

# 8 Ekonomické riadenie podniku

## Hlavné témy

- **Účel a obsah základných hľadísk členenia nákladov a výnosov v podnikateľskej činnosti.**
- **Rozdiely medzi pasívmi a aktívami podniku.**
- **Konštrukcia vybratých základných ukazovateľov finančnej situácie podniku (ukazovateľov likvidity, profitability a aktivity) a ich využitie vo finančnej analýze podniku.**

*Najlepší vedúci je ten, ktorý ma talent vybrať tých správnych ľudí a dať im dostatok dôvery a príležitostí aby ukázali čo ved. (Theodore Roosevelt)*

*Hodnota je vec abstraktná, cena konkrétna. (Gabriel Laub)*

*Teórie vznikajú z praktických dôvodov. Teória by nemala zabúdať, že je len zovšeobecnenou praxou. Gabriel Laub)*

## 8.1 Účtovníctvo – základ ekonomického riadenia podniku

Pri realizácii podnikateľských cieľov podnik uskutočňuje množstvo činností, efektívne zosúladenie ktorých je veľmi dôležité. Ide najmä o efektívny výkon primárnych činností vytvárania hodnoty pre zákazníkov v podniku s podpornými činnosťami.

### Medzi primárne hodnototvorné činnosti podniku patria:

**1. Zásobovanie** – súbor činností súvisiacich so stanovením potrieb materiálových zdrojov na zabezpečenie predmetu činnosti podniku, s ich obstarávaním, dopravou, príjomom a distribúciou výstupov. Zahŕňa skladové hospodárstvo, riadenie zásob, úpravu zásob pred odovzdaním do výroby, vybavovanie reklamácií. Cieľom zásobovania je zabezpečiť materiálové vstupy do reprodukčného procesu v požadovanom množstve, kvalite, sortimente a čase pri dodržaní kritéria optimálnosti – minima nákladov na procesy zásobovania.

**2. Výroba (transformačný proces)** – súbor činností bezprostrednej premeny vstupov podniku na jeho výstupy. Spoločným znakom týchto činností je úsilie o minimalizáciu nákladov, hospodárnosť, rýchlosť a pružné reagovanie na potreby odberateľov, vysokú kvalitu výstupov, produktivitu a pod.

**3. Odbyt** – cieľom činností odbytu je úspešne realizovať na trhu výrobky alebo služby, ktoré sa v podniku vyprodukovali. Zahŕňa prieskum trhu a potrieb, činnosti zamerané na podporu predaja (reklama, propagácia, tvorba ceny), predaj a ostatné služby zákazníkom (inštalácia, dodávky dielov, opravy, servis a pod.).

### Medzi podporné činnosti patria:

**1. Riadenie kvality** – jednotlivé čiastkové podnikové činnosti sa vykonávajú v súlade s medzinárodne platnými normami kvality ISO 9000, ISO 9004 a QS.

**2. Riadenie ľudských zdrojov** – zahŕňa činnosti náboru, prijímania pracovníkov, zvyšovania ich kvalifikácie, uplatňovania foriem odmeňovania a stimulovania zamestnancov podniku. Cieľom týchto činností je, aby podnik mal zabezpečený dostatočný počet pracovníkov s vhodnou kvalifikáciu – profesnou a vekovou štruktúrou.

**3. Financovanie** – cieľom je zabezpečiť pre podnik dostatočný prísun finančných zdrojov, zachovanie a udržanie finančnej rovnováhy a optimálnej kapitálovej štruktúry. Úlohou

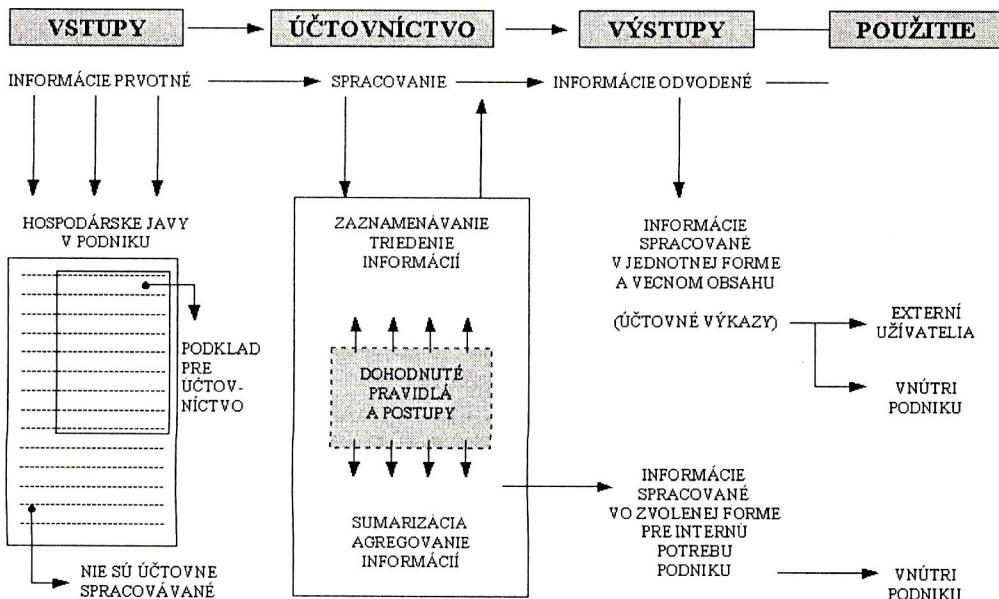
financovania je riešiť platobné usporiadanie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, vzťahov so štátom, rozpočtom, s vlastníkmi kapitálu atď.

**4. Investovanie** je zamerané na obnovu a rozšírenie hmotného a nehmotného majetku, v menšej miere na investovanie do finančného majetku.

**5. Výskum a vývoj** – na základe vlastných alebo externých vedeckých a technických poznatkov zdokonaľovať vyrábané výrobky a poskytované služby – výrobková inovácia, zlacňovať a zvyšovať produktivitu používaných výrobných postupov – technologické inovácie.

**6. Všeobecná administratíva** – zahŕňa účtovníctvo, všeobecné riadenie podniku, právne služby, plánovanie, kalkulácie a rozpočtovníctvo. Podnikové činnosti zahrnuté do všeobecnej administratívnej súce bezprostredne neprispievajú k tvorbe hodnoty v podniku, ale sú významou súčasťou vyššie uvedených primárnych podporných činností.

Účtovníctvo môžeme charakterizovať ako **informačný systém o hospodárskych javoch a ekonomickej činnosti podnikateľskej jednotky**. Nie všetky hospodárske javy, ktoré v podnikaní prebiehajú, poskytujú informácie, ktoré možno v účtovníctve zachytiť. To znamená, že nie všetko, čo sa v podniku deje, sa dá zaúčtovať. Účtovníctvo zaznamenáva len tie hospodárske javy, ktorými sa vyjadruje stav majetku, prírastky a úbytky majetku, odkiaľ a akým spôsobom bol majetok získaný, nakladanie s majetkom, t. j. na čo a v akom množstve sa majetok spotreboval, či podnik na obstaranie majetku použil vlastný kapitál, alebo cudzie zdroje atď. Fungovanie informačného systému účtovníctva v podniku je znázornené na obr. 8.1.



Obr. 8.1 Informačný systém účtovníctva v podniku

Účtovníctvo je primárne podnikovou disciplínou, vzniklo a vyvíjalo sa ako nástroj riadenia podniku. Za účtovnú jednotku sa považuje každá právnická a fyzická osoba, ktorá uskutočňuje podnikateľskú, alebo inú zárobkovú činnosť, pokiaľ preukazujú pre daňové účely svoje výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov. Pojmom

**účtovná jednotka** sa teda rozumie právnická, alebo fyzická osoba, ktorá je povinná viest účtovníctvo podľa zákona č.431/2002 Z.z. o účtovníctve a zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonného v znení neskorších úprav.

**Predmetom účtovníctva** je účtovanie skutočností:

- o stave a pohybe majetku a záväzkov a rozdielne majetku a záväzkov,
- o nákladoch a výnosoch (podvojné účtovníctvo),
- o príjmoch a výdavkoch (jednoduché účtovníctvo),
- o výsledku hospodárenia.

Účtovníctvo plní v procese kvalitatívneho zobrazovania celkovej činnosti podnikateľskej jednotky najmä tieto **základné funkcie**:

a) **dokumentačnú**:

- účtovníctvo je podporou a rozšírením pamäti podnikateľa,
- údaje z účtovníctva sú dôkazným prostriedkom,
- účtovníctvo je prostriedkom preukázania spôsobu hospodárenia a ochrany majetku;

b) **informačnú**:

- účtovníctvo poskytuje podklady užívateľom účtovných informácií, napr. potrebné na vymeriavanie daní;

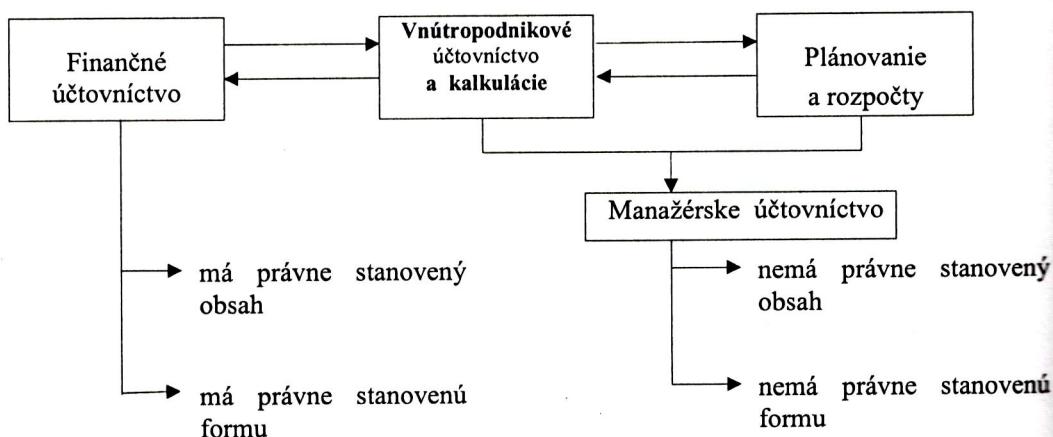
c) **kontrolnú**:

- účtovníctvo je podkladom pre hodnotenie výnosnosti (rentability) kapitálu;

d) **je základňou pre rozhodovanie**:

- účtovníctvo poskytuje manažmentu podklady pre rozhodovanie a následné zabezpečenie procesu riadenia každej oblasti hospodárskej činnosti podniku (nákupu, skladovania, financovania a pod.).

Účtovný informačný systém sa skladá z týchto zložiek (obr. 8.2):



Obr. 8.2 Zložky účtovného informačného systému

Z účtovného informačného systému sa budeme venovať predovšetkým finančnému, vnútropodnikovému a manažérskemu účtovníctvu.

