělávání financováno převážně z veřejných zdrojů. Základní náklady na výuku jako jsou platy učitelů, ostatních pracovníků a pomůcky, jsou u hrazeny MŠMT na základě normativního počtu studentů. (Blažek, Kerlinová, Tomášková, 2019, s. 148)

3.1.1 Běžný příspěvek ze SR

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, rozděluje vysoké školy na veřejné, soukromé a státní. Příspěvek ze státního rozpočtu pobírají převážně státní a veřejné. Třetí skupina, soukromé, nejsou z hlediska financování na příspěvku ze SR závislé. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s.246)

Vysoké školy jsou v České republice bezplatné. Je to možné díky financování ze státního rozpočtu. (Pravidla poskytování příspěvků a dotací na r. 2023, ©2013-2023)

Strategické priority státu musí být odráženy v zásadách a pravidlech financování VŠ, ale i stát se hlavním rozhodujícím faktorem posunu od kvantity ke kvalitě a diverzifikaci. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 246-247)

„Ministerstvo může v průběhu roku provést kontrolu dat, která vstupují do výpočtu příspěvku a dotací jednotlivých VVŠ podle části druhé Pravidel.“ (Pravidla poskytování příspěvků a dotací na r. 2023, ©2013-2023)

Vysoké školy musí dodržovat stanovená pravidla Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jelikož při výskytu nesrovnalostí má MŠMT právo příspěvek a dotace upravit. Při vypočtení nižšího příspěvku, než byl originální, musí VVŠ část vrátit. V opačném případě je dle pravidel stanoveno, že se část příspěvku nevrací. (Pravidla poskytování příspěvků a dotací na r. 2023, ©2013-2023)

Metodika stanovení příspěvku a dotací

„Pro stanovení výše příspěvku je rozhodný typ a finanční náročnost akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání, počet studentů a dosažené výsledky ve vzdělávací a vědecké a výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti a její náročnost.“ (Pravidla poskytování příspěvků a dotací na r. 2023, ©2013-2023)

Příspěvek na vzdělávací činnost se odvíjí od počtu studentů studujících ve standardní době + 1 rok. Do financování je zahrnuto kritérium VKM. Skládá se z 13 ukazatelů.

V – Ukazatelé vědeckého výkonu (váha 50 %) – body podle metodiky Rady pro výzkum a vývoj z Rejstříku informací o výsledcích RIV.

K – Ukazatelé kvalifikační struktury akademických pracovníků a doktorského studia (váha 20 %) – posuzován počet profesorů, docentů a počet studentů a absolventů.

M – Ukazatelé mezinárodní mobility studentů a internacionalizace (váha 30 %) – posuzován počet studentů s cizím občanstvím, s výjimkou samoplátců.

(Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 247-248)

Druhým závislým předpokladem pro výpočet příspěvku je strategický záměr vypracovaný jak MŠMT, tak VVŠ a jeho každoroční plán realizace.

Vysoké školství a jeho rozpočet se skládá z rozpočtových okruhů a ukazatelů.

- Rozpočtový okruh I. – institucionální financování VVŠ
- Rozpočtový okruh II. – podpora studentů
- Rozpočtový okruh III. – rozvoj VVŠ
- Rozpočtový okruh IV. – mezinárodní spolupráce a ostatní

Samotný výpočet příspěvku a dotací vysoké školy se skládá ze základních ukazatelů a jejich hodnot.

- *„Ukazatel A – Součin základního normativu a normativního počtu studentů.*
- *Ukazatel B 1 – Součin základního normativu a přírůstku normativního počtu studentů.*
- *Ukazatel B 2 – Absolventi.*
- *Mezi další řadíme B3, C, D, F, G, I, M, S, U. „*

(Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 251)

3.1.2 Centralizovaný rozvojový program

MŠMT každoročně vyhláší Centralizovaný rozvojový program pro veřejné vysoké školy. Úkolem CRP je napomoci k naplnění priorit stanovených ve Strategickém záměru MŠMT pro oblast VŠ na období od roku 2021 a Plánu realizace Strategického záměru pro oblast VŠ. Vybraným žadatelům poskytuje dotaci ze SR.

Každý rok MŠMT vyhlašuje sběr žádostí o CRP dotace, kde určuje témata, okruhy, na které je možné finanční prostředky získat. Hlavní zaměření je na podporu sdílení kapacit a vytváření sítí VŠ v ČR. Na každém projektu musí spolupracovat min. 2 vysoké školy a docílit cíle. (Vyhlášení Centralizovaného rozvojového programu pro veřejné vysoké školy pro rok 2023, ©2013-2023)

3.1.3 Ostatní

„Účelově určené prostředky formou dotací, návratných finančních výpomocí apod. mohou být právnickým nebo fyzickým osobám poskytovány buďto ze státních zdrojů, tj. ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, Národního fondu, státních fondů nebo ze zdrojů územních, tj. z rozpočtu územního samosprávného celku, městské části hlavního města Prahy, svazku obcí.“ (Strnadová, 2019, s. 14)

Veřejné vysoké školy mohou ze státního rozpočtu čerpat také v rámci státních fondů, jako je např. Grantová agentura České republiky. Ta se zaměřuje na výzkumné projekty a vědu s výzkumem. Finanční prostředky poskytuje na základě veřejných soutěží.

„Grantová agentura České republiky (GA ČR) je organizační složkou státu, která jako jediná instituce v naší zemi poskytuje z veřejných prostředků účelovou podporu na projekty základního výzkumu.“ (Grantová agentura České republiky, ©2023)

Další agenturou podporující veřejné vysoké školy je Technologická agentura ČR. Jedná se o organizační složku státu zřízenou v roce 2009 v rámci Reformy systému výzkumu, vývoje a inovací. Zajišťuje přípravu a realizaci programů aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací. (Technologická agentura ČR, ©2023)

Výměnný program CEEPUS umožňuje mobilitu studentů VŠ a akademických pracovníků. Cíl programu je propojování VŠ prostřednictvím projektů. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: CEEPUS, ©2023)

3.2 Evropské zdroje

Běžné výdaje VŠ financuje příspěvek ze státního rozpočtu. Určené projekty lze hradit z doplňkového financování školství, a to např. Strukturálními fondy EU. Ty se skládají z několika operačních programů pro čerpání peněz. Ty jsou i s jejich konkrétními programy vypsány níže. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 252)

3.2.1 Evropský sociální fond (ESF)

Hlavním cílem fondu je podpora v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Podstata je neinvestiční. Podporovány jsou projekty pro osoby se zdravotním postižením, etnické menšiny, děti a mládež či rekvalifikace nezaměstnaného obyvatelstva, projekty na inovativní rozvoj zaměstnanců, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti apod. (Informace o fondech, ©2023)

3.2.2 Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF)

„Zaměřuje se na modernizaci a posilování hospodářství“.

Tentokrát se jedná o formu investičních projektů. Mají na dotaci nárok projekty jako:

- výstavba silnic a železnic,
- podpora inovačního potenciálu podnikatelů,
- rozvoj a obnova sportovních areálů,
- výsadba zeleně,
- zavádění služeb elektronické veřejné správy,
- odstraňování ekologických zátěží apod.

(Informace o fondech, ©2023)

3.2.3 Fond soudržnosti (FS)

Znám také pod názvem Kohezní fond. Je určen na rozvoj chudších států. Jeho podstata je investiční. Financovány jsou projekty dopravní infrastruktury, ochrana životního prostředí či energetická účinnost a obnovitelné zdroje energie.

(Informace o fondech, ©2023)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

K vypracování teoretické části diplomové práce byly využity dostupné literární zdroje zabývající se finančním plánováním, rozpočtováním a školstvím.

V první části je pozornost věnována finančnímu plánování. To rozhoduje o způsobu financování, hospodaření s prostředky a alokování zdrojů do majetku. Finanční plánování má 3 základní funkce: plánování, organizování a kontrolu. Správně vytvořený plán dokáže poskytnout kvalitní základ pro naplnění firemních cílů. Obsahuje cíle a činnosti důležité pro jejich dosažení a následnou organizaci a vyhodnocení aktivit. Finanční plánování se opírá o výsledky finanční analýzy. Výběr vhodné metody pro tvorbu finančního plánu je velice individuální. V praxi se nejčastěji protíná hned několik. Základní jsou ovšem kauzální metody, zejména pak metoda procentního podílu na tržbách. Nejčastějším rozlišením finančního plánování je časový horizont. Dle něj se rozděluje na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování a finanční plán. V rámci této práce je pozornost dána na dlouhodobé plánování, které je dle literárních zdrojů tvořeno na období dvou, pěti či více let.

Druhá kapitola je zaměřená na rozpočetnictví. Je zde rozebrán důležitý rozdíl mezi finančním plánem a rozpočetnictvím. Rozpočetnictví je budoucí plán vyjádřený v peněžních jednotkách. Byly zde popsány úkoly a funkce rozpočetnictví. V literatuře jich můžeme najít nespočet. Tato kapitola obsahuje ty základní. Jak bylo řečeno, hlavními úkoly rozpočtu je práci zefektivnit, koordinovat a poskytnout podklady pro průběžnou kontrolu. Díky tomu je možné dosáhnout pozitivních výsledků. Byly základní formy rozpočtů. Větší část podkapitoly se věnovala rozpočtům dle zaměření, druhu veličin a následně dle doby. Ke konci byl popsán i samotný proces sestavování rozpočtu. Ten se skládá ze dvou základních principů: vychází z informací o nákladech minulosti a vychází z propočtů očekávaných budoucích aktivit a cen. Na proces sestavování navazuje také důležitá část rozpočetnictví a to kontrola. Vypsány jsou nejdůležitější druhy výpočtů jako kvalitativní odchylky a sortimentní odchylky. Kontrola rozpočtu ale také finančního plánu je důležitá pro včasné varování, zhodnocení výkonnosti a hodnocení vývoje strategie.

Závěr teoretické části byl zaměřen na systém školství v ČR. Obsahuje tři stupně vzdělávání. Primární, sekundární a terciální. Poměrná část kapitoly se věnovala financování veřejných vysokých škol. Nejdůležitější zdroj finančních prostředků plyne ze státního rozpočtu. Jak už ve formě běžného příspěvku, tak jako centralizovaný rozvojový program a ve formě grantových agentur. Dalšími zdroji jsou dotace a projekty Evropské unie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 FAKULTA MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ

Fakulta, která letos oslavila 20 let od svého vzniku, se řadí pod křídla Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ta se v roce 2001 odtrhla od stávající univerzity, Vysokého učení technického v Brně. (Kolektiv autorů, 2022, s. 2)

5.1 Historický vývoj FMK

První inženýři ovšem na UTB studovali už od roku 1960. V té době ve Zlíně fungovalo pracoviště Slovenské vysoké školy technické. Její specializace byla zejména chemická a strojírenská technologie. To bylo ovlivněno dohodou uzavřenou v roce 1963. A to mezi VUT v Brně a Slovenskou technickou školou v Bratislavě. Uzavřením smlouvy se zmíněné pracoviště převedlo pod Brno. O tři roky později pracoviště dostalo pravomoci fakulty, což pomohlo v roce 1969 vzniku Fakulty technologické VUT. O 26 let později vznikla druhá fakulta. Fakulta managementu a ekonomiky. (Historie univerzity, ©2023)

Předtím, než se zrodilo FMK, působila zde pobočka VŠUP z Prahy, katedra designu. Ta nebyla ochotna předat katedru do rukou nově vznikající univerzity, proto vznikla nová. Katedra reklamní tvorby při Fakultě technologické.

Hlavní milník byl rok 1996, kdy na obor grafický design nastoupili první studenti. Dala začátku jednání o akreditacích. V roce 1997 katedra dostala akreditaci na Institut reklamní tvorby a marketingových komunikací s prvními katedrami:

- Katedra vizuálních komunikací
- a Katedra marketingových komunikací.

V průběhu několika následujících let vznikaly nové obory v nové samostatné budově stavební průmyslové školy, ve které je FMK dodnes.

Podzim roku 1999 se nesl ve znamení vyčlenění FT a FAME od VUT. Na to navazovalo podepsání zákona o zřízení UTB v roce 2000 s účinností od 1.1.2001. Rok po vzniku UTB z institutu vznikla samostatná fakulta. Fakulta multimediálních komunikací. Ta se rozrostla natolik, že využívá prostory ve 4 budovách. Hlavní budovu U4, ateliéry na U16, galerie v U18 a UPPER v TICu.

(Kolektiv autorů, 2022, s. 3)



Obrázek 5 První budova UTB (Historie VT na UTB: Období 1960 – 1969, ©2021)

5.2 Organizační struktura

Fakulta multimediálních komunikací prošla několika stádií, aby se dostala do podoby, jaké ji známe nyní. Struktur, jak se můžeme na fakultu dívat, je několik. Z pohledu vedení fakulty se struktura rozlišuje na děkana a jeho proděkany s tajemnicí.



Obrázek 6 Organizační struktura z pohledu vedení (vlastní zpracování)

Druhým pohledem se můžeme na strukturu dívat skrz ateliéry. Fakulta se skládá z 15 ateliérů, kde každý z nich má jednoho vedoucího.

- Game design
- Animovaná tvorba
- Arts management
- Audiovizuální tvorba
- Design obuvi
- Design oděvu
- Design skla
- Digitální design
- Grafický design
- Produktový design
- Prostorová tvorba
- Průmyslový design
- Reklamní fotografie
- Ústav marketingových komunikací
- Kabinet teoretických studií

5.2.1 Organizační schéma

Oproti organizačnímu schématu v příloze I. z roku 2002, v době založení FMK, můžeme v následujícím schématu (Příloha II.) vidět nárůst pozic. S větším počtem studentů bylo potřeba rozrůst i personál.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi nejvyužívanější analytické metody. Pomocí ní jsme schopni zhodnotit silné a slabé stránky. Fakulta by se jimi měla následně zabývat a pokusit se odstranit ty slabé. Druhou stránkou, kterou se SWOT analýza zabývá, jsou vnější vlivy, v podobě příležitostí a hrozeb. Význam má analýza v definování strategií dalšího rozvoje.

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Spolupráce s praxí a odborníky z oboru Výborný tým pedagogů z praxe Nadstandardní výukové prostory Mezinárodní výzkumná spolupráce	Malý počet zahraničních studentů Malý dosah jména fakulty za region Úzce definované výukové programy Nízký počet pedagogů
Příležitosti	Hrozby
Účast na regionálních projektech Vysoká poptávka po absolventech Získání nových akreditací	Konkurence univerzit Pokles studentů Omezení financování Neschopnost udržet krok s technologickým pokrokem

Mezi silné stránky Fakulty multimediálních komunikací můžeme zařadit důraz na spolupráci s praxí a odborníky z oboru. Podařilo se navázat vztahy s předními českými značkami, což umožňuje studentům ceněné praktické zkušenosti. V rámci výuky dostávají za úkol od firem něco vyrobit, navrhnout, co zrovna potřebují. Na toto všechno dohlíží tým pedagogů, kteří mají právě ze zmíněné praxe spoustu zkušeností. Jedná se o zaměstnance s doktorskými a vyššími tituly a externí zaměstnance z různých firem. Veškerá výuka probíhá v učebnách, které fakulta zásobuje nejmodernější technikou, a dává tak studentům možnost pracovat s metodami, s kterými nemají možnost se jen tak setkat. Hlubší spolupráce nenavazuje fakulta jen s firmami. Zaměřuje se také na spolupráce se zahraničím. S jinými univerzitami či organizacemi.

Malý počet zahraničních studentů může vést k poklesu perspektiv a zkušeností z mezinárodního prostředí. Další pokles se může vyskytnout u viditelnosti a prestiže z důvodu malého dosahu jména fakulty. Fakulta stále objevuje možnosti, jak získat nové akreditace, jelikož úzce definované obory mohou vést k omezení potenciálu rozvoje studentů, a tím pádem i jejich poklesu na fakultě. S tímto souvisí i slabá stránka malého počtu pedagogů. Nedostatek personálu znamená nemožnost dále rozvíjet a otvírat obory a vede k menšímu prostoru pro individuální přístup ke studentům.

Fakulta multimediálních komunikací pomocí účasti v regionálních projektech může spojovat praxi s výukou, a tím si posílit vztahy s místními partnery a využít to pro své PR. Vysoká poptávka po absolventech může fakultě přinést nové studenty tím, že jim bude nabízet nové příležitosti. Posílí to také fakultní konkurenceschopnost. Další příležitostí pro fakultu je možnost rozšíření oborů. Získá novou škálu studentů a možnost rozšíření spolupráce a projektů.

Na fakultu působí několik hrozeb. Narůstající konkurence může vést k poklesu studentů, a tím snížení získávaných prostředků. To skoro ve všech případech vede k ovlivnění kvality výuky a infrastruktury. Neschopnost udržet krok s technologickým postupem připravuje studenty o kvalitní připravenost na pracovní trh a snižuje jejich uplatitelnost.

5.4 SLEPT analýza

SLEPT analýza hodnotí faktory působících na Fakultu multimediálních komunikací. Pro ni analýza vypadá následovně.

S – Sociální faktory

Tyto faktory se zabývají vlivem společnosti na fakultu.

- FMK nabízí perspektivní obory s důležitým a velkým společenským významem. To láká studenty, kteří se chtějí prosadit v oboru.
- Fakulta udržuje nadprůměrné vztahy se zaměstnavateli v oboru. To zvyšuje příležitosti pro absolventy.
- Na výzkumu a vzdělávání spolupracuje s dalšími subjekty, včetně jiných fakult a výzkumných institucí.
- Buduje silné mezinárodní vztahy. Spolupracuje s VŠ a institucemi v zahraničí. Tak získává příležitost získávat zkušenosti a dovednosti z jiných zemí.

L – Legislativní faktory

Právní faktory říkají, jaké právní předpisy a normy mají vliv na Fakultu multimediálních komunikací. Musí se řídit základními předpisy:

- zákon o vysokých školách (č. 111/1998 Sb.),
 - zde jsou definován a popsán celý systém VŠ
- zákon o podpoře výzkumu a vývoje a inovací z veřejných prostředků (č. 130/2002 Sb.),
 - popisuje práva a povinnosti PO a FO, úkoly organizačních složek státu a dalších článků
- zákon o archivnictví a spisové službě (č. 499/2004 Sb.),
 - udává povinnost uchovávat dokumenty po stanovenou dobu
- zákon o zpracování osobních údajů,
 - zpracovává předpisy EU, který chrání práva na ochranu soukromí a udává povinnosti při zpracování osobních údajů,

a mnoho dalších.

E – Ekonomické faktory

Jedná se o klíčové faktory. Ovlivňují chod Fakulty multimediálních komunikací. Mezi základní řadíme:

- zajištění financování je důležité pro její fungování,
- daně ovlivňují financování,
- klíčové jsou státní dotace,
- stabilita a rozvoj jsou vytvářeny efektivním hospodařením,
- spolupráce s praxí a projekty poskytují fakultě další formy financování.

P – Politické faktory

Na Fakultu multimediálních komunikací působí několik politických faktorů. Vládní politika ovlivňuje financování či regulaci. A na globální úrovni má mezinárodní politika vliv na financování z globálních zdrojů. Vysoké školy se často setkávají se státními úřady a vládními institucemi, ty můžou přinést instituci nové zdroje financování.

T – Technologické faktory

Technologické faktory jsou v dnešní době důležitou součástí života VŠ. Nové informační technologie umožňují posun ve výuce a výzkumu. Pro zefektivnění je důležitým faktorem digitalizace. Ta umožňuje zjednodušit administrativu. To FMK využilo v roce 2022, kdy zdigitalizovala fakturaci. V rámci výuky fakulta využívá prostředky jako MOODLE, kde sdílí materiály, a v období pandemie covid-19 začala hojně využívat Microsoft Teams pro online kurzy. VŠ se musí neustále přizpůsobovat moderním technologiím, aby udržely konkurenceschopnost.

5.5 Vývoj počtu zaměstnanců

Fakulta multimediálních komunikací využívá pro svůj chod zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ale i ve velké míře využívá externích zaměstnanců na dohodu o provedení práce. Cílem fakulty je zaměstnávat profesionály z praxe. Ti dojíždí jen na např. 4 hod týdně, proto je výhodnější je zaměstnat na DPP.

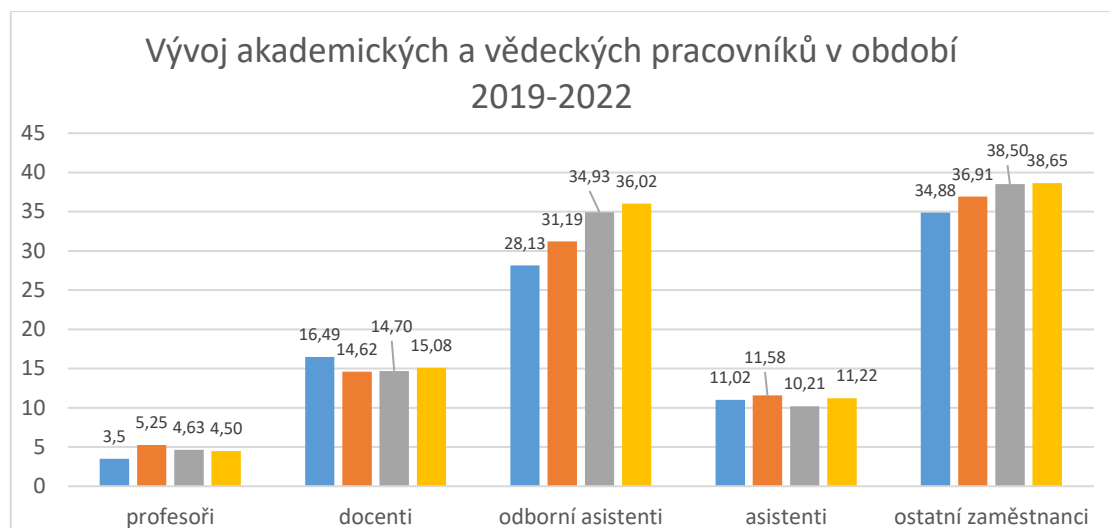
V grafu č.1 je znázorněn vývoj počtu akademických a ostatních zaměstnanců k 31.12.2022 přepočtené na plný pracovní úvazek včetně dohod konaných mimo pracovní poměr.

Od roku 2019, kdy bylo zaměstnaných v přepočtu cca 94 zaměstnanců, tento počet stále stoupal. Jen rychlost stagnovala. Mezi lety 2019 a 2020 byl největší nárůst, 5,9 %. Následně mezi lety 2020–2021 a 2021–2022 to bylo 3,4 % a 2,4 %. S nárůstem počtu nových akreditovaných oborů můžeme očekávat zlom a následný meziroční nárůst zaměstnanců oproti minulým let.

Jak pro výpočet příspěvku, tak pro konkurenceschopnost je zásadní zaměstnávat osoby s tituly profesor a docent. To se bohužel fakultě od roku 2019 do dnes nedaří udržet. Do výuky dle tab. č. 2 byli zařazeni profesori nejvíce v období 2019-2020. Zde je meziroční nárůst o 50 %. V dalších letech můžeme vidět pokles výuky profesorů. Je zde pokles o 11,81 % a v letech 2021-2022 se trochu navrátili a byl pokles jen o 2,81 %.

U docentů se objevuje stejný trend, akorát se začátkem o rok dříve. V období 2019-2020 zde byl hlubší pokles o 11,34%, z 16,49 na 14,62. Může to být zapříčiněno dosaženými

profesurami, jelikož v tomto samém meziobdobí u profesorů můžeme vidět zmíněný nárůst. V dalších obdobích docenti mají mírné nárůsty.



Graf 1 Vývoj počtu akademiků dle titulů

6 FINANČNÍ ANALÝZA

Své aktivity FMK financuje z několika zdrojů. Vyhledává stále nové zdroje nebo minimálně ponechává hladinu prostředků jako měla doposud.

Následující kapitola se bude věnovat finanční analýze vybraných informací potřebných pro tvorbu finančního plánu. Zkoumané období jsou poslední 4 roky, 2019-2022. Oproti finanční analýze společnosti a její rozvaze s výkazem zisků a ztrát se spíše v této práci budu zabývat analýzou zdrojů financování. Vycházím z výročních zpráv určených let. Výroční zprávu roku 2022 beru jako předběžnou, jelikož bude schválena v termínu podání práce. Není ovšem očekávána žádná významná změna.

Z vývoje za poslední roky v tabulce č. 2 můžeme vidět nárůst a rovnoměrné zastoupení druhů zdrojů financování. Fakulta multimediálních komunikací hledá a získává zdroje potřebné pro vedlejší a podpůrné činnosti a nespolehá se pouze na běžný příspěvek ze SR. Poslední roky se udržuje diverzifikované portfolio zdrojů.

Tabulka 2 Výskyt zdrojů v období 2019 - 2022

Zdroj financování	2019	2020	2021	2022
Vzdělávací činnost	X	X	X	X
Vzdělávací projekty a programy	X			
Stipendia studentů doktorských studijních programů	X	X	X	X
Fond umělecké činnosti		X	X	X
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády		X	X	X
Projekty CEEPUS		X	X	X
Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR	X	X		
Rozvojové programy	X	X	X	X
Ubytovací stipendia	X	X	X	X
Sociální stipendia	X	X	X	X
Projekty OP VVV	X	X	X	X
Dotace Ministerstvo kultury		X	X	X
Dotace od územně správních celků		X	X	X
Program Sokrates - Erasmus - zahraničí				X
Ostatní zahraniční programy vzdělávání		X	X	X
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	X		X	X
Vydavatelská a nakladatelská činnost	X		X	X
Výnosy ze vzděl. činnosti - plac. kurzy		X	X	X
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	X		X	X
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	X		X	X
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	X	X	X	X
Dary		X	X	X
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	X	X	X	X

Specifický vysokoškolský výzkum	X	X	X	X
ESF - OP VVV - VaV				X
Program TA ČR	X	X	X	X
Projekt NAKI II	X	X	X	X
Nájemné	X	X	X	X
Hospodářské smlouvy	X	X	X	X
Konference	X		X	X
Smluvní výzkum			X	

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

V následující kapitole bude vypracována analýza základních dat. Jedná se o majetkovou strukturu, výnosy a náklady vybraných zdrojů fakulty. Veškerá data vychází z výročních zpráv a dat v IS SAP.

6.1.1 Majetková struktura

Fakulta nedisponuje oběžnými aktivy ve formě zásob a peněžních prostředků. Všechny tyto položky jsou drženy celouniverzitně. Proto je v této kapitole analyzován pouze dlouhodobý majetek Fakulty multimediálních komunikací. Je sledován v rámci zůstatkových cen v letech 2019-2022.

Celková výše aktiv se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 75-80 mil. Kč. Ve všech sledovaných letech ovšem zůstatková hodnota majetku klesala. Fakulta v těchto letech nerealizovala žádné investice.

Největší podíl má FMK dle tabulky 3 v dlouhodobém hmotném majetku. Ve všech sledovaných obdobích tvoří přes 60 % z celového dlouhodobého majetku. Zbylých cca 37 % tvoří následně dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě 29 mil. Důvodem je potřeba pouze majetku k výuce jako je nábytek, počítače, a větší část tvoří také stroje, které se používají k vytváření výstupů v rámci výuky. Tvoří v roce 2019 necelých 10 % a tato hodnota klesá o 31 % až do období 2021-2022, kdy hodnota klesla o 49 %. V tabulce horizontální analýzy vidíme, že meziročně DHM vykazuje pokles. Neinvestuje v takové míře, v jaké fakultě vznikají oprávký. Jedním z důvodů tohoto jevu, může být fakt, že byla naplánována větší rekonstrukce, a tedy se neinvestovalo před ní.

V rámci dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku největší podíl je tvořen operativní evidencí. Je to majetek, který neodpovídá hranici zařazení do DHM, ale fakulta pro lepší

kontrolu tento majetek eviduje na podrozvahových účtech. Jedná se např. o tabule, žebříky, skartovačky a další. Do tohoto majetku fakulta investuje.

Tabulka 3 Vertikální analýza majetkové struktury

v tis. Kč	2019		2020		2021		2022	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Dlouhodobý majetek	80658,8	100%	78604,2	100%	75811	100%	75201	100%
<i>DHM</i>	51319,4	63,60%	49130,18	63%	47218	62%	45705,68	60,80%
Samostatné movité věci - inventář	1402,52	1,70%	1050,11	1,30%	717	0,9%	472,57	0,60%
Dopravní prostředky	460,29	0,60%	211,74	0,30%	70,7	0,1%	0	0,00%
Samostatné movité věci - stroje, přístroje, zařízení	7813,58	9,70%	5418,34	6,90%	3765,3	5%	1944,109	2,60%
Umělecká díla - insignie	540	0,70%	540	0,70%	540	0,70%	540	0,70%
nedokončený DHM				0,00%	2	0%	33	0,00%
Operativní evidence drobného HM	41103	51,00%	41910	53,30%	42123	55,60%	42716	56,80%
<i>DNM</i>	29339,5	36,37%	29474,02	37,50%	28593,46	37,72%	29495,17	39,22%
Software	611,58	0,80%	387,52	0,50%	163,5	0,20%	0	0,00%
Ocenitelná práva	362,87	0,40%	88,5	0,10%	7	0%	0,168	0,00%
DNM vytvořený vl. činností					184	0,20%		
Operativní evidence drobného nehmotného majetku	28365	35,20%	28998	36,90%	28239	37,20%	29495	39,20%

Fakulta multimediálních komunikací vlastní také 3 vozidla. Ta, jak můžeme vidět v tabulkách, jsou zcela odepsána. V roce 2019 měla se zůstatkovou cenou 460,29 tis. Kč podíl na DHM 0,6%, v roce 2020 s hodnotou 211,74 tis. Kč podíl 0,3% a v roce 2021 byla vykazována poslední zůstatková cena v hodnotě 70,7 tis. Kč, což tvořilo podíl 0,1 %. Jednalo se tedy o více jak 55% meziroční poklesy.

Jak už bylo řečeno, dlouhodobý nehmotný majetek má na celkovém dlouhodobém majetku o polovinu menší podíl než hmotný. Naopak od něj ovšem v tabulce horizontální analýzy můžeme vidět i jiný pohyb než pokles. Dlouhodobý nehmotný majetek v roce 2019 byl v hodnotě 29 mil. Kč. Jedná se o podíl 36,37 % na DM. Následující rok zaznamenáváme nárůst. Ovšem ani ne o 1 %. Hodnota DNM stoupla o 134 tis. V roce 2021 DNM klesl na 28,5 mil, tedy o 3 %. Příčinou byly větší odpisy aut a softwaru než v roce 2020.

Software se v rámci sledovaného období i s ocenitelnými právy stihl odepsat. V roce 2019 se na bilanční sumě podílel pouhými 0,8 procenty a s poklesem o 40 % na 387 tis. Kč se dostal až v roce 2022 na 0 Kč. Ocenitelná práva klesají dvakrát tak rychleji. Meziroční poklesy jsou o 80 %. I když software a ocenitelná práva klesaly, v roce 2022 byla nehmotná dlouhodobá aktiva o 3,15 % vyšší než v roce 2021, v peněžních jednotkách vyjádřeno o 901 tis. Kč. Příčinou je nárůst operativního NM. Jednou z hlavních příčin je doděláním audiovizuálních děl, které se následně evidují v podrozvahových účtech. Tento nárůst je o více jak 1 mil. Kč.

Tabulka 4 Horizontální analýza majetkové struktury

v tis. Kč	2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Dlouhodobý majetek	-2054,64	-2,5%	-2792,72	-3,6%	-610,64	-0,8%
DHM	-2189,21	-4,3%	-1912,156	-3,9%	-1512	-3%
Samostatné movité věci - inventář	-352,415	-25,1%	-333,078	-31,7%	-244	-34,1%
Dopravní prostředky	-248,552	-54,0%	-141,039	-66,6%	-70,7	-100,0%
Samostatné movité věci - stroje, přístroje, zařízení	-2395,243	-30,7%	-1653,039	-30,5%	-1821,2	-48,4%
Umělecká díla - insignie	0	0%	0	0,0%	0	0,0%
Nedokončený DHM			2		31	1550,0%
Operativní evidence drobného HM	807	2,0%	213	0,5%	593	1,4%
DNM	134,574	0,46%	-880,561	-3,0%	901,709	3,15%
Software	-224,061	-36,6%	-224,06	-57,8%	-163,5	-100,0%
Ocenitelná práva	-274,365	-75,6%	-81,501	-92,1%	-6,832	-97,6%
Drobný NM vytvořený vl. činností			184		-184	-100,0%
Operativní evidence drobného NM	633	2,2%	-759	-2,6%	1256	4,4%

6.1.2 Analýza výnosů

Na fakultách VŠ není vytvářen výkaz zisků a ztrát jako tomu je u firmy, ale sleduje výnosy dle instituce, odkud přišly, či účelu. Výnosy rozlišuje, zda jsou směřované na hlavní nebo doplňkovou činnost.

Hlavní činnost

Hlavní činnost Fakulty multimediálních komunikací je z velké části dotována běžným příspěvkem ze SR. Hodnoty finanční analýzy jsou zobrazeny v příloze III. a IV. Podíl

běžného příspěvku ze SR je více jak 70 %. Ovšem s narůstajícím počtem ostatních zdrojů tento podíl klesá. V roce 2019 byl běžný příspěvek v hodnotě 83,7 mil. Kč., což dávalo 75 % z celkových výnosů HČ. V následujícím roce 2020 nastal 3% skok. A to jak nahoru, tak i dolů. Hodnota příspěvku stoupla o 3,8% na 86,9 mil. Kč a poměr na celkových výnosech klesl o 2,5 % na 72,5 % . V roce 2021 můžeme v tabulce zdrojů vidět další nárůst počtu druhů. To přineslo nárůst běžného příspěvku o 6,8 % na 92,8 mil. Kč. A ani rok 2022 nebyl výjimka. Opět běžný příspěvek stoupl. Tentokrát o 7,7 % na hodnotu 99,9 mil. Kč. Podíl na celkových výnosech zůstal neměnný 72,3 %.

Druhou důležitou skupinou výnosů je Fond umělecké činnosti. První peníze tohoto typu, které Fakulta multimediálních komunikací dostala, byly v roce 2020. Jednalo se o příspěvek 6,9 mil. Kč. V tomto roce tvořily dle přílohy III. podíl 5,8 %. V rámci této analýzy využíváme hodnoty za celý zdroj FUČ, tedy i pohyby v rámci Fondu provozních prostředků. Jelikož se v roce 2021 jedná o velký skok oproti roku 2020, můžeme říct, že ateliéry nevyužily veškeré prostředky roku 2020 a byly převedeny do roku 2021. Podílově se na celkových výnosech podílely 7 % a meziroční skok byl o 37,5 %. V peněžních prostředcích se jedná o 2,6 mil. Kč. V posledním roce 2022 už se hodnoty vrátily na předcházející. Ekonomické oddělení totiž více tlačilo na vypotřebením těchto prostředků ke konci roku. Poměr na celkových nákladech byl 4,8 % (6,7 mil. Kč). Jednalo se o pokles 29,6 %.

Fakulta multimediálních komunikací podporuje zahraniční studenty i výjezdy českých studentů do zahraničí co jen může. Například prostředky z projektu CEEPUS vzrostly v období 2021/2022 26krát. V roce 2021 nabývaly hodnot 6,5 tis. Kč a v loňském roce bylo připsáno 176,5 tis. Kč.

Podíl 3,4 % mají na celkových nákladech poplatky studentů. Tyto peníze fakulta dostává ze zaplacených přihlášek a studia od samoplátců. V roce 2019 a 2020 se hlásil konstantní počet studentů. Následně v roce 2021 můžeme vidět pokles o 21 %. Fakulta přišla skoro o 1 mil. Kč. Důvodem je pravděpodobně úbytek počtu přihlášek a úlevy na poplatcích za studium. V covidové době si mnoho studentů našlo stálou práci a o VŠ ztratili zájem. To se změnilo následující rok. Výnosy z poplatků stouply dle přílohy IV. o 44 % a dostaly se opět na 3% podílu na celkových nákladech.

TAČR a NAKI jsou dlouhodobé dotační programy. Ve sledovaném období se tyto zdroje vyvažovaly. V roce 2019 byl s podílem 3,3 % hlavním zdrojem projekt NAKI. Pouhé 0,3 % měl TAČR. Následující rok byl opak. Projekt TAČR stoupl o 682 % na 2,7 mil. Kč a NAKI kleslo o 67 % na 1,2 mil. Kč. Jelikož se jedná o jeden projekt NAKI v rámci celého

sledovaného období a v roce 2021 stoupl o 231 %, je dost pravděpodobné, že se uskutečňovaly hlavní cíle projektu a nějaké větší spotřeby. V posledním roce projektu už se dělaly jen podpůrné činnosti, proto opět klesl o 66 %. Nyní projekt TAČR dosahoval většího podílu 2 %, kdežto NAKI jen polovinu, 1 %.

Doplňková činnost

„V doplňkové činnosti veřejná vysoká škola vykonává za úplatu činnost navazující na její vzdělávací a výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost nebo činnost sloužící k účinnějšímu využití lidských zdrojů a majetku.“ (Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, 2018)

Doplňková činnost Fakulty multimediálních komunikací představuje velmi malý podíl na celkových výnosech. Do rozpočtu přináší výnosy v hodnotě 3 %.

Celkově je vývoj výnosů doplňkové činnosti v křivce. Rok 2019 byl pro Fakultu multimediálních komunikací dobrý. Dosahovala skoro 3 mil. Kč v doplňkové činnosti. V roce 2020 ovšem tvrdě udeřila vlna pandemie covid-19. Pro fakultu to znamenalo nemožnost vytvářet doplňkovou činnost v míře co byla do té doby. Fakulta uzavřená, akce zrušeny. V roce 2020 klesla doplňková činnost dle tabulky 6 o 90 %, o více jak 2,5 mil Kč. Při znovu otevření a obnovení akcí, začala fakulta opět dosahovat přes 1 mil. Kč. A v roce 2022 dokonce 2mil. Kč. Svě na tom mělo i pomalé zrušení zákazů Ministerstva zdravotnictví a návrat k normálnímu životu.

Největší položkou výnosů z doplňkové činnosti jsou v roce 2019 hospodářské smlouvy. Jedná se o výnosy ze smluv, jako jsou „Smlouva o propagaci“ nebo „Smlouva o reciproci“. Tato položka odpovídá 81,2 % z celkových výnosů DČ. Meziročně ovšem klesla a v roce 2020 byla o více jak 2 mil. Kč nižší. Příčinou je již zmiňovaná pandemie covid-19 a uzavření fakulty.

Pandemie také ovlivnila výnosy z konferencí. V roce 2019 dosahovaly hodnoty 314 tis. Kč s podílem 10,9 % na výnosech DČ. Další dva roky ovšem nedosahovaly žádných. Až rok 2022 a zrušení omezení pomohlo k 170 tis. Kč, tedy 8,2 % na DČ.

Dalším jevem, který můžeme z tabulek vyčíst, je možný nedostatek prostor FMK. S novými ateliéry, ale v rámci stejných prostor, dochází k ustupování od nájmu mimo fakultu. V letech 2019 a 2020 položka dosahovala stejných hodnot, ale v roce 2021 došlo k poklesu na 90,8 tis. Kč, tedy o 60 % méně a v roce 2022 nakonec 0 Kč.

Poslední položkou k analýze je smluvní výzkum. Zde také s ustupující pandemií přibývají smluvní partneři a v roce 2022 dosahovala výnosů 965 tis. Kč. Je to o 7,4 % více než v roce 2021, kdy se výnosů dosáhlo poprvé.