**Finančné účtovníctvo** poskytuje informácie, ktoré vyjadrujú vzťahy podniku ako celku k jeho vonkajšiemu okoliu, musí rešpektovať rôzne obmedzenia vzťahujúce sa k uplatneným princípom oceňovania, odpisovania a summarizácie položiek majetku a záväzkov. Má právne stanovený obsah a formu, čo zabezpečuje jednotný výklad a určitú mieru objektivity poskytovania informácií porovnatelných v čase pre externých užívateľov a tiež medzi vykazujúcimi subjektmi. Vyústením finančného účtovníctva je vykonanie účtovnej závierky. Finančné účtovníctvo musí rešpektovať požiadavky vymedzené právnymi predpismi a uspokojovať informačné potreby vedenia podniku a externých užívateľov jeho informácií.

**Vnútropodnikové účtovníctvo (VPÚ)** poskytuje podobne ako finančné účtovníctvo informácie za minulé účtovné obdobia. V podmienkach trhového hospodárstva nie je právne upravené. V závislosti od veľkosti podniku sa vo väčšom alebo menšom rozsahu opiera o vlastné záznamy. Riadiacim pracovníkom poskytuje podrobnejšie informácie o štruktúre nákladov v členení podľa ich účelu, miesta vzniku a zodpovednosti, preto sa niekedy nazývalo aj **nákladové účtovníctvo**. VPÚ predstavuje integrujúci nástroj riadenia, ktorý v spojitosti s podnikovými kalkuláciami a rozpočtami podáva:

**Informácie pre riadenie nákladov a výnosov za podnik ako celok** v členení na jednotlivé procesy a činnosti. Táto oblasť je vyjadrením skutočnosti, že efektívnosť podniku je najvýraznejšie ovplyvnená užitočnosťou finálnej produkcie a hospodárnosťou.

**Informácie pre hodnotenie hospodárnosti a efektívnosti** jednotlivých výrobkov, prác a služieb, majú dať odpovede na tieto otázky:

- a) aké sú skutočné náklady na odovzdávané výkony,
- b) aké boli vopred stanovené náklady na tieto výkony,
- c) ako sa tieto náklady menia so zmenou objemu a sortimentu odovzdávaných výkonov, príp.
- d) aký je vzťah týchto nákladových prepočtov k cenovým úvahám a rozhodnutiam. V tomto smere je dôležitá väzba účtovných informácií na kalkuláciu výkonov.

**Informácie pre hodnotenie hospodárnosti a efektívnosti činnosti jednotlivých vnútropodnikových útvarov**, ktoré sa využívajú na vyjadrenie ich diferencovaného prínosu k celopodnikovým výsledkom, pri odmeňovaní pracovníkov útvarov a pod.

Vnútropodnikové účtovníctvo a finančné účtovníctvo uspokojujú informačné potreby rozdielnych používateľov. Finančné účtovníctvo poskytuje informácie externým používateľom a vnútropodnikové pre internú potrebu riadenia podniku, pričom tieto účtovné okruhy majú plniť rôzne funkcie. Ich vzájomné prepojenie vyplýva zo vzájomnej potreby informácií. Finančné účtovníctvo čerpá z vnútropodnikového účtovníctva informácie:

- o viazanosti prostriedkov v nedokončených a hotových výrobkoch, o skutočných nákladoch predaných výrobkov,
- o dôvodoch, možnostiach a úrovni časového rozlíšenia nákladov a výnosov,
- o ostatných aktivovaných výkonoch (o investičnom majetku a zásobách vytvorených vnútri podniku).

Predmetom vnútropodnikového účtovníctva vždy oblasť nákladov, a to tak ich toky, ako aj ich stavy, s ktorými súvisí oblasť výnosov, a teda aj vnútropodnikový výsledok hospodárenia. Aby bolo možné zistiť tento výsledok, treba do vnútropodnikového účtovníctva zahrnúť aj časové rozlišovanie nákladov a výnosov. Súčasťou vnútropodnikového účtovníctva je aj účtovanie o zásobách.

**Manažérské účtovníctvo** je všeobecne charakterizované ako systém, ktorý zobrazuje a skúma ekonomickú realitu, vyúsťujúcu do návrhov a opatrení, ktoré pomáhajú riadiacim pracovníkom pri rozhodovaní a riadení. Nemá právne stanovený obsah ani formu a jeho

cieľom je poskytovať interným používateľom informácie, ktoré by umožňovali hodnotiť rôzne varianty budúceho rozvoja podniku, a tým využiť účtovníctvo nielen na bežné riadenie, ale aj pre rozhodovanie o budúcnosti.

Vnútropodnikové a manažérské účtovníctvo poskytujú informácie, ktoré využívajú riadiaci pracovníci na rôznych stupňoch podnikového vedenia pri vnútornom riadení a na rozhodovanie o budúcnosti podniku. Na rozdiel od finančného účtovníctva, si podniky VPÚ a manažérské účtovníctvo upravujú podľa svojich vnútorných potrieb a rôznorodých rozhodovacích úloh, ktoré riešia. Z rozdielnych používateľov účtovných informácií z finančného účtovníctva a z VPÚ vyplývajú aj ďalšie odlišnosti, ktoré sa týkajú: obsahu, podrobnosti a rozsahu, časovej orientácie a pravidelnosti poskytovania informácií.

VPÚ je v takomto poňatí chápane užie ako finančné účtovníctvo najmä v dvoch aspektoch:

1. z hľadiska predmetu zobrazenia – na ekonomickú realitu sa zameriava iba z hľadiska nákladov, výnosov a zisku,
2. z hľadiska fáz rozhodovacieho procesu – zameriava sa na jeho prvú fázu, ktorá zahŕňa účelové zobrazenie prijatého variantu reprodukčného procesu a poskytuje informácie o jeho predpokladanom a skutočnom vývoji.

## 8.2 Náklady a výnosy podniku

**Náklady** predstavujú peňažné ocenenie spotreby výrobných faktorov vynaložených podnikom na svoje výkony (výrobky, práce alebo služby) a ostatné účelovo vynaložené výdavky spojené s jeho činnosťou. V súlade so zákonom o účtovníctve [5] predstavuje **náklad** zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť. Ekonomickým úžitkom pritom rozumieme možnosť priamo alebo nepriamo prispieť k toku peňažných prostriedkov a ich ekvivalentov v podniku.

Sú syntetickým ukazovateľom kvality práce podniku, pretože iba pomocou nich možno vyčísliť, kol'ko stojí uskutočnenie a realizácia určitého výkonu. V tejto súvislosti treba zdôrazniť, že **je nevyhnutné odlišovať náklady od výdavkov**. Tieto pojmy tvoria dve stránky rovnakého problému.

**Výdavky** predstavujú úbytok peňažných prostriedkov alebo ekvivalentov peňažných prostriedkov podniku. Náklady znamenajú použitie prostriedkov podniku na určité výkony. Výdavky vznikajú v okamihu úhrady, náklady v okamihu spotreby. Príkladom je obstaranie materiálu (výdavok) a postupná spotreba materiálu vo výrobnom procese (vznik nákladov na spotrebu materiálu), obstaranie a používanie dlhodobého majetku (úhrady pri jeho obstaraní sú výdavky a používanie DM sa v nákladoch prejaví vznikom odpisov DM) a pod. Nie každý výdavok je súčasne nákladom a naopak.

**Vecné a časové rozdiely medzi nákladmi a výdavkami** možno zhrnúť do týchto bodov:

- a) jestvujú výdavky, ktoré nie sú nákladmi (obstaranie dlhodobého majetku, úhrada rozličných záväzkov),
- b) náklady môžu existovať aj bez výdavkov (odpisy darovaného investičného majetku),
- c) medzi nákladmi a výdavkami môže byť časový nesúlad, hoci inak sa zhodujú.

Skutočnosť, že náklady, ktoré vzniknú v bežnom období, nezahŕňame do nákladov na výrobky (práce a služby) v bežnom období a to, že do nákladov produkcie bežného obdobia zahrňame aj výdavky, ktoré nesúvisia s činnosťou v bežnom období, si vyžaduje roztriediť náklady aj podľa ich časovej súvislosti s kalkulovanými výkonmi. Uskutočňujeme to časovým

rozlišovaním nákladov a ich zúčtovaním do nákladov. Sú možné tri **varianty časového rozlišenia**:

1. Náklady vznikajú a zúčtovávajú sa do výkonov súčasne a netreba ich časovo rozlišovať.
2. Do nákladov produkcie v bežnom období zahŕňame výdavky, ktoré sa budú realizovať až v nasledujúcom období. Nazývame ich **výdavkami budúcich období** a ich výšku musíme väčšinou iba odhadnúť. Ide napr. o mzdy za nevyčerpanú dovolenku.
3. Vznik výdavkov predchádza vzniku nákladov – vynaložené peňažné prostriedky súvisia s činnosťou budúceho obdobia (napr. nájomné platené vopred a pod.). Takéto výdavky zahŕňame do nákladov produkcie budúcich období a nazývame ich **nákladmi budúcich období**.

Určujúcim prvkom procesu vzniku a vývoja nákladov v podnikateľskej jednotke sú finálne výrobky (výkony). Materiálnym základom vzniku nákladov je spotreba elementárnych výrobných faktorov, ktoré musia byť k dispozícii v množstve a v štruktúre potrebej na uskutočnenie plánovaných výkonov. Vznik nákladov určitého výrobku (výkonu) v podniku sa na prvý pohľad spája so začatím výrobného procesu v podniku. V skutočnosti je to inak. Predtým ako sa začne výroba určitého výrobku, musí sa výrobok, prípadne výrobný proces pripraviť z konštrukčného, technologického a organizačného hľadiska, čo zabezpečuje technická príprava výroby. Technická príprava výroby preto rozhoduje o budúcej úrovni nákladov na výkon. To je dôležité uvedomiť si najmä pri určovaní úloh znižovania nákladov.

### 8.2.1 Klasifikácia nákladov

Klasifikácia nákladov sa používa:

- na hodnotenie úroveň jednotlivých nákladových položiek, nákladov na výkony podniku,
- na odkrývanie rezerv ich znižovania,
- na plánovanie a evidenciu nákladov.

Náklady, ktoré vznikajú v podniku, možno triediť podľa rôznych hľadísk:

- podľa nákladových druhov,
- podľa kalkulačných položiek,
- podľa vzťahu nákladov k výrobnému procesu,
- podľa metód zisťovania nákladov na jednotku výroby,
- podľa závislosti nákladov od zmeny objemu výroby.

Pri členení nákladov sa majú utvárať skupiny nákladov s osobitnými charakteristickými črtami tak, aby sa vyskytovali iba v danej skupine. Tejto požiadavke zodpovedajú (a v praxi sa najčastejšie vyskytujú) tieto **základné členenia nákladov**:

1. **podľa nákladových druhov (druhové členenie),**
2. **podľa položiek kalkulačného vzorca (kalkulačné členenie),**
3. **podľa závislosti nákladov od objemu výroby.**

**Druhové členenie nákladov** je základným spôsobom získavania prehľadu o ich štruktúre, a sice členením nákladov podľa ekonomickej rovnorodých druhov. Náklady sa zoskupujú podľa spotreby jednotlivých činiteľov vo výrobnom procese (spotreby majetku alebo spotreby práce) na tieto **ekonomicky rovnorodé skupiny**:

Prevádzkové náklady:

- materiálové náklady (spotreba materiálu a energie),
- služby (externé),
- mzdové a ostatné osobné náklady (vrátane sociálneho poistenia),
- dane a poplatky,
- iné prevádzkové náklady (vrátane pokút a penále),
- odpisy a rezervy.

Finančné náklady:

- finančné náklady,
- rezervy a finančné náklady.

Mimoriadne náklady:

- mimoriadne náklady (vrátane mánk a škôd),
- dane z príjmov.

**Druhové členenie nákladov** charakterizuje ekonomická rovnorodosť jednotlivých nákladových položiek – obsahujú iba jeden nákladový druh. Nákladový druh zahrňa náklady v tej forme a výške, ako prvotne v podniku vznikali bez ohľadu na to, v ktorom útvare a na ktorý výrobok sa vynakladajú a ako sa vyčíslujú.

**Druhové členenie nákladov umožňuje:**

- zistiť, koľko z nákladov tvoria materiálové náklady a odmeny pracovníkov, a to absolútne a relatívne,
- väzbu plánu nákladov s čiastkovými plánmi podniku cez rozpočet výroby v druhovom členení,
- vykonávať ekonomické analýzy rôznych aspektov činnosti podniku, napr. o raste technickej úrovne výroby, raste produktivity práce, znižovaní objemu živej práce (pracovnej náročnosti) a iné. Zároveň umožňuje určiť základné smery a činitele znižovania nákladov.

Druhové členenie nákladov však nemôže uspokojiť všetky potreby plánovania, evidencie a ekonomickej analýzy v podniku. Preto sa používajú aj iné členenia nákladov, ktoré majú pomocný charakter.

**Kalkulačné členenie nákladov** spočíva v tom, že všetky **náklady sa rozdeľujú podľa ich vztahu k výrobnému procesu (činnosti podniku)**, teda podľa toho na čo sa môže používať rovnaký druh nákladov. Napr. palivo sa môže použiť na technologické účely alebo na vykurovanie podnikových miestností, mzdové a ostatné osobné náklady sa môžu rozdeliť na mzdy robotníkov, na platy riadiacich pracovníkov, príjmy spoločníkov a odmeny členov orgánov podniku. Členenie nákladov v kalkuláciách nákladov sa stanovuje kalkulačnými vzorcami, a preto sa toto členenie označuje ako kalkulačné členenie (podľa položiek kalkulačného vzorca). Používa sa v plánovaní a evidencii ako prehľebenie druhového členenia nákladov. Všeobecný kalkulačný vzorec obsahuje odporúčané členenie nákladov. Podnikateľské jednotky si ho však môžu prispôsobiť podľa vlastnej potreby.

**Všeobecný kalkulačný vzorec obsahuje tieto kalkulačné položky:**

1. Priamy (jednotkový) materiál
2. Priame (jednotkové) mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Výrobná (prevádzková) rézia
- 1. až 4. Vlastné náklady výroby**
5. Správna rézia
- 1. až 5. Vlastné náklady výkonu**
6. Odbytové náklady
- 1. až 6. Úplné vlastné náklady výkonu**
7. Zisk (strata)
- 1. až 7. Predajná cena bez DPH**
- 8. DPH**
- 1. až 8. Predajná cena s DPH**

*Poznámka: ak by sa kalkulácia ceny týkala výrobku podliehajúcemu spotrebnej dani, výška tejto spotrebnej dane (podľa ustanovení príslušného zákona o tejto spotrebnej dani) sa ešte zahrnie do predajnej ceny bez DPH.*

**Položky kalkulačných vzorcov** sa teda rozdeľujú **do dvoch skupín**:

1. Nákladové samostatné položky. Sú to predovšetkým technologické náklady a nazývajú sa *priame (jednotkové) náklady*. Priame náklady priamo súvisia s príslušným výkonom (výrobným procesom daného výrobku) a určujú sa na kalkulačnú jednotku buď na základe noriem alebo presným zistením ich skutočnej výšky.

**Priamy materiál** zahŕňa normovanú spotrebu materiálových prvkov výrobného procesu (všetky suroviny, základný materiál, nakupované polotovary a polotovary vlastnej výroby, pomocný a ostatný materiál), tvoriačich podstatu alebo nevyhnutnú zložku zhodovaneho produktu.

**Priame mzdy** zahŕňajú mzdy priamo súvisiace s normovanou spotrebou pracovného času na uskutočnenie výrobných operácií na pracovných predmetoch.

**Ostatné priame náklady** neobsahujú materiálové náklady a náklady, ktoré možno so zreteľom na ich význam stanoviť priamo na kalkulačnú jednotku, (zákonné a sociálne a zdravotné poistenie k mzdám výrobných robotníkov, náklady na spotrebu technologického paliva a energií, náklady na záručné opravy, na licencie,...).

2. Nákladové komplexné položky. Sú to predovšetkým náklady na obsluhu a riadenie výroby a nazývajú sa *nepriame (režijné) náklady*. Tieto náklady sa týkajú viacerých výkonov podniku, prípadne jedného výrobku, ale priamo s ním nesúvisia. Nepriame náklady na kalkulačnú jednotku sa vypočítavajú ich rozvrhnutím (napr. delením, rozpočítaním, prirážkou, odčítaním) podľa vhodnej rozvrhovej základne. Medzi najčastejšie využívané rozvrhové základne patria priame mzdy alebo priamy materiál.

**Výrobná (prevádzková) rézia** – súhrn nákladov súvisiacich s riadením a obsluhou výrobného procesu, ktoré nemôžeme stanoviť na kalkulačnú jednotku (mzdy obsluhujúcich a pomocných robotníkov, spotreba netechnologickej energie, vody, odpisy dlhodobého majetku, náklady na opravy a údržbu, nájomné, cestovné,...).

**Správna rézia** zahŕňa všetky náklady súvisiace s riadením a správou podniku (spotreba energie mimo výrobných priestorov, platy a odvody pracovníkov správy a riadenia podniku, poštovné, náklady na telekomunikácie,...).

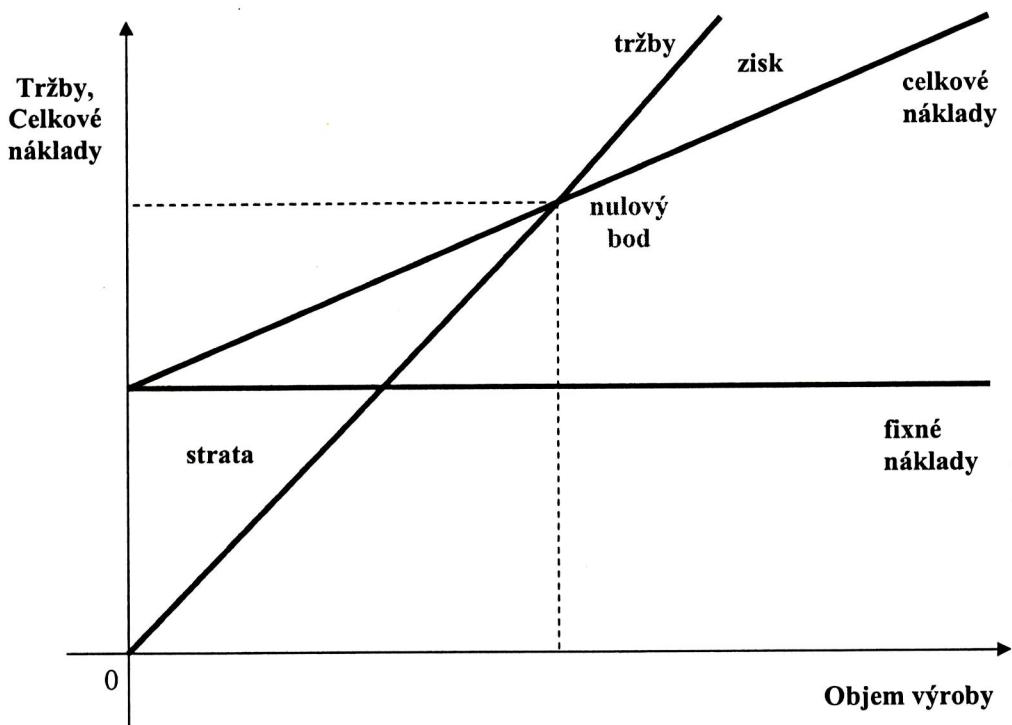
**Odbytové náklady** zahŕňajú odbytovú réziu (mzdy a odvody pracovníkov odbytu, náklady na skladovanie) a priame odbytové náklady (obaly, reklama...).

**Závislosť nákladov od objemu výkonov** patrí medzi najdôležitejšie v oblasti riadenia nákladov. Zmena objemu produkcie priamo ovplyvňuje vývoj nákladov, pričom sa jednotlivé nákladové druhy alebo kalkulačné položky, či celkové náklady produkcie, správajú rozdielne.

Z hľadiska závislosti nákladov od objemu produkcie rozoznávame:

**1. Variabilné náklady** – ich absolútна výška sa mení so zmenou objemu výroby viac - menej úmerne jej zvýšeniu alebo zníženiu. Napr. náklady na základný materiál, priame mzdy výrobných robotníkov, technologické palivo atď.

**2. Fixné náklady** – ich absolútna výška zostáva rovnaká pri meniacom sa objeme produkcie alebo sa menia iba čiastočne, hovoríme že skokom. Patria k nim náklady, ktoré súvisia s určitým časovým obdobím bez ohľadu na to, aký objem produkcie sa v jednotlivých obdobiah vyrába. Napr. mzdy technicko-hospodárskych pracovníkov, mzdy pomocných a ostatných pracovníkov, náklady na vykurovanie a osvetlenie, odpisy, náklady na zábeh výroby, teda správna rézia a časť výrobnej rézie.



Obr. 8.3 Grafické znázornenie nulového bodu

Jednoznačné zaradenie nákladov do jednej alebo druhej skupiny je v praxi niekedy ľažké a závisí od konkrétnych podmienok. V jednom podniku môžu byť niektoré náklady variabilné, v inom sú rovnaké náklady fixné. Podobný prípad sa môže vyskytnúť aj v rámci jedného podniku v rôznych časových obdobiach. Skúmanie analýzy vývoja daných nákladov nám zobrazuje aj grafické znázornenie nulového bodu na obr. 8.3

**Nulový bod** (kritický bod alebo aj bod zvratu) predstavuje objem výroby, ktorý musí podnik dosiahnuť, aby pokryl náklady výroby, pričom však nedosiahne zisk. Je to objem výroby, pri ktorom podnik nie je ani stratový ani ziskový, lebo jeho celkové náklady sa rovnajú tržbám. Analýza nulového bodu odpovedá na otázky v oblasti riadenia nákladov, napr. aké má byť minimálne množstvo výroby, aby bol podnik ziskový.