Tabulka 5 Vertikální analýza doplňkové činnosti

v tis. Kč	2019		2020		2021		2022	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Nájemné	228	7,9%	229	77,9%	90,8	5,6%		0,0%
Hospodářské smlouvy	2340	81,2%	65	22,1%	636,7	39,1%	944,63286	45,4%
Konference	314	10,9%					170,274	8,2%
Smluvní výzkum					899	55,3%	965,44491	46,4%
Celkem Doplňková činnost	2882	100%	294	100%	1626,5	100%	2080,3518	100,0%

Tabulka 6 Horizontální analýza doplňkové činnosti

v tis. Kč	2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Nájemné	1	0,4%	-138,2	-60,3%	-90,8	-100,0%
Hospodářské smlouvy	-2275	-97,2%	571,7	879,5%	307,93286	48,4%
Konference	-314	-100,0%	0		170,274	
Smluvní výzkum	0		899		66,44491	7,4%
Celkem Doplňková činnost	-2588	-90%	1332,5	453%	453,85177	28%

6.2 Analýza nákladů vybraných zdrojů

V této podkapitole bude zpracována finanční analýza absolutních ukazatelů nákladů vybraných zdrojů financování Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Analyzovány budou zdroje pravidelné a nejvíce se podílející na rozpočtu fakulty. Hodnoty nákladů jsou brány z IS SAP a Výročních zpráv FMK.

6.2.1 Běžný příspěvek ze SR

Jak bylo řečeno, hlavním zdrojem prostředků je běžný příspěvek ze státního rozpočtu. Jeho podíl na celkových výnosech hlavní činnosti je 75 %. Je to zdroj, který fakulta získá každým rokem. Proto je do analýzy zařazen jako první.

Tabulky v příloze V. a příloha VI. znázorňují nákladovou strukturu fakulty v rámci vertikální a horizontální analýzy.

Náklady skupiny 5* představují 90 % celkových nákladů. Vnitropodnikové náklady následně v průměru 10 %. Můžeme si všimnout nárůstu nákladů, s výjimkou v meziobdobí 2019-2020. Jak u výnosů, tak i zde se jedná o situaci pandemie Covid-19. Tato situace je zobrazena u spotřebovaného materiálu, a hlavně cestovného.

Spotřebované nákupy v roce 2019 byly v hodnotě 4 mil Kč a meziročně následně klesly o 68 % na 1,3 mil. Kč v roce 2020. S pozvolným uvolňováním začaly opět nákupy a pracovní cesty na fakultě. Spotřeba materiálu se oproti roku 2020 zdvojnásobila až na 2,5 mil. Kč v roce 2022. S lockdownem se pracovní cesty z 1,2 mil. Kč v roce 2019 dostaly na pouhých 260 tis. Kč v roce 2020. Pokles je to o 76 %, a tedy o 850 tis. Kč. V posledním sledovaném roce 2022 se dostaly pracovní cesty přes svou originální hranici na 1,34 mil. Kč.

Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, zákonného sociálního pojištění, zákonných sociálních nákladů a ostatních sociálních nákladů. Podíl na celkových nákladech mají vždy okolo 80 %. V roce 2019 tvořily osobní náklady 72,1 %. Meziročně následně stouply o 5,8 %. Stoupl i podíl na celkových nákladech ten v roce 2020 byl 81,6 %, z důvodu snížení ostatních položek, jak bylo popsáno výše. V roce 2022 se osobní náklady zvýšily na 75 mil. Kč. Jedná se o vzrůst o 13 % oproti roku 2021. Hlavním důvodem je zvyšování mezd na UTB v roce 2022.

Druhou skupinou podílející se na celkových nákladech jsou vnitropodnikové náklady. Nepředstavují velkou část, ale v průměru 10 %. Jedná se o mezifakultní spolupráci a režie s náklady na budovy. Mají klesající tendenci. V roce 2019 se jednalo o částku 9,5 mil. Kč a v roce 2021 o 9 mil. Vznikl tak pokles o 5,1 %. O rok později klesly náklady ještě více. Přesněji o 8 %.

V roce 2021 ustupovala krize covid-19 a začala krize energetická. Fakulta začala bedlivěji sledovat náklady, které vyprodukovává, a uvažovala, jak zabránit pocit'ování zdražování energií. V meziobdobí 2021/2022 sice šetřila na energiích co mohla, ale ušetřené energie byly vykompenzovány cenou. Proto vidíme v tabulce v příloze pokles o 5 % namísto 14 % ušetřených v předešlém meziobdobí.

6.2.2 Fond umělecké činnosti

Druhý hlavní pravidelný zdroj, který je poskytován ze SR, jsou peněžní prostředky v rámci Fondu umělecké činnosti v souladu s rozpočtovými pravidly. Základní myšlenkou je odstranění znevýhodnění uměleckých VVŠ či uměleckých fakult na neuměleckých VVŠ.

Na těchto institucích nelze zohlednit jejich výstupy ve výpočtech pro poskytování některých dotací např. Rozvoj výzkumných organizací apod.

„Cílem Fondu umělecké činnosti je zajištění systémové podpory oblasti umělecké a tvůrčí činnosti akademických pracovníků a studentů doktorských studijních programů.“

O podporu může zažádat jakákoliv neumělecká VVŠ, která splňuje podmínky:

1. mají akreditován alespoň jeden studijní program s kódem KKOV začínajícím 82,
2. na tento program je zapsán alespoň jeden student bez přerušení studia,
3. má evidovány výstupy v Registru uměleckých výstupů.

(Podnět k předkládání žádostí v rámci FUČ, ©2023)

V rámci Fondu umělecké činnosti u Fakulty multimediálních komunikací sledujeme pouze období 2020-2022. Dříve jí neproudily tyto zdroje. Ve zmíněném období se náklady FUČ dle přílohy VII. pohybují v rozmezí 6–7 mil. Kč. Nejzajímavější je skok v meziobdobí 2020/2021. Zde v tabulce vidíme nárůst 37 %. Je to zapříčiněno využitím zdrojů v roce 2021 z roku 2020. Následující rok díky tomu FMK dosahovala poklesu o 40 %.

V rámci Fondu umělecké činnosti se platí dvě základní položky. Osobní náklady a jiné ostatní náklady. Mezi ně se řadí největší položka, a to vyplácená stipendia. Mzdové náklady dosahovaly v roce 2020 dle přílohy VII. podílu 35,3 % na celkových nákladech zdroje 1105. To se v roce 2021 zvýšilo o 1,4 mil. Kč (57 %). Je to zapříčiněno více a nákladnějšími projekty v rámci interních projektů. Následující rok, rok 2020, klesla hodnota mzdových nákladů zpět na 2,4 mil. Kč. Projekty byly totiž vypsány spíše na zahraniční výjezdy a výstavy.

Vnitropodnikové náklady zpravidla nejsou na Fond umělecké činnosti účtovány. Jedná se pouze o přeúčtování nákladů v rámci tisku ve fakultním printcentru. Ateliéry si tyto náklady nechávají účtovat na jejich střediska, což je běžný příspěvek ze SR.

6.2.3 IP VaV – Rozvoj výzkumné organizace (RVO)

„Účelem institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace je podpora nezávislého provádění základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, veřejného šíření výsledků těchto činností na nevýlučném a nediskriminačním základě nebo transferu znalostí, pokud se veškerý zisk z transferu znalostí znovu investuje do primárních činností výzkumné organizace, a činností s tím bezprostředně souvisejících.“

(Pravidla poskytování institucionální podpory, ©2023)

V roce 2019 byla podpora RVO nejvyšší ze sledovaného období. Dosahovala hodnoty 5 mil. Kč. Následně meziročně klesla o 1,5 mil Kč (29 %) a v této hladině následně zůstala až do roku 2022.

U nákladů účtové třídy 5 můžeme v příloze IX. vidět pravidelný 2 % pokles na podílové hodnotě. Meziroční změna již tak pravidelná není. V období 2019/2020 náklady klesly o 1,5 mil. Kč (31 %). V následujícím o pouhých 159 tis. Kč (5 %) a v posledním meziobdobí 2021/2022 účtová třída 5 stoupla o 2 %.

V roce 2020 se opět ukázal ve finanční analýze lockdown. Cestovné v tomto roce bylo v hodnotě 80 tis. Kč. To se po postupném rozvolňování dostalo až na hodnotu 275 tis. v roce 2022.

Na základě položek mzdových nákladů a jiných ostatních nákladů vidíme, že mzdové náklady jsou na nejnižší hodnotě za celé 4 roky, kde naopak jiné ostatní náklady jsou nejvyšší. Může to být prací doktorandů na projektech, a tím menšími výplatami na mzdách zaměstnanců a větším množstvím výplat stipendií.

6.3 Analýza poměrových ukazatelů

Fakulta multimediálních komunikací je vedena pod Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Jelikož není samostatnou organizační jednotkou, nejsou zde vytvářeny rozvaha ani výkaz zisku a ztrát, tedy dokumenty potřebné pro tuto analýzu. Z tohoto důvodu je analýza poměrových ukazatelů vytvářena v rámci hodnot univerzity jako celku.

6.3.1 Analýza zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují hodnotu využívání cizích zdrojů k financování aktiv. U podniků platí, že čím více jsou využívány vlastní zdroje k financování aktiv, tím se snižuje výkonnost, to u vysokých škol neplatí. Zde je potřeba udržovat skoro nulovou zadluženost z důvodu financování školství.

Tabulka 7 Ukazatelé zadluženosti

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	4,40%	3,51%	4,14%	5,57%
Míra zadlužení	6%	4,9%	6%	8,1%
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích	1,3%	1,7%	1,6%	0

Celková zadluženost porovnává celkové závazky k celkovým aktivům. Hodnota u UTB má výkyvy. V roce 2018 byla zadluženost 4,4 %, kdy v roce 2019 klesla o procento na 3,51 %. Následující roky ovšem opět stoupala a v roce 2021 se dostala na 5,57 %. Pokud bychom se na tuto zadluženost dívali z podnikového prostředí, jednalo by se o velice nízkou, nežádoucí hodnotu. Doporučená hodnota se uvádí v rozmezí 30 % - 60 %. V rámci univerzity se ovšem jedná o pozitivní hodnotu.

Pomocí míry zadlužení je vyjadřován poměr cizího na vlastním kapitálu. Vyjadřuje schopnost splácet závazky v rámci posouzení finanční stability. Vyšší míra zadlužení znamená vysoké riziko platební neschopnosti. Optimální hodnota míry zadlužení se pohybuje v rozmezí 30 % - 50 %. U výsledku v tabulce můžeme opět vidět nezávislost a využívání převážně vlastních zdrojů. V roce 2019 a 2020 se míra zadlužení pohybovala na úrovni 6 %. Znamená to dostatek vlastních zdrojů k financování. V roce 2019 následně došlo ke snížení na 4,9 % což může vyjadřovat snížení závazků. V roce 2021 se naopak míra zadlužení zvýšila na 8,1 %, což může signalizovat zvýšení závazků.

Předešlé tvrzení nám potvrzuje i podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích. V roce 2018 byl poměr nízký 1,3 %. V roce 2019 došlo ke zvýšení na 1,7 %. Poslední sledující rok 2021 se hodnota pohybovala na 0. K financování se nevyužívaly žádné cizí zdroje.

6.3.2 Analýza likvidity

V rámci všech sledovaných ukazatelů UTB dosahuje vyšších hodnot, než je doporučováno. Běžná likvidita se během sledovaného období postupně zvyšovala. To znamená, že na korunu závazků má UTB 8,14 Kč krytí. V roce 2019 došlo ke zvýšení na 11,9 Kč a následující roky přes 12 Kč. Tyto výsledky znamenají nárůst krátkodobých aktiv, přesněji peněžní prostředky a ceniny.

Tabulka 8 Ukazatelé likvidity

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	8,14	11,90	12,37	12,68
Okamžitá likvidita	7,90	11,53	12,11	12,04
Pohotová likvidita	8,06	11,88	12,35	12,61

Tak jako běžná likvidita i okamžitá se během sledovaného období zvyšovala. Ukazuje to na silnou pozici krytí krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou 0,2-0,5. Ty FMK převyšuje několikanásobně. Opět je to potvrzení velkého držení aktiv.

To potvrzuje i pohotová likvidita. Vyjadřuje „očistěná“ aktiva. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,7-1,2. Dle tabulky 8 můžeme vidět, že FMK kryje své krátkodobé závazky několikanásobně.

6.3.3 Analýza rentability

Jedná se o ukazatele vyjadřující, jak je podnik ziskový. Užitečnost je v porovnávání výkonnosti a sledování vývoje v čase.

Tabulka 9 Ukazatelé rentability

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	21,50%	30,92%	34,58%	31,32%
Rentabilita vlastního kapitálu	0,81%	1,12%	1,11%	1,17%
Rentabilita aktiv	0,59%	0,81%	0,77%	0,81%

V roce 2019 se rentabilita tržeb dle tabulky 9 zvýšila z 21, 5% na 30,92 %. Následující rok se procentní hodnota opět zvýšila na 34,58 %. Vyjadřuje to efektivní využívání výnosů/příjmů. V posledním sledovaném roce klesla na 31,32 %. Důvodem může být zvýšení nákladů.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje poměr zisku vůči vlastnímu kapitálu. V rámci sledovaného období vychází velmi malé hodnoty. Je to zapříčiněno podstatou Fakulty a její financováním. Zisk je vytvářen v rámci doplňkové činnosti, která nepředstavuje podstatnou část financování.

V rámci závislosti celkových aktiv na zisku FMK dosahovala hodnot pod 1 %. V roce 2018 se jednalo o hodnotu 0,59 %. Následující rok byl nárůst na 0,81 %. V roce 2020 se nízkým poklesem dostala hodnota na 0,77 %. Posledním rokem fakulta vykazovala opět 0,81 % jako v roce 2019.

6.4 Požadavky ateliérů

V následující kapitole budou popsány požadavky, kterými by se ateliéry chtěly rozvíjet a nabízet studentům nové možnosti.

Zjištěny byly pomocí dotazníkového a ústního šetření. Ateliéry byly osloveny o zpracování hodnocení chodu ateliéru a sepsání budoucnosti. Měli definovat jaké majetkové investice požadují pro rozvoj a důležitost. Další skupinou byla personální oblast. Jsou plánované nové obory či změna akreditací. Ateliéry tedy měly stanovit, kolik nových zaměstnanců budou potřebovat.

Následně byly dotazníky probrány a u položek, které nebyly zřejmé následovalo ústní doptání. S vybranými vedoucími ateliérů se dořešily detaily jako specifikace a vyčíslení techniky nebo směr, jakým chtějí dále vzdělávat své zaměstnance.

Následně byly vybrány nejzákladnější položky a zpracovány. Výsledek je kapitola níže.

6.4.1 Výsledek dotazníkového šetření

V rámci celé fakulty je jeden z větších projektů propojení budov U41 a U44. Chybějící spojení přináší neefektivitu práce, kdy zaměstnanci tráví čas přecházením. Tato přestavba by ovšem byla realizována pomocí stavební komise. Proto se při plánování finančního plánu nebude brát v potaz.

Ateliér Design skla se řadí mezi menší ateliéry. Má za cíl se ale posouvat. Jak ve výuce, tak v akreditacích. Výuku by ateliér rád podpořil pravidelnějším kreslením pro všechny tři ročníky a organizováním přednáškových bloků odborníků z praxe. Dodá to studentům spoustu zkušeností a přidá na prestižnosti. Druhým zásadním cílem je rozšíření ateliéru o nové obory. S tím souvisí zapojení více externistů do výuky.

V rámci výuky ateliéru Grafický design je základní pomůcka elektronika. Přesněji počítače. Ty je potřeba obnovit pro lepší a efektivnější práci. Ateliér by rád nakoupil 15 stolních iMac počítačů. Na každém by následně měl být nainstalován software Adobe. Jedná se tedy o roční pronájem softwaru pro 13 studentů a 2 pedagogy.

Ateliér Průmyslový design také cílí na další vzdělávání pedagogů a studentů. Cílem je realizace workshopů na pravidelné bázi. V rámci výuky cílí na zařazení nových předmětů jak pro české, tak zahraniční studenty. Zpracovat by ateliér chtěl na jeho propagaci. Častější návštěva veletrhů, galerií a publikací v časopisech. Jak Grafický design, tak i Průmyslový design nemá dostatek programů, aby zabezpečil výuku veškerých studentů. Má v plánu tedy přikoupit nové licence.

Pro studenty a pedagogy ateliéru Reklamní fotografie je foťák něco jako část těla. Je ale potřeba tuto techniku obnovit. Jedná se o fotoaparáty, světla a různá zařízení. Začínají být zastaralá jak stavem, tak časem.

Na sociální sítě a webové stránky by se chtěl zaměřit ateliér Prostorová tvorba. Častější příspěvky na ateliérovém instagramu, placené reklamy a příspěvky na facebooku, či ateliérový web. S tím souvisí platby za domény, či inzerce.

Náročnější požadavky má ateliér Audiovize. Opět zde je požadavek stavebního charakteru. Tím se tedy nebudu zabírat. Ale je zde větší požadavek na techniku. Obnova zvukařské techniky pro všechny ročníky. S technikou se zvládlo natočit nespočet filmů, tudíž opotřebení je znát. Hlavní je ale držet krok s technologickým vývojem. Je potřeba studentům poskytnout nejnovější technologie, aby s nimi následně v praxi byli schopni zacházet.

Z dotazníků lze zjistit, že převažují požadavky na personální oblast. I ateliér Animace by do budoucna chtěl přijmout více zaměstnanců na plný úvazek. Nyní cílí na 2 zaměstnance. V personální oblasti zůstává i s cílem posílat více pedagogů na zahraniční stáže či vytváření společných projektů a jejich podpora. Proplacení cest za partnery, workshopy v partnerských institucích či proplacení pobytu partnerů u nás je pomoc pro posun ateliéru.

Další technické zabezpečení požaduje ateliér Digitální design. Ten by rád rozšířil technické zabezpečení videomappingu a projekce celkově. Nový projektor, výkonný počítač a projekční stěna. To ateliéru pomůže se zdokonalovat v této oblasti a k využití na mnoha akcích pořádaných fakultou. Dále by chtěl upravit formu vystavování výtvorů. Ateliér chce pořídit velkoplošné TV obrazovky a designově upravit stojany na ně. To zvládnou v rámci fakulty, akorát materiál je zapotřebí.

Ústav marketingových komunikací se chce zaměřit na podporu studia akademiků pro získání nových, vyšších titulů. Cílem je dosáhnout alespoň 1 habilitace, aby všichni internisté měli min. Ph.D., a využít k výuce min. 1 odborníka s titulem prof. Tímto ústavu vzrostou mzdové náklady, ale také bude vylepšena prestiž.

Nejmladším ateliérem na Fakultě multimediálních komunikací je Arts Management. Nyní ho nenavštěvuje moc studentů, ale má velký potenciál v růstu. Proto je potřeba počítat s nárůstem v personálním zabezpečení. Vytvořit si ateliérovou skupinku externistů k výuce a zvýšit počet interních akademiků.

6.5 Shrnutí analytické části

Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně prošla několika stádii, než se dostala do podoby, jakou ji známe nyní. Historicky působila pod pobočkou VŠUP z Prahy, od které se zde nacházela katedra designu. To samé platí i o organizační struktuře. V rámci svého působení s narůstajícím počtem studentů a oborů fakulta rozšiřovala pracovní pozice.

Pomocí SWOT analýzy byly rozebrány silné a slabé stránky fakulty a jaké příležitosti a hrozby ji ovlivňují. Silnou stránkou FMK je silná spolupráce s praxí. Pyšní se vztahy s předními českými značkami, pomocí kterých následně poskytuje studentům praktické zkušenosti. S předáváním praxe souvisí i dávání příležitosti práce s metodami a technologiemi, které studenty posunou v jejich schopnostech. Největší slabou stránkou je pro FMK ztráta studentů. Ovlivnilo by to převážně financování. Tím že je běžný příspěvek stanoven dle přepočteného počtu studentů, hodnota by klesla. Nízký počet akademiků fakultu ovlivňuje rozvoj oborů a zkracuje individuální přístup ke studentům. Největší příležitostí fakulty jsou kladné ohlasy na spolupráci s praxí a v rámci projektů. Pomůže to posílit konkurenceschopnost a napomůže k zájmu nových studentů.

Financování Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně se skládá z několika zdrojů. V rámci vývoje druhů zdrojů fakulta vykazuje nárůst. Hledá a získává co nejvíce zdrojů lze.