**Význam nákladov podnikateľskej jednotky** možno zhrnúť do týchto bodov:

- **Náklady sú syntetickým ukazovateľom kvality práce podnikateľskej jednotky.** Vyjadrujú množstvo spotrebovanej zhmotnejenej a živej práce s takou presnosťou, s akou ceny vyjadrujú spotrebú podnikových výrobných faktorov. Napriek rozdielnemu ohodnoteniu úžitkových vlastností tovarov cenami, náklady najlepšie charakterizujú spotrebú výrobných faktorov, úroveň hospodárnosti a odrážajú zmeny štruktúry vynaloženej práce.
- Peňažným vyjadrením spotreby výrobných faktorov **kvantifikujú kvalitatívne rozdielnu spotrebu práce, čím ju umožňujú porovnávať**. Iba pomocou nákladov možno vyčísiť, kol'ko stojí výroba a realizácia určitého výrobku.
- Úroveň nákladov je **zrkadlo hospodárenia podniku s pracovnými materiálovými a peňažnými zdrojmi** a umožňuje hodnotiť efektívnosť podstatnej časti činnosti podniku. Preto sú významným nástrojom riadenia.
- **Náklady sú kritériom hospodárnosti.** Útvary podniku sú zainteresované na znižovaní nákladov, lebo opačné tendencie by im mohli spôsobiť finančnú tiesň.
- **Náklady sú základňou pre tvorbu cien.** Tým sú dôležité nielen pre podnikové, ale aj pre vnútropodnikové riadenie. Náklady a ceny sa vzájomne ovplyvňujú. Nielen náklady ovplyvňujú ceny, ale ceny vplývajú tiež na úroveň nákladov (cenami vstupov do transformačného procesu podniku).

### 8.2.2 Možnosti znižovania nákladov v podniku

Znižovanie nákladov má veľký význam, pretože s rovnakým množstvom zdrojov podnik môže vytvoriť viac úžitkových hodnôt, čo sa pozitívne odráža na jeho tržbách a zisku.

Podnik zabezpečuje realizáciu svojich výkonov vo vnútore diferencovaných organizačných jednotkách – výrobné, zásobovacie, odbytové, pomocné a iné hospodárske strediská. **Hospodárske stredisko** predstavuje jasne vymedzený organizačný útvar podniku, ktorý má potrebnú právomoc a zodpovednosť za dosahovanie stanoveného ekonomickejho cieľa podniku. Týmto cieľom môže byť dodržanie plánovej výšky nákladov vymedzeného organizačného útvaru – **nákladové stredisko** alebo dosiahnutie plánovej výšky výnosov a nákladov, t. j. výsledku hospodárenia – **ziskové stredisko**. Vytvorenie siete nákladových alebo ziskových stredísk v podniku umožňuje plánovať, evidovať a regulovať náklady alebo výsledok hospodárenia týchto útvarov, adresne hodnotiť výsledky činnosti týchto útvarov a motivovať ich na ich zlepšovanie.

Na určenie možností znižovania nákladov treba poznáť zdroje rezerv a prostriedky ich znižovania. **Zdroje znižovania nákladov predstavujú rezervy**, nevyužité možnosti, ktorých odkrytie a využitie pôsobí na znižovanie nákladov celkovej produkcie alebo jednotlivých

výkonov, a tým aj na zhospodárenie celej podnikovej činnosti. Pri vyčíslovaní zníženia nákladov využitím rezerv vychádzame z kalkulačného vzorca alebo z nákladových druhov, pretože takto môžeme presnejšie určiť výšku znižovania nákladov. Rezervy v kalkulačných položkách sú teda základnými zdrojmi znižovania nákladov jednotlivých výkonov aj celkovej produkcie.

Dôležité zdroje rezerv znižovania nákladov tvorí správne rozmiestňovanie podnikov, účelné orientovanie investičnej výstavby, rozvíjanie medzinárodnej deľby práce a na tom založená špecializácia a účelná kooperácia atď.

Pri odhalovaní rezerv musíme mať na zreteli ich vzájomnú súvislosť. Úspory spotreby materiálu znamenajú úspory množstva spotrebenej práce, skrátenie výrobných časov znamená rozšírenie výrobnej kapacity podniku. Nižšia spotreba materiálu väčšinou znamená aj úspory spotreby paliva, mazadiel, elektrickej energie a nakoniec aj úspory v doprave.

Na zníženie nákladov, a tým aj na ich úroveň, pôsobí veľa rôznych činiteľov, napr. objem produkcie, produktivita práce, šírka sortimentu výrobkov, kvalita výrobkov, využívanie výrobnej kapacity, ceny, typ výroby, štandardizácia technológií, štandardizácia výrobkov, normalizácia.

**Prostriedky znižovania nákladov** sú konkrétné opatrenia na využitie rezerv. Ukarujú, ako možno využívať čiastkové a celkové rezervy a dosahovať skutočné úspory zo zníženia nákladov. Sú nevyhnutné preto, lebo odkrytie rezerv ešte nezabezpečuje, že sa rezervy aj skutočne využijú. Prostriedkami znižovania nákladov sa rozumejú činitele, ktorých využitie zväčša priaznivo ovplyvní jeden alebo viac zdrojov zníženia nákladov. Napr. zavedenie pokrokovej technológie väčšinou zvýši nielen produktivitu práce, ale spôsobí aj úsporu materiálu, zníženie nepriamych nákladov atď. [4].

Medzi hlavné prostriedky znižovania nákladov patria:

- zavádzanie modernej techniky a technológie,
- zlepšovanie organizácie práce a riadenia činnosti,
- zvyšovanie odborného vzdelania pracovníkov.

### 8.2.3. Výnosy v podniku

**Výnosy** sú výkony podniku ocenené zložkami vynaloženého majetku alebo realizačnými cenami, ktoré okrem „obetovaného“ majetku obsahujú aj očakávané efekty. V súlade so zákonom o účtovníctve [5] predstavuje **výnos** zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoločne oceniť. Je nevyhnutné ich odlišovať od **prijmov** – prírastkov peňažných prostriedkov, alebo ich ekvivalentov v podniku.

Výnosy sa spravidla spájajú s dvoma úrovňami výkonov:

- externé (podnikové) výnosy, t. j. hodnotový ekvivalent predaných výkonov, nazývané aj tržby,
- interné (vnútropodnikové) výnosy súvisia s objemom výkonov uskutočnených v konkrétnom vnútropodnikovom útvare.

Podnikové výnosy sa účtujú na účtoch výnosov a vykazujú sa vo Výkaze ziskov a strát, z čoho vyplýva aj ich základné členenie:

- výnosy z realizácie vlastných výkonov a tovaru,
- zmena stavu zásob vlastnej výroby – nedokončená výroba, hotové výrobky,
- výkony vyrobené pre vlastnú spotrebu – aktivovaný majetok, služby,
- iné prevádzkové výnosy – výnosy z predaja majetku, prijaté pokuty, penále ...,
- rezervy a opravné položky prevádzkových výnosov,
- finančné výnosy, rezervy a opravné položky finančných výnosov,
- mimoriadne výnosy.

Toto členenie podnikových výnosov zodpovedá členeniu nákladov a výsledku hospodárenia podľa výkazu ziskov a strát. Je relatívne menej bohaté ako členenie nákladov. Členenie výnosov vo vzťahu k zmene objemu výkonov má v podniku okrajový charakter. Výnosy, ktoré by nereagovali na objem výkonov sa vyskytujú výnimocne.

**Vnútropodnikové výnosy** musíme charakterizovať podľa jednotlivých vnútropodnikových organizačných útvarov – nákladových stredísk. Pri hodnotení výnosov odbytových stredísk nás zaujímajú iné hľadiská ako pri hodnotení výnosov výrobných stredísk, správnych prípadne zásobovacích stredísk. Samostatnú pozornosť si zasluhujú vnútropodnikové výnosy pomocných a obslužných stredísk, ktoré svoje výkony odovzdávajú výrobným, príp. správnym strediskám, ale môžu ich realizovať externým odberateľom, napr. stredisko dopravy, oprava a údržba. Základom pre členenie výnosov odbytového strediska sú napr. sortiment výrobkov, teritoriálne umiestnenie produkcie a pod.

Vo výrobných a správnych strediskách sledujeme len vnútropodnikové výnosy. Vo všeobecnosti platí, že výnosy sú ocenené výkony, t. j. výsledky konkrétnych činností v podniku. Tak ako objem podnikových výnosov závisí od objemu výkonov a predajnej ceny, tak strediskové (vnútropodnikové) výnosy závisia od objemu výkonov strediska a vnútropodnikovej ceny, ktorá obsahuje „uznané“ náklady strediska. Tým sa realizujú toky nákladov medzi jednotlivými strediskami a vchádzajú do konkrétnych výkonov. Ide tu o problém stanovenia výpočtových postupov prevodu režijných nákladov medzi strediskami.

Výnosy obslužných a pomocných stredísk pozostávajú z výkonov pre odoberajúce podnikové strediská, ktoré sú ocenené vnútropodnikovou cenou obsahujúcou uznané náklady týchto stredísk. V prípade, že poskytujú výkony aj externým odberateľom, ich ocenenie závisí od strediska, ktoré realizuje ich predaj. Ide o to, aká prirážka sa pripočíta k nákladom predaného výkonu. Nebude obslužné stredisko preferovať externých odberateľov, vzhľadom na možnosť získania vyššieho konečného efektu u nich, na úkor domácich vnútropodnikových stredísk?

### 8.3 Výsledok hospodárenia podniku

Realizáciou výrobkov a služieb podnik plní účel svojej existencie; čím mu vznikajú prevádzkové výnosy. Výnosy podniku sú súhrnným finančným ukazovateľom výsledku všetkých činností podniku. Ich hlavnou zložkou sú **tržby**, t. j. výnosy z predaja výrobkov, služieb a cenných papierov; ďalej sú to výnosy z vkladov a pôžičiek, príjmy z nájomného budov, miestností, pozemkov, štátne dotácie a iné neprevádzkové výnosy. Až tržbou sa definitívne potvrzuje účelnosť vynakladanej práce podniku.

**Tržby** sú rozhodujúcim finančným zdrojom podniku, ktorý slúži:

- a) na úhradu nákladov a zabezpečenie jednoduchej reprodukcie výrobných činiteľov,
- b) na úhradu daní, rozšírenú reprodukciu výrobných činiteľov a iných potrieb podniku.

Zabezpečovanie stále rastúcich tržieb (stále rastúceho podielu podniku na trhu produktov, kde podniká) patrí medzi rozhodujúce ekonomicke ciele podniku v trhovej ekonomike. Niektorí ekonómovia považujú tržbu za základný cieľ podniku, väčšinou sa chápe ako jeden z niekoľkých cieľov. Zvyčajne sa rozlišujú:

- hrubé tržby,
- čisté tržby.

**Hrubé tržby** predstavujú úhrn súm faktúr vystavených počas vykazovaného obdobia.

**Cisté tržby** sú hrubé tržby znížené o dobroypy za vrátený tovar, o rôzne zľavy poskytnuté odberateľovi vo forme skont (za predčasné splatenie faktúr) alebo rabatov (za väčšie odobrané množstvá). Ukarovateľ cisté tržby sa používa na výpočet rôznych pomerových ukazovateľov (napr. obratu kapitálu = cisté tržby / celkový kapitál alebo rentability tržieb = zisk / cista tržba).

Od hrubých a cistých tržieb je potrebné odlišovať **hraničné (marginálne) tržby**. Predstavujú prírastok celkových tržieb na jednotku ďalšej produkcie. Pri nemenných cenách vo vzťahu k počtu realizovaných výrobkov sú hraničné tržby konštantné; pri pohyblivých cenách sa hraničné tržby menia.

Vývoj tržieb môže podnik ovplyvniť buď fyzickým objemom predaných výrobkov, sortimentom realizovaných výrobkov alebo výškou realizačných cien. Pri realizácii do zahraničia na tržby pôsobí aj vývoj kurzu meny (devalvácia zvyšuje, revalorizácia znižuje tržby).

### Tržby podniku sa skladajú z týchto položiek:

- tržby z realizácie a odovzdania výkonov výrobnej povahy – tržby z realizácie sú peňažné tržby od externých odberateľov; zachytávajú sa v účtovníctve po vyskladnení a vyfakturovaní výkonov a tržby z odovzdania predstavujú tržby za interné výkony (výkony medzi jednotlivými strediskami),
- tržby z realizácie a odovzdania výkonov obchodnej povahy,
- tržby z realizácie a odovzdania výkonov nevýrobnej povahy.

Podnikateľský subjekt dosahuje aj **výnosy**, ktoré **nepramenia z tržieb**, ale z iných neprevádzkových činností, napr. výnosy z predaja vyradených základných prostriedkov, z predaja materiálových zásob a materiálu vyrobeného vo vlastnom podniku. Medzi mimoriadne výnosy patria platby za odpísané pohľadávky, náhrady škôd od poist'ovne, výnosy z nájomného, vznik prebytku hotovosti v pokladni, výnosy z cenných papierov, podiely z akcií, kurzové zisky, výnimočne dotácia k tržbám a pod.

### Výnosy podniku predstavujú tieto položky:

- tržby z realizácie a odovzdania výkonov výrobnej, nevýrobnej a obchodnej povahy,
- aktivovanie materiálu,
- rôzne výnosy (neprevádzkové a mimoriadne výnosy),
- zmena stavu zásob nedokončenej výroby a polotovarov vlastnej výroby,
- zmena stavu zásob hotových výrobkov.

V praxi sa namiesto ukazovateľa výnosy používa ukazovateľ **výkony**. Je to užší ukazovateľ, zachytáva len výsledok tých procesov, pri ktorých dochádza k realizácii výkonov (napr. vo výrobných, obchodných a nevýrobných činnostiach). **Redukované výkony** (príp. vlastné výkony) zistíme odčítaním spotreby priameho a nepriameho materiálu od celkových výkonov.

### Vývoj výnosov, najmä tržieb ovplyvňujú viaceré činitele, napr.:

- objem predaných výrobkov alebo poskytnutých služieb,
- sortiment realizovanej produkcie,
- ceny výrobkov a služieb,
- dopyt a ponuka kvalitných výrobkov a služieb,
- vývoj kurzu meny (devalvácia zvyšuje tržby),
- dotačná politika štátu, objem prostriedkov slúžiacich na oddílenie podnikov a pod.

**Výsledok hospodárenia podniku** predstavuje rozdiel medzi celkovými výnosmi a nákladmi podniku za určité obdobie. Možno ho tiež charakterizovať ako rozdiel medzi majetkom podniku na začiatku a na konci vykazovaného obdobia. Ak sú výnosy podniku väčšie ako náklady, nazývame tento rozdiel **zisk**; v opačnom prípade ide o **stratu**. Prevádzkový výsledok hospodárenia (prevádzkový zisk, prevádzková strata) je rozdiel medzi prevádzkovými výnosmi a prevádzkovými nákladmi, t. j. výsledok vlastnej prevádzkovej činnosti. Výsledok hospodárenia zistíme z výkazu ziskov a strát podniku.

Zisk je dominantnou súčasťou cieľov podniku v trhovej ekonomike. Niektorí ekonómovia považujú zisk za jediný cieľ. V západných krajinách sa v praxi uplatňujú rôzne kategórie zisku. Najvýznamnejšie z nich sa uvádzajú v ročných výkazoch o zisku:

- Hrubý zisk, hrubý výnos**, ktorý vyjadruje rozdiel medzi čistými tržbami a nákladmi na výrobu predaného tovaru (nezahŕňajú celkové náklady, ale jednotkové materiálové náklady, mzdy výrobných robotníkov a časť výrobnej rézie).
- Čistý zisk, zisk pred úrokmi a zdanením** – vyjadruje rozdiel medzi hrubým ziskom a ďalšími nákladmi (ostatné rézie, odpisy).
- Čistý zisk, dôchodok pred zdanením** – predchádzajúci zisk znížený o úroky z cudzieho kapitálu.
- Čistý zisk, dôchodok po zdanení** – predchádzajúci zisk znížený o daň zo zisku.

**Zisk podniku** je významná veličina, ktorá sa využíva najmä:

- na vyjadrenie efektívnosti prevádzkovej činnosti (v relatívnom vyjadrení, napr. k výške aktív),
- ako zdroj samofinancovania rozvoja a úhrady daní,
- ako významné kritérium alokácie finančných zdrojov do všetkých oblastí podnikania (hmotné a finančné investície).

V mikroekonómii sa rozlišujú rôzne kategórie zisku. **Úhrnný zisk** je rozdiel medzi úhrnnými výnosmi a úhrnnými nákladmi, o ktorého maximalizáciu každému podnikateľovi ide [5].

**Hraničným ziskom** sa rozumie dodatočný zisk pripadajúci na dodatočnú jednotku produkcie:

$$HZ = \frac{DÚZ}{DQ}$$

kde HZ je hraničný zisk,  
 DÚZ – dodatočný úhrnný zisk,  
 DQ – dodatočná produkcia.

**Zisk (výsledok hospodárenia za účtovné obdobie)**, ktorý sa vykazuje v súvahe podniku predstavuje rozdiel medzi vlastným kapitálom na začiatku a na konci vykazovaného obdobia. Je to teda prírastok vlastného kapitálu za vykazované obdobie vytvorený bežnou činnosťou podniku. Rovná sa výsledku hospodárenia za účtovné obdobie zistenému vo výkaze ziskov a strát podniku, kde sa odpočítaním celkových nákladov od celkových výnosov podniku najprv zistí zisk podniku pred zdanením (hrubý zisk). Po výpočte dane z príjmu (sadzba dane z príjmu x základ dane) a jej odčítaní od hrubého zisku zostatok predstavuje zisk podniku po zdanení (čistý zisk alebo disponibilný zisk). Výpočet zisku možno znázorniť na nasledujúcej schéme (obr. 8.4):

**Predaj = Hrubé tržby**

- Zľavy poskytované odberateľom (skontá a rabaty)
  - Dobropisy (za vrátený tovar, za poškodený tovar a pod.)
- 

**Čisté tržby**

- Priame náklady – na mzdy
    - spotreba materiálu
    - na administratívu
  - Odpisy
- 

**Hrubý výnos (operačný zisk)**

- Nepriame náklady – na administratívu
    - na marketing
    - na predaj
    - úroky
- 

**Zisk pred zdanením**

- Daň zo zisku
- 

**Zisk po zdanení**

Obr. 8.4 Postup výpočtu zisku podniku

Zisk slúži na zabezpečovanie **rentability** (ziskovosti) podniku. Táto problematika je predmetom podkapitoly 8.5.2.

## 8.4 Účtovné výkazy a finančné ukazovatele podniku

Základnými informačnými zdrojmi pre finančnú analýzu sú účtovné výkazy, ktoré tvoria účtovnú závierku podniku[3]:

- súvaha,
- výkaz ziskov a strát,
- poznámky (ktorých súčasťou je prehľad peňažných tokov a prehľad o zmenách vo vlastnom imaní).

Každý výkaz obsahuje špecifické informácie týkajúce sa podnikových financií, a preto je potrebné pracovať s nimi súčasne. **Súvaha** poskytuje prehľadné usporiadanie podnikového majetku a finančných zdrojov jeho krytie. Aktíva predstavujú majetok podniku, pasíva sú jeho finančné zdroje. Aktíva a pasíva sa vnútorne členia (obr. 8.5), čím súvaha vlastne poskytuje informácie o podmienkach, za ktorých prebiehal reprodukčný proces analyzovaného podniku.

Strana aktív	Súvaha ku dňu	Strana pasív
A. Neobežný majetok		A. Vlastné imanie
I. Dlhodobý nehmotný majetok		I. Základné imanie
Aktivované náklady na vývoj		Základné imanie
Softvér		(-) Pohľadávky za upísané vlastné imanie
Oceniteľné práva		
Goodwill		
Ostatný DNM		
II. Dlhodobý hmotný majetok		II. Kapitálové fondy
Pozemky		
		III. Fondy zo zisku
		Zákonný rezervný fond

	<p>Stavby SHV a SHV Pestovateľské celky trvalých por. Základné stádo a t'ažné zvieratá Ostatný DHM</p> <p><b>III. Dlhodobý finančný majetok</b> Podielové cenné papiere a podiely Dlhové CP držané do splatnosti Pôžičky Ostatný DFM</p> <p><b>B. Obežný majetok</b></p> <p><b>I. Zásoby</b> Materiál Nedokončená výroba Polotovary vlastnej výroby Výrobky Zvieratá Tovar Poskytnuté preddavky na zásoby</p> <p><b>II. Dlhodobé pohľadávky</b></p> <p><b>III. Krátkodobé pohľadávky</b> Pohľadávky z obchodného styku Pohľadávky voči spoločníkom Sociálne poistenie Daňové pohľadávky Iné pohľadávky</p> <p><b>IV. Finančné účty</b> Pokladnica Ceniny Bankové účty Krátkodobý finančný majetok</p> <p><b>C. Časové rozlíšenie aktív</b></p> <p><b>Spolu majetok</b></p>	<p><b>IV. Výsledok hospodárenia minulých rokov</b> (+) Nerozdelený zisk minulých rokov (-) Neuhradená strata minulých rokov</p> <p><b>V. Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b> (+) zisk (-)strata)</p> <p><b>B. Záväzky</b></p> <p><b>I. Rezervy</b> Rezervy dlhodobé Rezervy krátkodobé</p> <p><b>II. Dlhodobé záväzky</b> Sociálny fond</p> <p><b>III. Krátkodobé záväzky</b> Záväzky z obchodného styku Záväzky voči spoločníkom Záväzky voči zamestnancom Záväzky zo sociálneho poistenia Daňové záväzky Ostatné záväzky</p> <p><b>IV. Krátkodobé finančné výpomoci</b></p> <p><b>V. Bankové úvery</b> Bankové úvery dlhodobé Bežné bankové úvery</p> <p><b>C. Časové rozlíšenie pasív</b></p> <p><b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b></p>
--	--	---

Obr. 8.5 Schéma súvahy spoločnosti

**Veľkosť majetku a kapitálu** v podnikateľskej jednotke, ktorá vedie podvojné účtovníctvo môžeme vyčísiť v momente, keď zostavíme súvahu. Údaje zobrazené v súvahе vyjadrujú stav majetku v istom okamihu. Ide teda o stavové veličiny. Účtovný výkaz – **riadna súvaha**, ktorý zachytáva bilančnú formu aktív a pasív k určitému okamžiku, zostavujeme na začiatku a konci účtovného obdobia (napr. kalendárneho roka). Poznáme aj **mimoriadne súvahy**, ktoré súvisia napríklad s organizačnými zmenami podnikateľského subjektu a zostavujú sa počas účtovného obdobia.