V rámci sledovaného období 2019–2022 celkový dlouhodobý majetek fakulty každoročně klesal. Roky 2019–2021 se jednalo o pokles v průměru o 2,4 mil. Kč. Následující rok meziroční změna klesla na 610 tis. Kč. Největší zastoupení má na celkových aktivech dlouhodobý hmotný majetek. Každý rok jeho poměr byl v hodnotě rozmezí 60 %-63 %. Přesněji pak operativní evidence drobného DHM tvoří každým rokem více jak 50 %. Fakulta neinvestuje velkými částkami do majetku evidovaného, ale nakupuje spíše drobný majetek nesplňující předpoklady k zařazení. Evidovaný dlouhodobý nehmotný majetek Fakulta multimediálních komunikací v roce 2022 má skoro celý odepsaný. Vykazuje nárůst pouze

na operativní evidenci drobného nehmotného majetku. Podíl na celkových aktivech je od 35 % do 39,2 % s růstající tendencí v rámci sledovaného období.

Na vertikální analýze výnosů/příjmů Fakulty multimediálních komunikací jde vidět systém financování VŠ. Jsou 3 základní zdroje financování hlavní činnosti Fakulty multimediálních komunikací. Běžný příspěvek ze SR, Fond umělecké činnosti a rozvoj výzkumné organizace. Více jak 70 % tvoří běžný příspěvek ze SR. V roce 2021 ovšem tento podíl klesl na 68,5 %. Důsledkem je nárůst jiných druhů zdrojů financování. Fond umělecké činnosti fakulta poprvé získala v roce 2020. V tom roce tvořil podíl 5,8 %. Ateliéry v tomto roce nespotřebovaly veškeré prostředky a převedly do roku 2021. Tím se zvýšil podíl na 7 % a zapříčinil pokles, jak bylo řečeno u běžného příspěvku. V posledním roce už se hodnoty vrátily na předcházející díky poklesu o 29,6 %.

Náklady, které fakulta nemůže hradit v rámci běžného příspěvku hradí z poplatků studentů. Ty tvoří 3,4 % na celkových výnosech/příjmech. U nich byl pokles o 21 % v roce 2021. Důvody mohou být větší úleva od poplatků za studium, či pokles počtu přihlášek.

Doplňková činnost přináší v průměru 3 % výnosů/příjmů. Fakulta dosahovala 3 mil. Kč. Bohužel z důvodu pandemie Covid-19 výnosy/příjmy klesly. Fakulta uzavřena, akce zrušeny. Klesla o 90 % na 294 tis. Kč v roce 2020.

Následně byly analyzovány detailněji náklady vybraných zdrojů. Nejzásadnější pohled na náklady běžného příspěvku je v rámci cestovního a spotřebovaného materiálu. V období 2019-2020 zde jsou zásadní výkyvy. Spotřebované nákupy z hodnoty 4 mil. Kč klesly na 1,3 mil. Kč. Po rozvolnění následně stouply zpět na 2,5 mil. Kč. Akademici byli zvyklí vyjíždět na pracovní cesty několikrát do roka. To se bohužel s lockdownem změnilo. Z 1,2 mil. Kč se tato skupina nákladů dostala na pouhých 260 tis. Kč.

V rámci Fondu umělecké činnosti se kryjí dvě základní položky. Osobní náklady a jiné ostatní náklady. V roce 2021 se náklady navýšily o 37 %. Důvodem je využití prostředků převedených z roku 2020. Položka ostatní služby se meziročně 2020/2021 zvýšila z 202 tis. Kč na 1,3 mil. Kč. Další položkou, kde se ukázalo zvýšení prostředků jsou mzdové náklady.

DKRVO v rámci hodnoty spotřebovaných nákupů se rozděluje na 2 skupiny. V období 2019-2020 dosahovala v průměru 550 tis. Kč. Následující dvě období pak 150 tis. Kč. Opět se zde ukazuje pandemie Covid 19. Cestovné bylo v hodnotě 80 tis.kč. Oproti roku 2019 se jednalo o 87% pokles.

Druhou důležitou kapitolou byla analýza poměrových ukazatelů. Byly zde vypočítány ukazatelé zadluženosti, likvidity i rentability. Všechny potvrzují formu financování VŠ.

Fakulta multimediálních komunikací vykazuje hodnoty ukazatelů zadluženosti hodně pod doporučovanými hodnotami.

7 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Následující kapitola obsahuje tvorbu finančního plánu jako takového. Návrh bude obsahovat 3 varianty. Základní, optimistickou a pesimistickou. Základní, odrážející vývoj Fakulty multimediálních komunikací za konstantních podmínek, a která odráží vývoj posledních let a předpokládaný vývoj. Druhý faktor, který se v základní variantě nebere v potaz, jsou požadavky ateliérů. Optimistická varianta naopak bere v úvahu požadavky ateliérů a lepší vývoj výnosů. Poslední, pesimistická varianta, předpokládá útlum vývoje růstu zdrojů a nepředpokládá uspokojení požadavků ateliérů. Varianty jsou sestaveny pro období 2023-2028.

K sestavení plánu byly použity metody intuitivní a výsledky finančních analýz společně s analýzou okolí fakulty. Podkladem k sestavení byla interní data.

7.1 Základní varianta

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu vyjadřuje nejpravděpodobnější vývoj Fakulty multimediálních komunikací v letech 2023-2028. Odráží cíle fakulty a odhadovaný vývoj na základě předešlého období.

Dle finanční analýzy FMK každoročně navyšuje výnosy/příjmy. V tom je očekáváno pokračování i nadále, ovšem je tu hrozba nezískání žádaných projektů.

Základní varianta bude rozdělena na 3 části. V první části se zaměřím na majetkovou strukturu. Zde budou očekávány jen nejdůležitější investice. V druhé části budou naplánovány náklady třech základních zdrojů a ve třetí samotné výnosy/příjmy.

7.1.1 Majetková struktura

U dlouhodobého majetku Fakulty multimediálních komunikací je počítáno s pár investicemi v rámci základní varianty. Trendový vývoj je stanoven pomocí funkce Lintrend v Microsoft Excell a již naplánovaných nákladů.

V tabulce 10 vidíme, že v roce 2023 budou zcela odepsány dopravní prostředky, ocenitelná práva, drobný nehmotný majetek vytvořený vl. činností a software. U poslední skupiny neočekáváme nákup nového. K výuce se využívají převážně softwary poskytující pronájmy ročních licencí.

V rámci nově získaných projektů jsou plánovány nákupy samostatných movitých věcí (inventáře) v následujících letech. Je předpokládán růst této položky o 2 % každým rokem.

Přírůstek je očekáván také u strojů, přístrojů a zařízení. Hodnota v roce 2023 je předpokládána 2,9 mil. Kč. Následující roky pak snížena každoročně o 30 %.

Auta jsou využívána pro převoz děl a materiálu. Je tedy očekáván nákup nového automobilu v roce 2025. Následující roky jsou dopravní prostředky odepisovány a jejich zůstatková cena klesá.

Růst je naopak očekáván u operativního dlouhodobého majetku. Do výuky je nakupován majetek evidovaný na podrozvahových účtech velice často. Do této skupiny se řadí jakýkoliv majetek nad 2 tis. Kč, či přímo určený majetek ve směrnici, jako je např. tabule, skartovačka či žebřík.

V rámci nedokončeného majetku jsou pouze projektové práce vztahující se k plánovaným realizacím v následujících letech. Není určený přesný časový harmonogram, ale je předpokládána realizace v roce 2024.

Tabulka 10 Dlouhodobý finanční plán majetkové struktury – základní varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Dlouhodobý majetek	74333	74452	74978	75624	76332	77070
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>44901</i>	<i>44757</i>	<i>45019</i>	<i>45403</i>	<i>45848</i>	<i>46322</i>
Samostatné movité věci - inventář	200	204	208	208	208	208
Dopravní prostředky			1200	1176	1152	1129
Samostatné movité věci - stroje, přístroje, zařízení	2900	2030	1421	995	696	487
Umělecká díla - insignie	540	540	540	540	540	540
nedokončený dlouh. hmotný majetek						
Operativní evidence drobného hmotného majetku	43226	43731	44236	44742	45247	45752
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>29432</i>	<i>29695</i>	<i>29958</i>	<i>30221</i>	<i>30484</i>	<i>30748</i>
Software						
Ocenitelná práva						
Drobný nehmotný majetek vytvořený vl. činností						
Operativní evidence drobného nehmotného majetku	29432	29695	29958	30221	30484	30748

7.1.2 Plán výnosů

Hlavní činnost

Celkové výnosy/příjmy z hlavní činnosti jsou vyobrazeny v příloze XI. Plán výnosů/příjmů vychází ze dvou hodnot. Jako první je vyjádřena procentní změna hodnot naplánovaných pomocí funkce Lintrend v programu Microsoft Excell. Ty vyjadřují plán na základě lineární funkce. Druhá hodnota je procentní změna očekávaná fakultou, v rámci které je brána v potaz finanční analýza. Z výsledných procent se udělá průměr, který je finální pro plán budoucích výnosů/příjmů.

Běžný příspěvek ze SR, neočekávající omezení státu, každoročně roste. Při vyjádření pomocí Lintrendu v tabulce 11 je očekáván růst příspěvku každoročně o 4,5 % – 5 %. To se neliší od očekávané hodnoty fakulty. Ta předpokládá vzrůst příspěvku o 4 %. Výsledná očekávaná hodnota běžného příspěvku ze SR je tabulce č. 10.

Tabulka 11 Výpočet hodnoty změny běžný příspěvek – základní varianta

Běžný příspěvek ze SR	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Očekávaná změna dle funkce Lintrend	4,5%	5,2%	5,0%	4,7%	4,5%	4,3%
Stanovená očekávaná změna	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Výsledná změna	4,3%	4,6%	4,5%	4,4%	4,3%	4,2%

Stejně je vypočítán v tabulce 12 i nárůst stipendií studentů doktorských studijních programů a Fondu umělecké činnosti.

Stipendia studentů doktorských studijních programů jsou závislá na počtech doktorandů. Hodnota stipendia je závislá na plnění studijních povinností dle schváleného individuálního studijního plánu a jeho aktivního zapojení na pracovišti, ke kterému je zařazen. Minimální povinná doba je 12 hod/týdně. Výše doktorandského stipendia se odvíjí od:

- procentního plnění studijních povinností
- poměrového plnění zapojení na pracovišti.

Ve vysokoškolském prostředí se předpokládá zrušení doktorského financování. Je plánováno vyplacení v rámci běžného příspěvku ze SR. Je to ovšem v rozhodovací fázi, proto v rámci práce se zdroji bude počítáno. Pro účel vytvoření finančního plánu je brán zřetel na vývoj pomocí funkce Lintrend a předpokládaného růstu.

Tabulka 12 Výpočet hodnoty změny stipendia doktorandů – základní varianta

Stipendia studentů doktorských studijních programů	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Očekávaná změna dle funkce Lintrend	16,8%	8,3%	7,7%	7,1%	6,6%	6,2%
Stanovená očekávaná změna	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Výsledná změna	13,4%	9,2%	8,8%	8,6%	8,3%	8,1%

Fond umělecké činnosti je v mnoha ohledech podobný běžnému příspěvku ze SR. Je přidělován VVŠ z důvodu odstranění nepoměru, z důvodu absence počtu výzkumných výstupů jako tomu je u neuměleckých fakult. V rámci plánu je předpokládán růst viz. tabulka č. 13.

Tabulka 13 Výpočet hodnoty změny Fond umělecké činnosti – základní varianta

Fond umělecké činnosti	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Očekávaná změna dle funkce Lintrend	71,0%	19,8%	16,5%	14,2%	12,4%	11,1%
Stanovená očekávaná změna	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Výsledná změna	37,5%	11,9%	10,3%	9,1%	8,2%	7,5%

V tabulce č. 14 jsou vyjádřeny hodnoty výnosů/příjmů přepočteny na budoucí roky pomocí stanovených procentních růstů. Jelikož pokles v počtech studentů ani zásah státu není očekáván, v tabulce níže lze vidět pouze meziroční růsty.

Tabulka 14 Výsledné budoucí hodnoty HČ I – základní varianta.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vzdělávací činnost	104224	109665	115107	120548	125990	131432
Stipendia studentů doktorských studijních programů	4547	4964	5402	5864	6352	6868
Fond umělecké činnosti	7200	8057	8884	9692	10488	11278

Následující výnosy/příjmy jsou v tabulce 15 připisovány buď na nepravidelné bázi, či závisle na určitém faktoru. Jejich budoucí hodnota je určena trendovou funkcí Lintrend. Následně jsou určité zdroje upraveny na základě předpokladu fakulty.

Děkan přiznává sociální stipendium studentům studujícím ve standardní době studia, a kteří mají nárok na přídavek na dítě podle zvláštního právního předpisu. Tyto příspěvky jsou odhadovány na 2 % každým rokem. Stejně procento se předpokládá i u ubytovacích stipendií. Přiznávají se studentům:

- v prezenční době studia,
- kteří nemají místo trvalého pobytu v okrese místa studia,
- studují první bakalářský, magisterský nebo doktorský program.

Výše stipendia je stanovena rektorem pro celou Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně.

Finanční zdroje z projektů EU v roce 2023 čeká obnova. Projekty OP VVV vykazují výnosy/příjmy naposledy v roce 2023 a budou nahrazeny novými. Vypsáné jsou projekty jako zejména OP JAK a OP TAK. Předpokládány jsou mnohem větší částky v řádu desítek milionu korun.

Tabulka 15 Výsledné budoucí hodnoty HČ II. – základní varianta

V tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	179	186	194	201	209	217
Projekty CEEPUS	180	232	284	337	389	441
Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR	0	0	0	0	0	0
Rozvojové programy	1116	1126	1136	1147	1157	1168
Ubytovací stipendia	4677	4770	4866	4963	5062	5163
Sociální stipendia	54	55	56	57	58	59
Projekty OP VVV	300	0	0	0	0	0
Dotace Ministerstvo kultury	600	600	600	600	600	600
Dotace od územně správních celků	766	973	1180	1387	1594	1802
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	1194	1494	1795	2095	2395	2696
Projekty EU (OP JAK, OP TAK)	0	7200	44200	26700	24000	10000

Vlastní zdroje fakulty obsahují poplatky studentů za přihlášky, prostředky vybírané za vstupenky či úhrady od jiných subjektů. Řadí se do skupiny finančních prostředků, které se mohou využívat k úhradě nákladů spojených s jinou činností, než je výuka. Nejčastěji se jedná o poplatky, srážkové daně či občerstvení. Finanční prostředky na další roky jsou vypočítány pomocí očekávané hodnoty. Růst je plánován o 4 %. Důvodem k růstu je potenciál ve zdražování poplatků. Tato samá podílová hodnota se očekává i u ostatních poplatků. U výnosů/příjmů za placené kurzy se poslední 3 sledované roky získávalo 91 tis. Kč. Proto není očekáván nárůst sumy z důvodu počtu studentů, kurzy mají určitá volná místa a ta jsou naplňována. Ale jediný důvod pro zvýšení je zdražení kurzů. Počítá se s růstem 2 % u této položky.

Dary se skládají z několika položek.

- dary firem k rozšíření výuky,
- dary na organizování akcí v rámci výuky,

- nepeněžní plnění poskytována v rámci tvorby AVD.

Je očekáván mírný růst darů, jelikož je čím dál více silnější spolupráce s praxí. Firmy chtějí spolupracovat s fakultou na projektech a zapojovat se do rozšiřování praktických zkušeností studentů. Z těchto důvodů je zde brán očekávaný růst o 4 %.

Tabulka 16 Výsledné budoucí hodnoty HČ III. – základní varianta

V tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	4304	4476	4655	4841	5035	5236
Výnosy vzděl. činnost - plac. kurzy	93	95	97	99	100	102
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	226	235	244	254	264	275
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	612	636	662	688	716	744
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	10	10	11	11	12	12
Dary	1754	1825	1897	1973	2052	2134

Poslední skupinou výnosů jsou zdroje spojené s VaV. Fakulta své výsledky výzkumu a vývoje registruje a na základě nich je vyplácen příspěvek IP VaV – Rozvoj výzkumné organizace, zkráceně DKRVO. Očekáván je mírný meziroční růst těchto prostředků. V roce 2023 je plánována změna ve vyplácení příspěvku fakultám. Pro stimulaci pracovníků k dosahování vyšších a kvalitnějších výkonů byla vytvořena stimulační složka DKRVO. Prvním rokem je u Fakulty multimediálních komunikací očekáván nárůst výnosů/tržeb o více jak 25 %. Od roku 2024 je očekáván návrat na výpočet předešlý. V budoucích letech fakultě budou plynout skoro konstantní finanční prostředky s maximálním nárůstem 4 %.

Další očekávané konstantní finanční prostředky jsou v rámci Specifického vysokoškolského výzkumu. Na fakultě je možno v rámci SVV organizovat projekty IGA ve spolupráci se školitelem (akademikem z FMK), od kterých se očekává podpora vědecké činnosti studentů. Interně je příspěvek vypočítáván v několika krocích. Jako první se od přidělené hodnoty oddělí 1,25 % na náklady na organizaci IGA. Následně se prostředky rozdělí organizačním jednotkám dle příslušného procentního podílu. U tohoto druhu výnosů/příjmů není předpokládán meziroční nárůst větší jak 2 %.

Doplňková činnost

Doplňkovou činností Fakulty multimediálních komunikací jsou převážně smluvní výzkum a spolupráce na základě hospodářských smluv. Tyto dvě skupiny dohromady představují více jak 91 % z výnosů za doplňkovou činnost.

U doplňkové činnosti se počítá v následujících letech v tabulce 17 s 5 % konstantním růstem. Nepředpokládá se výrazný skok, proto budou výnosy ponechány ve všech obdobích v konstantní výši.

V roce 2023 jsou plánovány finanční prostředky z doplňkové činnosti v hodnotě 2 184 tis. Kč s konstantním nárůstem v následujících letech. Hodnotu 2 294 tis. Kč má FMK naplánováno na rok 2024. V posledním sledovaném roce se hodnota předpokládá 2 788 tis. Kč.

Tyto nárůsty mohou zrcadlit stupňující se zaměření na spolupráce s praxí a další fakultní aktivity.

Tabulka 17 Výsledné budoucí hodnoty DČ – základní varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nájemné	0	0	0	0	0	0
Hospodářské smlouvy	992	1041	1094	1148	1206	1266
Konference	179	188	197	207	217	228
Smluvní výzkum	1014	1064	1118	1174	1232	1294
Celkem Doplňková činnost	2184	2294	2408	2529	2655	2788

7.1.3 Náklady vybraných zdrojů

Běžný příspěvek ze SR

Provozní náklady se skládají ze spotřeby materiálu, služeb, osobních nákladů, daní a poplatků, ostatních nákladů a vnitropodnikových nákladů.

S pomocí finanční analýzy vychází stanovení plánovaných nákladů pro běžný příspěvek ze SR jako stanovení procentním podílem na výnosech. Nejdříve je v příloze XII. stanoven

průměrný procentuální podíl dle výsledných hodnot období 2019-2022. Na základě něj jsou následně stanoveny hodnoty jednotlivých nákladů.

Fixní a variabilní složky najdeme ve spotřebě materiálu a energii. Do fixní položky řadíme vytápění objektu, elektřinu a plyn. U energií předpokládáme nárůst, ovšem ne tak rapidní, jelikož ceny energií byly už v roce 2022 vysoké. Převažuje složka variabilní. Základ skupiny nákladů je spotřeba materiálu používaného k výstupům v rámci výuky. Růst nákladů na materiál počítá převážně se zdražením než se zvětšením množství spotřeby. ČNB predikuje snížení inflace, ale cenová hladina je stále vysoká.

U položky opravy a údržby v tabulce 18 bude zvolen podíl na výnosech 0,2 %. Majetek fakulty je z větší části odepsán, proto už není výhodné jej opravovat.

Další nárůst se předpokládá u mezd. V roce 2022 navyšování mzdových tarifů na UTB, ale předpokládá se další nárůst. V základní variantě se nepočítá se zvyšováním počtu zaměstnanců.

I v případě ostatních nákladů bude hodnota stanovena metodou podílu na výnosech. Kurzové ztráty představují v průměru 0,04 %. Jedná se o částku účtovanou z důvodu rozdílných měn ve fakturovacích a ve vedení účetnictví. Není očekáván výjimečný nárůst. Jen úměrná změna vůči změně materiálu.

U vnitropodnikových nákladů bude zvolen podíl 10,1 % na výnosech. Největší podíl z něj jsou režie a náklady na budovy. Je jim přiřazen podíl 7,1 %. Touto položkou jsou přiřazeny náklady na využívání prostor jednotlivým původcům. U položky Mezifakultní spolupráce navrhuji hodnotu vypočítaného průměrného podílu 2,6 %. Ve finanční analýze lze nalézt, že jednotlivé roky se pohybovala v rozmezí 2 %-3 %.

Tabulka 18 Plánované náklady běžného příspěvku ze SR – základní varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Běžný příspěvek ze SR	93732	98626	103519	108413	113307	118201
Spotřebované nákupy	2983,9	3139,7	3295,5	3451,3	3607,0	3762,8
-spotřeba materiálu	2921,0	3073,5	3226,0	3378,5	3531,0	3683,5
-spotřeba energie	62,9	66,2	69,5	72,8	76,1	79,3
Služby	4627,2	4868,8	5110,4	5352,0	5593,5	5835,1
-Opravy a udržování	245,1	257,9	270,7	283,5	296,3	309,1
-Cestovné	901,0	948,1	995,1	1042,1	1089,2	1136,2
-Ostatní služby	3481,1	3662,8	3844,6	4026,3	4208,1	4389,8
Osobní náklady	78287,9	82375,3	86462,8	90550,2	94637,7	98725,1

-Mzdové náklady	59321,3	62418,4	65515,6	68612,8	71710,0	74807,2
-Zákonné sociální pojištění	18821,9	19804,6	20787,3	21770,0	22752,7	23735,4
-Zákonné sociální náklady	49,5	52,1	54,7	57,2	59,8	62,4
-Ostatní sociální náklady	95,2	100,2	105,2	110,2	115,1	120,1
Daně a poplatky	20,3	21,3	22,4	23,5	24,5	25,6
-Daň silniční	8,1	8,5	8,9	9,3	9,8	10,2
-Ostatní daně a poplatky	12,2	12,8	13,5	14,1	14,8	15,4
Jiné provozní náklady	7812,5	8220,4	8628,3	9036,2	9444,1	9852,0
-Pokuty, penále	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
-Kurzové ztráty	44,8	47,2	49,5	51,8	54,2	56,5
-Jiné ostatní náklady	7767,1	8172,6	8578,2	8983,7	9389,2	9794,7
Vnitropodnikové náklady	10492	11040	11587	12135	12683	13231
-Mezifakultní spolupráce	2755,8	2899,6	3043,5	3187,4	3331,3	3475,1
-Režie a náklady na budovy	7375,0	7760,0	8145,1	8530,1	8915,2	9300,2
-ostatní	361,2	380,0	398,9	417,7	436,6	455,4
Celkem	104224	109665	115107	120548	125990	131432

Fond umělecké činnosti

U nákladů na materiál fakulta očekává růst. Důvodem je nárůst cen. V budoucích letech očekává nárůst finančních prostředků plynoucích z Fondu umělecké činnosti. Podílově ovšem náklady klesnou. Z 8 % je očekáván podíl o 0,4 % menší, a to 7,6 %.

Dle dat z předešlých let první dva sledované roky u oprav a udržování vykazují 100% nárůst. Výjimečně v roce 2022 není žádný náklad. V budoucnu se počítá s nárůstem oproti roku 2021. Podíl na celkových nákladech pak 0,1 %, jako oba sledované roky.

Metodou podílu na výnosech jsou stanovené i osobní náklady. Přepočtením podílu hodnota pro budoucí plán klesla o 0,4% oproti roku 2022. Pro mzdové náklady je počítáno s podílem 37,3 % a pro zákonné a sociální pojištění s 13,3 %.

U daní a poplatků počítá fakulta s minimálním zvýšením. Fakulta jako celek platí např. daň silniční a clo. Neplatí naopak daň z nemovitostí.

Vnitropodnikové náklady jsou naplánovány na základě vývoje v minulosti. V roce 2020 byla skupina ostatních vnitropodnikových nákladů dle tabulky 19 v hodnotě 13 tis. Kč, další rok 2021 celé vnitropodnikové náklady byly nulové. V roce 2022 byly naopak režie a náklady na budovy v hodnotě 1 mil. Kč a ostatní nulové. V budoucnu se plánuje s větší částí pro režie a náklady na budovy.

Tabulka 19 Plánované náklady Fondu umělecké činnosti – základní varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Fond umělecké činnosti	6818	7630	8414	9179	9933	10680
Spotřebované nákupy	551	616	680	741	802	863
-spotřeba materiálu	551	616	680	741	802	863
Služby	830	929	1025	1118	1210	1301
-Opravy a udržování	4	5	5	6	6	7
-Cestovné	257	288	317	346	374	403
-Ostatní služby	569	637	702	766	829	891
Osobní náklady	3642	4076	4495	4903	5306	5705
-Mzdové náklady	2686	3006	3314	3616	3913	4207
-Zákonné sociální pojištění	956	1070	1180	1287	1393	1498
Daně a poplatky	1	2	2	2	2	2
-Daň silniční	0,48	0,54	0,59	0,64	0,70	0,75
-Ostatní daně a poplatky	0,97	1,09	1,20	1,31	1,42	1,53
Jiné provozní náklady	1794	2007	2213	2414	2613	2809
-Kurzové ztráty	1	1	1	1	1	2
-Jiné ostatní náklady	1793	2006	2212	2413	2611	2808
Vnitropodnikové náklady	382	427	471	514	556	598
-Režie a náklady na budovy	377	422	465	507	549	591
-ostatní	5	5	6	6	7	7
Celkem	7200	8057	8884	9692	10488	11278

IP VaV – Rozvoj výzkumné organizace

Finanční prostředky jsou přiřazovány poskytovatelem na základě předložené dlouhodobé koncepce rozvoje výzkumné organizace (DKRVO). Tento druh finančních prostředků je určen k podpoře výzkumu, vývoje a inovací. Prostředky jsou připisovány Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně hromadně, a ta je následně dle indikátorů přerozděluje fakultám.

Jednotlivé náklady jsou přepočítávány pomocí podílové hodnoty na celkových výnosech. Nákladová třída 5* je násobena hodnotou 94 procent. V minulosti se jednalo o hodnoty v rozmezí 91 % - 97 %.

Dle přílohy XIII. spotřebovaným nákupům je přiřazen podíl 9 %. Řadí se zde spotřeba materiálu potřebného k tvorbě v rámci výuky. Průběh podílové hodnoty v rámci let byl různý. V roce 2019 se jednalo o 10,5 %, v roce 2020 stoupl na 17,6 %, a následně o více jak polovinu klesl na pouhé 4 % v roce 2021. Patrně to bylo způsobeno využitím spíše cestovního v rámci výzkumů než na náklady samotné výstupy. Je očekáván postupný nárůst a převážně v roce 2023 ještě větší. Fakulta bude financovat více materiálu v rámci výzkumu a výstupů z něj.

V roce 2021 se skupina nákladů služby přehodila se spotřebou materiálu a stala se podstatnější skupinou nákladů v závislosti na výnosech. Řadí se zde cestovné, opravy a udržování a ostatní služby. Předpokládá se nárůst této položky o 8 % z důvodu cenových hladin.

V rámci DKRVO je nejvíce čerpáno na osobní náklady. Přepočtený podíl tvoří 63 %. Řadí se zde náklady mzdové, sociální pojištění a zdravotní pojištění. Jelikož se předpokládá nárůst hodinové sazby pro externisty, je potřeba počítat s nárůstem této skupiny nákladů. Druhým faktorem pro růst je zařazení více praktických workshopů a přednášek do výuky externisty. Predikovaný nárůst je 44 % oproti roku 2022.

Fakulta platí spíše poplatky. Na nich má ale ani ne 1 %. Silniční daň od roku 2021 nevykazuje. A to by chtěla udržet i do budoucna. Do finančního plánu je počítáno s hodnotami 14 a 15 v roce 2023–2024, a následně každoroční nárůst o 2 tis. Kč.

Ostatní provozní náklady se v minulosti pohybovaly v rozmezí 5 % - 7 %. V roce 2021 se tento podíl zdvojnásobil. Způsobeno to bylo větším využitím studentů ve výzkumných projektech a vyplácením stipendií. V následujících letech je očekáván mírný pokles. Počítá se zde s podílem 10 % na výnosech.

S narůstající cenou energií narůstaly také režie a náklady na budovy. V roce 2019 byl podíl na výnosech 2,7 %, 2019 5,3 % a v roce 2021 a 2022 stouply na 7 % a 9 %. Dle průzkumů by ceny energií neměly už tak rapidně růst, proto je počítáno s podílem pouhých 6 % na rostoucích výnosech.

7.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu bude očekávat zvýšení počtu studentů nebo částečný růst ekonomiky, a tedy vyšší výnosy. Celkové příjmy/výnosy této varianty jsou zobrazeny v příloze XIV. V optimistické variantě je převzata základní varianta, která je upravena o požadavky ateliérů v rámci běžného příspěvku. Celkově běžný příspěvek bude taky předpokládán s růstem 10 %. Ostatní výnosy/příjmy jsou zvýšeny o 10 %, nejsou nijak upravovány.

7.2.1 Plán nákladů

V rámci běžného příspěvku ze SR jsou naplánovány požadavky ateliérů. Vyčíslené hodnoty zvedají jednotlivé skupiny nákladů a určují, jak velký by musel být příspěvek k pokrytí plánu.

Ateliér Design skla

Ateliér Design skla žádá o podpoření výuky pravidelným kreslením pro všechny tři ročníky. Předpokládáme pravidelné hodiny jednou za 14 dní v délce 180 min. Hodinová mzda externistů je 370 Kč. Během dvou semestrů je počítáno s 13 rozvrhovanými semináři a 2 hodiny zápočtových seminářů s hodinovou sazbou 180 Kč. Upravována je položka mzdové náklady. Jedná se o externisty na DPP, kteří mají do 10 tis. Kč, z tohoto důvodu se neplatí sociální ani zdravotní pojištění. Položka je předpokládána v hodnotě 866 tis. Kč. s každoročním zvýšením o 2 %. z důvodu předpokládaného zvýšení hodinových mezd. Druhým cílem je organizace přednáškových bloků. Na tuto akci se stanoví pevná částka vycházející z průměrného počtu workshopů a hodinové sazby. V rámci jednoho roku je stanovena na 20 tis. Kč. Položka, která je navyšována jsou ostatní služby. U ateliéru Design skla se dále předpokládá rozšíření oboru. Na to se stanoví pevná částka vypočítaná z průměrných potřebných úvazků. Stanovená částka je 150 tis. Kč. A každoročně je o 2 % zvyšována z důvodu předpokladu zvyšování hodinových sazeb. Opět bude upravována položka mezd.

Ateliér Grafický design

Ateliér Grafický design předpokládá výměnu 15 počítačů iMac. Ke každému následně je potřeba dokoupit i roční licenci na Adobe. Jedná se o velkou položku, proto bude rozplánována na první 3 roky. Cena jednoho počítače se šplhá až k 60 tis. Pro potřeby výuky je vyžadován silný počítač. První 3 roky jsou plánované nákupy 5 počítačů. Položka je naplánována v rámci ostatních nákladů, jelikož je potřeba platit z investic a převést tedy tyto prostředky. Roční licence programu Adobe stojí 37,29 EUR. Pro převod je brán kurz 23,47 Kč/EUR. Položka je plánována v rámci položky ostatní služby.

Ateliér Průmyslový design

Cíl dalšího vzdělávání pedagogů a studentů v rámci workshopů a pedagogů má za cíl i ateliér Průmyslový design. Část se dá realizovat na základě už stanoveného budgetu pro ateliér Design skla. Jsou to ateliéry, které mají podobné určité předměty. Na specifickou část workshopů je stanovena částka 10 tis. Kč.

Na propagaci ateliérům je přiřazena pevná částka. Jedná se o inzerci na webových stránkách a sociálních sítích. Pevná částka je stanovena na 200 tis.

Studenti průmyslového designu nedisponují dostatkem programů. Zde je opět předpokládán pronájem ročních licencí. Očekává se nákup licencí v roce 2023 pro 5 programů a v roce 2024 pro dalších 5.

Ateliér Reklamní fotografie

Zásadní potřeba ateliéru Reklamní fotografie je technika. Foťáky, světla apod. Každý rok je očekáván nákup nějaké nové techniky, aby se dokázal udržet krok s vývojem. Každým rokem je přiřazena pevná částka 250 tis. Kč.

Ateliér Prostorová tvorba

Budget na propagaci bude přiřazen i ateliéru Prostorová tvorba. Na rozjetí sociálních sítí, placené reklamy a ateliérový web bude přiřazeno 10 tis. Kč první dva roky.

Ateliér Audiovize

Celková investice na obnovu zvukařské techniky je odhadována na více jak 1 mil. Kč. Předpokládá se tedy investice v hodnotě 300 tis. v roce 2023, a následně 500 tis. v roce 2024. Další roky jsou finanční prostředky opět v hodnotě 300 tis. Kč. Poslední investice do obnovy je očekávána v roce 2026.

Ateliér Animovaná tvorba

Svou skupinu akademiků by rád posílil ateliér animované tvorby. Navrženo bude přijetí dvou stálých externistů. Přijati by byli na pozici odborného asistenta. Dle mzdových tarifů a průměrných osobních ohodnocení bude očekáván růst položky mzdových nákladů. Celkově osobní náklady odhadem stoupnou o 1 mil. Kč. Na zahraniční stáže a cesty je ateliéru animované tvorby přidělen budget 100 tis. Kč. v rámci let 2023-2024.

Ateliér Digitální design

V posledních letech se na ateliéru Digitální design začal rozvíjet v rámci výuky videomapping a projekce. Jsou také využívány na akcích Fakulty multimediálních komunikací. Ateliér by tedy rád obnovil techniku a rozvíjel se v tomto směru dál. Na tento vývoj je stanovena částka 0,5 mil. Kč v roce 2024.

Ateliérové vystavování výtvorů by vedení ateliéru rádo podpořilo vylepšením ve formě nových velkoplošných TV. V rámci fakultní spolupráce je plánováno následně upravit stojany na televizory. Celková investice je předpokládána na 300 tis. Kč. U ostatních nákladů je předpoklad zvýšení o 200 tis. a u materiálu o 100 tis. Kč.

Ústav marketingových komunikací

Na ÚMK vyučuje hned několik akademiků interních a externích. Ústav by je rád podpořil ve studiu k dosažení vyšších titulů. Habilitační řízení je očekáváno ze začátku u jednoho akademika. Je předpokládána podpora studia ve formě příspěvku 20 tis. Kč. Následné náklady ovlivní zvýšení mzdových nákladů.

Arts Management

Pro podporu růstu ateliéru Arts Management je předpokládáno přijetí jednoho externisty ročně. Pracovní vztah by se uzavřel na dohodu o provedení práce a není očekáváno překročení hranice 10 tis. Kč měsíčně. Bude tedy stanovena částka 100 tis. Kč na jednoho externistu ročně. Takto je očekáváno první 3 roky.

Sestavení

Náklady v rámci běžného příspěvku ze státního rozpočtu jsou plánovány v tabulce 20 v hodnotě 114,7 tis. Kč v roce 2023, 120,6 tis. Kč v roce 2024 a 126,6 tis. Kč v roce 2025. Oproti základní variantě se jedná o nárůst 10 % každým rokem. Opět jsou jednotlivé náklady vypočítány na základě podílového poměru.

Skupiny nákladů, jež jsou ovlivňovány požadavky ateliérů jsou v roce 2023 upravovány individuálně. Nákladová skupina Ostatní služby je očekávána v hodnotě 4,5 mil. Kč, což je větší podíl na celkových nákladech. Je tedy upravena položka mzdové náklady o tento rozdíl. V roce 2024 se jedná o stejnou situaci. Ostatní služby a jiné ostatní náklady přečerpaly stanovený podíl. Byly tedy opět opraveny mzdové náklady a zákonné sociální pojištění o rozdíl.

Stejně jako v základní variantě dlouhodobého finančního plánu i zde je plánováno alokování největší části příspěvku do osobních nákladů. V roce 2023 začíná nákladová skupina hodnotou 85 442 tis. Kč. Každoročně následně náklady stoupají v průměru o 4,5 mil Kč.

Další poměrnou částí nákladů příspěvku jsou jiné ostatní náklady. V období 2023–2028 jsou v hodnotách od 8,6 mil. Kč do 10,8 mil. Kč. Je očekáváno převážně zvýšení vyplácených stipendií v rámci této položky.

Tabulka 20 Plánované náklady běžného příspěvku ze SR – optimistická varianta

v tis. Kč.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Náklady běžného příspěvku ze SR	103104	108489	113871	119254	124637	130021
Spotřebované nákupy	3282	3454	3625	3796	3968	4139
-spotřeba materiálu	3213	3381	3549	3716	3884	4052
-spotřeba energie	69	73	76	80	84	87
Služby	5734	5990	5622	5887	6153	6419
-Opravy a udržování	270	284	298	312	326	340
-Cestovné	991	1043	1095	1146	1198	1250
-Ostatní služby	4473	4664	4229	4429	4629	4829
Osobní náklady	85442	89746	95108	99605	104101	108597
-Mzdové náklady	64609	67794	72065	75474	78881	82288
-Zákonné sociální pojištění	20674	21785	22867	23947	25028	26109
-Zákonné sociální náklady	54	57	60	63	66	69
-Ostatní sociální náklady	105	110	116	121	127	132
Daně a poplatky	22	23	25	26	27	28
-Daň silniční	9	9	10	10	11	11
-Ostatní daně a poplatky	13	14	15	16	16	17
Jiné provozní náklady	8623	9275	9491	9940	10389	10838
-Pokuty, penále	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
-Kurzové ztráty	49	52	54	57	60	62
-Jiné ostatní náklady	8573	9223	9436	9882	10328	10775
Vnitropodnikové náklady	11541	12144	12746	13349	13951	14554
-Mezifakultní spolupráce	3031	3190	3348	3506	3664	3823
-Režie a náklady na budovy	8112	8536	8960	9383	9807	10230
-ostatní	397	418	439	460	480	501
Celkem	114646	120632	126617	132603	138589	144575

7.2.2 Plán výnosů/příjmů

Hlavní činnost

Pro stanovení plánu výnosů/příjmů budu vycházet ze základní varianty. Budoucí hodnota běžného příspěvku ze státního rozpočtu byla vypočtena v podkapitole výše. Zbýlé výnosy/příjmy jsou naplánovány individuálně níže.

Stipendia studentů doktorských studijních programů v optimistické variantě jsou předpokládána růst v rámci tabulky 21 o 10 %. V roce 2023 jsou v hodnotě 5 mil. Kč.

V průběhu sledovaného období se hodnoty následně zvyšují. V roce 2024 je hodnota 5 460 tis. Kč

a v roce 2025 5 942 tis. Kč. S nárůstem nákladů na doktorandská stipendia je i předpoklad nárůstu doktorandů. V tabulce níže jde vidět očekávaný vývoj Fondu umělecké činnosti. Je opět předpokládán nárůst o 10 % oproti základní variantě. Na konci období 2023-2028 jsou předpokládány finanční prostředky v hodnotě 12,4 mil. Kč. S hodnotou přes 1 mil. Kč se fakulta dostane v roce 2026. S menšími hodnotami, ale stejným růstem se počítá u příspěvku studujícím studentům a v rámci projektu CEEPUS. Finanční zdroj studujících studentů za celé sledované období poroste vůči roku 2023 o 42 tis. Kč. V roce 2023 je očekávána hodnota 196 a na konci v roce 2028 238 tis.kč. Projekty CEEPUS jsou předpokládány růst rychleji. Oproti základním variantám ovšem opět konstantní hodnotou 10 %.