**Súvaha** predstavuje teda prehľadnú, usporiadanú formu peňažného porovnania majetku a záväzkov a zistenia vlastného imania v účtovnej forme k určitému dňu. **Súvahový deň** je deň, ku ktorému je zostavená súvaha. Zápis každého druhu majetku a zdrojov predstavuje

**súvahovú položku.** Súvahové položky sú označené veľkými písmenami, rímskymi číslicami a arabskými číslicami. Veľké písmená označujú súhrnné súvahové položky, teda základné členenie majetku a zdrojov. Ak sa k veľkému písmenu priradí rímska číslica, tak ide o súhrnný údaj nižšieho rádu. Ak je súvahová položka označená ešte aj arabskou číslicou, ide o údaj z finančného účtovníctva.

Najdôležitejšou funkciou súvahy je poskytovať užívateľom účtovných informácií prehľad o finančnej situácii podniku k určitému dňu. V súvahе je pohľad na majetok podniku z dvoch hľadišk, na jednej strane je hodnota (ocenenie) majetku, na strane druhej identifikácia zdrojov, z ktorých je majetok financovaný (preto musí byť medzi nimi rovnováha).

### **Hlavné položky aktív tvoria dve základné časti:**

Majetok podniku tvoria neobežné aktíva a obežné aktíva. Hlavným kritériom delenia aktív na neobežné (dlhodobé) a obežné (krátkodobé) je dĺžka doby potrebná na ich premenu do peňažnej podoby. Pri neobežných aktívach je to doba dlhšia ako jeden rok.

**Neobežné aktíva** pozostávajú z položiek dlhodobého majetku, ktoré podrobne charakterizujeme v nasledujúcich podkapitolách. Tu treba len pripomenúť, že tieto aktíva postupne odovzdávajú svoju hodnotu do nákladov. Do tejto skupiny aktív patrí aj finančný majetok, s ktorým podnikatelia v SR nemajú väčšie skúsenosti. Podnik si ho neobstaráva na zabezpečenie svojej bežnej hospodárskej činnosti, ale za účelom:

- získania dlhodobého finančného výnosu vo forme úroku, dividend alebo nájomného,
- získania rozhodujúceho alebo kontrolného vplyvu v inom podniku,
- zabezpečenia dobrých obchodných vzťahov s vybratým podnikom.

**Obežné aktíva**, ktorým sme sa podrobne venovali v podkapitole 4.4, charakterizuje krátka premena do peňažnej podoby (v priebehu jedného roka). Ich premena na peňažné prostriedky ovplyvňuje finančnú situáciu podniku.

### **Hlavné položky pasív tvoria dve základné časti:**

**Vlastné imanie (vlastný kapitál)** pozostáva zo základného imania, ktoré je zapísané v obchodnom registri, pri príaznivých výsledkoch sa zvyšuje zo zisku, alebo ďalšími vkladmi vlastníkov. Patria sem aj **kapitálové fondy**, ktoré môžu byť tvorené vkladom vlastníkov, darmi, dotáciemi. Poznáme ešte **fondy tvorené zo zisku**, ako je povinný rezervný fond. Dôležitou časťou vlastného kapítalu je **výsledok hospodárenia** (zisk alebo strata). V prípade zisku ide o zisk po zdanení, teda čistý zisk, s ktorým môže účtovná jednotka disponovať. Strata znižuje vlastný kapitál a v prípade, že prevyší základné imanie, dostane sa podnik do ťažkostí a hrozí mu konkurs.

**Pohľadávky za upísané vlastné imanie** sa uvádzajú od 1. 1. 2009 ako záporná položka v rámci vlastného imania spoločnosti, dovtedy sa uvádzali ako osobitná položka aktív spoločnosti. Je to zaujímavá informácia pre spoločnosti s ručením obmedzením a akciové spoločnosti. Informuje o tom, či vlastníci k dátumu zostavenia súvahy už splnili svoj záväzok, t. j. splatili svoj podiel v spoločnosti.

**Záväzky (cudzie zdroje financovania majetku)** sa delia na dlhodobé a krátkodobé. Zaujíma v zložkou je tu **dlhodobý úver**, ktorého existencia signalizuje, že podnik má pravdepodobne dobrý podnikateľský investičný zámer, lebo presvedčil banku o „solídnom“ zabezpečení jeho návratnosti. V krátkodobých zdrojoch je potrebné sledovať najmä podiel **záväzkov z obchodného styku** (dlh voči dodávateľom – obchodný úver) a **krátkodobého**

**bankového úveru.** V pasívach aj v aktívach súvahy sa nachádzajú **položky časového rozlíšenia aktív a pasív**, ktoré slúžia na časové rozlíšenie nákladov, výdavkov, výnosov a príjmov.

Výkaz Súvaha v originálnom vyhotovení obsahuje stípce, v ktorých sa porovnávajú príslušné položky majetku a kapitálu v peňažnom vyjadrení za dve za sebou nasledujúce účtovné obdobia. Údaje o položkách bežného účtovného obdobia v aktívach sú uvedené podrobnejšie v členení: brutto – čo predstavuje obstarávacie ceny majetku, korekcia – oprávky (kumulované odpisy) k majetku a netto – zostatková cena majetku. Tento pohľad na majetok informuje čitateľa o miere opotrebenia majetku podniku.

**Výkaz ziskov a strát (výsledovka)** poskytuje informácie o podnikových nákladoch a výnosoch. Z ich rozdielu možno vypočítať výsledok hospodárenia podniku (zisk alebo stratu) za analyzované (účtovné) obdobie. Náklady, výnosy a výsledok hospodárenia sú vo výkaze ziskov a strát rozdelené do troch oblastí – prevádzkovej, finančnej a mimoriadnej.

**Zjednodušená štruktúra výkazu ziskov a strát (pre nefinančný podnik)** je uvedená v nasledujúcej schéme (*rímske číslice označujú položky výnosov podniku, veľké písmená abecedy – položky nákladov podniku*):

I. Tržby z predaja tovaru

A. – Náklady vynaložené na predaný tovar

Medzisúčet: **OBCHODNÁ MARŽA**

II.1 Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb

II.2 Zmena stavu zásob

II.3 Aktivácia

**II. Výroba (II.1+II.2+II.3)**

B.1 Spotreba surovín, materiálov, energie a ostatných neskladovateľných dodávok

B.2 Spotreba služieb

**B. Výrobná spotreba (B.1 + B.2)**

Medzisúčet: **PRIDANÁ HODNOTA (Výroba – Výrobná spotreba)**

C. – Osobné náklady

D. – Dane a poplatky

E. – Odpisy dlhodobého majetku

III. + Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu

F. – Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a materiálu

IV. + Použitie a zrušenie rezerv do výnosov z hospodárskej činnosti

G. – Tvorba rezerv na hospodársku činnosť

V. + Zúčtovanie a zrušenie opravných položiek do výnosov z hospodárskej činnosti

H. – Tvorba opravných položiek do nákladov na hospodársku činnosť

**Medzisúčet: VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z HOSPODÁRSKEJ ČINNOSTI  
(Pridaná hodnota + výnosy (III.+IV.+V.) – (náklady C+D+E+F+G+H))**

X. + Výnosy z krátkodobého finančného majetku

L. – Náklady na krátkodobý finančný majetok

XII. + Výnosové úroky

N. – Nákladové úroky

XIII. + Kurzové zisky

O. – Kurzové straty

**Medzsíčet: VÝSLEDOK HOSPODÁREŇIA Z FINANČNEJ ČINNOSTI**

(Výnosy X.+ XII. + XIII.) – (Náklady L.+N.+O.)

T. – Daň z príjmov z bežnej činnosti

**Medzsíčet: VÝSLEDOK HOSPODÁREŇIA Z BEŽNEJ ČINNOSTI**

(Výsledky hospodárenia z hospodárskej činnosti + z finančnej činnosti – Daň z príjmov z bežnej činnosti)

XVIII. + Mimoriadne výnosy

U. – Mimoriadne náklady

V. – Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti

**Medzsíčet: VÝSLEDOK HOSPODÁREŇIA Z MIMORIADNEJ ČINNOSTI**

(Mimoriadne výnosy – Náklady U a V)

Z. +/- Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom

**Konečný súčet: VÝSLEDOK HOSPODÁREŇIA ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE**

(Výsledky hospodárenia z bežnej činnosti + z mimoriadnej činnosti +/- Prevod podielov na výsledku hospodárenia)

**Účtovný výkaz Prehľad peňažných tokov** je súčasťou Poznámok k účtovnej závierke. Informuje o príjmoch a výdavkoch podniku a o ich rozdieli – peňažných prostriedkoch a peňažných ekvivalentoch. Vypovedá o priebehu a výsledkoch reprodukčného procesu podniku, avšak nie z pohľadu výnosov a nákladov ako výkaz ziskov a strat, ale z pohľadu prírastkov a úbytkov jeho peňažných tokov.

Potreba takého prehľadu spočíva v tom, že v podvojnom účtovníctve sa rešpektuje, že náklady a výnosy sa účtujú do obdobia, s ktorým vecne a časovo súvisia a nie do obdobia, v ktorom sa prejavujú ako príjmy, príp. výdavky. Z toho vyplýva, že výnosy podniku sa nerovnajú jeho príjomom, náklady sa nerovnajú výdavkom, a výsledok hospodárenia nie je totožný s peňažnými prostriedkami, ktorými podnik disponuje. Prehľad peňažných tokov má zabrániť vzniku prípadom, keď podnik s vykázaným ziskom nemá prostriedky napr. na nákup materiálu. V prehľade peňažných tokov sa peňažné toky (obr. 8.6) zistujú a vykazujú v troch oblastiach podniku:

- prevádzková činnosť,
- investičná činnosť,
- finančná činnosť.

A. Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti
B. Čisté peňažné toky z investičnej činnosti
C. Čisté peňažné toky z finančnej činnosti
D. Čisté zvýšenie alebo čisté zníženie peňažných prostriedkov (A+B+C)
E. Stav peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na začiatku účtovného obdobia
F. Stav peň. prostriedkov a peň. ekvivalentov na konci účt. obdobia pred zohľadnením kurz. rozdielov
G. Kurzové rozdiely vyčíslené k peň. prostriedkom a peň. ekvivalentom ku dňu účt. závierky
H. Zostatok peň. prostriedkov a peň. ekvivalentov na konci účt. obdobia upravený o kurzové rozdiely

Obr. 8.6 Štruktúra výkazu Prehľad peňažných tokov (nepriama metóda zostavovania)

#### 8.4.1 Horizontálna a vertikálna analýza účtovných výkazov

Vzťahy veličín obsiahnutých v účtovných výkazoch skúmame po horizontálne a vertikálne.