Tabulka 21 Výsledné budoucí hodnoty HČ I. – optimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vzdělávací činnost	114646	120632	126617	132603	138589	144575
Stipendia studentů doktorských studijních programů	5002	5460	5942	6451	6988	7555
Fond umělecké činnosti	7920	8863	9773	10662	11537	12405
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	196	205	213	221	230	238
Projekty CEEPUS	198	255	313	370	428	485

Předpokládané výnosy/příjmy pro rozvojové, ubytovací a sociální stipendia jsou v optimistické variantě hodnoty základní varianty zvýšené o 10 %. U Rozvojových stipendií je očekávána hodnota 1,227 mil. v roce 2023 a v roce 2024 mírný růst na 1,239 mil. Kč. Následující roky je očekáván opět mírný nárůst až do posledního roku 2028, kdy je předpokládána hodnota 1,284 mil. Kč. Ubytovací stipendia jsou předpokládána růst o něco rychleji. V roce 2028 je nárůst oproti roku 2023 o 536 tis. Kč. Je zde ponechán meziroční nárůst dle základní varianty. Sociální stipendia se za celé období nedostanou nad 70 tis. Kč. V roce 2023 a 2024 se očekává hodnota 59 tis. Kč a 60 tis. Kč. Následující roky je předpokládán nárůst o 1 tis. Kč ročně. Individuálně jsou stanoveny předpokládané hodnoty projektů OP VVV. V rámci roku 2023 jsou vykazovány poslední finanční prostředky. Projekty jsou ukončené a nahrazené jinými na dalších 5 let. Hodnota posledních výnosů/příjmů je 300 tis. Kč.

Tabulka 22 Výsledné budoucí hodnoty HČ II. – optimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rozvojové programy	1227	1239	1250	1262	1273	1284
Ubytovací stipendia	5144	5247	5352	5459	5568	5680
Sociální stipendia	59	60	61	63	64	65
Projekty OP VVV	300	0	0	0	0	0

U vybraných dotací v tabulce níže není jasné kolik přesně finančních prostředků bude fakultě připsáno. Je jen očekáván růst o 10 % oproti základní variantě. U dotací ministerstev není očekáván zásadní růst. Očekává se konstantní částka. V optimistické variantě je pak připsáno 10 % navíc, díky předpokladu vypisování více dotačních programů a projektů. Naopak je očekáváno větší zapojení do vypsanych dotací od územně správních celků. v roce 2023 je očekávány dotace v celkové výši 843 tis. Kč. Následující rok následně přechod přes 1 mil Kč. Další roky meziroční růst až do hodnoty 1,98 mil. Kč v roce 2028. U ostatních zahraničních programů jsou vypsány žádosti na finanční prostředky, akorát ještě není známo, zda budou připsány fakultě. Je přesto očekáváno připsání 1,3 mil. Kč v roce 2023, 1,644 mil. v roce 2024 a 1,974 mil. Kč v roce 2025. Následující roky už hodnota přesáhne 2 mil. Kč. V roce 2026 jsou předpokládány prostředky v hodnotě 2,304 mil. Kč s růstem na 2,635 mil. Kč a 2,965 mil. Kč. Od roku 2024 plánovány finanční prostředky v hodnotách desítek milionů. Oproti základní variantě se neplánují změny, jelikož se jedná už známý projekt a již plánované hodnoty.

Tabulka 23 Výsledné budoucí hodnoty HČ III. – optimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Dotace Ministerstvo kultury	660	660	660	660	660	660
Dotace od územně správních celků	843	1071	1298	1526	1754	1982
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	1313	1644	1974	2304	2635	2965
Projekty EU (OP JAK, OP TAK)	0	7200	44200	26700	24000	10000

U vlastních výnosů/příjmů v tabulce 24 není očekáván takový velký nárůst. Hodnoty jsou násobeny 5 % vůči základní variantě. Největší část z tohoto druhu výnosů/příjmů tvoří poplatky studentů. Jedná se o platby za přihlášky, za studium samoplátců a další podobné platby. V roce 2023 je předpokládána hodnota 4,5 mil. Kč s konstantním nárůstem až do roku 2026, kdy hodnota přeskočí 5 mil Kč a je očekáváno dosažení 5,083 mil Kč.

Následující roky pak 5,286 mil. Kč s konečnou hodnotou 5,498 mil. Kč v roce 2028. Další větší položkou jsou výnosy bez nároku na odpočet. Zde se jedná převážně o výnosy/příjmy za vstupné na akcích pořádané fakultou. V roce 2023 je předpokládáno zvýšení o 5 % na 642 tis. Kč. Následně v roce 2024 růst na 668 tis. Kč, v roce 2025 na 695 tis. Kč a v roce 2026 skok na 722 tis. Kč. V této hladině se následně zůstane až do roku 2028 kdy v roce 2027 je očekáváno 751 tis. Kč a ve zmíněném 2028 781 tis. Kč. Ostatní výnosy/příjmy nejsou očekávány v takových hodnotách. Výnosy za placené kurzy a úhrady od jiných subjektů jsou předpokládány v hodnotách do 100 tis. Kč. Jen výnosy s nárokem na odpočet jsou očekávány ve stanoveném období v rozmezí 237 – 288 tis. Kč.

Tabulka 24 Výsledné budoucí hodnoty HČ IV. – optimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	4519	4699	4887	5083	5286	5498
Výnosy ze vzděl. činnost - plac. kurzy	97	99	101	103	105	108
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	237	246	256	267	277	288
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	642	668	695	722	751	781
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	10	11	11	12	12	13

Dary v tabulce 25 jsou předpokládány růst oproti základní variantě také o 5 %. V roce 2023 je očekávána hodnota 1,8 mil. Kč. V roce 2024 se zvedne na 1,92 mil. Kč a 2025 na 1,99 mil. Kč. Přes 2 mil je očekáváno přehoupnutí v roce 2026. V posledním roce 2028 je předpokládáno dosažení hodnoty 2,24 mil. Kč. RVO a Specifický vysokoškolský výzkum jsou druhy peněz, u kterých se nepředpokládá nějaký závratný nárůst. Maximální přípustný je 2 % oproti základní variantě. Na základě toho je předpokládána hodnota RVO v roce 2023 4,58 mil. Kč. Následující rok je pokles o více jak 700 tis. Kč. Po tomto roce je očekáván opětovný meziroční nárůst. V posledním stanoveném roce je očekávána hodnota 4,46 mil. Kč. Důvodem poklesu v roce 2024 je výpočet dle hodnoty roku 2022, jelikož v roce 2023 je RVO výjimečně počítáno jiným způsobem. Specifický vysokoškolský výzkum je opět jeden z méně rostoucích zdrojů. V rámci sledovaného období je plánován růst o 172 tis. Kč.

Tabulka 25 Výsledné budoucí hodnoty HČ V. – optimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Dary	1842	1916	1992	2072	2155	2241
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	4577	3808	3961	4119	4284	4455
Specifický vysokoškolský výzkum	1649	1682	1716	1750	1785	1821

Doplňková činnost

U doplňkové činnosti FMK se v rámci optimistické varianty počítá s 10 % růstem oproti variantě základní. Celkové výnosy/příjmy budou v hodnotě 2,4 mil. Kč oproti základním 2,2 mil. Kč. U všech druhů se jedná o mírné nárůsty. Není zde žádný výnos/příjem, který by nějak vynikal.

Tabulka 26 Výsledné budoucí hodnoty DČ – optimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nájemné	0	0	0	0	0	0
Hospodářské smlouvy	1091	1146	1203	1263	1326	1392
Konference	197	206	217	228	239	251
Smluvní výzkum	1115	1171	1229	1291	1355	1423
Celkem Doplňková činnost	2403	2523	2649	2782	2921	3067

7.3 Pesimistická varianta

Tato varianta finančního plánu počítá se snížením výnosů/příjmů důsledkem negativního vývoje ve společnosti. Může se jednat o další globální krize, špatné ekonomické situace v České republice nebo jiného závažného důvodu. Univerzita v důsledku vládních škrťů, v rámci vyrovnání vládního dluhu, dostane nižší běžný příspěvek ze státního rozpočtu a nebude schopna pokrýt veškeré své náklady. Dalším důsledkem špatného vývoje může být neposkytování dotací a jiných národních programů. Ty představují podstatnou část výnosů/příjmů. Celkové plánované výnosy/příjmy v rámci pesimistické varianty jsou plánovány v příloze XV.

Pesimistická varianta plánu, v důsledku zmíněných překážek, bude předpokládat nulové investice do dlouhodobého majetku a zachování stávajícího počtu zaměstnanců.

7.3.1 Majetek

Jelikož, jak bylo řečeno výše, pesimistická varianta nepočítá s investicemi do majetku v budoucích letech, je zde brán jen předpoklad vývoje dle trendové analýzy funkce Lintrend v Microsoft Office.

Hodnota celkového dlouhodobého majetku v rámci budoucích let stoupá. Je to způsobeno rostoucím operativním majetkem na podrozvahových účtech. Omezení rozpočtu ovlivní vývoj samostatných movitých věcí. Společnost bude muset omezit plánované investice do hmotného majetku.

Samostatné movité věci, přesněji inventář, dle trendové analýzy, vykazuje poslední zůstatkovou cenu v roce 2023. Hodnota inventáře v tomto roce je 163 tis. Kč. Následující roky je plně odepsán.

Podobná situace se očekává i u dopravních prostředků. Zde se předpokládá zcela odepsání už v roce 2023. Pro fakultu to nepředstavuje ideální situaci. Automobily využívá pro převozy děl a materiálu. Bez nich si bude muset půjčovat od firem a stoupnou ji náklady.

Zůstatková cena strojů a zařízení v roce 2023 je 972 tis. Majetek se následující roky postupně odepisuje a v roce 2028 stále vykazuje zůstatkovou cenu 30 tis. Kč. S opotřebením fakultě začnou stoupat náklady na opravy.

Insignie se řadí mezi umělecká díla, která nejsou odepisována. V této variantě finančního plánu nedochází k žádné změně.

Z důvodu využívání v rámci výuky, operativní evidence drobného hmotného majetku zůstane neměnná.

Tabulka 27 Dlouhodobý finanční plán majetkové struktury – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Dlouhodobý majetek	74333	74452	74978	75624	76332	77070
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>44901</i>	<i>44757</i>	<i>45019</i>	<i>45403</i>	<i>45848</i>	<i>46322</i>
Samostatné movité věci – inventář	163	0	0	0	0	0
Dopravní prostředky						
Samostatné movité věci - stroje, přístroje, zařízení	972	486	243	122	61	30
Umělecká díla - insignie	540	540	540	540	540	540
Nedokončený dlouh. hmotný majetek						

Operativní evidence drobného hmotného majetku	43226	43731	44236	44742	45247	45752
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>29432</i>	<i>29695</i>	<i>29958</i>	<i>30221</i>	<i>30484</i>	<i>30748</i>
Software						
Ocenitelná práva						
Drobný nehmotný majetek vytvořený vl. činností						
Operativní evidence drobného nehmotného majetku	29432	29695	29958	30221	30484	30748

7.3.2 Výnosy

Z důvodů ekonomické krize či jiné situace může dojít k poklesu výnosů/příjmů plynoucích Fakultě multimediálních komunikací. V rámci pesimistické varianty předpokládáme přesný opak než u optimistické. Jsou zde plánované pokles v rozmezí 2 % - 10 %.

Běžný příspěvek ze SR v tabulce 28 je předpokládán být v hodnotě přes 100 mil. Kč. Pokud by ovšem nastala špatná ekonomická situace a muselo se sáhnout na státní rozpočet, znamenalo by to krácení i tohoto příspěvku. Je očekáván pokles v hodnotě 10 %. V roce 2023 by se dosáhlo jen 93,8 mil. Kč, v roce 2024 98,7 mil. Kč a v roce 2025 by se příspěvek přehoupl přes 100 mil. Další finanční prostředky, které budou sníženy v tabulce 28 o 10 % jsou stipendia studentů doktorských studijních programů. Oproti základní variantě klesnou o 454 tis. Kč. Předpokládaná hodnota v roce 2023 je 4,1 mil. Kč. Za celé stanovené období je následně růst o 2 mil. Kč. Fond umělecké činnosti po úpravě o 10 % přesáhne hodnotu 10 mil. Kč namísto v roce 2027 až v roce 2028. První rok očekáváme 6,5 mil. Kč a v roce 2026 8,7 mil. Kč. První hodnota přes 10 mil. Kč je ve zmíněném roce 2028 a jedná se o 10,2 mil. Kč. Příspěvek studujícím cizincům na základě usnesení vlády a projekty CEEPUS předpokládají v roce 2023 podobnou hodnotu. Následný vývoj je ovšem jiný. Finanční prostředky cizinců meziročně stoupají o 7 tis. Kč., kdežto CEEPUS je očekáván růst rychleji. V roce 2025 má dosahovat 256 tis. Kč a má dorůst až do 397 tis. Kč. v roce 2028.

Tabulka 28 Výsledné budoucí hodnoty HČ I. – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vzdělávací činnost	93801	98699	103596	108494	113391	118288
Stipendia studentů doktorských studijních programů	4093	4467	4862	5278	5717	6181
Fond umělecké činnosti	6480	7251	7996	8723	9439	10150
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	161	168	174	181	188	195
Projekty CEEPUS	162	209	256	303	350	397

Rozvojové programy jsou očekávány dle tabulky 29 v hodnotě 1,004 mil Kč v roce 2023. Následují malé nárůsty o cca 10 tis. Kč až do roku 2028, kdy hodnota příspěvku je předpokládána 1,051 mil. Kč. Ubytovací stipendia jsou očekávána v rozdílu 10 % oproti základní variantě. V roce 2023 očekáváme hodnotu 4,209 mil. Kč. Následné nárůsty jsou nižší jak 100 tis. Kč. Sociální stipendia jsou předpokládána růst o 1 tis. Kč každým rokem. V roce 2023 se jedná o hodnotu 48 tis. Kč. Poslední je v roce 2028 a to 53 tis. Kč. Tak jako v optimistické variantě, i zde u projektů OP VVV není očekávána změna oproti základní variantě. Je naplánována pouze poslední hodnota v roce 2023.

Tabulka 29 Výsledné budoucí hodnoty HČ II. – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rozvojové programy	1004	1013	1023	1032	1041	1051
Ubytovací stipendia	4209	4293	4379	4467	4556	4647
Sociální stipendia	48	49	50	51	52	53
Projekty OP VVV	300					

Dotace od ministerstva kultury jsou očekávané v hodnotě 540 tis. Kč. Není očekáván nárůst, jelikož dotace většinou fakulta dostává každoročně v podobné výši. To neplatí pro dotace od územně samosprávních celků. Zde jsou očekávány nárůsty. Sice malé, ale dotace celkově jsou očekávány v roce 2025 v hodnotě 1,1 mil. Kč. V posledním roce očekáváme dotace v hodnotě 1,6 mil. Kč. Skupinu finančních prostředků z OP VVV nahradí v roce skupina obsahující například OP TAK. Jelikož přibližné hodnoty víme a není očekáván další projekt nebude tato položka v rámci pesimistické varianty měněna.

Tabulka 30 Výsledné budoucí hodnoty HČ III. – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Dotace Ministerstvo kultury	540	540	540	540	540	540
Dotace od územně správních celků	690	876	1062	1249	1435	1621
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	1074	1345	1615	1885	2156	2426
Projekty EU (OP JAK, OP TAK)	0	7200	44200	26700	24000	10000

Největší částí vlastních zdrojů jsou poplatky studentů. Tento druh výnosů/příjmů není závislé na ekonomické situaci tak jako na studentech. Z tohoto důvodu je počítáno s poklesem oproti základní variantě pouze 5 % oproti 10 % jako u ostatních. V roce 2023 se očekávají výnosy/příjmy v hodnotě 4,088 mil. Kč. Posledním rokem je plánována hodnota 4,97 mil. Kč. Další výnosy/příjmy mají malý konstantní růst.

Tabulka 31 Výsledné budoucí hodnoty HČ IV. – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	4088	4252	4422	4599	4783	4974
Výnosy ze vzděl. činnost - plac. kurzy	88	90	92	94	95	97
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	214	223	232	241	251	261
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	581	604	629	654	680	707
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	9	10	10	11	11	11

Poslední skupinou výnosů/příjmů jenž je oproti základní variantě v tabulce 32 upravena o 10 % jsou dary. Předpokládá se, že ve sledovaném období se budou pohybovat v rozmezí 1,7 mil. Kč – 2,1 mil. Kč. Menší změna je plánována u Rozvoje výzkumné organizace a Specifického vysokoškolského výzkumu. Tyto dvě skupiny nákladů jsou předpokládány být upraveny o 2 % oproti základní variantě.

Tabulka 32 Výsledné budoucí hodnoty HČ V. – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Dary	1667	1733	1803	1875	1950	2028
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	4398	3659	3805	3958	4116	4281
Specifický vysokoškolský výzkum	1585	1616	1649	1681	1715	1749

Doplňková činnost

V tabulce č. 33 můžeme vidět předpokládané hodnoty doplňkové činnosti v rámci pesimistické varianty finančního plánu. Hodnoty oproti základní variantě klesly o 5 %. Opět jsou zde vidět mírné nárůsty.

Tabulka 33 Výsledné budoucí hodnoty DČ – pesimistická varianta

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nájemné	0	0	0	0	0	0
Hospodářské smlouvy	913	958	1006	1056	1109	1165
Konference	164	173	181	190	200	210
Smluvní výzkum	933	979	1028	1080	1134	1190
Celkem Doplňková činnost	2010	2110	2216	2326	2443	2565

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh dlouhodobého finančního plánu pro Fakultu multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

V rámci teoretické části byly definovány základní informace k finančnímu plánování, rozpočetnictví a systému vysokých škol. Rozebrala se podstata finančního plánování společně s druhy. V rámci rozpočetnictví bylo vypsáno rozdělení dle učených faktorů a také detailněji popsán proces sestavování. Poslední kapitolou byl systém vysokých škol v ČR. Pozornost byla převážně na stránku financování. Popsány byly zdroje ze státního rozpočtu i např. Evropských fondů.

V praktické části byla v úvodu představena fakulta. Její historie, organizační struktura a pomocí SWOT a SLEPT analýzy se definovalo její okolí. Pro tvorbu finančního plánu je potřeba vědět jaké jsou silné stránky fakulty, či jaké hrozby existují. Následovala finanční analýza, pomocí které se provedlo hodnocení finanční situace. Hodnocení obsahovalo horizontální a vertikální analýzu a základní poměrové ukazatele. Poslední kapitolou analytické části byly požadavky ateliérů. V rámci dotazníkového a ústního šetření byly stanoveny technické a personální požadavky, díky kterým by ateliéry chtěly rozšířit působnost.

Na základě výsledků analytické části byl sestaven návrh dlouhodobého finančního plánu ve třech variantách. Základní varianta odrážela nejpravděpodobnější vývoj. V optimistické variantě je předpokládán nárůst ekonomiky a tím i finančních prostředků fakulty. Byly zde také naplánovány jednotlivé požadavky ateliérů a potvrzení, zda jsou realizovatelné. Pesimistická varianta následně vyjadřovala opak. Zde se odrazovala možnost poklesu ekonomiky či jiné státní krize.

Fakulta multimediálních komunikací každoročně zvyšuje své výnosy/příjmy. V rámci optimistické varianty je i schopna pokrýt veškeré požadavky ateliérů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽEK, Jiří, Alena KERLINOVÁ a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Ekonomika veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 186 s. ISBN 978-80-210-8040-9.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 9788073572990.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 9788073577124.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 9788024739854.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 9788086929262.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024724713.

HRDÝ, Milan a Jiří STROUHAL. *Finanční řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 226 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 9788073575809.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, 321 s. ISBN 9788073805913.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071799030.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Dvacet let FMK*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2022. ISBN 9788076781047.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 9788072612178.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007, vi, 180 s. ISBN 9788025114926.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert. ISBN 9788024724324.

MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018, 509 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788027120031.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010, 261 s. ISBN 9788024732282.

PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 783 s. ISBN 978-80-7598-209-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance. ISBN 9788024740478

STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada, 2019, 189 s. ISBN 978-80-247-3076-9.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance. ISBN 9788024727592.

URBÁNEK, Václav. *Financování vysokého školství*. Praha: Oeconomica, 2007, 163 s. ISBN 9788024513133.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finanční řízení. ISBN 9788024718446.

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, Pearson series in finance., 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.

BHIMANI, Alnoor, Charles T. HORNGREN, Srikant M. DATAR a Madhav V.

RAJAN. *Management and cost accounting*. Seventh edition. Harlow, England: Pearson, 2019, xxviii, 841 s. ISBN 9781292232669.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2020. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. Eleventh edition. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning, 2020, 1 online zdroj. ISBN 9781473773646. Dostupné také z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=2653948&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

GRUBER, Jonathan. *Public finance and public policy*. Sixth edition. New York: Worth publishers, 2019, 806 s. ISBN 978-13-1910-525-9.

Elektronické zdroje

DotaceEU: *Informace o fondech*. [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/informace-o-fondech-eu>

Grantová agentura České republiky: *O GA ČR* [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://gacr.cz/o-ga-cr/o-nas/>

Historie univerzity. UTB [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.utb.cz/univerzita/o-univerzite/zakladni-informace/historie-univerzity/>

Historie VT na UTB: Období 1960 - 1969 [online]. 2021 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: https://historie-vt.utb.cz/1960_1969

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Pravidla poskytování příspěvku a dotací na r. 2023* [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/59303/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Vyhlášení Centralizovaného rozvojového programu pro veřejné vysoké školy pro rok 2023*. [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/centralizovane-rozvojove-programy>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *CEEPUS* [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/ceepus>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Podnět k předkládání žádostí v rámci FUC*. [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/46756/>

Technologická agentura ČR: *O nás* [online]. 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/o-nas>

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. *Výroční zprávy 2018-2022* [online]. Zlín, 2023. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.utb.cz/univerzita/uredni-deska/ruzne/vyrocnizpravy/>

Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně *Výroční zprávy 2018-2022* [online]. Zlín, 2023. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://fmk.utb.cz/o-fakulte/uredni-deska/vyrocnizpravy/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *PRAVIDLA POSKYTOVÁNÍ INSTITUCIONÁLNÍ PODPORY NA DLOUHODOBÝ KONCEPČNÍ ROZVOJ VÝZKUMNÉ ORGANIZACE V PŮSOBNOSTI MINISTERSTVA ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY S VÝJIMKOU VYSOKÝCH ŠKOL NA LÉTA 2023 AŽ 2027* [online]. 2023 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj-2/pravidla-poskytovani-institucionalni-podpory-na-dlouhodoby-1>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CFO	Chief Financial Officer
CRP	Centralizovaný rozvojový program
ČR	Česká republika
DČ	Doplňková činnost
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
EUR	EUR
FAME	Fakulta managementu a ekonomiky
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
FUČ	Fond umělecké činnosti
GA ČR	Grantová agentura České republiky
HČ	Hlavní činnost
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PHM	Pohonné hmoty
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RVO	Rozvoj výzkumné organizace VŠ Vysoké školy
SR	Státní rozpočet
TA ČR	Technologická agentura České republiky
VUT	Vysoké učení technické
VVŠ	Veřejné vysoké školy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces plánování (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 157).....	14
Obrázek 2 Zásady finančního plánování (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 161).....	18
Obrázek 3 Proces tvorby rozpočtů (Král, 2010, s. 270)	29
Obrázek 4 rozdělení školství (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 243)	33
Obrázek 5 První budova UTB (Historie VT na UTB: Období 1960 – 1969, ©2021).....	42
Obrázek 6 Organizační struktura z pohledu vedení (vlastní zpracování).....	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza.....	44
Tabulka 2 Výskyt zdrojů v období 2019 - 2022	49
Tabulka 3 Vertikální analýza majetkové struktury.....	51
Tabulka 4 Horizontální analýza majetkové struktury.....	52
Tabulka 5 Vertikální analýza doplňkové činnosti	55
Tabulka 6 Horizontální analýza doplňkové činnosti	55
Tabulka 7 Ukazatelé zadluženosti	59
Tabulka 8 Ukazatelé likvidity.....	60
Tabulka 9 Ukazatelé rentability.....	60
Tabulka 10 Dlouhodobý finanční plán majetkové struktury – základní varianta.....	67
Tabulka 11 Výpočet hodnoty změny běžný příspěvek – základní varianta	68
Tabulka 12 Výpočet hodnoty změny stipendia doktorandů – základní varianta	69
Tabulka 13 Výpočet hodnoty změny Fond umělecké činnosti – základní varianta	69
Tabulka 14 Výsledné budoucí hodnoty HČ I – základní varianta.....	70
Tabulka 15 Výsledné budoucí hodnoty HČ II. – základní varianta.....	71
Tabulka 16 Výsledné budoucí hodnoty HČ III. – základní varianta	72
Tabulka 17 Výsledné budoucí hodnoty DČ – základní varianta	73
Tabulka 18 Plánované náklady běžného příspěvku ze SR – základní varianta	74
Tabulka 19 Plánované náklady Fondu umělecké činnosti – základní varianta	76
Tabulka 20 Plánované náklady běžného příspěvku ze SR – optimistická varianta.....	81
Tabulka 21 Výsledné budoucí hodnoty HČ I. – optimistická varianta.....	82
Tabulka 22 Výsledné budoucí hodnoty HČ II. – optimistická varianta	83
Tabulka 23 Výsledné budoucí hodnoty HČ III. – optimistická varianta	83
Tabulka 24 Výsledné budoucí hodnoty HČ IV. – optimistická varianta.....	84
Tabulka 25 Výsledné budoucí hodnoty HČ V. – optimistická varianta	85
Tabulka 26 Výsledné budoucí hodnoty DČ – optimistická varianta	85
Tabulka 27 Dlouhodobý finanční plán majetkové struktury – pesimistická varianta	86
Tabulka 28 Výsledné budoucí hodnoty HČ I. – pesimistická varianta	88
Tabulka 29 Výsledné budoucí hodnoty HČ II. – pesimistická varianta	88
Tabulka 30 Výsledné budoucí hodnoty HČ III. – pesimistická varianta.....	89
Tabulka 31 Výsledné budoucí hodnoty HČ IV. – pesimistická varianta.....	89
Tabulka 32 Výsledné budoucí hodnoty HČ V. – pesimistická varianta.....	89
Tabulka 33 Výsledné budoucí hodnoty DČ – pesimistická varianta.....	90

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Organizační struktura 2002

PŘÍLOHA P II.: Organizační struktura aktuální

PŘÍLOHA P III.: Vertikální analýza nákladů HČ

PŘÍLOHA IV.: Horizontální analýza výnosů HČ

PŘÍLOHA V.: Vertikální analýza nákladů běžný příspěvek ze SR

PŘÍLOHA VI.: Horizontální analýza nákladů běžného příspěvku ze SR

PŘÍLOHA VII. – Vertikální analýza FUČ

PŘÍLOHA VIII. – Horizontální ANALÝZA FUČ

PŘÍLOHA IX.: Vertikální analýza RVO

PŘÍLOHA X.: Horizontální analýza RVO

PŘÍLOHA XI.: Dlouhodobý finanční plán výnosy/příjmy HČ

PŘÍLOHA XII.: Výpočet průměrného podílu běžného příspěvku ze SR

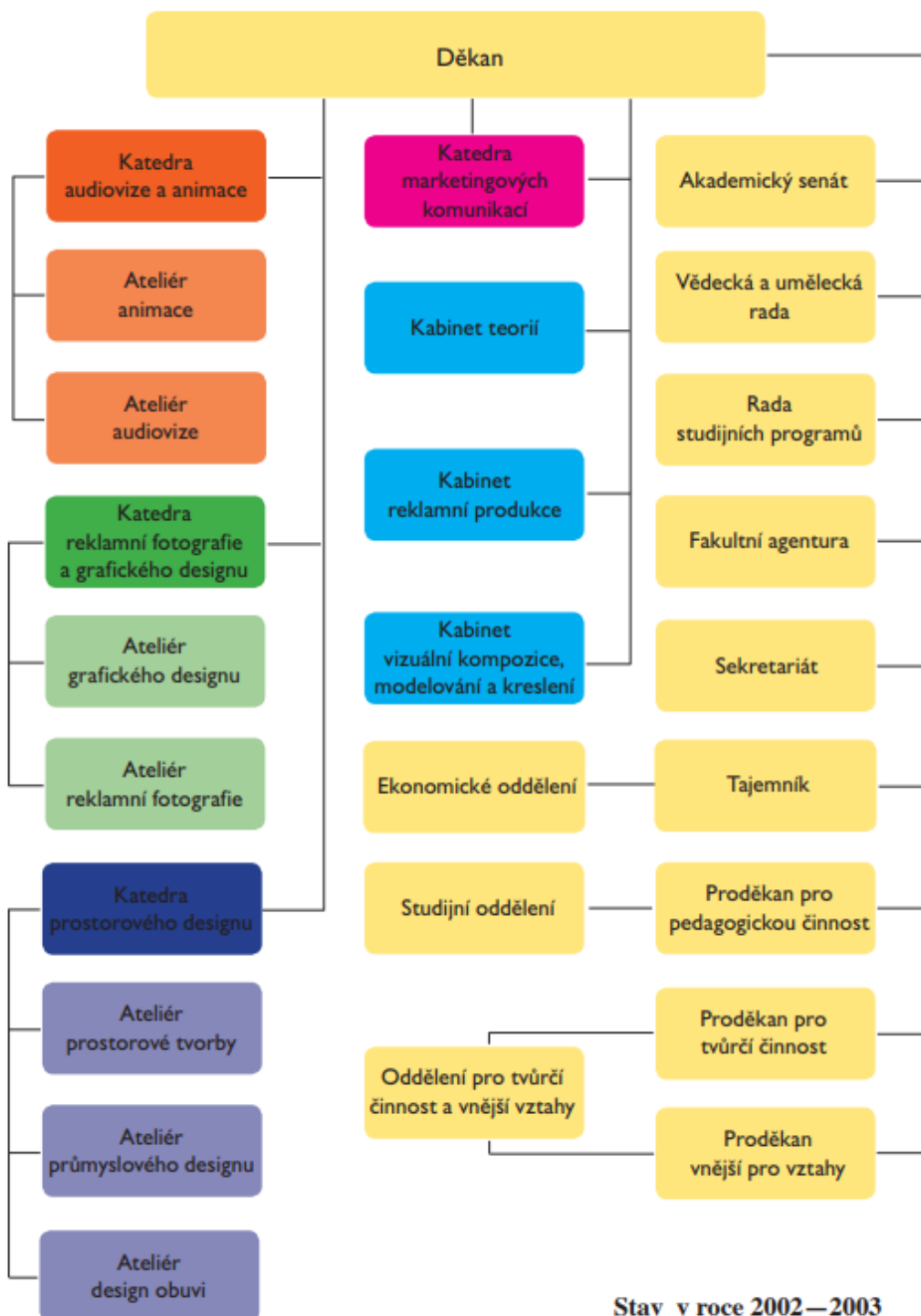
PŘÍLOHA XIII.: Plán nákladů RVO

PŘÍLOHA XIV.: Optimistická varianta finančního plánu HČ

PŘÍLOHA XV.: Pesimistická varianta finančního plánu HČ

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 2002

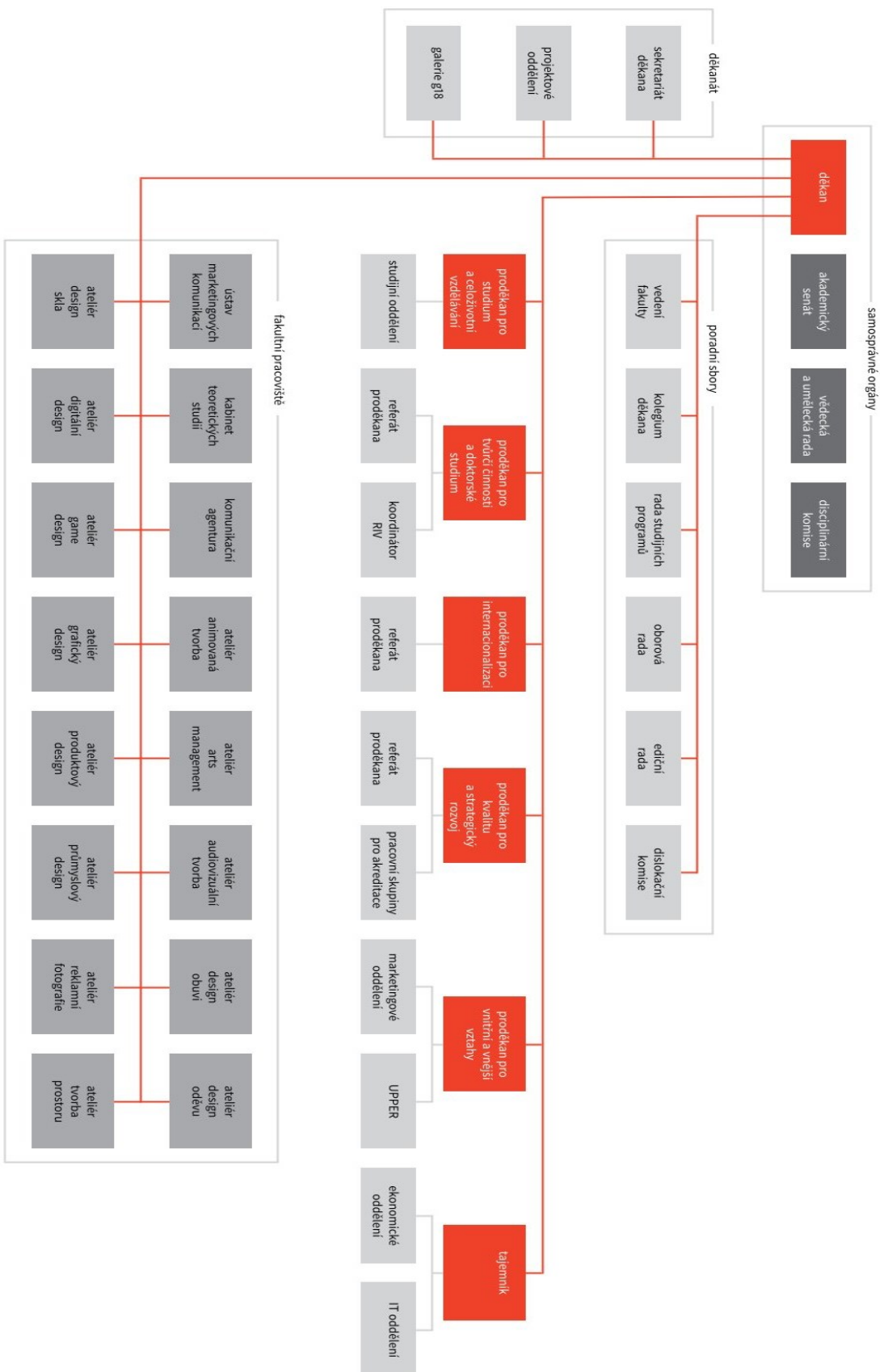
Organizační struktura Fakulty multimediálních komunikací



Stav v roce 2002—2003

PŘÍLOHA P II. : ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AKTUÁLNÍ

organizační struktura Fakulty multimediálních komunikací



PŘÍLOHA P III.: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ HČ

	2019		2020		2021		2022	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
1100 Vzdělávací činnost	83742	75,0%	86902	72,5%	92816,3	69,8%	99956	72,3%
1101 Vzdělávací projekty a programy	2102	1,9%						
1102 Stipendia studentů doktorských studijních programů	2872	2,6%	3746	3,1%	4218,8	3,2%	4010,25	2,9%
1105 Fond umělecké činnosti			6901	5,8%	6852	5,2%	6682,83	4,8%
1106							16,8	0,0%
1109 Stud.cizinci - na základě usnesení vlády			367	0,3%	185,8	0,1%	85,688	0,1%
1113 Projekty CEEPUS			13	0,01%	6,5	0,005%	176,5	0,1%
1114 Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR	348	0,3%	10	0,01%			150	0,1%
1120 Rozvojové programy	1267	1,1%	380	0,3%	1925,4	1,4%	786,47384	0,6%
1140 Ubytovací stipendia	3908	3,5%	4233	3,5%	4477,3	3,4%	4584,97	3,3%
1141 Sociální stipendia	91	0,1%	84	0,1%	58,4	0,044%	52,65	0,0%
1182 Projekty OP VVV	2077	1,9%	3162	2,6%	3622	2,7%	2881,5496	2,1%
1230 Dotace Ministerstvo kultury			134	0,1%	835	0,6%	769,379	0,6%
1300 Dotace od územně správních celků			102	0,1%	251,8	0,2%	640,29256	0,5%
1414 Program Sokrates - Erasmus - zahraničí							150,828	0,1%
1430 Ostatní zahraniční programy vzdělávání			122	0,1%	910,2	0,7%	738,64884	0,5%
1502 Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	3749	3,4%	3668	3,1%	2879,7	2,2%	4138,006	3,0%
1503 Vydavatelská a nakladatelská činnost	9	0,01%	8	0,01%				0,0%
1504 Výnosy vzděl. činnost - plac. kurzy			91	0,1%	91	0,1%	91	0,1%
1505 Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	322	0,3%	294	0,2%	327,2	0,2%	216,99189	0,2%
1506 Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	360	0,3%	168	0,1%	667,7	0,5%	588,16385	0,4%
1507 Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	55	0,05%	15	0,01%	22,4	0,02%	9,45317	0,0%
1601 Dary			414	0,3%	344,9	0,3%	1686,8684	1,2%
2102 IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	4968	4,4%	3543	3,0%	3405,9	2,6%	3590,1547	2,6%
2110 Specifický vysokoškolský výzkum	1739	1,6%	1711	1,4%	1720	1,3%	1585,1403	1,1%
2182 - ESF - OP VVV - VaV							399,31515	0,3%
2201 Program TA ČR	341	0,3%	2665,5	2,2%	3259,3	2,5%	2832,857	2,0%
2203 Projekt NAKI II	3718	3,3%	1212	1,0%	4016,8	3,0%	1386,4221	1,0%
Celkem Hlavní činnost	111668	100%	119945,5	100%	132894,4	100%	138207,2	100%

PŘÍLOHA IV.: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ HČ

v tis. Kč	2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Vzdělávací činnost	3160	3,8%	5914,2997	6,8%	7139,7003	7,7%
Vzdělávací projekty a programy	874	30,4%	472,8	12,6%	-208,55	-4,9%
Stipendia studentů doktorských studijních programů	6901		2586	12,6%	-208,55	-4,9%
Fond umělecké činnosti	0		0	37,5%	-2804,17	-29,6%
	367		-181,2			
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	13		-6,5	-49,4%	-100,112	-53,9%
Projekty CEEPUS	13	-97,1%	-10	-50,0%	170	2615,4%
Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR	-338	-70,0%	1545,4	100,0%	150	
					-	
Rozvojové programy	-887	-70,0%	244,3	406,7%	1138,9262	-59,2%
Ubytovací stipendia	325	8,3%	244,3	5,8%	107,67	2,4%
Sociální stipendia	-7	-7,7%	-25,6	-30,5%	-5,75	-9,8%
					-	
Projekty OP VVV	1085	52,2%	460	14,5%	740,45043	-20,4%
Dotace Ministerstvo kultury	134		701	523,1%	-65,621	-7,9%
Dotace od územně správních celků	102		149,8	146,9%	388,49256	154,3%
Program Sokrates - Erasmus - zahraničí	0		0		150,828	
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	122		788,2	646,1%	171,55116	-18,8%
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	-81	-2,2%	-788,3	-21,5%	1258,306	43,7%
Vydavatelská a nakladatelská činnost	-1	-11,11%	-8	100,0%	0	
Výnosy vzděl. činnost - plac. kurzy	91		0	0,0%	0	0,0%
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	-28	-8,7%	33,2	11,3%	110,20811	-33,7%
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	-192	-53,3%	499,7	297,4%	-79,53615	-11,9%
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	-40	-72,73%	7,4	49,3%	-12,94683	-57,8%
Dary	414		-69,1	-16,7%	1341,9684	389,1%
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	-1425	-28,7%	-120,8	-3,4%	167,95465	4,9%
Specifický vysokoškolský výzkum	-28	-1,6%	9	0,5%	134,85967	-7,8%
ESF - OP VVV - VaV	0		0		399,31515	
					-	
Program TA ČR	2324,5	681,7%	593,8	22,3%	426,44303	-13,1%
					-	
Projekt NAKI II	-2506	-67,4%	2804,8	231,4%	2630,3779	-65,5%
Celkem Hlavní činnost	8277,5	7%	15600,2	13,0%	2661,533	2,0%

**PŘÍLOHA V.: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ BĚŽNÝ
PŘÍSPĚVEK ZE SR**

	2019		2020		2021		2022	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Náklady běžného příspěvku	73103,8	89%	68212,9	88%	84561,8	91%	91745,4	92%
Spotřebované nákupy	4084,8	4,9%	1323,8	1,7%	1628,1	2%	2572,2	3%
-spotřeba materiálu	4046,4	4,9%	1285,4	1,7%	1574,4	2%	2484,6	2%
-spotřeba energie	38,4	0,05%	38,3	0,0%	53,6	0,1%	87,5	0,1%
Služby	4596,5	5,6%	2664,7	3,5%	3460,8	4%	5012,3	5%
-Opravy a udržování	194,0	0,2%	143,9	0,2%	229,8	0,2%	271,7	0,3%
-Cestovné	1119,4	1,4%	265,2	0,3%	384,9	0,4%	1344,1	1%
-Ostatní služby	3283,1	4,0%	2255,5	2,9%	2846,1	3%	3396,5	3%
Osobní náklady	59561,0	72,1%	63016,0	81,6%	66542,0	72%	75474,2	76%
-Mzdové náklady	45241,8	54,8%	47454,1	61,5%	50266,4	54%	57260,8	57%
-Zákonné sociální pojištění	14279,6	17,3%	15186,5	19,7%	16029,8	17%	18003,7	18%
-Zákonné sociální náklady	39,5	0,05%	25,5	0,03%	45,9	0,05%	59,7	0,1%
-Ostatní sociální náklady	0,0	0,0%	350,0		200,0	0,2%	150,0	0,2%
Daně a poplatky	29,1	0,04%	19,3	0,02%	18,1	0,02%	9,7	0%
-Daň silniční	9,4	0,01%	9,0	0,01%	7,4	0,01%	0,0	0,00%
-Ostatní daně a poplatky	19,7	0,02%	10,3	0,01%	10,7		9,7	0,01%
Jiné provozní náklady	4832,5	5,9%	1189,1	1,5%	12912,9	14%	8677,1	9%
-Pokuty, penále	0,1	0,0002%	0,3	0,0004%	0,6	0,001%	1,1	0,001%
-Kurzové ztráty	16,0	0,02%	55,8	0,07%	45,8	0,05%	31,0	0,031%
-Jiné ostatní náklady	4816,3	5,8%	1133,0	1,5%	12866,5	14%	8645,0	9%
Vnitropodnikové	9494,4	11%	9007,5	12%	8254,5	9%	8210,5	8%
-Mezifakultní spolupráce	2241,0	2,7%	2204,0	2,9%	2390,6	3%	2432,4	2%
-Režie a náklady na budovy	6962,7	8,4%	6527,4	8,5%	5622,5	6%	5361,9	5%
-ostatní	290,8	0,4%	276,1	0,4%	241,4	0,3%	416,2	0,4%
Celkem	82598,2	100%	77220,4	100%	92816,3	100%	99956,0	100%

PŘÍLOHA VI.: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ BĚŽNÉHO PŘÍSPĚVKU ZE SR

v tis. Kč	2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Náklady běžného příspěvku	-4891	-7%	16348,9	24%	7183,7	8%
Spotřebované nákupy	-2761,0	-67,6%	304,3	23%	944,1	58%
-spotřeba materiálu	-2761,0	-68,2%	289,0	22%	910,2	58%
-spotřeba energie	0,0	-0,1%	15,3	40%	33,9	63%
Služby	-1931,8	-42,0%	796,1	30%	1551,5	45%
-Opravy a udržování	-50,1	-25,8%	85,9	60%	41,9	18%
-Cestovné	-854,2	-76,3%	119,7	45%	959,2	249%
-Ostatní služby	-1027,5	-31,3%	590,6	26%	550,4	19%
Osobní náklady	3455,0	5,8%	3526,0	6%	8932,2	13%
-Mzdové náklady	2212,3	4,9%	2812,3	6%	6994,5	14%
-Zákonné sociální pojištění	906,9	6,4%	843,3	6%	1973,9	12%
-Zákonné sociální náklady	-14,1	-35,6%	20,4	80%	13,9	30%
-Ostatní sociální náklady	350,0	100,0%	-150,0	-43%	-50,0	-25%
Daně a poplatky	-9,8	-33,6%	-1,2	-6%	-8,4	-46%
-Daň silniční	-0,4	-4,4%	-1,6	-17%	-7,4	-100%
-Ostatní daně a poplatky	-9,3	-47,5%	0,4	4%	-1,0	-9%
Jiné provozní náklady	-3643,4	-75,4%	11723,7	986%	-4235,8	-33%
-Pokuty, penále	0,1	100,0%	0,3	114%	0,5	83%
-Kurzové ztráty	39,8	247,9%	-10,0	-18%	-14,8	-32%
-Jiné ostatní náklady	-3683,3	-76,5%	11733,4	1036%	-4221,4	-33%
Vnitropodnikové náklady	-486,9	-5,1%	-753,0	-8%	-44,0	-1%
-Mezifakultní spolupráce	-37,0	-1,6%	186,6	8%	41,7	2%
-Režie a náklady na budovy	-435,2	-6,3%	-905,0	-14%	-260,5	-5%
-ostatní	-14,7	-5,0%	-34,7	-13%	174,8	72%
Celkem	-	-7%	15596	20%	7139,7	8%

PŘÍLOHA VII. – VERTIKÁLNÍ ANALÝZA FUČ

V tis. Kč	2020		2021		2022	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Náklady FUČ	6888,6	100%	9467,0	100%	5633,1	84%
Spotřebované nákupy	388,2	5,6%	901,0	10%	521,5	8%
-spotřeba materiálu	388,2	5,6%	901,0	10%	521,5	8%
Služby	388,3	5,6%	1643,9	17%	775,7	12%
-Opravy a udržování	4,8	0,1%	10,3	0,1%		0,0%
-Cestovné	181,5	2,6%	372,8	3,9%	276,9	4%
-Ostatní služby	202	2,9%	1260,8	13%	498,8	7%
Osobní náklady	3253,4	47,1%	5081,8	54%	3404,8	51%
-Mzdové náklady	2435,8	35,3%	3822,4	40%	2422,5	36%
-Zákonné sociální pojištění	817,6	11,8%	1259,4	13%	982,3	15%
Daně a poplatky	0,5	0,01%	1,5	0,02%	2,5	0%
-Daň silniční	0,5	0,01%	1,2	0,01%		0,00%
-Ostatní daně a poplatky		0,00%	0,3	0%	2,5	0,04%
Jiné provozní náklady	2858,2	41,4%	1838,8	19%	928,5	14%
-Kurzové ztráty	0,8	0,01%	1,2	0,01%	1,2	0,018%
-Jiné ostatní náklady	2857,4	41,4%	1837,6	19%	927,3	14%
Vnitropodnikové náklady	13,0	0%	0,0	0%	1049,8	16%
-Režie a náklady na budovy		0,0%		0%	1049,8	16%
-ostatní	13,0	0,2%		0,0%		0,0%
Celkem	6901,6	100%	9467,0	100%	6682,8	100%

PŘÍLOHA VIII. : HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA FUČ

v tis. Kč	2020/2021		2021/2022	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Náklady FUČ	2578,4	37%	-3833,9	-40%
Spotřebované nákupy	512,8	132%	-379,5	-42%
-spotřeba materiálu	512,8	132%	-379,5	-42%
Služby	1255,6	323%	-868,2	-53%
-Opravy a udržování	5,5	115%	-10,3	-100%
-Cestovné	191,3	105%	-95,9	-26%
-Ostatní služby	1058,8	524%	-762,0	-60%
Osobní náklady	1828,4	56%	-1677,0	-33%
-Mzdové náklady	1386,6	57%	-1399,9	-37%
-Zákonné sociální pojištění	441,8	54%	-277,1	-22%
Daně a poplatky	1,0	200%	1,0	67%
-Daň silniční	0,7	140%	-1,2	-100%
-Ostatní daně a poplatky	0,3	100%	2,2	733%
Jiné provozní náklady	-1019,4	-36%	-910,3	-50%
-Kurzové ztráty	0,4	50%	0,0	3%
-Jiné ostatní náklady	-1019,8	-36%	-910,3	-50%
Vnitropodnikové náklady	-13,0	-100%	1049,8	100%
-Režie a náklady na budovy			1049,8	100%
-ostatní	-13,0	-100%		
Celkem	2565,42	37%	-2784,184	-29%

PŘÍLOHA IX. : VERTIKÁLNÍ ANALÝZA RVO

V tis. Kč	2019		2020		2021		2022	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Náklady RVO	4832	97%	3356,8	95%	3197,3	93%	3271,9	91%
Spotřebované nákupy	523,4	10,5%	627,4	17,7%	146,8	4%	167,6	5%
-spotřeba materiálu	521,2	10,5%	623,8	17,6%	146,8	4%	167,6	5%
- prodané zboží	2,2	0,04%	3,6	0,1%				
Služby	761,5	15,3%	256,1	7,2%	312,9	9%	462,6	13%
-Opravy a udržování					6,0	0,2%		
-Cestovné	637,1	12,8%	80,5	2,3%	112,3	3,3%	274,8	8%
-Ostatní služby	124,4	2,5%	175,6	5,0%	194,6	6%	187,8	5%
Osobní náklady	3260,5	65,6%	2235,8	63,1%	2338,5	68%	2014,4	56%
-Mzdové náklady	2488,6	50,1%	1703,9	48,1%	1815,8	53%	1555,6	43%
-Zákonné sociální pojištění	771,9	15,5%	531,9	15,0%	522,7	15%	458,8	13%
Daně a poplatky	54,3	1,09%	2,0	0,06%	3,3	0,09%	0,2	0%
-Daň silniční	2,1	0,04%	0,2	0,00%	0,5	0,01%		0,00%
-Ostatní daně a poplatky	52,2	1,05%	1,8	0,05%	2,8	0,08%	0,2	0,01%
Jiné provozní náklady	232,3	4,7%	235,5	6,6%	395,8	12%	627,1	17%
-Kurzové ztráty	0,3	0,01%	1,7	0,05%			0,06	0,002%
-Jiné ostatní náklady	232,0	4,7%	233,8	6,6%	395,8	12%	627,1	17%
Vnitropodnikové náklady	136,0	3%	186,5	5%	225,0	7%	318,2	9%
-Mezifakultní spolupráce							7,7	0,2%
-Režie a náklady na budovy	132,0	2,7%	186,5	5,3%	225,0	7%	310,5	9%
-ostatní	4,0	0,1%						
Celkem	4968	100%	3543	100%	3422	100%	3590,1	100%

PŘÍLOHA X. : HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA RVO

v tis. Kč	2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	absolutní změna	%	absolutní změna	%	absolutní změna	%
Náklady RVO	-1475,2	-31%	-159,5	-5%	74,7	2%
Spotřebované nákupy	104,0	19,9%	-480,6	-77%	20,8	14%
-spotřeba materiálu	102,6	19,7%	-477,0	-76%	20,8	14%
-prodané zboží	1,4	63,6%	-3,6	-100%		
Služby	-505,4	-66,4%	56,8	22%	149,7	48%
-Opravy a udržování			6,0	100%	-6,0	-100%
-Cestovné	-556,6	-87,4%	31,8	40%	162,5	145%
-Ostatní služby	51,2	41,2%	19,0	11%	-6,8	-3%
Osobní náklady	-1024,7	-31,4%	102,7	5%	-324,1	-14%
-Mzdové náklady	-784,7	-31,5%	111,9	7%	-260,2	-14%
-Zákonné sociální pojištění	-240,0	-31,1%	-9,2	-2%	-63,9	-12%
Daně a poplatky	-52,3	-96,4%	1,3	67%	-3,1	-94%
-Daň silniční	-2,0	-92,9%	0,3	200%	-0,5	-100%
-Ostatní daně a poplatky	-50,4	-96,5%	1,0	56%	-2,6	-93%
Jiné provozní náklady	3,2	1,4%	160,3	68%	231,3	58%
-Kurzové ztráty	1,4	466,7%	-1,7	-100%	0,1	100%
-Jiné ostatní náklady	1,8	0,8%	162,0	69%	231,3	58%
Vnitropodnikové náklady	50,5	37,1%	38,5	21%	93,2	41%
-Mezifakultní spolupráce					7,7	100%
-Režie a náklady na budovy	54,5	41,3%	38,5	21%	85,5	38%
-ostatní	-4,0	-100,0%				
Celkem	-1424,7	-29%	-121	-3%	167,855	5%

PŘÍLOHA XI. : DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN VÝNOSY/PŘÍJMY HČ

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vzdělávací činnost	104224	109665	115107	120548	125990	131432
Stipendia studentů doktorských studijních programů	4547	4964	5402	5864	6352	6868
Fond umělecké činnosti	7200	8057	8884	9692	10488	11278
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	179	186	194	201	209	217
Projekty CEEPUS	180	232	284	337	389	441
Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR	0	0	0	0	0	0
Rozvojové programy	1116	1126	1136	1147	1157	1168
Ubytovací stipendia	4677	4770	4866	4963	5062	5163
Sociální stipendia	54	55	56	57	58	59
Projekty OP VVV	300	0	0	0	0	0
Dotace Ministerstvo kultury	600	600	600	600	600	600
Dotace od územně správních celků	766	973	1180	1387	1594	1802
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	1194	1494	1795	2095	2395	2696
Projekty EU (OP JAK, OP TAK)	0	7200	44200	26700	24000	10000
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	4304	4476	4655	4841	5035	5236
Výnosy vzděl. činnost - plac. kurzy	93	95	97	99	100	102
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	226	235	244	254	264	275
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	612	636	662	688	716	744
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	10	10	11	11	12	12
Dary	1754	1825	1897	1973	2052	2134
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	4488	3734	3883	4038	4200	4368
Specifický vysokoškolský výzkum	1617	1649	1682	1716	1750	1785
	138138	151982	196834	187212	192424	186379

PŘÍLOHA XII.: VÝPOČET PRŮMĚRNÉHO PODÍLU BĚŽNÉHO PŘÍSPĚVKU ZE SR

	Průměrný podíl
Náklady běžný příspěvek	89,9%
Spotřebované nákupy	2,9%
-spotřeba materiálu	2,8%
-spotřeba energie	0,1%
Služby	4,4%
-Opravy a udržování	0,2%
-Cestovné	0,9%
-Ostatní služby	3,3%
Osobní náklady	75,1%
-Mzdové náklady	56,9%
-Zákonné sociální pojištění	18,1%
-Zákonné sociální náklady	0,05%
-Ostatní sociální náklady	0,1%
Daně a poplatky	0,0%
-Daň silniční	0,01%
-Ostatní daně a poplatky	0,01%
Jiné provozní náklady	7,5%
-Pokuty, penále	0,001%
-Kurzové ztráty	0,04%
-Jiné ostatní náklady	7,5%
Vnitropodnikové náklady	10,1%
-Mezifakultní spolupráce	2,6%
-Režie a náklady na budovy	7,1%
-ostatní	0,3%
Celkem	100%

PŘÍLOHA XIII.: PLÁN NÁKLADŮ RVO

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Náklady RVO	4310	4482	5010	5600	6259	6995
Spotřebované nákupy	426	443	495	553	618	691
-spotřeba materiálu	424	441	493	551	616	688
-prodané zboží	2	2	2	2	2	3
Služby	510	531	593	663	741	828
-Opravy a udržování	2	2	2	3	3	3
-Cestovné	298	310	346	387	433	484
-Ostatní služby	210	219	244	273	305	341
Osobní náklady	2898	3013	3368	3765	4208	4703
-Mzdové náklady	2227	2316	2589	2894	3234	3614
-Zákonné sociální pojištění	671	697	780	871	974	1089
Daně a poplatky	14	15	17	19	21	23
-Daň silniční	0	0	0	0	0	0
-Ostatní daně a poplatky	14	15	17	19	21	23
Jiné provozní náklady	462	480	537	600	671	750
-Kurzové ztráty	1	1	1	1	1	1
-Jiné ostatní náklady	461	480	536	599	670	749
Vnitropodnikové náklady	268	279	312	349	390	435
-Mezifakultní spolupráce	2	3	3	3	4	4
-Režie a náklady na budovy	265	275	308	344	385	430
-ostatní	1	1	1	1	1	1
Celkem	4578	4760	5322	5949	6649	7430

PŘÍLOHA XIV. : OPTIMISTICKÁ VARIANTA FINANČNÍHO PLÁNU HČ

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vzdělávací činnost	114646	120632	126617	132603	138589	144575
Stipendia studentů doktorských studijních programů	5002	5460	5942	6451	6988	7555
Fond umělecké činnosti	7920	8863	9773	10662	11537	12405
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	196	205	213	221	230	238
Projekty CEEPUS	198	255	313	370	428	485
Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR						
Rozvojové programy	1227	1239	1250	1262	1273	1284
Ubytovací stipendia	5144	5247	5352	5459	5568	5680
Sociální stipendia	59	60	61	63	64	65
Projekty OP VVV	300	0	0	0	0	0
Dotace Ministerstvo kultury	660	660	660	660	660	660
Dotace od územně správních celků	843	1071	1298	1526	1754	1982
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	1313	1644	1974	2304	2635	2965
Projekty EU (OP JAK, OP TAK)	0	7200	44200	26700	24000	10000
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	4519	4699	4887	5083	5286	5498
Výnosy vzděl. činnost - plac. kurzy	97	99	101	103	105	108
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	237	246	256	267	277	288
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	642	668	695	722	751	781
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	10	11	11	12	12	13
Dary	1842	1916	1992	2072	2155	2241
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	4577	3808	3961	4119	4284	4455
Specifický vysokoškolský výzkum	1649	1682	1716	1750	1785	1821
	151083	165665	211274	202410	208382	203100

PŘÍLOHA XV.: PESIMISTICKÁ VARIANTA FINANČNÍHO PLÁNU HČ

v tis. Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vzdělávací činnost	93801	98699	103596	108494	113391	118288
Stipendia studentů doktorských studijních programů	4093	4467	4862	5278	5717	6181
Fond umělecké činnosti	6480	7251	7996	8723	9439	10150
Stud.cizinci - na základě usnesení vlády	161	168	174	181	188	195
Projekty CEEPUS	162	209	256	303	350	397
Program Socrates - Erasmus MŠMT ČR						
Rozvojové programy	1004	1013	1023	1032	1041	1051
Ubytovací stipendia	4209	4293	4379	4467	4556	4647
Sociální stipendia	48	49	50	51	52	53
Projekty OP VVV	300					
Dotace Ministerstvo kultury	540	540	540	540	540	540
Dotace od územně správních celků	690	876	1062	1249	1435	1621
Ostatní zahraniční programy vzdělávání	1074	1345	1615	1885	2156	2426
Projekty EU (OP JAK, OP TAK)	0	7200	44200	26700	24000	10000
Vlastní zdroje UTB - poplatky studentů	4088	4252	4422	4599	4783	4974
Výnosy vzděl. činnost - plac. kurzy	88	90	92	94	95	97
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní s nárokem	214	223	232	241	251	261
Výnosy ze vzdělávací činnosti - ostatní bez nároku	581	604	629	654	680	707
Výnosy ze vzdělávací činnosti - úhrada jiných subjektů	9	10	10	11	11	11
Dary	1667	1733	1803	1875	1950	2028
IP VaV - Rozvoj výzkumné organizace (RVO)	4398	3659	3805	3958	4116	4281
Specifický vysokoškolský výzkum	1585	1616	1649	1681	1715	1749
	125192	138298	182394	172015	176467	169659