Podstata **horizontálnej analýzy** spočíva v porovnávaní hodnôt zvolených položiek výkazov v rôznom čase. V jednom riadku (na horizontále) je sústredených viacero obsahovo (veľke) rovnakých údajov, ktoré sa však líšia obdobím (rokom). Takto získavame informáciu o ich vývoji. Dané informácie nám pomáhajú urobiť spoľahlivé závery o tom, či analyzovaný podnik prosperuje alebo má problémy. Medziročné zmeny položiek súvahy možno vyjadriť rôznymi spôsobmi. Najčastejšie je to: vyčíslenie ich absolútneho rozdielu, vyčíslenie zmeny v percentánoch, vyjadrenie vývoja pomocou reťazových a bázických indexov.

Horizontálna analýza **súvahy** podáva obraz o vývoji podnikového majetku (aktív), príp. jeho finančných zdrojov (pasív). Vypovedá o jeho objemových zmenách a o ich dynamike. Pri horizontálnej analýze **výsledovky** hodnotíme vývoj podnikových nákladov a výnosov, pričom sledujeme vývoj výsledku hospodárenia. Takto koncipovaná analýza pomáha zistiť, prečo vývoj výsledku hospodárenia nezodpovedá predstavám. Analogický postup môžeme uplatniť aj v prehľade o peňažných tokoch, kde určitá dynamika príjmov a výdavkov vyústi do konečného stavu peňažných prostriedkov.

Pre **vertikálnu analýzu** je charakteristické vyčíslenie podielu jednotlivých položiek na celku, ktorého sú súčasťou. Hodnotené položky sú usporiadane v stĺpcu (vertikálne). Takéto spracovanie podnikových výkazov má svoje prednosti, napr. zvyšuje porovnatelnosť údajov podniku s predchádzajúcimi obdobiami a ulahčuje porovnávanie s inými podnikmi rozdielnej veľkosti.

Vertikálna analýza **súvahy** umožňuje spoznať a hodnotiť správny pomer v štruktúre majetku a v zdrojoch jeho krycia. Vo **výsledovke** zistíme, od ktorých položiek závisí tvorba výnosov, aký je podiel spotreby materiálu a energie na výrobnej spotrebe a pod. Analogicky postupujeme pri analýze prehľadu o peňažných tokoch.

Tieto prístupy sa neuplatňujú izolované, ale horizontálna a vertikálna analýza sa prelínajú, navzájom dopĺňajú a vytvárajú tak o podniku plastický obraz. Po vykonaní horizontálnej a vertikálnej analýzy výkazov môžeme finančnú analýzu prehĺbiť pomocou pomerových finančných ukazovateľov.

#### 8.4.2 Finančné ukazovatele v podniku

Pomerové finančné ukazovatele, ktorými sa budeme zaoberať sú najčastejšie používané ukazovatele na charakteristiku rôznych aspektov stránky finančnej situácie podniku [1]. Sú to pomerové ukazovatele:

- likvidity,
- aktivity,
- zadlženosť,
- profitability.

### Ukazovatele likvidity

Likviditou sa rozumie speňaženie jednotlivých majetkových súčasti (položiek aktív). Táto speňažiteľnosť je rozdielna, čo sa prejavuje v dĺžke času, ktorý si tátó premena vyžaduje. Vzhľadom na túto vlastnosť môžeme aktíva zaradiť do niekol'kých tried:

- najlikvidnejšie – peniaze, ceniny, krátkodobý finančný majetok,
- majetkové súčasti realizovateľné v krátkej dobe – splatné krátkodobé pohľadávky,
- menej likvidné – zásoby,
- dlhodobo likvidné – obligácie, dlhodobé pôžičky, termínované vklady,
- nelikvidné – hmotný dlhodobý majetok.

V čitateli ukazovateľov likvidity sa nachádzajú peňažné prostriedky, ktorými budeme platiť a v menovateli sú krátkodobé záväzky, alebo dlhy splatné k určitému termínu. Používajú sa tieto ukazovatele likvidity:

$$\text{peniaze v pokladnici + účty v bankách}$$

$$\text{Okamžitá likvidita (OL)} = \frac{\text{peniaze v pokladnici + účty v bankách}}{\text{splatné záväzky}}$$

Ideálna hodnota OL je 1. Vtedy máme v podniku toľko peňažných prostriedkov, kol'ko máme práve splatných záväzkov k určitému termínu príslušného roka. Zo súvahy nie možno zistiť výšku okamžite splatných záväzkov, preto sa najčastejšie používajú ďalšie tri ukazovatele: pohotová likvidita, bežná likvidita a celková likvidita.

$$\text{Pohotová likvidita (PL)} = \frac{\text{peniaze v pokladnici + účty v bankách}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

PL je rozhodujúci ukazovateľ platobnej schopnosti podniku. Odporučaná hodnota sa pri tomto ukazovateli pohybuje v rozpätí od 0,2 do 0,6, pretože krátkodobé záväzky v menovateli majú splatnosť do jedného roka.

$$\text{Bežná likvidita (BL)} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

BL vyjadruje schopnosť podniku kryť pohotovými platobnými prostriedkami a pohľadávkami bežné potreby a krátkodobé záväzky. Odporučaná hodnota je nad 1,5, pretože nevieme, či sa podarí pohľadávky premeniť na peniaze.

$$\text{Celková likvidita (CL)} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Na dlhodobé hodnotenie vývoja platobnej schopnosti podniku používame ukazovateľ celkovej likvidity. Krátkodobé záväzky by nemali presiahnuť 40 % hodnoty obežných aktív. Dlh budeme platiť celým obežným majetkom, ak sa nám podarí zásoby premeniť na peniaze.

Odporučaná hodnota CL je preto 2,5. Hodnota CL nižšia ako 1 vypovedá o nelikvidnosti podniku.

### Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity vyjadrujú ako podnik využíva svoj majetok. Ukazovatele aktivity sa vyjadrujú v dňoch. Prevrátená hodnota ukazovateľov vyjadruje počet obrátok za zvolené časové obdobie. Medzi najčastejšie počítané ukazovatele patria:

$$\text{Doba obratu zásob v dňoch} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 365$$

Za optimálny sa považuje klesajúci trend. Ak je hodnota ukazovateľa do 30 dní, ide o veľmi príaznivý vývoj. Hodnota nad 100 dní vypovedá o negatívnom vývoji. Podobným spôsobom môžeme vypočítať aj čiastkové ukazovatele, ako doba obratu zásob materiálu, nedokončenej výroby, polotovarov vlastnej výroby, výrobkov a tovaru.

$$\text{Doba obratu pohľadávok v dňoch} = \frac{\text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{tržby}} \times 365$$

Doba obratu pohľadávok vyjadruje kolko dní v priemere uplynne od predaja po platbu. Optimálny vývoj je pri dobe splatnosti pohľadávok kratšej ako 30 dní. Pri hodnote nad 90 dní ide o neželaný vývoj.

### Ukazovatele zadlženosťi

Ukazovatele zadlženosťi vyjadrujú rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovanie potrieb podniku. Medzi najdôležitejšie patria:

$$\text{Ukazovateľ samofinancovania} = \frac{\text{vlastné imanie}}{\text{aktíva celkom}} \times 100$$

Ukazovateľ vyjadruje, do akej miery je podnik schopný pokryť svoje aktíva vlastným kapitálom, aká vysoká je jeho samostatnosť. Zvyšovanie hodnoty ukazovateľa znamená upevňovanie finančnej stability, ale neúmerne vysoký ukazovateľ môže viesť k poklesu výnosnosti vložených prostriedkov. Hodnota ukazovateľa by nemala poklesnúť pod 30 %. Krytie potrieb z väčšej časti vlastnými združmi je zvyčajne drahším spôsobom financovania.

$$\text{Ukazovateľ zadlženosťi} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{aktíva celkom}} \times 100$$

Ukazovateľ zadlženosťi je doplnkovým ukazovateľom k ukazovateľu samofinancovania (spoločne tvoria v percentách 100 %, alebo v koeficiente 1,0). Vyjadruje, ako dobre sú veritelia chránení v prípade platobnej neschopnosti podniku. Pri vývoji ukazovateľa nižšom ako 30 % ide o pozitívny vývoj, pri vývoji vyššom ako 50 % ide o negatívny vývoj. Dlhodobé zvyšovanie tohto ukazovateľa nie je želané, lebo spôsobuje závislosť podniku od cudzích zdrojov.

### Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability vyjadrujú výsledok úsilia podniku. Spoločné pre ne je, že v čitateli sa uvádza zisk po zdanení a v menovateli podnikové zdroje, ktoré vyjadrujú objem vloženého kapitálu alebo objem podnikovej činnosti. Medzi najpoužívanejšie patria:

$$\text{Rentabilita aktív} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{aktíva celkom}} \times 100$$

Ukazovateľ vypovedá o zhodnotení celkových aktív a vo finančnom plánovaní slúži ako meradlo rentability (výnosnosti) podniku.

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{vlastné imanie}} \times 100$$

Ukazovateľ vyjadruje, do akej miery podnik reprodukuje vlastné zdroje. Rentabilita vlastného kapitálu by mala dosahovať minimálne výšku úrokových sadzieb báň za vklady, pretože len v tom prípade je výhodnejšie podnikať, ako uložiť kapitál do banky. Akcionári, spoločníci a investori hodnotia podľa tohto ukazovateľa dostatočnú veľkosť zisku ich kapitálu.

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{tržby}} \times 100$$

Ukazovateľ vypovedá o hospodárnosti výroby a zhodnotení tej časti viazaného majetku, ktorá sa spotrebovala. Zisk sa porovnáva s tržbami, ktorých podstatnú časť tvoria náklady. Hospodárne pracujúci podnik nemusí byť rentabilný (napr. v dôsledku poklesu dopytu, a tým i ceny výrobku, ktorý podnik vyrába). Naopak, rentabilný podnik nemusí pracovať hospodárne (má napr. monopolné postavenie na trhu). Podnik by sa však mal usilovať o čo najvyššiu rentabilitu pri dosahovaní čo najvyššej hospodárnosti.

Zistíme dva základné ukazovatele:

- **rentabilitu vlastného kapitálu:** zisk / vlastný kapitál,
- **rentabilitu celého kapitálu:** (zisk + úroky za cudzí kapitál) / celkový kapitál.

Rentabilitu podniku môžeme zvýšiť:

- zvýšením výnosov (výrobou a predajom väčšieho počtu výrobkov, vyššími cenami výrobkov),
- znížením nákladov (úsporou materiálu, energie, nižšími nákupnými cenami materiálu a pod., t. j. vyššou hospodárnosťou),
- rýchlejším obratom kapitálu (skrátením doby výroby, predaja, nákupu a pod.).

Okrem rentability je dôležitou stránkou ekonomickej efektívnosti aj finančná rovnováha, t. j. súlad medzi potrebami a zdrojmi podniku a likvidita podniku (schopnosť splatiť svoje záväzky).

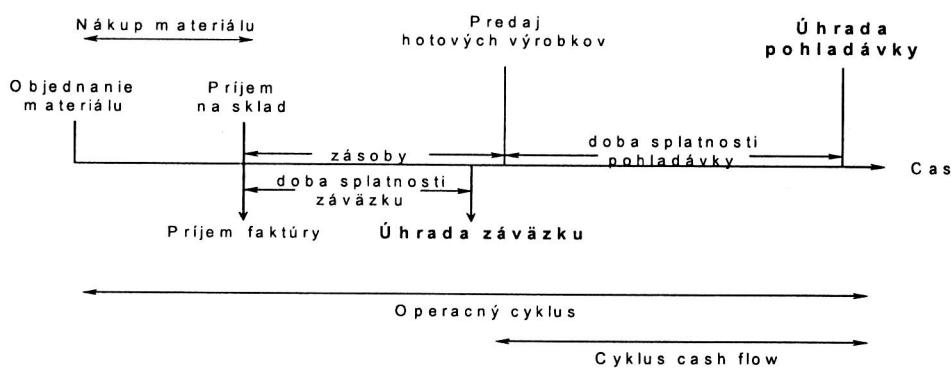
Samofinancovanie podniku a možnosti jeho ďalšej reprodukcie závisia od dosiahnutia určitej minimálnej masy a miery zisku. Tu sa naskytá otázka: aká musí byť úroveň týchto veličín,

aby boli zabezpečené reprodukčné potreby podniku, aby bolo zabezpečené jeho samofinancovanie? Môže si podnik sám prepočítať, za akých parametrov bude schopný ďalej existovať? Pri riešení týchto otázok možno vychádzať z nasledujúcich aspektov:

1. Podnik musí dosahovať zisk, musí byť rentabilný. Základom pre samofinancovanie však nie je a nemôže byť dosiahnutý podnikový zisk (bilančný zisk), ale **použiteľný zisk**, t. j. zisk, ktorý zostáva podniku k dispozícii po splnení všetkých daňových a odvodových povinností mimo podniku.
2. Minimálny použiteľný zisk musí byť taký veľký, aby boli zabezpečené požadované prídely do fondu, fondu odmien a pod.
3. Charakterizovať efektívnosť podniku možno predovšetkým na základe ukazovateľa **rentability**. Takýmto dôležitým rentabilným vztahom je pomer použiteľného zisku ku kmeňovému majetku podniku (tzv. **rentabilita majetku podniku**).

## 8.5 Plán príjmov a výdavkov

**Plán cash flow (plán príjmov a výdavkov)** poskytuje informácie o pokladničných príjmoch a výdavkoch a konečnom stave v medziobdobiah určitého časového rozpätia. Jeho účelom je poskytovať informácie o predpokladaných a skutočných peňažných tokoch, spojených s podnikateľskou činnosťou podniku v priebehu určitého časového obdobia, ako aj informácie o investičnej a finančnej aktivite podniku (obr. 8.7). Význam plánu cash flow spočíva v tom, že je najefektívnejším nástrojom plánovania a kontroly likvidity podniku. Prognózy priebehov, parametrov a podmienok budúceho podnikového diania sú základné stavebné zložky podnikových plánov. V prípade finančného plánu sa prognózy orientujú na predikciu budúcich finančných tokov.



Obr. 8.7 Časová závislosť toku hotovosti

### 8.5.1 Prognózovanie príjmov

Príjmy z predaja výrobkov a služieb zaujímajú v štruktúre podnikových príjmov významné postavenie. Sú dôležité nielen svojím objemom, ale aj svojím opakovaným či priebežným charakterom. Pri spracovaní plánu cash flow na základe finančných prognóz je vhodné dodržať nasledujúci postup:

1. Vypracovať predpoveď prítoku hotovosti – prognózu príjmov
2. Vypracovať prognózu toku hotovosti – prognózu výdavkov
3. Stanoviť celkový stav hotovosti.

Príprava prognózy príjmov má tieto tri fázy:

1. určenie podielu realizácie výkonov za hotové a na faktúru,
2. určenie splatnosti a pravdepodobného inkasa pohľadávok,
3. určenie iných druhov príjmov.

#### **Prvá fáza: určenie podielu realizácie výkonov a prepočet príjmov**

Určiť podiel realizácie výkonov za hotové a na faktúru je veľmi dôležité. Pri realizácii na faktúru je vypracovanie odhadu príjmov komplikovanejšie, jednak určením doby splatnosti a jednak dodržaním platobnej disciplíny odberateľov, zatiaľ čo očakávaná realizácia výkonov za hotové sa môže priamo včleniť do rozpočtu príjmov.

#### **Druhá fáza: určovanie doby splatnosti faktúr a predpovedanie inkasa pohľadávok**

Doba splatnosti faktúr je stanovená dohodou obchodných partnerov v zmluve. Ak sa faktúry platia v dohodnutom termíne je pomerne jednoduché – vypočítať výšku peňažných prostriedkov prijímaných od dlžníkov podľa príslušných období. Často však dochádza k oneskoreniu úhrady faktúr a podnik musí byť pripravený aj na túto eventualitu a zohľadniť to v prognóze príjmov – musí vypracovať určitý plán inkasa pohľadávok, vychádzajúci z platobnej disciplíny klientov v minulosti a porovnania s dohodnutými termínmi. Túto závislosť možno skúmať pomocou kauzánej techniky. Transformačná funkcia vyjadruje podiely neuhradených predajov.

$$\text{predaje} \\ \text{Pohľadávky} = \text{DOP} \times \frac{1}{n}$$

kde DOP je doba obratu pohľadávok v dňoch (z minulých údajov),  
n - počet dní obdobia, na ktoré sa vzťahujú predaje (plánované) v čitateli zlomku.

Túto metódu možno spoľahlivo použiť iba vtedy, ak sú predaje rovnomerné a rovnomerný je aj priebeh ich úhrad. Ak pri prognóze chceme rešpektovať vnútornú štruktúru pohľadávok, t. j. závislosť pohľadávok od predajov predchádzajúcich období, nevyhnutne musíme túto závislosť objektivizovať. Na nájdenie tejto objektivizovanej závislosti postačí, ak určíme podiely predajov predchádzajúcich období, ktoré sú k danému okamihu stále v podobe pohľadávok.

#### **Tretia fáza: iné druhy prísunu hotovosti**

Do rozpočtu príjmov je potrebné zahrnúť všetky príjmy bez ohľadu odkiaľ prichádzajú. Okrem príjmov z realizácie výkonov, môžu v podniku vzniknúť aj iné zdroje príjmov:

- zvýšenie základného imania, prostredníctvom vloženia peňažných prostriedkov majiteľov,
- nový úver z banky alebo z iného zdroja,
- úroky z bankových vkladov,
- dividendy z nakúpených akcií, príp. ich predaj,
- predaj dlhodobého majetku (napr. stará prevádzka a pod.),
- zisk z ďalších investícií (napr. úroky, renta),
- príjmy za prenajaté priestory a pod.

### 8.5.2 Prognózovanie výdavkov

Pri zostavovaní plánu výdavkov vychádzame z hrubého rozdelenia platieb v hotovosti do niekoľkých skupín:

- Splátky záväzkov – sú to platby za materiál, služby, výrobky. Tieto platby sa uskutočňujú po nákupu. Nákup je závislý od predpovede predajov.
- Platy, dane a ostatné náklady - táto skupina zahŕňa náklady nutné na chod podniku.
- Investičné výdavky – predstavujú výdavky na dlhodobý majetok.
- Dlhodobé výdavky – zahŕňajú splátky úrokov z pôžičiek, výplatu dividendy akcionárom.

#### Prognózovanie výdavkov na nákup materiálu

Výdavky na nákup materiálu sú finančným tokom, ktorého objem je primárne determinovaný veľkosťou podnikového obratu (tržieb). Z toho vyplýva, že prognóza výdavkov na materiál je založená na kauzálnych vzťahoch s procesom podnikového obratu.

#### Odvodenie výdavkov na materiál z objemu predajov

Odvodzovanie výdavkov na materiál z predajov sa však komplikuje, ak sú objemy nákupov, spotreba a úhrada materiálov v jednotlivých mesiacoch nepravidelné. Výdavky na materiál sú potom viac ovplyvňované objemom výroby, spotrebou materiálu režimami nákupov materiálu a režimami ich úhrady.

#### Výpočet celkového stavu hotovosti

Na základe vypočítaných predpokladaných príjmov a výdavkov hotovosti podniku možno stanoviť očakávaný stav hotovosti na konci plánovaného časového obdobia. Výpočet je veľmi jednoduchý:

---

#### Počiatočný stav peňažných prostriedkov v banke

+ očakávané mesačné príjmy

= Celkový stav v hotovosti, ktorý je k dispozícii

- očakávané platby v hotovosti

---

#### Konečný zostatok peňažných prostriedkov na bankovom účte

Očakávaný konečný zostatok na bankovom účte bude zároveň počiatočný zostatok nasledujúceho mesiaca.

Podnikateľ by si mal denne sledovať skutočnú výšku peňažných príjmov a výdavkov podľa pohybov v pokladnici podniku a podľa výpisov z vkladových účtov, ktoré má otvorené v peňažných ústavoch. Umožní to už vopred odhaliť možné problémy a prijať preventívne opatrenia. Niektoré peňažné výdavky môžeme presunúť na neskoršie obdobie. Takisto môžeme zvýšiť tlak na inkaso svojich pohľadávok, pokúsiť sa o krátkodobý úver a pod.

Pre zabezpečovanie platobnej schopnosti podniku je dôležité, aby si podnikateľ zostavoval operatívny plán peňažných príjmov a výdavkov, čo dáva podnikateľovi istú orientáciu a väčšiu istotu pri rozhodovaní.

## Otázky na zamyslenie

1. Poznáte základné rozdiely medzi finančným účtovníctvom, nákladovým a manažérskym?
2. Aké sú základné funkcie účtovníctva?
3. Ako charakterizujeme náklady a výnosy podnikateľskej jednotky?
4. Čo viete o hľadiskách členenia nákladov?
5. Ako môžno znižovať náklady v podniku?
6. Aké skutočnosti vyjadrujú základné účtovné výkazy v podvojnom účtovníctve?
7. Čo vyjadrujú jednotlivé ukazovatele finančnej analýzy podniku?

## Literatúra

- [1] ĎURIŠOVÁ, M., JACKOVÁ, A.: Podnikové financie, EDIS vyd. ŽU, Žilina 2007, ISBN 978-80-8070-661-6
- [2] CHODASOVÁ, Z.: Kontrola v riadení stavebného podniku. Vydavateľstvo STU, Bratislava 2000. ISBN 80-227-1404-6
- [3] JACKOVÁ, A. ĎURIŠOVÁ, M.: Finančné účtovníctvo, EDIS vyd. ŽU, Žilina 2008. ISBN 978-80-8070-875-7.
- [4] KUCHARČÍKOVÁ, A.. TOKARČÍKOVÁ, E.: Základy ekonomickej teorie, EDIS vyd. ŽU, Žilina 2006, ISBN 80-8080594-1 s. 274
- [5] MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANOVÁ, A. : Podnikové hospodárstvo pre manažérov, Iura Edition, s.r.o., edícia Ekonómia , 2008 ISBN 978-80-8078-200-9
- [6] Zákon č.653/2007 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
- [7] Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov