

# **Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti**

Lenka Zúberová

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Lenka Zúberová**  
Osobní číslo: **M17347**  
Adresa: **J.Braneckého 132/1, Trenčianska Teplá, 91401 Trenčianska Teplá, Slovenská republika**

Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti**  
Téma práce anglicky: **The Cost and Cost Management Analysis of the Selected Company**

Vedoucí práce: **prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
**Ústav podnikové ekonomiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se řízení nákladů, horizontální a vertikální analýzy a bodu zvratu.

II. Praktická část

- Charakterizujte analyzovanou společnost.
- Proveďte analýzu nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy zhodnoťte výsledky a zformulujte návrhy a doporučení pro zlepšení nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti.

Závěr

Seznam doporučené literatury:

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 9788025128312.

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 9781408093931.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia a Josef ČERVENÝ. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a újkonů*. Plzeň: Nava, 2011, ISBN 9788072113972.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024741338.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

**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 s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca je zameraná na analýzu nákladov a ich riadenie vo vybranej spoločnosti . Táto práca sa skladá z dvoch častí a to teoretickej a praktickej.

Teoretická časť má za úlohu objasniť poznatky a pojmy spojené s nákladmi, ohľadom ich členenia a riadenia. Tieto informácie z literárnej rešerše sú vychádzajúcim podkladom pre praktickú časť.

Praktická časť poskytuje prehľad základných informácií o spoločnosti, kde budú použité metódy SWOT analýza, analýza nákladov, bod zvratu a nakoniec krátkodobá nákladová funkcia.

V závere práce budú stanovené odporúčenia, ktoré sa budú odvíjať z výsledkov použitých metód.

**Kľúčové slová:** analýza nákladov, fixné a variabilné náklady, bod zvratu, riadenie nákladov, nákladová funkcia

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the analysis of costs and their management in a selected company. This work consists of two parts, theoretical and practical.

The theoretical part aims to clarify the knowledge and concepts associated with costs, regarding their classification and management. These information from the literature search are the basis for the practical part.

The practical part provides an overview of basic information about the company, where the methods of SWOT analysis, cost analysis, turning point and finally the short-term cost function will be used.

At the end of the work, recommendations will be set, which will be based on the results of the methods used.

**Keywords:** cost analysis, fixed and variable costs, turning point, cost management, cost function

Rada by som poďakovala pánovi prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D., za vedenie mojej bakalárskej práce, za jeho odbornú pomoc a rady.

Taktiež sa chcem poďakovať spoločnosti Partners Group SK, bez ktorej pomoci a poskytnutia materiálov na praktickú časť, by nebolo možné dokončiť túto prácu.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 DEFINÍCIA NÁKLADOV</b> .....	<b>11</b>
1.1    FINANČNÉ A MANAŽÉRSKE ÚČTOVNÍCTVO .....	11
1.1.1    Náklady z hľadiska finančného účtovníctva .....	11
1.1.2    Náklady z hľadiska manažérskeho účtovníctva .....	12
1.2    DOPLŇUJÚCE DEFINÍCIE.....	12
1.2.1    Výnos .....	12
1.2.2    Výsledok hospodárenia .....	13
1.2.3    Výkaz zisku a strát .....	13
1.2.4    Rozvaha.....	14
<b>2 ČLENENIE NÁKLADOV</b> .....	<b>15</b>
2.1    DRUHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV .....	15
2.2    ÚČELOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV.....	16
2.2.1    Náklady technologické a náklady na obsluhu a riadenie .....	17
2.2.2    Náklady jednotkové a režijné.....	17
2.3    ČLENENIE NÁKLADOV V KALKULAČNOM VZORCI.....	19
2.3.1    Priame a nepriame náklady .....	19
2.4    ČLENENIE NÁKLADOV PODĽA ZÁVISLOSTI NA ZMENÁCH OBJEMU VÝKONU .....	20
2.4.1    Variabilné náklady .....	20
2.4.2    Fixné náklady .....	22
2.5    ČLENENIE NÁKLADOV Z HĽADISKA ROZHODOVANIA.....	23
2.5.1    Relevantné a irelevantné náklady.....	24
2.5.2    Oportunitné náklady .....	24
2.5.3    Utopené náklady.....	25
<b>3 NÁKLADY A ICH RIADENIE</b> .....	<b>26</b>
3.1.1    Nákladový controlling v praxi .....	26
3.1.2    Nákladová alokácia a jej ciele.....	26
3.1.3    Princípy priradovania nákladov.....	26
3.1.4    Fázy alokovania nákladov .....	27
3.1.5    Základný nástroj nákladového riadenia – Kalkulácia .....	27
3.1.6    Ďalší základný nástroj riadenia nákladov – Rozpočet .....	31
3.1.7    Rozdiel medzi kalkuláciami a rozpočtami .....	34
<b>4 METÓDY MODELÁCIE NÁKLADOV</b> .....	<b>35</b>
4.1    BOD ZVRATU .....	35
4.2    NÁKLADOVÁ FUNKCIA .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>38</b>

<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI PARTNERS GROUP SK.....</b>	<b>39</b>
5.1	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI .....	39
5.2	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI .....	40
5.3	PREDMET PODNIKANIA SPOLOČNOSTI.....	42
5.4	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	42
5.4.1	Vedenie spoločnosti .....	43
5.4.2	Riaditeľská rada .....	43
5.5	SWOT ANALÝZA .....	45
5.6	FINANČNÁ A MAJETKOVÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI.....	47
5.6.1	Majetková štruktúra .....	47
5.6.2	Finančná štruktúra.....	48
5.7	VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA.....	49
<b>6</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>50</b>
6.1	DRUHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV.....	50
6.1.1	Vertikálna a horizontálna analýza podľa druhového členenia nákladov .....	52
6.2	ČLENENIE NÁKLADOV PODĽA ZÁVISLOSTI NA ZMENE OBJEMU VÝKONU.....	55
6.2.1	Prehľad fixných nákladov spoločnosti.....	56
6.2.2	Prehľad variabilných nákladov spoločnosti .....	57
<b>7</b>	<b>METÓDY MODELÁCIE NÁKLADOV.....</b>	<b>59</b>
7.1	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	59
7.2	NÁKLADOVÁ FUNKCIA .....	60
<b>8</b>	<b>ZÁVEREČNÉ DOPORUČENIA.....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>63</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>64</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>67</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>69</b>
	<b>PRÍLOHA I. VÝKAZ ZISKU A STRÁT 2018 - 2017.....</b>	<b>70</b>
	<b>PRÍLOHA II VÝKAZ ZISKU A STRÁT 2019 – 2020.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Náklady sú neoddeliteľnou súčasťou každého podnikania, nie je možné aby nevznikli. Správne pochopenie nákladov a ich riadenie vedie k tomu, že by sa ich podnik mal snažiť počas svojho pôsobenia pravidelne znižovať, alebo aspoň udržiavať na najnižšej úrovni. Samozrejme, že dôvodom podnikania je vytváranie zisku, ktorý nastane v momente, ak sú celkové výnosy väčšie ako celkové náklady počas roku (sledovaného obdobia). Práve preto by mala každá spoločnosť chápať ich dôležitosť a pracovať nie len s obchodnou stránkou, ale i tou finančnou.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch hlavných častí, teoretickej a praktickej.

Teoretická časť bude pozostávať z piatich hlavných kapitol, ktoré majú priblížiť čitateľovi informácie o nákladoch. Prvá kapitola je zameraná na teoretické poznatky, definíciu základných pojmov, náklady a ich pojmovanie, výnosy, výkaz zisku a strát, rozvaha a výsledok hospodárenia. Druhá kapitola pozostáva z rôznych druhov členenia nákladov ako druhové, účelové, v závislosti na zmene objemu výkonu a náklady členené z hľadiska rozhodovania. V tretej kapitole sa bude riešiť otázka riadenia nákladov, ich priradovanie alokácia a princípy. V tejto časti budú definované aj základné nástroje riadenia nákladov, kalkulácie a náklady. Nasledovne v štvrtej kapitole sa rozoberie modelácia nákladov, kde potom v praktickej časti bude použitý bod zvratu a nákladová funkcia. A v poslednej teoretickej časti sa čitateľ dozvie informácie o finančnej analýze a jej ukazovateľoch. Všetky získané informácie boli použité z dostupných literárnych prameňov spomenutých v zozname použitej literatúry.

Druhou časťou bakalárskej práce je praktická časť, kde pôjde hlavne o predstavenie analyzovanej spoločnosti Partners Group SK a nasledovne o analyzovanie všetkých nákladov v podniku. Praktická časť je zostavená zo štyroch kapitol. V prvej kapitole pôjde ako už bolo spomenuté o predstavenie spoločnosti, jej základné informácie, história, organizačné štruktúry, prehľad o finančnej a majetkovej štruktúre. Bude spracovaná aj SWOT analýza, ktorá bude slúžiť neskôr k doporučeniam pre spoločnosť. Horizontálna a vertikálna analýza je aplikovaná v kapitole dva v praktickej časti, z ktorej poznatkov bude čerpať nasledujúca kapitola o modelácií nákladov.



## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analýza nákladov a ich riadenie vo vybranej spoločnosti Partners Goup SK, počas sledovaného obdobia 2018 až 2020. Zdrojom pre takéto spracovania sú účtovné závierky, výkaz ziskov a strát a interné zdroje spoločnosti. Druhým cieľom bude vyhodnotiť riadenie nákladov v spoločnosti a navrhnúť odporúčenia na ich zlepšenie.

Teoretická časť sa bude zaoberať základnými teoretickými poznatkami o nákladoch, ktoré sa ich týkajú a o spôsobe riadenia. Všetky informácie, ktoré budú použité na spracovanie nájdeme nasledovne v zozname použitej literatúry. Metódu, ktorú použijeme v práci je literárna rešerš.

V praktickej časti, využijem metódy SWOT analýzy, vďaka ktorej sa objasnia slabé a silné stránky (interné prostredie) spoločnosti a budúce príležitosti a ohrozenia (externé prostredie), ktoré by mohli nastať. Ďalej použijem metódu vertikálnej (percentuálny podiel na celkových nákladoch) a horizontálnej analýzy nákladov (podiel zmeny jednotlivých položiek nákladov k roku, obdobiu predchádzajúcemu), zameraná na druhové členenie nákladov, členenie nákladov na základe zmeny objemu výkonu. A poslednými aplikovanými metódami sú bod zvratu, z ktorého bude možné určiť výšku výkon, potrebného k uhradení fixných nákladov a potom metóda nákladovej funkcie.

Na konci bakalárskej práce navrhнем možné doporučenia pre spoločnosť, aby efektívnejšie riadila svoje náklady.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 DEFINÍCIA NÁKLADOV

Náklady sú jedným zo základných ekonomických veličín. V jednoduchosti ich môžeme definovať ako peňažné čiastky, ktoré podnik, spoločnosť účelne vynaložila a pri správnom hospodárení sa tieto použité náklady vracajú späť do podniku v peňažnom vyjadrení vo forme výnosu. (Synek et al., 2011, s. 75), (Martinovičová et al., 2019, s. 50)

V podniku náklady tvoria:

- **Bežné prevádzkové náklady:** náklady na službu, osobné náklady, spotreba energie alebo materiálu, poplatky a dane,
- **Ostatné prevádzkové náklady:** na hospodársku činnosť,
- **Odpisy:** pri dlhodobom majetku,
- **Finančné náklady:** predané cenné papiere a podiely, úroky, straty kurzové,
- **Mimoriadne náklady:** odmeny mimoriadne, dary, škody, (Synek et al., 2011, s. 75)

### 1.1 Finančné a manažérske účtovníctvo

Existujú dve základné poňatia nákladov, ktoré sa v praxi najbežnejšie uplatňujú. Prvým je finančné účtovníctvo, určené predovšetkým pre externých užívateľov a druhým je vnútropodnikové teda manažérske účtovníctvo, ktoré používajú riadiaci manažéri. (Martinovičová, 2019, s. 50), (Synek et al., 2011, s.85)

V jednoduchosti položky nákladov, ktoré sú považované za náklad vo finančnom účtovníctve, v manažérskom ako náklady akceptované nebudú. Tento princíp funguje aj opačne. (Popesko et al., 2016, s.29)

#### 1.1.1 Náklady z hľadiska finančného účtovníctva

V účtovníctve finančnom je náklad definovaný ako úbytok ekonomického prospechu, prejavujúci sa poklesom aktív, alebo opačne prírastkom záväzkov (dlhu). V hodnotenom období vedú hlavne k zníženiu kapitálu vlastného. V jednoduchšom poňatí je náklad braný ako ekonomický zdroj, obetovaný na dosiahnutie výnosu. (Král et al., 2010, s. 47)

Finančné účtovníctvo vníma náklady taktiež ako spotrebu externých vstupov evidovaných v systéme účtovníckom. Charakteristikou takéhoto vnímania je teda skutočnosť, že náklady vyjadrujeme v účtovných cenách (tzn. v cenách, v ktorých boli aktíva prvotne obstarané),

alebo v zaevidovanej hodnote nárastu pasív. Takýto spôsob vyhovuje najmä vonkajším (externým) užívateľom. (Popesko et al., 2016, s.28)

### 1.1.2 Náklady z hľadiska manažérskeho účtovníctva

Náklady v manažérskom účtovníctve (Management Accounting) chápeme ako hodnotovo vyjadreného, účelového vynaloženia ekonomických zdrojov podniku účelovo súvisiacich priamo s ekonomickou činnosťou. Zdôrazňuje sa nie len potreba zobrazit' ich skutočnú výšku, ale i nutnosť hospodárskeho vynaloženia. Preto sú nasledovné charakteristiky dôležité:

- **Účelnosť:** vynaloženie nákladov je primerané a racionálne k výsledku činnosti
- **Účelový charakter:** zmyslom použitia ekonomického zdroja je jeho zhodnotenie, ku ktorému dôjde v momente, keď sa vytvoria také položky v majetku vedúce k tomu, že v budúcnosti dochádza k ekonomickému rastu (Kráľ et al., 2010, s. 47)

Z hľadiska manažérskeho účtovníctva sú náklady ďalej rozdelené do dvoch známych prístupov a to **hodnotové poňatie**, ktoré slúži najmä na poskytnutie informácií potrebných na kontrolu, alebo bežné riadenie priebehu procesov prebiehajúcich v podniku. Ekonomické, spotrebované vstupy sa oceňujú cenou odpovedajúcej ich aktuálnej, reálnej hodnote. Druhým z prístupov je **ekonomické poňatie**, viažuce sa s konceptom oportúnnych nákladov, odpovedajúcich hodnote, ktorá sa získa najefektívnejším využitím nákladov, alebo môže predstavovať aj maximálny ušlý zisk, ktorý vznikol použitím obmedzených zdrojov na danú alternatívu. (Popesko et al., 2016, s. 28)

## 1.2 Doplnujúce definície

### 1.2.1 Výnos

Výnosy sú definované ako peňažné čiastky, ktoré podnik, spoločnosť získala zo všetkých svojich činností za dané účtovné obdobie (napr. mesiac, rok) bez ohľadu na to, či došlo v tomto období k jeho inkasu teda k úhrade. (Knápková et al., 2013, s 37)

U každého typu podniku tvorí výnos iná položka. Vo výrobnom podniku sú to predovšetkým tržby vzniknuté za predaj vlastných výrobkov a služieb. Pri obchodnom podniku je hlavným aspektom výnosu obchodné rozpätie (tzn. rozdiel medzi kúpnou a predajnou cenou) a v bankovom podniku najdôležitejšou položkou budú poskytnuté úvery a úroky,

pochádzajúce zo zaplatených vkladov. Výnosy podniku môžeme rozdeliť do troch skupín a to:

- **Prevádzkové výnosy:** pochádzajú z prevádzkovo-hospodárskej činnosti podniku, napríklad tržby sa predaj výrobkov alebo služieb, tovaru
- **Finančné výnosy:** sú získané z dlhodobého finančného majetku, investície, cenné papiere (CP), vklady, výnosové úroky
- **Mimoriadne výnosy:** predaj odpísaného stroju, (Synek et al., 2011, s.75)

### 1.2.2 Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia (VH), vypočítame ako rozdiel medzi celkovými nákladmi a celkovými výnosmi podniku, spoločnosti. Ak je výsledok kladný jedná sa o zisk, avšak pokiaľ je záporný ide o stratu. Zisk vznikne, ak je prebytok výnosov nad nákladmi. Pre úspešne podnikanie je zisk nezbíťým faktorom a preto je cieľom každého podnikania dosahovať maximálny zisk. (Knápková et al., 2013, s.37), (Martinovičová et al., 2019, s. 51)

Poznáme dva typy výsledku hospodárenia, a to je pred a po zdanení. VH pred zdanením vypočítame z:

- **Prevádzkového výsledku hospodárenia**
- **Finančného výsledku hospodárenia**
- **Mimoriadneho výsledku hospodárenia** (Kocmanová, 2013, s.53)

### 1.2.3 Výkaz zisku a strát

Jedná sa o písomný prehľad nákladov, výnosov a výsledku, inak nazývaný aj výsledovka, ktorá je súčasťou každej účtovnej závierky podniku. Tento účtovný výkaz sa zostavuje pravidelne v ročných, alebo aj kratších intervaloch. Presnú formu a obsah stanovilo Ministerstvo financií ČR, ktoré vychádza zo 4. direktívy Európskej únie. (Synek et al., 2011, s. 76), (Růčková, 2015, s 32)

Z výsledovky sme schopný zistiť a alokovať, či a hlavne kde podnik vytvára zisk alebo naopak stratu. Pre tento účel je výkaz zisku a strát rozčlenený do troch skupín:

- **Prevádzková**
- **Finančná**

- **Mimoriadna**

Na základe týchto jednotlivých skupín, oblastí vypočítame výsledok hospodárenia. (Čechová, 2011, s.8)

#### **1.2.4 Rozvaha**

Rozvaha je účtovným výkazom, zachytávajúci bilančný stav dlhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktíva a zdroje ich financovania, teda pasív) vždy k určitému dátumu. Inými slovami rozvaha zachytáva majetkovú a zdrojovú štruktúru podniku. Zostavujeme ju k poslednému dňu každého roka. Je základným prehľadom majetku podniku v momente, okamžiku účtovnej závierky v statickej podobe. (Růčková, 2015, s.22), (Vochodzka, 2020, s 34)

Základným a prvotným vzťahom v rozvahe je princíp bilančnej rovnosti. Aktíva sa rovnajú pasívam. Aktíva sú majetok podniku, s ktorým disponuje a pasíva predstavujú zdroj kapitálu, za ktoré boli jednotlivé majetkové položky zaobstarané.

$$\text{Aktíva} = \text{Pasíva (vlastný kapitál + dlh)}$$

Aktíva sú vložené prostriedky podniku, ktoré majú priniesť ekonomický efekt a vznikajú na základe rozhodnutí z minulosti. Všetky súčasne dlhy sú inými slovami záväzkami podniku, znižujúce v budúcnosti ekonomický efekt aktív. (Vochodzka, 2020, s 34 a 35)

## 2 ČLENENIE NÁKLADOV

Syntetickým ukazovateľom kvality činností podniku už ako vieme sú náklady. Preto je dôležitou úlohou každého managementu ich správne, účinne riadiť a usmerňovať. Manažérske (vnútro podnikové) účtovníctvo pracuje s dvoma základnými členeniami :

- **Účelové (kalkulačné)**
- **Druhové (nákladových druhov)** (Hrádecký, 2008, s.77)

### 2.1 Druhové členenie nákladov

Asi najčastejším členením je práve druhové členenie nákladov vychádzajúce z výrobných faktorov práce, dlhodobého hmotného majetku, materiálu. Sú veľmi rôznorodou ekonomickou kategóriou a tvoria rozmanitý celok. Ich súčasťou sú rôzne zložky priamo spolu nesúvisia, vzájomne sa podmieňujúcimi a nie je možné ich spojovať. Rozlišujú sa podľa toho:

- Z akých ekonomických zdrojov boli zaobstarané
- Akú funkciu plnia v procese
- Ako sa prejavujú a reagujú na pôsobenie rôznych faktorov (Čehová, 2011, s. 72), (Synek et al., 2015, s. 43)

Takéto členenie používame na sledovanie, vyhodnocovanie a plánovanie nákladov vo výrobe v rámci výrobného celku ako bolo spomínané podľa spotreby jednotlivých druhov výrobných činiteľov (výkaz zisku a strát, účtovnej evidencie). (Kocmanová, 2013, s. 118 a 119)

Nákladové druhy majú tri základne charakteristické znaky:

- **Prvotné:** objavujú sa v danej aktivite po prvýkrát, náklady vznikli vo vnútri podniku a prejavujú sa po druhýkrát keď tieto náklady boli vyvolané spotrebou nákladov prvotných. V podstate ide iba o určité prerozdelenie prvotných nákladov vo vnútri podniku.
- **Externé:** vstúpili do pripadajúcej aktivity externe, tým pádom nemôžu vzniknúť vo vnútri výrobného procesu.
- **Jednoduché:** náklady sú vyjadrené iba jednou položkou napríklad spotreba materiálu, energie alebo služby. (Čechová, 2011, s. 73 a 74)

Za základné nákladové druhy považujeme:

- **Spotreba materiálu vrátene spotreby energie:** predstavujú spotrebu hmotných statkov, aj keď energia je nehmatateľná)
- **Spotreba a nasledovne použitie vonkajších prác a služieb:** výrobná kooperácia, služby právnické, telekomunikačné, poradenské atď.
- **Mzdové a ostatné náklady:** mzdy zamestnancov, sociálne a zdravotné poistenie a iné náklady
- **Odpisy dlhodobého aj nehmotného majetku**
- **Finančné náklady:** peňažné úkony, poistné, úroky (Hrádecký et al.,2008, s. 78)

Tieto spomínané nákladové druhy sú položkami účtovníctva finančného. Pre manažérske účtovníctvo je možné použiť úroky z vlastného kapitálu, podnikateľská mzda, oportunitívne náklady. (Synek et al., 2015, s. 44)

## 2.2 Účelové členenie nákladov

Účelové členenie sa zameriava na náklady podľa účelu ich vynaloženia. Toto rozdelenie sa používa na určenie vzťahu jednotlivých nákladových položiek k výkonom podniku a ich efektívnosti. Podniky tieto náklady členia podľa miesta vzniku a odpovednosti z dvoch hľadísk:

- **Miesto vzniku a odpovednosti:** vnútro podnikových útvarov, stredísk, ktoré boli vytvorené za účelom výkonu činnosti podniku,
- **Výkonu (kalkulačné triedenie):** kde sledujeme predovšetkým procesy uskutočňovaných výkonov, náklady a výnosy nasledovne spájame s týmito výkonmi (Lazar, 2012, s.11), (Synek et al., 2011, s. 82)

Podľa účelu náklady môžeme ďalej rozčleniť na základe primárneho vzťahu činností alebo aktivít jednotlivých nákladov vykonávaných v technologických procesoch na:

- **Náklady technologické:** napr. náklady na jednotkový materiál, mzda údržbárov,
- **Náklady na obsluhu a riadenie:** napr. plat manažérov, účtovníkov, náklady na informačný systém (Kocmanová, 2013, s. 119), (Popesko et al.,2016, s 34 a 35)

V praxi sa taktiež často uplatňuje členenie nákladov zo vzťahu k jednotku vykonávaného výkonu:



- **Náklady jednotkové** (prime costs): náklady na jednotkový materiál, mzdové náklady výrobných robotníkov
- **Náklady režijné** (overhead cost): napr. odpisy strojov, prenájom výrobnéj haly (Popesko et al., 2016, s.35)

### 2.2.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a riadenie

Rozdiel medzi jednotlivými nákladmi najčastejšie odpovedá priebehu danej aktivity, činnosti. Náklady na obsluhu a riadenie obvykle vznikajú zároveň s nákladmi technologickými, ale môžu byť spojené aj s viacerými technologickými procesmi v podniku. (Čehová, 2011, s. 75)

**Technologické náklady** sú nákladmi, ktoré boli bezpodmienečne vyvolané použitím technologickými, transformačnými procesmi pri výrobe, alebo s nimi aspoň účelovo súvisia. Priamo sa viažu s rozširovaním výroby, alebo so zavedením nového výrobku. Vo všeobecnosti sú to náklady výroby ako spotreba materiálu, mzdy pracovníkov vykonávajúcich danú činnosť ako jeden technologický celok. Technologických celkov môže byť až niekoľko. Z najjednoduchších príkladov práve na tento druh nákladu je spotreba papierov určitej kvality v tlačiarenskej výrobe, alebo spotreba dreva na výrobu konkrétneho kusu nábytku, náklad na osvetlenie dielne. (Čehová, 2011, s. 75), (Popesko et al., 2016, s. 34), (Král et al., 2010, s. 72)

**Náklady na obsluhu a riadenie** slúžia k zaisteniu dobrovoľných činností technologických procesov. Ide o náklady na zabezpečenie podmienok pre samotné výrobné procesy. Sú dôsledkom stále sa rozvíjajúcej špecializácie, vyčleňovania niektorých činností mimo hlavný technologický proces, čo v jednoduchom poňatí znamená, že sa ich rozsah neustále zväčšuje. Môže ísť napríklad o spoločné náklady pre niekoľko technologických celkov, alebo náklady na skladovanie materiálu pre všetky technologické výrobné celky, náklady na opravu a udržiavanie strojov a zariadení. (Čehová, 2011, s. 76)

### 2.2.2 Náklady jednotkové a režijné

Náklady jednotkové a režijné sa vzťahujú bezprostredne k jednotlivým, alebo finálnym výkonom, ktorý sú výsledkom konkrétnej operácie, aktivity. Mali by poskytovať objektívne a správne informácie o obsahu a rozsahu nákladov vzťahujúcich sa priamo k určitému výkonu. Vyjadrujú také usporiadanie nákladov, ktoré umožňuje analyzovať význam

jednotlivých zložiek v konkrétnych podmienkach. (Čehová, 2011, s. 78), (Král et al., 2010, s. 73)

**Náklady jednotkové** súvisia priamo s jednotkou prebiehajúceho, vykonávajúceho výkonu ako napríklad produkt. Základným hodnotovým nástrojom ich riadenia je kalkulácia. Tento druh nákladu je možné priradiť priamo k výkonu, z toho nám vyplýva, že sú to zväčša náklady technologické, ale dajú sa medzi ne zahrnúť aj náklady na obsluhu a riadenie. Najčastejšími položkami sú:

- **Náklady na spotrebu materiálu**
- **Náklady na mzdy**
- **Mimoriadne odpisy strojov** (ak sa doba používania predpokladá na výrobu konkrétnych počtov výrobkov) (Čehová, 2011, s 78), (Kocmanová, 2013, s. 119)

**Režijné náklady** zahŕňujú náklady na obsluhu a riadenie, ale i časť technologických procesov, ktoré nesúvisia s jednotkou výkonu, ale práve naopak procesom ako celkom. Základným informačným nástrojom riadenia je ich rozpočet. Tieto náklady sú vyjadrené v komplexných položkách a členia podľa ich funkcie v danom procese na:

- **Zásobovacia réžia:** najskôr sa nakupuje materiál, aby podnik mal z čoho vyrábať, väčšinou to má na starosti práve útvar zásobovania, tieto náklady sú neskôr rozpočítane do jednotlivých stredísk, pre ktoré útvar zaistoval materiál
- **Výrobná réžia:** po nakúpení materiálu a pripravení sa k výrobe sa zameriavame na útvar výrobný, v ktorom vznikajú jednotkové, tak aj režijné náklady, spoločné pre celý útvar, nemožno ich priradiť jednotlivo k výkonu a preto sa musia opätovne rozpočítať
- **Správna réžia:** vznikne v útvaroch podniku, nevykazujúce priame výkony, kde vznikajú tržby z vonkajších (externých) odberateľov,
- **Odbytová réžia:** súvisí priamo s odbytovou činnosťou podniku je to útvar balenia a expedície výrobkov a pracovníkov predaja (Čehová, 2011, s. 79), (Kocmanová, 2013, s. 119)

## 2.3 Členenie nákladov v kalkulačnom vzorci

Inak nazývané kalkulačné členenie. Kalkulačné členenie nákladov hovorí, na čo boli náklady vynaložené. Náklady, ktoré sú priradované nákladovému objemu, alebo predmetom alokácie (napríklad výrobu), môžeme rozčleniť do dvoch nasledovných kategórií:

- **Priame náklady** (Direct Costs): priamo súvisia s konkrétnym výkonom
- **Nepriame náklady** (Indirect Costs): neviažu sa k jednému druhu výkonu (Synek et al., 2011, s.82), (Popesko et al., 2016, s. 26), (Král et al., 2010, s.76)

### 2.3.1 Priame a nepriame náklady

V ekonomike sa posudzuje priamosť a nepriamosť podľa toho, akým spôsobom sú náklady priradované k jednotlivým aktivitám a výkonom, s ktorými súvisia. Kľúčovým rozlíšením je účel klasifikácie nákladov, kde sledujeme vzťah k jednotke výkonu (účelové členenie), či schopnosť riadiacej jednotky vykonávajúcu alokáciu daného nákladu (kalkulačné). (Popesko et al., 2016, s. 37), (Čechová, 2011, s. 76)

**Priame náklady** sú teda náklady, ktoré môžeme jednoznačne a spoľahlivo vyčíslit' s príslušným výkonom. Patria sem hlavne náklady technologické a v niektorých prípadoch sa jedná aj o náklady na obsluhu a riadenie. Sú to náklady na jednotkový materiál, mzdové náklady výrobných robotníkov, odpisy jednoúčelových strojov (Popesko et al., 2016, s. 37), (Čechová, 2011, s. 76)

**Nepriame náklady** predstavujú náklady, ktoré nemožno priamo a špecificky priradiť k určitému výkonu, ale priradujú sa pomocou nepriamych postupov (matematicky technických výpočtov ako napríklad stanovenie rozlohovej základne alebo rôznych ekvivalentov). Nepriame náklady sa nevzťahujú k určitej aktivite a to z dvoch dôvodov:

- Väzba medzi nákladom a objektom neexistuje, tým pádom sa jedná o režijný náklad
- Väzbu nie sme schopný v rámci účtovnej evidencie nákladov identifikovať, alebo nie je pre nás z hľadiska nákladového relevantná.

Medzi nepriame náklady zaradujeme napríklad odpisy strojov, prenájom výrobnéj haly, mzdy údržbárov alebo manažérov. (Popesko et al., 2016, s. 37), (Čechová, 2011, s. 76)

## 2.4 Členenie nákladov podľa závislosti na zmenách objemu výkonu

Takéto členenie nákladov podľa závislosti na zmenách objemu finálnom alebo čiastočnom výkone sa začalo využívať až v dvadsiatych rokoch 20. storočia, jeho aplikovanie sa často považuje za prevod z klasicky orientovaného nákladového účtovníctva na manažérske. (Kráľ et al., 2010, s. 78)

V závislosti na zmenách objemu výroby, výkonu poznáme tri najpoužívanejšie kategórie nákladov, ktoré sú:

- **Celkové náklady:** predstavujú celkovú výšku vynaložených nákladov, vyjadrujú aké množstvo je potrebné vynaložiť pre požadovaný objem výkonu
- **Priemerné náklady:** sú podielom celkových nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť na jednotku výkonu pri určitom objeme, slúžia na meranie stupňa použitia vynaložených prostriedkov (hospodárnosti):
  - Ak dôjde k poklesu priemerných nákladov, tak sa zvyšuje hospodárnosť
  - Ak dôjde k rastu priemerných nákladov hospodárnosť sa znižuje
- **Prírastkové náklady:** vyjadrujú prírastok celkových nákladov vyvolaných zmenou objemu výkonu v určitom rozmedzí (Čechová, 2011, s. 81 a 82)

V závislosti na zmenách objemu výkonu môžeme náklady opätovne rozdeliť do dvoch skupín a to na:

- **Variabilné náklady** (variable costs): menia sa pri zmene objemu výkonu
- **Fixné náklady** (fixed costs): sa nemenia na základe zmeny objemu výkonu (Čechová, 2011, s.81)

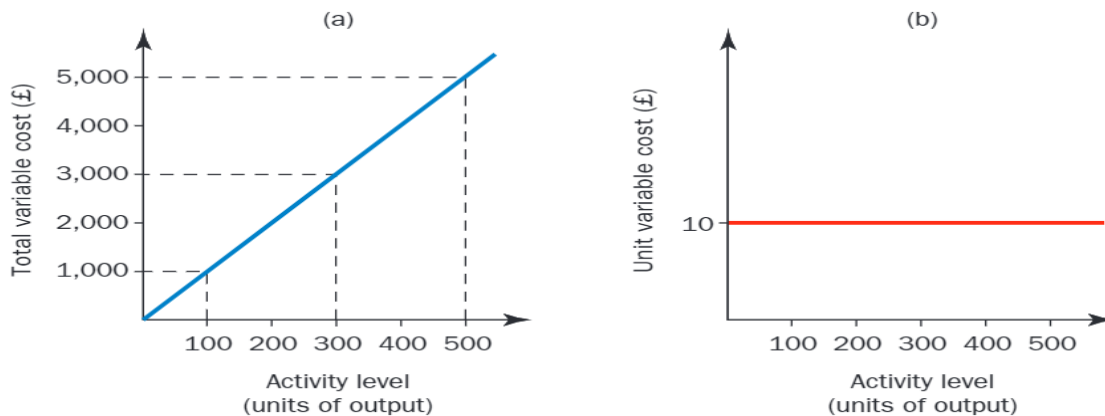
Rovnováhu medzi výškou celkových nákladov (variabilných aj fixných) na určitú aktivitu a výšku celkových výkonov vyjadruje bod zvratu, čo je moment keď sú všetky náklady kryté výkonmi, okamžik zaistenia ich návratnosti. (Čechová, 2011, s. 82)

### 2.4.1 Variabilné náklady

Variabilné náklady (VN) sa menia v závislosti na zmene objemu výkonu. Patria sem jednotkové náklady ako priamy materiál, priame mzdy. Tieto náklady predstavujú vklady, ktoré je možno ekonomicky rozdeliť a nasledovne vkladať do jednotlivých procesov v takej

výške, ktorá odpovedá danému objemu výkonu, to v čase keď sa uskutočňujú. (Čechová, 2011, s. 81), (Kocmanová, 2013, s.121)

Krátkodobé variabilné náklady sa líšia priamo úmerne s objemom aktivity, to znamená, že ak sa zdvojnásobí úroveň aktivity tak sa zdvojnásobia aj celkové variabilné náklady. V dôsledku toho sú celkové variabilné náklady lineárne a jednotkové variabilné náklady sú konštantné (fixné). (Drury, 2015, s. 32)



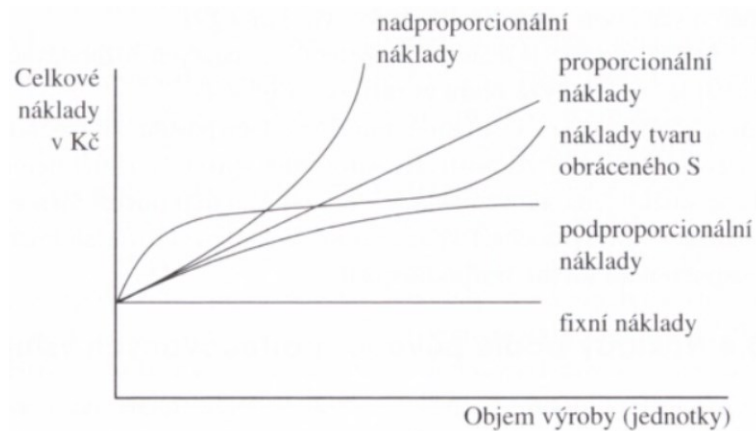
Obrázok 1 – Celkové a jednotkové variabilné náklady (Drury, 2020, s. 33)

Ako je možné vidieť na grafe (a), ktorý znázorňuje variabilné náklady tak s rastúcim (klesajúcim) počtom jednotiek, množstvom výkonu sa úmerne zvyšujú (znižujú) aj celkové variabilné náklady (total variable costs) na produkt, výrobok. Graf (b) ukazuje, že variabilné náklady sa jednotku výstupu sú konštantné po celý čas a sú nezávislé na výrobe, aj keď sa celkové VN zvyšujú alebo znižujú úmerne so zmenami činností. (Drury, 2020, s. 33)

Spravidla poznáme tri základné typy variabilných nákladov:

- **Proporcionálne:** sú charakteristické tým, že závisia priamo úmerne na počte vykonávaných výkonov (keď sa zdvojnásobí úroveň aktivity tak sa zdvojnásobia aj celkové variabilné náklady)
- **Podproporcionálne (degresívne):** rastú pomalšie ako objem vykonávaných výkonov, na vhodné prirovnanie to môžu byť niektoré položky materiálových nákladov (keď pri väčšom nákupe materiálu od dodávateľa nám bude ponúknutá množstevná zľava)
- **Nadproporcionálne (progressívne):** rastú v absolútnej výške rýchlejšie ako objem vykonávaných výkonov, v praxi to môžu byť napríklad mzdové náklady výrobných

robotníkov, kde je zamestnávateľ pri raste objemu produkcie nútený zaviesť nočné a víkendové zmeny (Popesko et al., 2016, s. 38), (Hrádecký et al., 2008, s. 79)



Obrázok 2 – Priebeh celkových nákladov (Synek et al., 2015, s. 47)

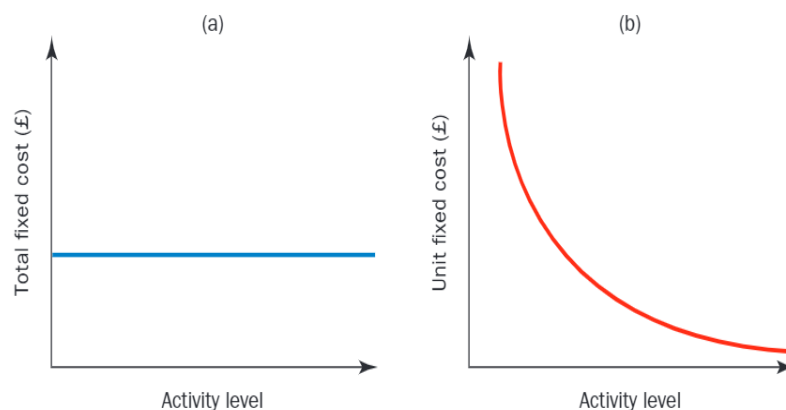
#### 2.4.2 Fixné náklady

Fixné náklady (FN) ostávajú na rovnakej úrovni bez ohľadu na meniaci sa objem výroby. Sú vždy jednorazovo vykonávané za určité časové obdobie (deň, týždeň, mesiac, rok...) Objem výkonu, ktorý je možné s fixnými nákladmi vytvoriť je obmedzený, limitovaný ich kapacitou a to vždy pre konkrétne danú dĺžku časového obdobia. (Fibírová et al., 2020, s.126)

Fixné náklady zostávajú konštantné v širokom rozsahu aktivít počas stanoveného časového obdobia. Tieto náklady zahŕňajú napríklad odpisy budov, tovární, platy vedúcich pracovníkov, leasingové poplatky za automobily. (Drury, 2015, s.33)

**FIGURE 2.4**

Fixed costs:  
(a) total; (b) unit



Obrázok 3 – Celkové a jednotkové fixné náklady (Drury, 2020, s. 33)

Na grafe je možné vidieť ako reagujú celkové fixné náklady na jednotku aktivity so zmenami. Celkové náklady (total fixed costs) sú nezávislé od množstva a taktiež konštantné

pre všetky aktivity jednotky, zatiaľ čo jednotkové fixné náklady (unit fixed costs) sa proporčne znižujú s úrovňou aktivity. To znamená, čím bude väčší objem výroby v podniku, tým sa náklady postupne na jednu jednotku rozložia a náklady budú klesať. Ak nastane opačná situácia a objem výroby je nižší, tak náklady na jednotku sú automaticky vyššie. (Drury, 2020, s. 33 a 34)

Fixné náklady zahrňujú množstvo nákladov, ktoré je možné rozdeliť z hľadiska praktického riadenia na:

- **Fixné náklady vyvolané spôsobom zaistenia činnosti** (engineered costs): vývoj týchto nákladov závisí od rôznych faktorov, či už ovplyvniteľných, alebo neovplyvniteľných (napr. náklady na osvetlenie budovy závisia čiastočne aj od zamestnancov a ich chovania)
- **Vynaložené fixné náklady, o ktorých rozhoduje vedenie podniku** (discretionary costs): majú opakovateľný alebo jednorazový charakter, ich výšku je možné v danom období ovplyvniť ba dokonca tomuto vzniku i zabrániť (napr. reklama na propagáciu, náklady na výskum a vývoj)
- **Fixné náklady pravidelne a opakovane vynakladané v konštantnej výške:** vznikajú z užívania aktív, ich základnou vlastnosťou je konštantná výška, podnik môže tieto náklady obmedziť a to tým spôsobom, že dané aktíva predá či vráti (napr. časové odpisy a splátky nájomného, nákladové dane ako daň diaľničná a daň z nemovitosti) (Fibírová et al., 2020, s.126 a 127)

## 2.5 Členenie nákladov z hľadiska rozhodovania

Takéto členenie nákladov z hľadiska rozhodovania sú pre management kľúčové. Keďže sa každé rozhodnutie uskutočňuje v iných podmienkach, majú iné rozsahy, významy, ciele a taktiež pôsobia v rôznych časových obdobiach. (Drury, 2020, s. 35), (Popesko et al., 2016, s. 48)

Pre účely rozhodovania môžeme náklady klasifikovať podľa toho, či ich zvolená varianta ovplyvní alebo naopak nie. Náklady rozdelíme nasledovne na:

- **Relevantné náklady** (relevant costs): pri zvolenej variante sa rozhodnutie zmení
- **Irelevantné náklady** (irrelevant costs): rozhodnutie nie je dôležitým aspektom, pretože pri vybranej variante sa ich výška nemení (Kráľ et al., 2010, s.86)

### 2.5.1 Relevantné a irelevantné náklady

**Relevantné náklady** sú dôležitými nákladmi z pohľadu rozhodnutia, pretože sa pri uskutočnení, zvolení rôznych variant náklady nezmenia. Odrážajú zložitost' daného rozhodnutia. Vyjadrujú alebo by mali vyjadrovať podmienky, ktoré sú platné v dobe realizácie rozhodnutia, Podmienky, parametre sú vecné tzn. používané techniky, technológie, zdroje financovania, spôsoby oceňovania ako napríklad očakávané náklady na zaobstaranie, náklady na prevádzku, ceny predajné. (Čechová, 2011, s. 61), (Král et al., 2010, s. 86)

Zvláštnou formou relevantných nákladov sú **rozdielové náklady** (differential costs), ktoré poukazujú na rozdiel nákladov práve ešte pred uvažovanou zmenou a po jej zmene. V jednoduchosti povedané pred a po realizácií varianty, o ktorej sa rozhodovalo. Ich využitie v praxi má široké rozhranie, napríklad pri riešení otázky či vyrobiť alebo kúpiť. (Hrádecky et al., 2008, s.80), (Král et al., 2010, s. 87)

**Irelevantné náklady** alebo nevhodné, nevýznamné pre rozhodnutie sú nákladmi, ktoré pri rôznych variantoch riešenia zmeny nemenia, ostávajú rovnaké. V niektorých prípadoch táto irelevantnosť vychádza z ich podstaty ako:

- **Objektívne ovplyvnené:** v rámci zvolenej varianty by mohli, byť náklady zmenené
- **Objektívne neovplyvnené:** náklady sa pri danej variante môžu objektívne ovplyvniť ako pri fixných nákladoch. Najčastejším prípadom sú odpisy už existujúcich budov alebo zariadení, pri ktorých žiadne uskutočnené rozhodnutie v oblasť zmien výroby ich nemôžu závažne alebo nijako ovplyvniť, nazývame ich taktiež umrtné, utopené náklady (sunk costs). (Čechová, 2011, s 62 a 63),

Ďalšou neobvyklou skupinou irelevantných nákladov sú odložiteľné náklady. Tieto náklady môžu vzniknúť až v neskoršom období a do rozhodnutia nie sú zakomponované, brané v úvahu. Najbežnejšie medzi ne patria opravy nového zariadenia, pretože sme počítali, že ich bude potrebné neskôr v budúcnosti opraviť. (Čechová, 2011, s. 62 a 63)

### 2.5.2 Oportunitné náklady

**Oportunitné** (alternatívne) **náklady** (opportunity costs) merajú príležitosť (úžitok), ktoré sa stratia alebo obetujú, keď si výber jedného postupu, varianty vyžaduje, aby sme sa vzdali alternatívneho postupu. Náklady na príležitosť sa zvyčajne nemôžu zaznamenávať do



úctovného systému, pretože nezahŕňajú hotovostné výdavky. Podľa definície sa týkajú práve príležitosti, ktorá je zameškaná. (Drury, 2020, s. 37 a 38)

V praxi ich rozdeľujeme na:

- **Implicitné náklady:** v účtovníctve ich evidujeme v inej výške alebo ich nezaznamenávame vôbec, ťažko sa vyčíslujú a najčastejším príkladom je mzda, ktorú by podnikateľ obdržal ak by sám bol niekde zamestnaný
- **Explicitné náklady:** do systému finančného účtovníctva sa vykazujú v presnej výške, podnik ich vynakladá na potrebné výrobné zdroje (napr. nájomne, za použitie cudzieho kapitálu) (Popesko et al., 2016, s. 50), (Martinovičová et al., 2019, s. 62)

V jednoduchosti oportunitné náklady predstavujú hodnotu ušlého príjmu (výnosu) zo zvolenej, akceptovanej alternatívy. Je veľmi dôležité si uvedomiť, že náklady ušlej príležitosti sa vzťahujú hlavne k využívaniu obmedzených zdrojov. Tam, kde zdroje nie sú vzácne, logicky neexistuje ani žiadna obeť, to znamená že budú rovné hodnote nula. Ak práve naopak existuje alternatívne využitie a sú vzácne, tak je vhodné sa nimi zaoberať. (Popesko et al, 2016, s. 50)

### 2.5.3 Utopené náklady

Jedná sa o náklady na už získané zdroje, pri ktorých nebude celková suma ovplyvnená výberom z rôznych alternatív. Sú to náklady, ktoré vznikli na základe urobeného, skutočného rozhodnutia v minulosti a je ho nemožné zmeniť žiadnym rozhodnutím prijatým teraz alebo v budúcnosti. (Drury, 2020, s. 36)

Utopené náklady sú irelevantné pre rozhodovanie, no nie všetky irelevantné náklady budú automaticky utopenými. Napríklad dve alternatívne výrobné metódy môžu zahŕňať rovnaké priame materiálne výdavky. Priame náklady na materiál sú irelevantné, pretože ostanú rovnaké, bez ohľadu na zvolenú variantu, ale náklady na materiál nie sú utopenými nákladmi, pretože sa vyskytnú až v budúcnosti. (Drury, 2020, s. 37)

### 3 NÁKLADY A ICH RIADENIE

Vo všeobecnosti sa táto činnosť dá pomenovať aj ako nákladový controlling. Controlling je samostatná časť ekonomického riadenia vychádzajúca z údajov účtovníctva a je založená na kalkulácii neúplných nákladov, pri čom ich zároveň optimalizuje z hľadiska celopodnikového, tak aj podľa výrobkov, segmentu trhu, príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku. (Lazar, 2012, s.175 a 177)

#### 3.1.1 Nákladový controlling v praxi

Z popredných úloh zavedenia a nasledovného využitia nákladového controllingu musí zohrať vrcholový management podniku, zodpovedajúci za jeho zavedenie, no zároveň ho musí využiť pre riadenie podniku a splniť jeho ciele. Vrcholový management úzko spolupracuje s controllórom, ktorý dopomáha k hľadaniu riešení otázok nákladov. (Lazar, 2012, s. 188)

#### 3.1.2 Nákladová alokácia a jej ciele

Alokácia nákladov (Cost allocation) je súčasťou všeobecného priradovania nákladov (Cost assignment) k príslušnému objektu. Hlavným cieľom je upresniť poznatky, informácie o nákladoch týkajúceho sa odvetvia, objemu, ktoré sú relevantné pre určité rozhodnutie. Každý spôsob priradovania musí dbať ako na vzťah nákladov k objektu, ale i na rozhodovaciu úlohu. (Popesko et al., 2016, s. 60), (Kráľ et al., 2010, s. 130 a 131)

#### 3.1.3 Princípy priradovania nákladov

Pri alokácii nákladov sa zameriavame na tri skupiny princípov a to:

- **Princíp príčiny vzniku:** vychádzajúcou teóriou, je že každý náklad má príčinu a tým pádom existuje aj jej určitý výkon zaťažený nákladmi s ním súvisiacimi, preto je informačne najúčinnější
- **Princíp únosnosti:** je využívaný popredne k riešeniu úloh reprodukčných a pri úlohách zaobrania sa obhajobou ceny,
- **Princíp priemerovania:** pokiaľ nie je možné použiť ani jeden predchádzajúci princíp zamierame sa na princíp priemerovania, kde podstatou je priemerný podiel nákladov na jeden výrobok (Čechová, 2011, s. 92 a 93)

### 3.1.4 Fázy alokovania nákladov

Alokačné fázy na seba navzájom nadväzujú, sú to časti celkového procesu priradovania nákladov k finálnemu výkonu. Z pravidla sa jedna o tri alokačné fázy:

- **Prvá fáza:** priamo priradujeme náklady k objektu alokácie, odpovedajúcemu za jeho vznik
- **Druhá fáza:** snaha vyjadriť, čo najpresnejšie vzťah nákladov súvisiacich nepriamo s nositeľom nákladu, to znamená k subjektu vyvolávajúci jeho vznik
- **Tretia fáza:** spočíva v definovaní podielu nepriamych nákladov, ktoré pripadajú na jednotlivý výkon alebo teda jednotku (Dvořáková et al., 2011, s.40)

### 3.1.5 Základný nástroj nákladového riadenia – Kalkulácia

Kalkulácia vo všeobecnosti slúži na zisťovanie a stanovenie nákladov, marže, zisku, ceny alebo iných hodnotových veličín na naturálne vyjadrenú jednotku výkonu (výrobok). (Fibírová et al., 2020, s. 231)

Kalkulácia nákladov slúži ako písomný prehľad jednotlivých položiek nákladov a jej súhrnu na kalkulačnú jednotku. Kalkulačnou jednotkou rozumieme výkon vymedzený mernou jednotkou. (kusy, kg, metre, čas, atď.,) (Synek et al., 2011, s. 101)

Predmetom kalkulácie je buď kalkulačná jednotka alebo kalkulačné množstvo. Kalkulačná jednotka je zameraná na výkon vymedzený mernou jednotkou a druhom. Najbežnejšie sa jedna o jednotku výkonu ako jeden kus, jedna hodina práce, investičná akcia. Kalkulačné množstvo predstavuje počet kalkulačných jednotiek, pre ktoré sa stanovujú alebo zisťujú celkové náklady. (Dvořáková et al., 2011, s. 41)

#### Priradovanie nákladov k predmetu kalkulácie

Obvykle súvisia s členením priamych a nepriamych nákladov a preto ich rozdeľujeme na:

- **Jednotkové a režijné:** na základe nákladovej úlohy
- **Variabilné a fixne náklady:** od závislosti na objemu výkonu
- **Relevantné a irelevantné:** závisia od toho či bude ich výška ovplyvnená konkrétnym rozhodnutím o predmete kalkulácie (Král et al., 2010, s. 128)

## Metódy kalkulácie

Metódami sa rozumie postup, ktorými sa stanovuje predom výška nákladov, respektíve sa zisťuje skutočná výška nákladov na kalkulačnú jednotku.

### Existujúce metódy kalkulácie:

- **Kalkulácia delením**
  - **Prostá kalkulácia delením:** používame ju vtedy, keď sú náklady vyvolané jedným typom (druhom) výkonu alebo rôznymi druhmi, avšak tieto náklady sú v podstate rovnako náročné, používame ju pri hromadnej výrobe ako ťažba uhlia, výroba piva alebo turbín (Král et al., 2010, s. 128)
  - **Stupňovitá kalkulácia delením:** výrobok prechádza rôznymi fázami výroby (napríklad chemická výroba), v každej z nich sa používa kalkulácia prostá, pretože tak dokážeme určiť náklady na medzi produkt, nie je zaručené, že v jednotlivých fázach putuje rovnaký počet, (Popesko et al. 2016, s. 85)
- **Kalkulácia delením s pomerovými (ekvivalentnými) číslami:** hlavné využite je v podniku, kde vyrábame jeden druh výrobku, prechádzajúci rovnakým technologickým procesom, avšak líšia sa veľkosťou, váhou, akosťou ba dokonca prácnosťou, ktoré zapríčinili rozdiely v nákladoch (Dvořákova et al., 2011, s. 47)
- **Kalkulácia prirážková:** často označovaná ako zákazková kalkulácia, kalkulujeme výšku nepriamych nákladov odpovedajúcich výkonu vyplývajúcej z rozvrhovej základne (naturálnej alebo peňažnej), najčastejšie volíme ako základňu objem priamych miezd, nákladov, materiálu alebo počet strojových hodín i hodiny práce, uplatňujeme ju pri výpočte sériovej alebo hromadnej výrobe (Synek et al., 2010, s. 108), (Popesko et al., 2016, s. 99)
  - **Sumačná:** hlavným cieľom je zistiť vzťah medzi nepriamymi nákladmi a univerzálnou (jednou) rozvrhovou základňou, predpokladom, je že všetky tieto nepriame náklady sa budú priamo úmerne vyvíjať jednej veličine, teda rozvrhovej základne (Král etl al., 2010, s. 128)
  - **Diferencovaná:** v praxi je viac zaužívaná, u rozdielnych skupín nepriamych nákladov budeme pracovať taktiež s rôznymi rozvrhovými základňami, vychádzame opäť zo vzťahu príčiny a oboma veličinami, v jednoduchosti pri

každom druhu režijného nákladu sa uplatní iná rozvrhová základňa (Kráal et al., 2010, s. 128)

- **Kalkulácia v združenej výrobe:** najčastejšie sa tento druh kalkulácie zaužívaný pri spracovaní ropy, poľnohospodárskej výrobe z dôvodu toho, že výrobu výrobku nedokážeme z hľadiska technologického oddeliť od výroby (Popesko et al., 2016, s. 89)
  - **Zostatková (odpočítacia) kalkulácia:** táto metóda sa aplikuje v prípade, že jeden z výrobkov môžeme považovať za hlavný (cukor) a ostatné za vedľajšie (melasa), v praxi to funguje tak, že od celkových nákladov za obdobie zúčtovacie sa odpočítajú práve vedľajšie výrobky ocenené predajnými cenami a ostatok budeme brať za náklady pre hlavný výrobok (Synek et al., 2010, s. 110)
  - **Rozpočítacia kalkulácia:** pri situácií, kde, nedokážeme určiť hlavný a vedľajší výrobok je rozpočítacia metóda vhodnou alternatívou, spočíva v rozpočítavaní nákladov na jednotlivé výrobky dle pomerových čísiel vypočítaných buď z množstva (počtu) získaných výrobkov, surovín vstupujúcich do výrobkov alebo podľa ich technologických vlastností (Synek et al., 2010, s. 110)
- **Kalkulácie podľa spôsobu ocenenia**
  - **Kalkulácia súhrnná:** inak nazvaná aj kalkulácia skutočných nákladov, zamerané práve na sledovanie nákladov skutočných
  - **Kalkulácia rozdielová:** jej hlavnou črtou, je že zaznamenáva skutočné ale i nami predom stanovené, plánované náklady a vyčísluje rozdiel medzi nimi, odchýlku. (Dvořáková et al., 2011, s. 43)

### Druhy kalkulácií

- **Kalkulácie z hľadiska ich doby zostavovania:**
  - **Kalkulácia predbežná:** stanovujeme ju pre vykonávaným procesom
    - **Prepočtová kalkulácia:** získavame dáta ako podklad pre predbežné posúdenie efektivity novo zavedeného výrobku, využíva sa pre návrh ceny práve tohto novo zavedeného výrobku (Kráal et al., 2010, s. 195)

- **Operatívna kalkulácia:** zostavená na operatívnych normách, vyjadrujúce konkrétne technologické, organizačné a technické podmienky platné v dobe keď kalkulácie tvoríme (Synek et al., 2011, s. 116)
- **Plánová kalkulácia:** je podklad pre plánovanie ekonomických informácií (nákladov, výnosov a zisku), sú nástrojom pre riadenie hospodárnosti jednotkových nákladov, pretože vymedzujú rámec nákladov, ktoré by útvary mali dosiahnuť (Čechová, 2011, s. 99)
- **Výsledná kalkulácia:** už z názvu je jasné, že ju budeme vyvárať po procese
- **Kalkulácie z hľadiska štruktúry:** ich využitie je hlavne pri stupňovitej výrobe, v ktorej prechádzajú polotovary vlastnej výroby fázami, nadväzujúcimi na seba
  - **Postupná kalkulácia:** bude obsahovať práve položku polotovarov vlastnej výroby
  - **Priebežná kalkulácia:** táto položka sa nebude vyskytovať v kalkulácií (Synek et al., 2011, s. 116)
- **Kalkulácie z hľadiska úplnosti nákladov**
  - **Kalkulácia úplných nákladov:** priraduje náklady priamo k výkonu, kde nasledovne vznikli, zohľadnené sú všetky náklady a preto je potrebné správne rozlišovať priame a nepriame náklady u tvorby kalkulácie, využívame ju predovšetkým pre stanovenie úrovne predajnej ceny výkonu (uvedený v budúcnosti na trh) a ako pomôcku merania konkurencieschopnosti podniku (Fibírová et al., 2020, s. 237–240)
  - **Kalkulácia neúplných nákladov:** často sa stretáme aj s pojmom kalkulácia priamych, alebo teda variabilných nákladov), kalkulujeme s priamymi nákladmi a príspevkom na úhradu fixných nákladov a zisku (Synek et al., 2011, 116)

### 3.1.6 Další základný nástroj riadenia nákladov – Rozpočet

Činnosť, odvetvie zaoberajúce sa rozpočtami (budgets) nazývame rozpočtovníctvo (budgeting). Samo o sebe predstavuje určitú problematiku hodnotového riadenie podniku, ktorým ťažiskom je zostavovanie, vyhodnocovanie rozpočtov. Zaoberá sa prvotne stanovením budúcich nákladov, výnosov, ale i hospodárenia podniku ba dokonca aj jeho vnútropodnikových útvarov, ktoré by mali byť dosiahnuté v rozpočtovom období. (Martinovičová et al., 2019, s.79), (Fibírová et al., 2020, s. 317)

Hlavnou úlohou rozpočtov ako už bolo spomínané je stanoviť vývoj hodnotových veličín (nákladov, výnosov, príjmov a výdajov...) pre:

- **Stanovené obdobie:** môže byť strategické, taktické alebo operatívne riadenie, líšia od závislosti úrovne riadenia, pre ktorú budú rozpočty stanovené (plánované)
- **Stanovený objem a štruktúru činnosti**
- **Podnik ako celok alebo pre nižšie úrovne** (strediská)
- **Predpokladané zmeny v procese výroby** (Fibírová et al., 2020, s. 318)

#### Základné funkcie rozpočtov

- **Plánuje** budúce hodnoty nákladov, výnosov pre jednotlivé organizačné jednotky, ale aj pre podnik ako celok. Tieto hodnoty sú stanovované v peňažných jednotkách.
- **Robí bežnú kontrolu** hospodárskych stredísk, v jednotlivých vnútropodnikových útvaroch a spojuje výsledky s riadiacimi pracovníkmi, aby pri riadení konkrétnych oblastí boli plnené ciele podniku.
- **Poskytovanie informácií** pre stanovenie sadzieb, prirážok v kalkuláciách (predbežných) nákladov (Popesko et al., 2016, s. 219), (Martinovičová et al., 2019, s. 79)

#### Fázy rozpočtového procesu

Rozpočtový proces sa skladá zo štyroch základných fáz:

- **Príprava:** dochádza k zberu dát a informácií na zostavenie rozpočtu
- **Zostavenie rozpočtu:** vytvárajú sa základne (jednotlivé) a súhrnné (podnikové) rozpočty

- Kontrola a identifikácia odchýliek : skutočné a rozpočtové hodnoty ekonomických veličín a taktiež ich odchýlky sa porovnávajú počas aj po skončení období, na ktoré sa rozpočet vytváral
- Odstránenie odchýliek: ba dokonca ich eliminácia aj v budúcnosti (Popesko et al., 2016, s. 220 a 221)

### Časové plánovanie

- **Dlhodobé, strednodobé rozpočty:** zostavujeme ich z pravidla na dlhšie, strednodobé časové obdobie (rok, dva a viac rokov), sú to strategické plány, zameriavajúce sa na účel a potreby podniku
  - **Rozpočet vývoja nákladov**
  - **Rozpočty pre určité časti aktív a pasív (Investičné a kapitálové)**
  - **Rozpočty výkazov a účtovnej závierky:** opäť výsledovky, rozvahy, cash flow
- **krátkodobé rozpočty:** už z názvu je zrejmé, že rozpočty sa budú zostavovať na kratšie kalendárne obdobie (štvrt'rok, mesiac) (Čechová, 2011, s. 107)
  - **Vnútropodnikové rozpočty**
  - **Režijné rozpočty**
  - **Podnikové rozpočty:** zaraďujeme tu rozpočty výsledovky, rozvahy, peňažných tokov (cash flow), investične a kapitálové rozpočty

### Rozdelenie rozpočtov

- **Zadania úlohy strediska**
  - **Pevné rozpočty:** stanovujú náklady na určitú aktivitu, výkon bez ohľadu, či sa jedná o fixné alebo variabilné náklady, kde ich rozlíšenie je ťažko zistiteľné alebo nákladové, často predstavuje pravú neprekročiteľnú čiastku (limity výdajov)
  - **Pružné rozpočty (variabilné, flexibilné):** predpokladáme, že dôjde k rozdielu (k odchýlke) medzi skutočným a plánovaným objemom produkcie, podstatou je, že fixné náklady počítame samostatne, pretože sa relatívne



nezmenia a zvlášť variabilné, meniace sa so zmenami objemu produkcie (Čechová, 2011, s. 107 a 108)

- **Prírastkový (indexový) rozpočet a rozpočet s nulovým základom**
  - **Prírastkový rozpočet:** nadväzuje na už zostavený rozpočet z minulého obdobia, na základe dát, výsledkov bežného roka sa rozpočet budúceho roka upraví o percentuálny podiel, zohľadňujúci zmeny cenové a zmeny rozpočtového objemu produkcie (Král et al., 2010, s. 309)
  - **Rozpočet s nulovým základom (zero based budgeting):** vôbec neberie v úvahu minulosť (to, čo bolo), ale ohodnocuje plánovanú činnosť podľa nových podmienok (Čechová, 2011, s. 110)
- **Rozpočty kľzavé a časovo vymedzené**
  - **Kľzavé rozpočty (rolling budgets):** väčšinou sa jedná a strategické rozpočty, tvoria sa pre celé obdobie, avšak rozdelené na kratšie úseky, fungujú na princípe aktualizovania a plánovania rozpočtov blízkej budúcnosti, (Čechová, 2011, s. 110), (Fibírová et al., 2020, s. 316)
  - **Rozpočet časovo vymedzený (na pevné obdobie):** v jednoduchosti ho stanovujeme na celé obdobie a neriešia sa zmeny, ktoré by mohli v priebehu nastať, preto sa plánujú na kratšie časové obdobie z dôvodu nepredvídateľnej zmeny (Čechová, 2011, s. 110)
- **Rozpočty celkové a čiastkové (jednotkové)**
  - **Celkové rozpočty:** vytvárajú sa pre jednotlivé položky, no pre jeden útvar (napr. celková réžia útvaru) (Čechová, 2011, s. 110)
  - **Rozpočty čiastkovej (jednotkovej) aktivity:** sú časovo zložitejšie, pretože najskôr je potrebná analýza nákladov a ich príčiny vzniku, po zavedení rozpočtov u týchto aktivitách dochádza k efektívite (Král et al., 2010, s. 310)
- **Rozpočty limitné a nelimitované**
  - **Limitné rozpočty:** inak nazývané aj absolútne, relatívne neprekročiteľná úroveň veličín, ak dôjde k prekročeniu limitu schvaľuje sa jeho zvýšenie buď týkajúcej sa položky alebo celého útvaru (Čechová, 2011, s. 110)

- **Nelimitované (voľné) rozpočty:** jedná sa o rozpočty, kde ich výška nie je limitne obmedzená, (Kráľ et al., 2010, s. 310)

### 3.1.7 Rozdiel medzi kalkuláciami a rozpočtami

Základné rozdiely medzi kalkuláciami a rozpočtami je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 1.

Tabuľka 1 - Rozdiel medzi kalkuláciami a rozpočtami (Martinovičová et al, 2019, s. 80)

<b>KALKULÁCIE</b>	<b>ROZPOČET</b>
1. vyčíslujú kalkulačnú jednotku	1. vyčísluje sa pre určité obdobie
2. zameriavajú sa na náklady	2. zameraný ako na náklady tak aj výnosy
3. zohľadňuje tie náklady, ktoré je možné zahrnúť do kalkulácie	3. zohľadňuje všetky náklady
4. dôležité je hľadisko účelu vynaložených nákladov a miesto ich vzniku	4. dôležité hľadisko zodpovednosti za náklady
5. zamerané na výkon (výrobky, služby)	5. zamerané na vnútropodnikové útvary
6. režijné náklady sa rozvrhujú do položiek	6. podrobný pri režijných nákladoch

## 4 METÓDY MODELÁCIE NÁKLADOV

### 4.1 Bod zvratu

**Analýzu bodu zvratu (Cost-volume profit analysis)** využívame práve vtedy, keď podnik rieši otázku typu, koľko musí vyrobiť alebo akú úroveň výroby musí nastaviť, aby došlo k úhrade ako fixných, tak i variabilných nákladov. (Popesko et al., 2016, s. 43), (Martinovičová et al., 2019, s. 67)

Bod zvratu (BZ) nám teda hovorí koľko jednotlivých príspevkov na úhradu musí spoločnosť vygenerovať, aby pokryla svoje fixné náklady. Vzorec na výpočet bodu zvratu odvodíme zo vzťahu  $T=N$ :

$$\begin{aligned}T &= N \\pq &= FN + bq \\q(BZ) &= \frac{FN}{p-b}\end{aligned}$$

Pre pochopenie výpočtu je potrebný rozbor jednotlivých veličín vo vzorci:

**q(BZ)** → objem výkonu v merných jednotkách (napr. kusy), pri ktorom dosiahneme bod zvratu

**FN** → predstavujú celkové fixné náklady organizácie

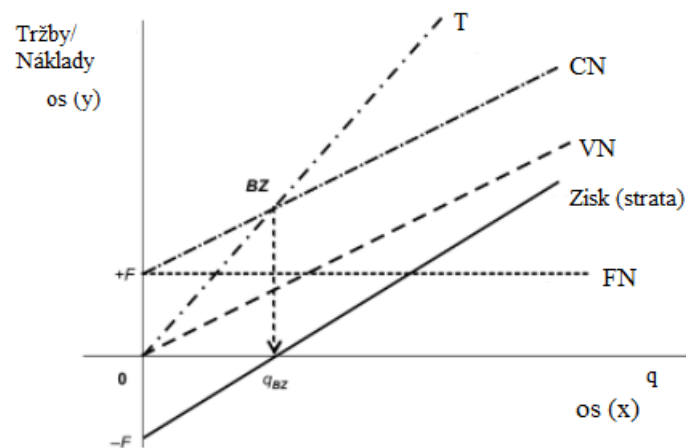
**p** → cena za jednu jednotku výkonu

**b** → variabilné jednotkové náklady (Martinovičová et al., 2019, s. 67), (Synek et al, 2011, s. 137)

Z výpočtu bodu zvratu si dokážeme odvodiť ďalší vzorec a to na výpočet krycieho príspevku inak nazývaný **aj príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku**, alebo vo forme marže (Contribution margin,)

$$u = p - b$$

To znamená, ak od ceny výkonu teda (p) odpočítame jednotkové variabilné náklady (b), získame čiastku, ktorá po realizácii a po predaji ostane v podniku. Takáto peňažná čiastka slúži v prvom rade na úhradu existujúcich fixných nákladov a až potom keď budú fixné náklady kompletne pokryté, začne prispievať k tvorbe zisku. (Popesko et al. 2016, s. 44)



Obrázok 4 – Bod Zvratu (Martinovičová et al., 2019, s. 67), vlastné spracovanie

Definícia veličín v grafe bodu zvratu:

T → znázorňujú celkové tržby (predkladom je však, že všetko čo sa vyrobilo sa taktiež predá)

CN → celkové náklady, v niektorých grafoch označované iba ako N

q → množstvo vyrobených a predaných výrobkov

VN → variabilné náklady na narutálnu jendotku produkcie ( napr. jeden výrobok)

FN → fixné náklady vzhľadom k príslušnej kapacite

q(BZ) → bod zvratu (Synek, 2011, s.136)

Ako je zrejmé z grafu tak priamka variabilných nákladov (VN) pretína os y v bode nula, pretože pri nulovom objeme výroby sú VN taktiež nulové. Priamka celkových nákladov pretína osu y v bode +F, to znamená v bode, kde je reflektovaná výška fixných nákladov (FN). Pokiaľ nechceme aby bola výroba stratová, priamka CN (celkové náklady) musí mať menší sklon než priamka T (tržby).

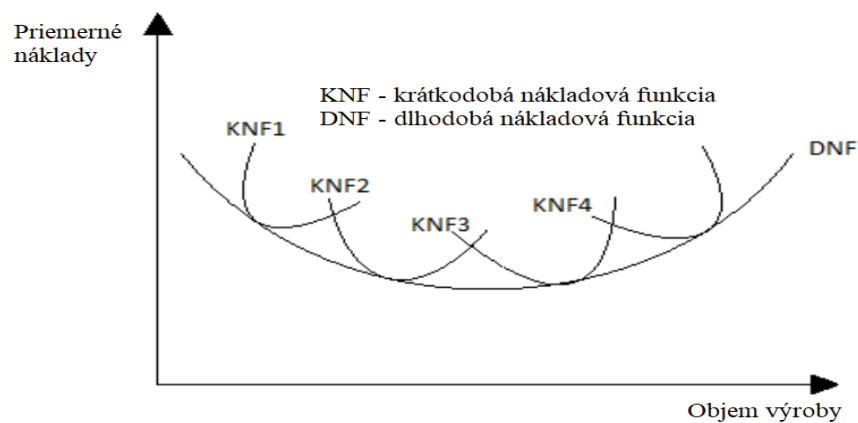
Priamka zisku pretína os y v záporných hodnotách (-F) a to vo vzdialnosti od nulového objemu výroby rovnakej ako priamka CN (+F), pretože pri nulových tržbach vznikne strata vo výške fixných nákladov. Keďže má priamka tržieb (T) väčší sklon než priamka CN, obe priamky sa teda pretnú v určitom bode (BZ). Priamka zisku pretne os x v rovnakej vzdialenosti (q BZ) ako odpovedajúci priesečník priamok CN a T. Tento bod je nazývaný taktiež kritický, nulový alebo mŕtvy bod, predstavujúci taký objem výroby, pri ktorom sa celkové tržby rovnajú celkovým nákladom. (Martinovičová et al, 2019, s.68)

## 4.2 Nákladová funkcia

Nákladová funkcia je jednou z najjednoduchších nákladových modelov, zachytávajúcich vzťah medzi nákladmi a objemom výroby podniku, respektíve chovanie nákladov. Náklady sa správajú inak v dlhodobom období a inak v tom krátkodobom. Pochopenia ich chovania v rozličných obdobiach môže pomôcť podniku vo finančnom plánovaní. (Taušl Procházková et al. 2018, s. 25)

Existujú dve základné nákladové funkcie z časového hľadiska ako už bolo spomenuté:

- Krátkodobá funkcia: znázorňuje priebeh všetkých nákladov za kratšie obdobie (mesiac) v závislosti na zmene objemu výkonu, produkcie, v ktorom je možné zmeniť niektoré činitele (množstvo práce, spotreba surovín, materiálu) a niektoré nie (zariadenia, stroje, budovy). (Synek et al., 2011, s. 91)
- Dlhodobá funkcia: sa skladá z krátkodobých nákladových funkcií, pre ktorú je charakteristickou črtou krivka v tvare písmena U, predstavujú také sledované obdobie, kde je pravdepodobnosť ovplyvnenia, zmeny činiteľov (Martinovičová et al., 2019, s. 63)



Obrázok 5 – Dlhodobá nákladová funkcia (Synek et al, 2011, s. 92), vlastné spracovanie

Na zostavenie nákladovej funkcie bude použitý nasledovný výpočet:

$$\text{Nákladová funkcia} = \text{Fixné náklady} + \text{halierový ukazovateľ} * Q$$

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI PARTNERS GROUP SK

### 5.1 Základné informácie o spoločnosti

**Názov:** Partners Group SK s.r.o.

**Sídlo:** Slávičie údolie 106, Bratislava 811 02 (Hlavné sídlo, prvá pobočka)

**Dátum vzniku:** 10.03.2007

**IČO:** 36750701

**DIČ:** 2022340903

**SK NACE:** 66220 Činnosti poisťovacích agentov a maklérov

**Počet zamestnancov:** 55-99 (počet na pobočke v Slávičíne), približne 1600 registrovaných finančných poradcov

**Základné imanie:** 530 000€

Spoločnosť Partners Group SK po prvýkrát vstúpila na slovenský finančný trh v roku 2007, kde jej ambíciou bolo predovšetkým posunúť ho kvalitatívne na vyššiu úroveň. Hneď už od začiatku svojej pôsobnosti na trhu sa zameriavala na kvalitu a profesionalitu. A na základe takejto myšlienky spoločnosti je ich najdôležitejšou prioritou klient a jeho záujmy.

Cieľom spoločnosti je vytvoriť službu kvalitného a objektívneho finančného plánovania a preto spolupracujú s najpoprednejšími finančnými spoločnosťami, kde spolu vyvíjajú a zároveň vytvárajú finančné produkty vyššej úrovne.

#### Obchodní partneri spoločnosti Partners Group SK

- Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.
- Amundi Czech Republic Asset Managements, a.s. – organizačná zložka
- Colonnade Insurance S.A., – pobočka poisťovne z iného členského štátu
- Československá obchodná banka, a.s., ČSOB Poisťovňa, a.s.
- Euler Hermes SA, - pobočka poisťovne z iného členského štátu
- European Investment Center, o.c.p., a.s.
- Generali Poisťovňa, a.s. – odštepny závod Európska cestovná poisťovňa
- Generali Poisťovňa, a.s.

- mBank S. A. – pobočka zahraničnej banky
- MetLife Europe d.a.c., - pobočka poisťovne z iného členského štátu
- NN Životná poisťovňa, a.s., NN dôchodková správcovská spoločnosť, a.s., NN Tatry – Sympatia d.d.s., a.s.
- PARTNERS INVESTMENTS, o.c.p., a.s.
- Prima banka Slovesnko, a.s.
- Slovenská sporiteľňa, a.s.
- UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., - pobočka zahraničnej banky
- Union poisťovňa, a.s.
- UNIQA poisťovňa, a.s., UNIQA d.d.s., a.s., UNIQA d.s.s., a.s., UNIQA investiční společnost, a.s., UNIQA Insurance Group
- Všeobecná úverová banka, a.s., (VÚB)
- VÚB Generali dôchodková správcovská spoločnosť, a.s.

## 5.2 História spoločnosti

Každá spoločnosť si prezentuje svoju históriu iným spôsobom. Spoločnosť Partners Group SK sa zameriava predovšetkým na najdôležitejšie roky počas svojej existencie na slovenskom, finančnom trhu, často sa stretne s pojmom Milníky.

Najdôležitejším rokom, ktorý je potrebné spomenúť je **rok 2007**, kde spoločnosť vznikla. Jej zakladateľom a stále partnerom je Ján Müller, ktorý naďalej pôsobí vo firme.

V **roku 2008** finančno-sprostredkovateľská spoločnosť PGSK si dala vypracovať prieskum spokojnosti ich klientov od nezávislej prieskumnej spoločnosti AC Nielson, ktorá robí prieskumy pre veľké korporátne firmy ako napríklad Coca Cola, McDonald's mnohé iné. Jednou z najzaujímavejších spôsobov podania výsledkom od AC Nielson, je že spoločnosť najskôr výsledky hodnotenia zverejní. Dôvod je úplne prostý, ide hlavne o snahu, aby nedošlo k zmanipulovaniu výsledkov.

**Rok 2009** bol rokom rozvíjania a hlavne expandovania, spoločnosť dosiahla bodu, kde mala viac ako 1000 registrovaných spolupracovníkov.



Ako už bolo spomínané hlavným cieľom bolo zvyšovať úroveň trhu a preto PGSK začala spúšťať v **roku 2010** projekty na zvyšovanie finančnej gramotnosti ako u svojich klientov tak aj u finančných poradcov.

V **roku 2011** sa spoločnosť mohla pýšiť skutočnosťou, že sa stala lídrom v poskytovaní investičných služieb na Slovensku a zároveň sa to odzrkadlilo v ďalšom roku, teda v **roku 2012**, kde oficiálne PGSK zaevidovala 100 000 klientov, pretože poskytujú finančné služby INAK.

Partners Group SK v **roku 2013**, zažila hneď dva podstatné okamihy. Prvým bolo vymenovanie nového partnera spoločnosti Marcela Kohúta, tým druhým bolo opätovné sa zapojenie do prieskumu AC Nielson po piatich rokoch. Výsledky boli pozitívne pretože spoločnosť svoje služby a kvalitu zlepšila, čo sa nasledovne prejavilo aj vo vyššej spokojnosti klientov na úrovni 94 %. (<https://www.partnersgroup.sk/o-spolocnosti/milniky>)

Neustále napredovanie a posúvanie prinieslo firme ďalší **rok 2014** ocenenie Diamanty slovenského biznisu. Na základe takého to ocenenia firma nezhádala a spustila biometrické podpisovanie zmlúv s klientmi prostredníctvom digitálnej technológie na notebookoch a tabletoch. Zavedenie biometrického podpisu v **roku 2015**, významne urýchlilo obchodovanie s dokumentami, čím skráti celý proces spracovania zmluvy od jej vzniku až po evidenciu v systémoch jednotlivých spoločnostiach.

Ako sa snažia rozvíjať spoločnosť tak je tu snaha aj neustále rozvíjanie finančnej gramotnosti. Opäť v **roku 2016** spoločnosť spustila projekty v ôsmich mestách ako napríklad Nadácia Partners – Olympiáda finančnej gramotnosti.

Desať rokov pôsobenia na trhu oslávila spoločnosť Partners Group SK v **roku 2017**. Počas týchto desiatich rokov sa firma snažila o rôzne projekty, kde jedným z nich bola aj vznik spoločnosti Partners Group BG V Bulharsku, ktorý sa stal skutočnosťou v **roku 2018**. V tomto roku to však nebola jediná významná etapa pre PGSK, ale taktiež bol Pavol Šulej vymenovaný za nového partnera a spoločnosť získala ďalšie ocenenie Microsoft Award za riešenie Presunu citlivých dát do Office 365 v kategórii Bezpečnosť a ochrana citlivých dát. (<https://www.partnersgroup.sk/o-spolocnosti/milniky>)

Najočakávanejší projekt spoločnosti bol Partners Investmenst, ktorý spustili v roku 2019. Ambíciou spoločnosti bolo a stále aj je osloviť všetkých, ktorí chcú zhodnotiť svoje úspory ešte lepšie ako doteraz a to prostredníctvom akciových a dlhopisových ETF fondov (ETF je fond obchodovaný na burze, skratka ETF – exchange-traded fund).

### 5.3 Predmet podnikania spoločnosti

Vznik 10.3.2007

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod)
- Sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti
- Technicko-organizačné zabezpečenie kurzov, školení, seminárov, kultúrnych a spoločenských podujatí
- Činnosť organizačných a ekonomických poradcov
- Prenájom nehnuteľností s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- Obstarávateľská činnosť spojená so správou a prenájomom nehnuteľností
- Prenájom hnutel'ných vecí – leasing v rozsahu voľnej živnosti
- Faktoring a forfaiting v rozsahu voľnej živnosti
- Administratívne práce

Doplnené od 5.12.2013 po súčasný rok 21.1.2021

- Činnosť samostatného finančného agenta v sektoroch: 1. poistenia alebo zaistenia, 2. kapitálového trhu, 3. doplnkového dôchodkového sporenia, 4. prijímania vkladov, 5. poskytovania úverov a spotrebiteľských úverov, 6. starobného dôchodkového sporenia
- Vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti
- Počítačové služby a služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
- Reklamné a marketingové služby, prieskum trhu a verejnej mienky
- Vedenie účtovníctva

### 5.4 Organizačná štruktúra

Spoločnosť Partners Group SK má dve štruktúry, ktoré je potrebné predstaviť a to vedenie spoločnosti a riaditeľskú radu.

### 5.4.1 Vedenie spoločnosti



Obrázok 6 – Vedenie spoločnosti Partners Group SK

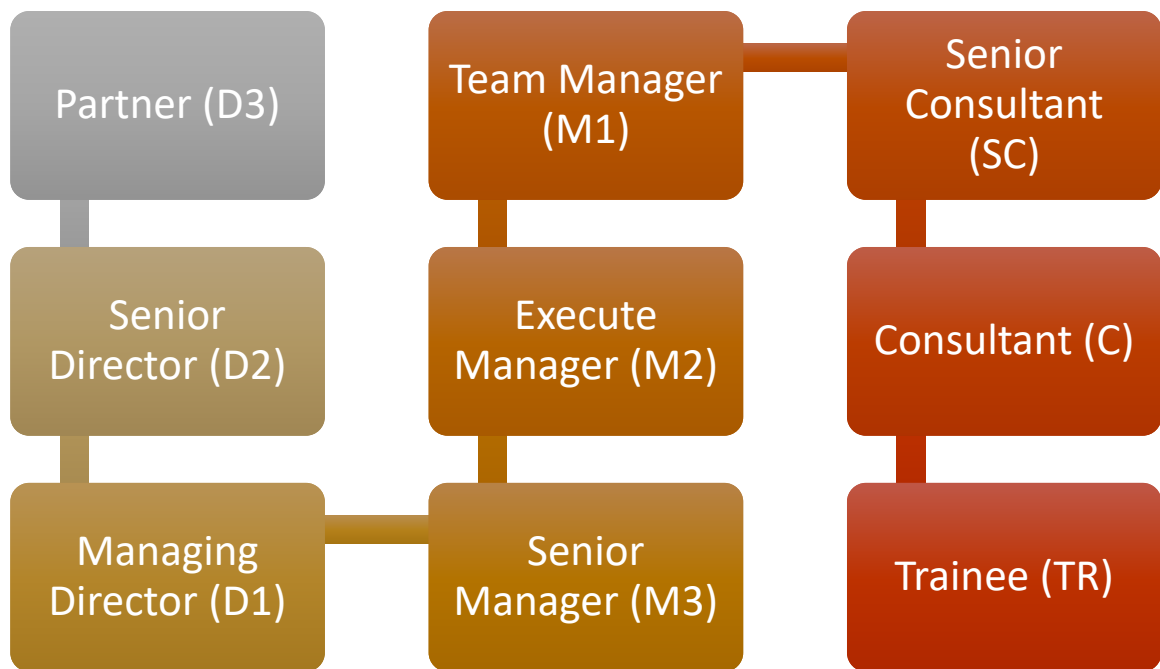
Ako už je zrejmé spoločnosť Partners Group SK sa pri jej vedení nezameriava len na hierarchickú štruktúru, priam naopak jedna sa o jednu líniu, kde jednotlivé útvary na seba navzájom nadväzujú. Vedenie spoločnosti PGSK pozostáva z generálneho riaditeľa, riaditeľa pre produkty a compliance (zameraný na právne predpisy, vnútropodnikové smernice, etický kódex), ďalej z marketingovej manažérky, operačného a finančného riaditeľa, riaditeľa pre vzdelávanie, vďaka ktorému vznikli rôzne vzdelávacie prostriedky ako komunikačné príručky LiFe Planner, Analýza osobných financií a mnohé ďalšie. A v neposlednej rade predsedu predstavenstva Bohuslava Benedeka, ktorý je aj zároveň spoluzakladateľ spoločnosti PGSK.

### 5.4.2 Riaditeľská rada

Riaditeľská rada pozostáva z **troch partnerov** spoločnosti, ktorými sú Ján Müller (zakladateľ), Marcel Kohút a najnovším partnerom je Pavol Šulej. Ďalej v rade sú **piati Senior Directori**, ktorý majú svoje vlastné štruktúry pracovníkov. Na tejto pozícii je Tomáš

Škvarenina, Milan Druga, Mário Rybár, Libor Kovalčí, Michal Jurovčík, A v neposlednej rade sú tu **ôsmi Managing Directori** Marcela Poláčiková, Jozef Krištof, Martin Gduľa, Marián Padyšák, Martin Čupka, Jana Pažáková, Andrea Straková a Jozef Ďurajka.

Spoločnosť Partners Groups funguje na hierarchickej štruktúre, ktorá je zostavovaná z niekoľkých úrovní a to:



Obrázok 7 – Organizačná štruktúra spoločnosti Partners Group SK

Dôležitým bodom k pochopeniu štruktúry, je že sa začína na pozícii Trainee, čo je najnižšia úroveň. To znamená, že sa v znázornenej štruktúre pôjde z prava do ľava. Na jednotlivých pozíciách sú určité podmienky, ktoré je potrebné splniť pre vyššiu pozíciu. Prvou podmienkou je osobný výkon, alebo skupinový výkon. Ako je zrejme tak PGSK nie je výrobný podnik teda nemajú žiadne výrobky, kusy (ks). Spoločnosť si preto vytvorila vlastné ohodnotenie a to bankové jednotky (BJ), teda výkon. Druhou podmienkou je počet spolupracovníkov v štruktúre. Napríklad Team Manager (M1) musí mať vo svojej štruktúre minimálne dvoch spolupracovníkov na úrovni Consultant (C), alebo Senior Consultant (SC). (Interné zdroje Partners Group SK)

## 5.5 SWOT analýza

Tabuľka 2 – SWOT analýza spoločnosti Partners Group SK (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rýchly technologický rozvoj (inovácie)</li> <li>- Benefits (Partnerstvo)</li> <li>-Kvalita produktov, poskytovanej služby</li> <li>- Vlastné zdroje</li> <li>-Komplexnosť služieb</li> <li>-Vývoj vlastných produktov (inštitút produktovej rady)</li> <li>- Vzdelávanie</li> <li>-Jasne definovaná stratégia</li> <li>- Pružná reakcia na zmeny trhu</li> <li>-Slovenský management (vlastníci)</li> <li>-Pravidelný nárast klientov/ SP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neaktívny spolupracovníci</li> <li>-fluktuácia (vedia spolupracovníkov získať nevedia ich udržať)</li> <li>-klienti bez poradcov (siroty)</li> </ul>
Príležitosti	Ohrozenia/Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potenciál na trhu (klient/spolupracovník)</li> <li>- Zvyšujúci záujem dôchodková zdravotná reforma</li> <li>-Kariérny rast</li> <li>-Zvyšujúca sa finančná gramotnosť</li> <li>-Rozvíjajúci sa finančný sektor</li> <li>- Noví spolupracovníci = noví klienti, nové pobočky</li> <li>-Vlastný Holding, licencie na poisťovane, OCP, ASSET Management, do budúcnosti banka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Konkurencia</li> <li>- Finančný partneri a ich stratégie</li> <li>- Vyššie štandardy kontroly ako určuje zákon</li> <li>-Zle meno poradenstva na trhu</li> <li>- Platobná neschopnosť klientov</li> <li>-Nejasná legislatíva (nie je poriadne zafinovaná, môže dôjsť k stopnutiu činnosti)</li> </ul>

### **Silné stránky**

Spoločnosť PGSK má omnoho viac silných stránok ako je možné vidieť v tabuľke. Avšak tieto sú najväčším prínosom pre spoločnosť. Jedna zo silných stránok je neustále vzdelávanie spolupracovníkov, štruktúr. Raz do mesiaca majú Post info, kde sa vzdelávajú, prezentujú novinky a projekty. Samozrejme každá štruktúra, tímy alebo teda pobočky si robia vlastné vzdelávania na rôzne témy, potrebné na osobnostný (kariérny) rozvoj a rozvoj firmy. Taktiež spoločnosť Partners Group má pružnú reakciu na zmeny trhu ako napríklad počas Korony, kde sa premiestnili do online sveta a všetky svoje stretnutia mali Online. V rámci technologického rozvoja, firma nečaká na produkty od iných na trhu, ale sama sa snaží si vytvárať cestu ako najlepšie zefektívniť svoje služby (Biometrické podpisovanie v roku 2015, Partner Investments). Silnú stránku, potrebnú spomenúť je komplexné služby, poskytované pre klientov PGSK. Firma sa nefixuje iba na jeden druh produktu napr. hypotéky, ale práve naopak dokázu zastrešiť kompletne portfólio ako „Banka“.

### **Slabé stránky**

Z interných zdrojov bolo náročne zistiť veľa slabých stránok, pretože nasledovne boli aj nejakým spôsobom vyvrátené. Avšak najväčším problémom vo vnútri spoločnosti bola práve neaktivita u spolupracovníkov. Neaktívny spolupracovník je ten, ktorý môže byť definovaný aj ako tichý, pretože napríklad v spoločných konverzáciách (skupinách) neodpovedá, nezapája sa do témy, ba dokonca niekedy ani do projektov firmy, na rozdiel od toho aktívneho. Je to jeden z problémov, ktoré sa snažia v spoločnosti odstrániť pomocou lepšej komunikácie a zainteresovanosti práve týchto spolupracovníkov, ale často je to bez zmeny.

### **Príležitosti**

Najväčšou príležitosťou pre PGSK je potenciál na Slovenskom trhu, kde iba 13 % obyvateľstva využíva finančno-sprostredkovateľské služby, čo značí do budúcnosti ešte veľa priestoru na rozvoj spoločnosti. Vďaka potenciálu na trhu spoločnosť môže získať ako nových klientov tak i nových spolupracovníkov, či bude v Partners Group SK viac spolupracovníkov, dôjde aj k založeniu ďalších pobočiek.

### **Ohrozenie/ Hrozby**

Konkurenciu pre spoločnosť je možné rozobrať z dvoch pohľadov, ak konkurenciu chápeme ako spoločnosť, ktorá by mohla PGSK nahradiť, tak v tom prípade sa to v blízkej budúcnosti určite nestane, pretože Partners Group SK sama osobe už ovplyvňuje trh. Samozrejme tu

figuruje konkurencia ako Tower Finance, a.s., OVB Allfinanz, a.s. a mnohé ďalšie, ktoré sú hrozbou, avšak skôr by sme to mohli brať z toho druhého pohľadu, že by prešlo k prevzatiu klientov PGSK pod správu inej finančno-sprostredkovateľskej spoločnosti. Takže tento druh hrozby je skôr myslený na úbytku, strate klientov, odchádzajúcich ku konkurencií. Zo závažných ohrození pre firmu môže byť i platobná neschopnosť klientov v rámci svojho portfólia, pri neočakávanej situácii ako strata zamestnania, pandémie a tak ďalej. Takáto hrozba často vedie k zrušeniu zmlúv a podobne. Spoločnosť PGSK sa snaží dosiahnuť bodu, kedy sa to nestane a preto pri zostavenom portfóliu sa zameriavajú na rezervy, z ktorých ich bude možné platiť aj naďalej. Tento produkt však nevyužívajú všetci klienti.

## 5.6 Finančná a majetková štruktúra spoločnosti

### 5.6.1 Majetková štruktúra

Tabuľka 3 – Majetková štruktúra spoločnosti za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie)

V eurách (€)	2018	2019	2020
<b>Neobežný majetok</b>	<b>1 057 935</b>	<b>1 255 916</b>	<b>1 311 553</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	307 150	499 403	1 101 252
Dlhodobý hmotný majetok	209 723	189 702	176 451
Dlhodobý finančný majetok	541 062	566 811	33 850
<b>Obežný majetok</b>	<b>8 124 856</b>	<b>10 398 116</b>	<b>10 333 529</b>
Zásoby	3 232	3 498	2 883
Dlhodobé pohľadávky	664 939	903 996	1 039 217
Krátkodobé pohľadávky	5 267 031	6 209 284	5 717 113
Finančný majetok	2 189 654	3 281 338	3 574 316
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>1 122 735</b>	<b>2 481 686</b>	<b>2 221 794</b>
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>10 305 526</b>	<b>13 875 826</b>	<b>14 126 768</b>

Ako je možné vidieť v tabuľke tak celkové aktíva predovšetkým tvorí obežný majetok, pohybujúci sa približne v rozmedzí 80 % až 85 %. Najväčšiu časť pravé obežného majetku tvoria krátkodobé pohľadávky, teda hlavne pohľadávky z obchodných vzťahov a finančný

majetok, čo sa odrážalo hlavne na finančných účtoch (peniaze a účty v bankách). Zásoby tvoria iba nepatrnú časť, kde dôvod je prostý. Spoločnosť PGSK má zásoby vo forme kancelárskych potrieb (na administratívu).

Ako je možné vidieť v tabuľke neobežný majetok tvorí menšiu časť v aktívach. Jednotlivé položky rástli a zároveň klesali počas sledovaného obdobia. Najväčší nárast nastal u dlhodobého nehmotného majetku, za túto zmenu môže hlavne položka softvérov a oceníteľných práv, to znamená, že spoločnosť nakúpila nové softvéry na projekty spoločnosti. Pre zaujímavosť oproti roku 2018 v roku 2020 došlo k 90 % vzrastu.

### 5.6.2 Finančná štruktúra

Tabuľka 4 – Finančná štruktúra spoločnosti za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie)

V eurách (€)	2018	2019	2020
<b>Vlastné imanie</b>	<b>6 968 062</b>	<b>8 626 116</b>	<b>8 334 792</b>
Základné imanie	530 000	530 000	530 000
Kapitálové fondy	X	X	X
Fondy zo zisku	53 000	53 000	53 000
VH minulého obdobia	X	X	X
VH bežného obdobia	6 385 062	8 043 116	7 751 792
<b>Záväzky</b>	<b>3 297 669</b>	<b>5 248 309</b>	<b>5 776 711</b>
Dlhodobé záväzky	80 819	66 395	22 656
Krátkodobé záväzky	2 119 903	3 391 505	4 201 536
Dlhodobé rezervy	130 633	130 468	94 328
Krátkodobé rezervy	966 314	1 659 941	1 458 191
Bankové úvery a výpomoci	X	X	X
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>39 795</b>	<b>1 401</b>	<b>15 265</b>
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>10 305 526</b>	<b>13 875 826</b>	<b>14 126 768</b>



Z vypracovanej tabuľky už je zrejmé, že firma si financuje svoje vlastné podnikanie z vlastných zdrojov, čo je približne 68 %. Práve najdôležitejšia položka, ovplyvňujúca tento stav je výsledok hospodárenia vždy aktuálneho roku. Podstatným zreteľom je, že zisk v spoločnosti narastá každým rokom o 6 % až 7 % . V roku 2020 neprišlo k nárastu, pretože finančný trh ovplyvnila situácia na trhu, avšak spoločnosť dokázala vyprodukovať aj napriek tomu zisk.

U celkových záväzkov spoločnosti je neobvyklé, že položku bankové úvery a výpomoci sú v sledovanom období nulové. Opäť je to z toho dôvodu, že všetko si PGSK financuje sama. Krátkodobé záväzky vznikajú na základe záväzku, ktorý má spoločnosť voči svojim zamestnancom, sociálnym inštitúciám a kvôli daňovým záväzkom. Z tohto pohľadu sú vytvorené automaticky aj krátkodobé rezervy ako zákonné, ale popredne sú to tie ostatné krátkodobé rezervy, vytvárajúce si firma aby dokázala uhradiť svoje záväzky so splatnosťou do jedného roku.

## 5.7 Výsledok hospodárenia

Tabuľka 5 – Vývoj výsledku hospodárenia za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie)

V eurách (€)	2018	2019	2020
<b>Celkové výnosy</b>	34 443 282	40 394 015	45 148 624
<b>Celkové náklady</b>	26 323 043	30 169 421	35 304 778
<b>VH za účtovné obdobie (pred zdanením)</b>	<b>8 120 239</b>	<b>10 224 594</b>	<b>9 843 846</b>

Z tabuľky je možné spozorovať, že počas sledovaného obdobia sa spoločnosti darilo priam skvele. Výnosy prevyšujú náklady spoločnosti a preto dochádza ku kladnému výsledku hospodárenia. Každým rokom sa zvyšovali výnosy približne o 5 miliónov, čo sa zároveň aj odrazilo aj na konečnom zisku. Avšak v roku 2020 došlo k zníženiu zisku o necelé 4 %. Výšku výnosov a teda aj zisku majú za príčinu práve nový finančný poradcovia, ktorý priniesli nový potenciál (klientov).

## 6 ANALÝZA NÁKLADOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

V tejto kapitole bude použitá metóda analýzy nákladov spoločnosti PGSK.

### 6.1 Druhové členenie nákladov

Nasledovné druhové členenie nákladov vychádza z výkazov zisku a strát za sledované obdobie 2018 a 2020 od spoločnosti Partners Group SK.

Tabuľka 6 – Druhové členenie nákladov za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie)

V eurách (€)	2018	2019	2020
<b>Náklady vynaložené na predaj tovaru</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>23 755 776</b>	<b>27 182 228</b>	<b>31 296 255</b>
-Spotreba materiálu a energie	152 337	171 897	139 555
-Služby	23 603 439	27 010 331	31 156 700
<b>Osobné náklady</b>	<b>2 089 221</b>	<b>2 377 384</b>	<b>2 707 455</b>
-Mzdové náklady	1 608 394	1 825 396	2 067 208
Náklady na sociálne a zdravotné poistenie	446 017	512 442	590 151
-Sociálne náklady	34 810	39 546	50 096
<b>Dane a poplatky</b>	<b>4 082</b>	<b>1 752</b>	<b>1 695</b>
<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>128 667</b>	<b>219 352</b>	<b>288 066</b>
<b>Zostatková cena predaného DM a materiálu</b>	<b>X</b>	<b>6 821</b>	<b>X</b>
<b>Zmena stavu rezerv a opravných položiek</b>	<b>20 521</b>	<b>4 441</b>	<b>-2 210</b>
<b>Ostatné prevádzkové náklady</b>	<b>296 997</b>	<b>350 697</b>	<b>979 261</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>2 140</b>	<b>3 272</b>	<b>2 140</b>
<b>Ostatný finančné náklady</b>	<b>25 626</b>	<b>23 474</b>	<b>32 116</b>
<b>Daň z príjmu bežnej činnosti</b>	<b>1 735 177</b>	<b>2 181 478</b>	<b>2 092 054</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>28 058 207</b>	<b>32 350 899</b>	<b>37 396 832</b>

Najväčšie hodnoty celkový nákladov tvoria položky výkonovej spotreby, osobných nákladov a daň z príjmu bežnej činnosti.

### **Náklady vynaložené na predaj tovaru**

Spoločnosť Partners Group nie je výrobnou firmou a preto táto položka vo výkaze zisku a strát dosahuje nulových hodnôt.

### **Výkonová spotreba**

V tejto súčtovej položke nachádzame náklady, vznikajúce zo spotreby energie, materiálu a služieb. Náklady na službu predstavujú hodnotne vyššiu časť, sú to náklady z externých služieb ako nájomné, cestovné, marketing, právne služby a služby spojené so vzdelávaním nových, ale i aktuálnych poradcov. Jedným z dôvodov neustáleho nárastu položky služieb je zaobstaranie nového softvéru, kde je potrebné zaučenie (zaškolenie).

### **Osobné náklady**

Zaraďujeme sem náklady na mzdu zamestnancov, náklady na sociálne a zdravotné poistenie a nakoniec rôzne sociálne poplatky. Mzdové náklady neobsahujú iba mzdu finančných poradcov, ale i všetkých ostatných zamestnancov (administratívny pracovníci, IT špecialisti...). V sledovanom období neustále narastajú mzdové náklady, tak aj ostatné položky osobných nákladov, kde príčinou je zvyšujúci počet zaregistrovaných finančných poradcov.

### **Odpisy dlhodobého nehmotného a hmotného majetku**

V majetkovej štruktúre pri nehmotnom majetku položka softvér tvorí najväčšiu časť a preto budú sním aj spojené odpisy. Odpisy u hmotného majetku predstavujú ako odpisy sa budovy tak aj sa samostatné hnutelné veci, kde spoločnosť zaraďuje napríklad informačné tabule s logom a názvom spoločnosti, alebo prenájom tlačiarňí. Odpisy DNM a DHM majú rastúcu tendenciu.

### **Daň z príjmu**

Zvyšujúca sa daň z príjmu je ovplyvnená výsledkom hospodárenia. Keďže výsledok hospodárenia vykazoval zrast automaticky sa položka dane z príjmu zvyšovala. V roku 2020 došlo k poklesu HV tak tato situácia odzrkadlila aj tu, kde zníženie dane z príjmu predstavilo 4,1 %.

### 6.1.1 Vertikálna a horizontálna analýza podľa druhového členenia nákladov

#### Vertikálna analýza

Dôvodom aplikovania vertikálnej analýzy je, aby sa vyčíslil percentuálny podiel každej položky nákladov voči ich celkovému počtu. Zdrojom nasledujúcej tabuľky boli výkazy zisku a strát za obdobie 2018 až 2020.

Tabuľka 7 – Vertikálna analýza nákladov podľa druhového členenia (vlastné spracovanie)

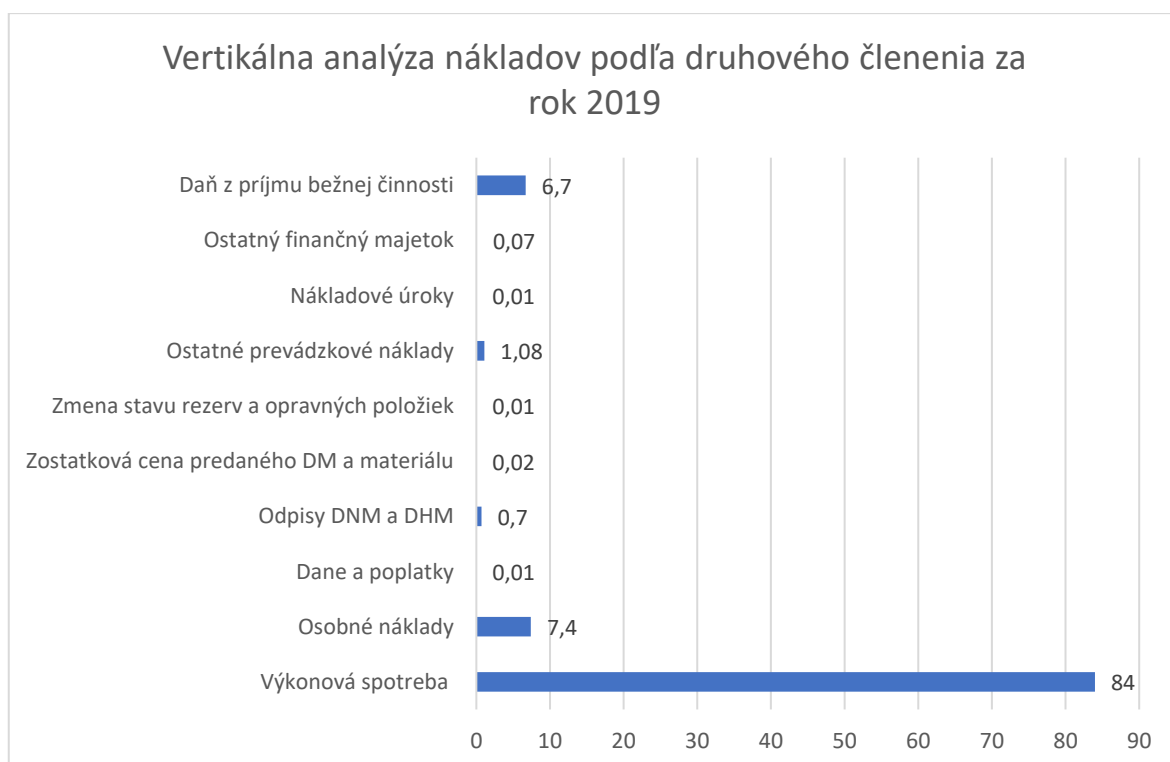
V percentách (%)	2018	2019	2020
<b>Náklady vynaložené na predaj tovaru</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>84,66</b>	<b>84,00</b>	<b>83,69</b>
-Spotreba materiálu a energie	0,64	0,64	0,45
-Služby	99,36	99,36	99,55
<b>Osobné náklady</b>	<b>7,44</b>	<b>7,40</b>	<b>7,2</b>
-Mzdové náklady	76,99	76,78	76,35
Náklady na sociálne a zdravotné poistenie	21,34	21,56	21,79
-Sociálne náklady	1,67	1,66	1,85
<b>Dane a poplatky</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>
<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>0,45</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>
<b>Zostatková cena predaného DM a materiálu</b>	<b>X</b>	<b>0,02</b>	<b>X</b>
<b>Zmena stavu rezerv a opravných položiek</b>	<b>0,07</b>	<b>0,01</b>	<b>-0,01</b>
<b>Ostatné prevádzkové náklady</b>	<b>1,06</b>	<b>1,08</b>	<b>2,61</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>
<b>Ostatný finančné náklady</b>	<b>0,10</b>	<b>0,07</b>	<b>0,08</b>
<b>Daň z príjmu bežnej činnosti</b>	<b>6,20</b>	<b>6,70</b>	<b>5,60</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Z vypracovanej tabuľky, kde sa aplikovala vertikálna analýza nákladov pohľadu druhového členenia vyplýva, že najväčšiu časť celkových nákladov bude tvoriť **výkonová spotreba** podniku. U výkonovej spotreby sú to hlavne náklady na poskytnuté služby ako provízie, IT služby, marketing, prenájmy, reprezentácia, audit a ostatné náklady na poskytnuté služby. Za obdobie 2018 až 2020 táto položka tvorila približne 84 % celkových nákladov.

Druhou najobľahlejšou položkou sú **osobné náklady**, kde ich výška sa pohybuje na úrovni 7,20 % až 7,40 % u jednotlivých rokoch. U osobných nákladoch sa jedná predovšetkým o mzdy finančných poradcov, s ktorými automaticky vznikajú aj ďalšie náklady a to na sociálne, zdravotné poistenie a sociálne zabezpečenie.

Ďalšia položka z celkových nákladov, majúca najvyššiu hodnotu je **daň z bežnej činnosti**, ktorá je ovplyvnená ako už bolo spomínané výškou výsledku hospodárenia a preto v roku 2019 dosahovala 6,70 %, pretože VH bol 8 043 116 €.

Ostatné náklady podľa druhového členenia nákladov dosahujú nepatrných, malých hodnôt na celkových nákladoch. Pre lepšiu vizualizáciu bol vytvorený nasledovný graf pre vybraný rok 2019.



Obrázok 8 – Vertikálna analýza podľa druhového členenia za rok 2019 (vlastné spracovanie)

**Horizontálna analýza**

Horizontálna analýza je použitá za účelom porovnania sledovaného obdobia a jeho jednotlivých nákladových položiek, kde sa sleduje ich zmena oproti roku predošlému (pokles, alebo nárast).

Tabuľka 8 – Horizontálna analýza podľa druhového členenia (vlastné spracovanie)

V eurách (€)	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Náklady vynaložené na predaj tovaru</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>9,72</b>	<b>14,42</b>	<b>15,13</b>
-Spotreba materiálu a energie	9,78	12,84	-18,81
-Služby	9,72	14,43	15,35
<b>Osobné náklady</b>	<b>67,50</b>	<b>13,79</b>	<b>13,88</b>
-Mzdové náklady	77,24	13,49	13,25
Náklady na sociálne a zdravotné poistenie	43,10	14,89	15,16
-Sociálne náklady	23,91	13,61	26,68
<b>Dane a poplatky</b>	<b>370,82</b>	<b>-57,08</b>	<b>-3,25</b>
<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>18,14</b>	<b>70,48</b>	<b>31,33</b>
<b>Zostatková cena predaného DM a materiálu</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Zmena stavu rezerv a opravných položiek</b>	<b>-1,31</b>	<b>-78,36</b>	<b>-149,76</b>
<b>Ostatné prevádzkové náklady</b>	<b>9,18</b>	<b>18,08</b>	<b>179,23</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>85,12</b>	<b>52,90</b>	<b>-34,60</b>
<b>Ostatný finančné náklady</b>	<b>99,52</b>	<b>-8,40</b>	<b>36,82</b>
<b>Daň z príjmu bežnej činnosti</b>	<b>8,26</b>	<b>25,72</b>	<b>-4,10</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>12,60</b>	<b>15,30</b>	<b>15,60</b>

V roku 2017 a 2018, ktoré boli porovnávané medzi sebou sa najvýraznejším nárastom stalo u položiek **osobné náklady**, kde došlo k nárastu 67,50 %. Tento skok 2018 spôsobilo, že spoločnosť mala 57 nových registrovaných spolupracovníkov, čo sa nasledovne aj prejavilo v zvýšených mzdových nákladoch a tento percentuálny rozdiel činilo 77,24 %.

V tomto období ďalej enormne vzrástli aj **náklady na dane a poplatky** až výške 370,82 %. Dôvodom zvýšenia položky sú poplatky spojené so zákonom.

Finančné náklady taktiež vzrástli v podobe nákladových úrokov až o 85,12%. Ostatné finančné náklady, ktoré vznikli s bankovými poplatkami, poplatkami pre Národnú Banku Slovenska, alebo náklady na krátkodobý finančný majetok sa oproti roku 2017 zvýšil o 99,52 %.

V porovnávanom období 2018 a 2019 dochádzalo k miernym zvýšeniam u nákladových položiek. Avšak zmeny potrebné spomenúť sú práve poklesy u položky zmena stavu rezerv a opravných položiek, ktoré ovplyvňujú ako nepenažné operácie hospodársky výsledok bežnej činnosti a zároveň majú i vplyv na pracovný kapitál k poklesu -78,36 %. K zníženiu nákladovej položky došlo aj u ostatného finančného majetku, čo znamená, že spoločnosť ponížila poplatky voči banke, ale i NBS.

V poslednom sledovanom období 2019 a 2020 sa celkové náklady zvýšili o 15,60 %. Nárast celkových nákladov ovplyvnili hlavne ostatné prevádzkové náklady, pri ktorých došlo k zvýšeniu o 179,23 %, čo za následok mali odpisy pohľadávok a poisťné. Odpisy k dlhodobému hmotnému a nehmotnému majetku sa zvýšili o 31,33 %. Vznik takýchto odpisov majú za príčinu zvyšovanie majetku dlhodobého v spoločnosti, kedy si nakúpia nové tlačiarne, softvéry a podobne. Ďalej je tu položka dane z príjmu bežnej činnosti, ktorá sa znížila o 4,10 %, príčinou je práve zníženie výsledku hospodárenia.

## 6.2 Členenie nákladov podľa závislosti na zmene objemu výkonu

Spoločnosť Partners Group Sk ako už bolo viac krát spomínané, nie je výrobnou firmou a preto bol problém priamo určiť variabilné a fixné náklady. Nasledujúci rozbor bol vypracovaný s pomocou pracovníka spoločnosti. Položky spotreby materiálu a energie, služby a osobné náklady boli rozdelené podľa približného pomeru, z dôvodu nevedenia si presných záznamov.

Tabuľka 9 – Fixné a variabilné náklady spoločnosti (vlastné spracovanie)

V eurách (€)	2018	2019	2020
Spotreba materiálu a energie (85 %)	129 486,45	146 112,45	118 621,75
Služby (80 %)	18 882 751,2	21 608 264,8	24 925 360
Osobné náklady (30 %)	626 766,3	713 215,2	812 236,5
Dane a poplatky	4 082	1 752	1 695
Odpisy DHM a DNM	128 667	219 352	288 066
Ostatné prevádzkové náklady	296 997	350 697	979 261
Zostatková cena predaného DM a materiálu	X	6 821	X
Zmena stavu rezerv a opravných položiek	20 521	4 441	-2 210
Nákladové úroky	2 140	3 272	2 140
Ostatné finančné náklady	25 626	23 474	32 116
Daň z príjmu bežnej činnosti	1 735 177	2 181 478	2 092 054
<b>Celkové fixné náklady</b>	<b>21 852 213,95</b>	<b>25 258 879,45</b>	<b>29 249 340,25</b>
Náklady na predaný tovar	X	X	X
Spotreba materiálu a energie (15 %)	22 850,55	25 784,55	20 933,25
Služby (20 %)	4 720 687,8	5 402 066,2	6 231 340
Osobné náklady (70 %)	1 462 454,7	1 664 168,8	1 895 218,5
<b>Celkové variabilné náklady</b>	<b>6 205 993,05</b>	<b>7 092 019,55</b>	<b>8 147 491,75</b>

### 6.2.1 Prehľad fixných nákladov spoločnosti

Fixné náklady spoločnosti sa skladajú z nasledovných položiek:

**Spotreba materiálu a energie** (elektrina, voda, plyn), táto položka je tvorená iba z 85 % nákladov na spotrebu, počas obdobia je viditeľný nárast tak i pokles. Náklady nevznikajú z výrobnjej činnosti, ale skôr z administratívnej stránky. Spoločnosť sem zaraďuje



kancelárske potreby, vzdelávacie manuály a samozrejme energie na jednotlivých pobočkách.

**Služba** je druhou najobšiahlejšou časťou, tvoriace fixné náklady až vo výške 80 % v rámci celkovej položky. Jedná sa hlavne o náklady spojené so službami externými ako marketing, audity, IT služby, právne alebo vzdelávacie služby.

**Podiel osobných nákladov** na FN je iba 30 %, pretože finanční poradcovia majú variabilnú mzdu. Z takéhoto hľadiska sem budeme zaraďovať administratívnych pracovníkov, IT oddelenie, asistentov, ich mzda sa neodvíja od výšky ich výkonu, práve naopak majú fixnú mzdu.

**Položka daní a poplatkov** vychádza hlavne zo zákonov, ostatných poplatkov a daní, teda sú povinné a väčšinou aj v rovnakej výške.

**Odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku** slúžia na znižovanie hodnôt u majetku, predstavujú hodnotu majetku, ktorý sme odpísali za dané obdobie (rok).

**Ostatné prevádzkové náklady** počas sledovaného obdobia rástli a v roku 2020 dosahovali výšky 979 261€, teda väčšiu časť na FN ako osobné náklady. Ich nárast spôsobil odpis pohľadávok a výška poistného.

**Ostatné finančné náklady** sú súčasťou FX, aj keď môže dôjsť k ich skresleniu. Od roku 2018 vzrástli takmer o 7 000€, pretože spoločnosti vznikajú záväzky, poplatky voči NBS, napríklad z dôvodu odborných skúšok, rozširovaní licencií, alebo udelenia novej licencie.

**Položka daň z príjmu bežnej činnosti** dosahovala najvyššej hodnoty v roku 2019 pričom v celkových fixných nákladoch vytvárala 9 % časť. Daň z príjmu a jej výška kopíruje výsledok hospodárenia.

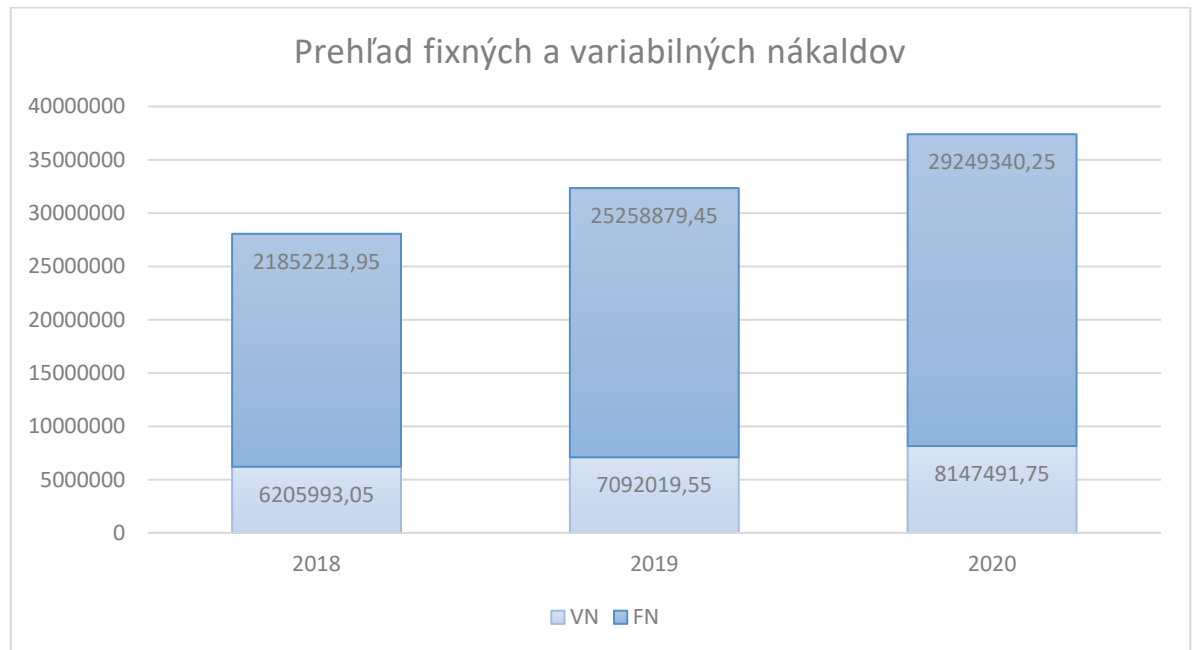
Ostatné položky ako **nákladové úroky a zmena stavu rezerv a opravných položiek**, nepredstavovali veľký podiel, hlavne za posledný rok 2020.

### 6.2.2 Prehľad variabilných nákladov spoločnosti

Štruktúra variabilných nákladov predstavuje tri pomerne dôležité položky :

**Osobné náklady**, tvoria najväčšiu časť vo variabilných nákladoch, tak i jednu z celkových nákladov. Úroveň osobných nákladov sa odvíja od výkonu, produkcie poradcov v spoločnosti, inak povedané výška mzdy je prispôbená variabilite výkonu.

Variabilné náklady sa naďalej skladajú z výkonovej spotreby, teda služieb a spotreby materiálu a energie. Ich pôvodom vzniku sú udalosti v podniku – zvyšovanie, letné a zimné cesty, večierky, vzdelávania nad rámec.



Obrázok 9 – Prehľad fixných a variabilných nákladov (vlastné spracovanie)

## 7 METÓDY MODELÁCIE NÁKLADOV

### 7.1 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu je jedným z cieľov v praktickej časti a zároveň teda aj v bakalárskej práci. Bod zvratu je bodom, v ktorom spoločnosť dosiahne také množstvo výrobkov, ktoré dokáže uhradiť náklady a aby spoločnosť dosiahla i zisku.

Spoločnosť PGSK, nevyrába výrobok, ale majú vlastnú produkciu, alebo výkon, a to bankové jednotky (BJ). Jedna banková jednotka je približne desať euro. Približne práve preto, lebo záleží, kde bola táto BJ „vyprodukovaná“, teda aké portfólio bolo vytvorené a aké produkty v ňom bolo zahrnuté. Napríklad poistenie domácnosti a nehnuteľnosti, investície, hypotéka. Z takého dôvodu bude použitý halierový ukazovateľ u bodu zvratu

Analýza bodu zvratu bude vypočítaná na základe nasledujúcich vzorcov:

1) výpočet halierového ukazovateľa

$$h = \frac{\text{Variabilné náklady}}{\text{Tržby}}$$

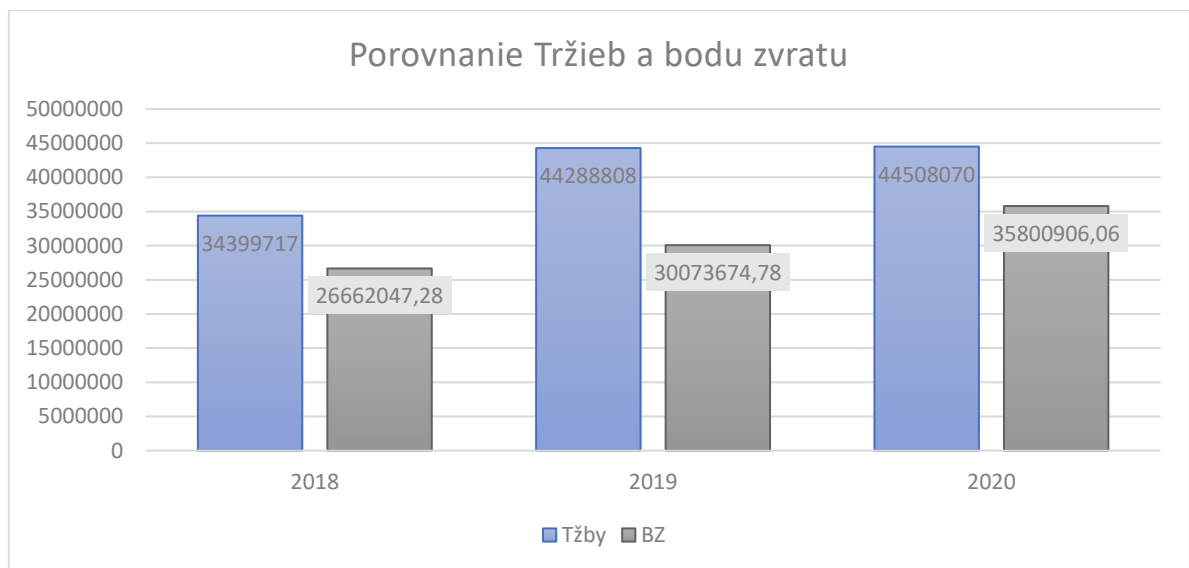
2) výpočet bodu zvratu

$$BZ = \frac{\text{Fixné náklady}}{1 - h}$$

Tabuľka 10 – Analýza bodu zvratu (vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020
<b>Tržby (T)</b>	34 399 717	44 288 808	44 508 070
<b>Variabilné náklady (VN)</b>	6 205 993,05	7 092 019,55	8 147 491,75
<b>Fixné náklady (FN)</b>	21 852 213,95	25 258 879,45	29 249 340,25
<b>Halierový ukazovateľ h=VN/T</b>	0,1804	0,1601	0,1830
<b>Bod zvratu BZ=FN/(1-h)</b>	26 662 047,28	30 073 674,78	35 800 906,06

Údaje v tabuľke nie sú sto percentné, pretože pomer VN a FN na celkových nákladoch je iba približný. Napriek hodnôt, ktoré boli použité na výpočet bodu zvratu je zrejmé, že spoločnosť Partners Group SK Bod zvratu dosiahla, ba dokonca tieto hodnoty aj prekročila, čo potvrdzuje aj pozitívny hospodársky výsledok.



Obrázok 10 – Porovnanie tržieb a bodu zvratu (vlastné spracovanie)

## 7.2 Nákladová funkcia

Stanovenie nákladovej funkcie, je použité v praktickej časti z dôvodu nedostačujúcich interných zdrojov, nevedenia všetkých informácií na kalkuláciu. Zdrojom nákladovej funkcie budú hodnoty použité na výpočet bodu zvratu a zároveň aj hodnoty z neho zistené.

Tabuľka 11 – Základné veličiny na výpočet nákladovej funkcie (vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020
<b>Fixné náklady (FN)</b>	21 852 213,95	25 258 879,45	29 249 340,25
<b>Halierový ukazovateľ <math>h=VN/T</math></b>	0,1804	0,1601	0,1830

Tabuľka 12 – Prehľad nákladových funkcií za sledované obdobie (vlastne spracovanie)

Rok	Nákladová funkcia
2018	$N_{2018} = 21\,852\,213,95 + 0,1804 * Q$
2019	$N_{2019} = 25\,258\,879,45 + 0,1601 * Q$
2020	$N_{2020} = 29\,249\,340,25 + 0,1830 * Q$

## 8 ZÁVEREČNÉ DOPORUČENIA

Praktická časť bakalárskej práce bola zameraná na analýzu nákladov spoločnosti Partners Group SK. Zdrojom pre všetky kapitoly boli výkazy zisku a strát pre roky 2018 až 2020 a samozrejme interné zdroje, pri ktorých pomáhal vyšší management objasniť, doplniť potrebné informácie.

Prvá kapitola bola venovaná predstaveniu spoločnosti, v akej oblasti podniká, históriu, organizačné štruktúry v PGSK. Zároveň pri predstavení spoločnosti bola vytvorená SWOT analýza, kde už sa odkryli súčasné, ale i budúce problémy vo forme slabých stránok a ohrození. V slabých stránkach bolo zistené, že dochádza k častej neaktivite spolupracovníkov v rámci zapájania sa do rôznych diskusií, projektov. Ďalším zo slabých článkov je napríklad fluktuácia u finančných poradcov, kde už zapracovaný, aktívny poradcovia majú nového spolupracovníka (do svojej štruktúry – pozícia Trainee, Consultant), ale nevedia ho správne viesť a udržať si ho, odíde zo spoločnosti. Ak už bol nový spolupracovník zapracovaný, teda mal svojich klientov a neskôr sa rozhodol ukončiť svoju činnosť, automaticky tu vzniká nový bod k riešeniu „siroty“. Sirota je nepriradený, nedelegovaný klient od bývalých poradcov. Doporučujem aby sa v rámci prvých dvoch problémoch vyskúšala určitá forma vzdelávania zameraná práve na tieto témy, aby sa v budúcnosti zabránilo takýmto situáciám. Pri klientoch siroty, by bolo vhodné zaviesť evidenciu, ktorú je potom možné delegovať v jednej organizačnej zložke, alebo spolupracovníkom, ktorí majú záujem. Hrozby, ku ktorým by mohlo dôjsť v budúcnosti PGSK nedokáže zabrániť, ale je tu možnosť prípravy. U konkurencie, preberaní klientov inou finančno-sprostredkovateľskou spoločnosťou, nedokáže Partners Group SK zabrániť, avšak ako doporučením je zlepšenie komunikácie s klientom, Ohrozenie platobnej neschopnosti klientov, bolo aktuálne v roku 2020, pretože niektorí si netvorili finančné istoty (rezervy), z dôvodu, že sa im to zdalo zbytočné. Práve tu je potrebné klientom vysvetliť podstatu vytvárania si svojich rezerv na takej úrovni aby dokázali splácať svoje záväzky. V spoločnosti program vytvárania a zhodnocovania rezerv už existuje, avšak je potrebné, aby bola neoddeliteľnou súčasťou každého portfólia. Budúce ohrozenia od ostatných finančných partnerov a ich stratégie sa ovplyvniť nedá, avšak spoločnosť, má tú možnosť si vytvárať vlastné, nové produkty a stratégie.

Pri vytváraní horizontálnej a vertikálnej analýze bolo použité druhové členenie nákladov, ktoré je spojené aj s nevýhodami ako nepresné určenie vzniku položky nákladu. Keďže spoločnosť PGSK ako už viackrát bolo spomínané nie je výrobnou spoločnosťou, nemusel

by vzniknúť veľký problém. Doporučila by som aj napriek tomu aby sa podnik zamerlal na členenie nákladov v závislosti na zmenu objemu výkonu, teda na variabilné a fixné náklady. Partners Group SK nevedie presnú alokáciu nákladov, kde by som odporučila aby došlo k takejto evidencii. Ak dôjde k napríklad k nepredvídateľnému nárastu nákladov, strate alebo nedostatočného zisku Partners Group by nemusela správne zareagovať, určiť príčinu priradenia k nákladovej položke.

K ďalším doporučeniam, by som navrhla využitie bodu zvratu, avšak tu je práve potrebné členenie nákladov na variabilné a fixné náklady. Pri aplikovaní bodu zvratu spoločnosť bude PGSK schopná určiť akú výšku výkonu, v tomto prípade bankových jednotiek by musela vyprodukovať aby bola schopná uhradiť svoje fixné náklady. Z vypracovaného bodu zvratu pre roky 2018 až 2020, bolo zistené, že spoločnosť dosahuje vyššie tržby ako bod zvratu a preto dosahuje aj vysokého zisku.

Posledným možným odporúčením pre podnik je zavedenie krátkodobej nákladovej funkcie. Pomocou výpočtu s halierovým ukazovateľom použitého v praktickej časti, kde by PGSK mohla mať lepší prehľad o riadení nákladov.

## ZÁVER

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať náklady a ich riadenie vo vybranej spoločnosti Partners Group SK. Po spracovaní analýz a využití ostatných metód boli nasledovne zostávané odporúčenia pre podnik, z dôvodu zlepšenia riadenia nákladov.

V teoretickej časti boli vo všetkých kapitolách použitá metóda literárnej rešerše, ktorá mala dopomôcť k pochopeniu základných poznatkov, pojmov spojených s nákladmi.

V praktickej časti som sa snažila predstaviť analyzovanú spoločnosť, pre lepšie pochopenie jej zamerania, činnosti a hlavne jej riadenia nákladov. Použitá metóda SWOT analýzy bola zdrojom pre odporúčenia pre Partners Group SK. Na základe informácií získaných z predchádzajúcej časti boli využité poznatky na praktickú časť, kde sa analyzované náklady členili podľa druhu, zmeny objemu produkcie (fixné a variabilné náklady). Z členenia nákladov bola vytvorená vertikálna a horizontálna analýza nákladov. Z vertikálnej analýzy bolo zrejmé, že najväčšiu časť tvorí výkonová spotreba, náklady na externé služby (marketing, IT služby, právne služby) a potom sú to ďalej osobné náklady (mzdy poradcov a náklady spojené so sociálnym a zdravotným poistením) a daň z príjmu bežnej činnosti, odvíjajúca sa od výsledku hospodárenia. Metóda horizontálnej analýzy preukázala rast i pokles nákladových položiek.

Analýza bola zameraná aj na členenie nákladov podľa zmeny objemu výkonu, kde náklady boli rozdelené na fixné a variabilné. V tejto časti som sa venovala aj podrobnejšiemu prehľadu jednotlivých položiek, ktorú sú k nim priradené.

Na základe takého členenia nákladov bol zostavený i bod zvratu pre sledovanie obdobie 2018 až 2020, za pomoci halierového ukazovateľa a taktiež bola vytvorená krátkodobá nákladová funkcia, ktorá by mala pomôcť k zlepšeniu riadenia nákladov.

Záverom bakalárskej práce sú poskytnuté rady, pre zlepšenie efektívnosti riadenia nákladov v spoločnosti Partners Group SK

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. ISBN 9788025128312.

DRURY, Colin. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 9781408093931.

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>.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia a Josef ČERVENÝ. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. Plzeň: Nava, 2011, ISBN 9788072113972.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.

KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. Monografie. ISBN 9788072019328.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741338.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 220 s. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.



POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024757735.

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 p. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2019, 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. Finance. ISBN 9788027117017.

### Internetové zdroje

Obchodný register. *Finstat.sk* [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: [https://finstat.sk/36750701/obchodny\\_register](https://finstat.sk/36750701/obchodny_register)

O společnosti: Partneri. *Partnersgroup.sk* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.partnersgroup.sk/o-spolocnosti/partneri>

O společnosti: vedenie spoločnosti. *Partnersgroup.sk* [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.partnersgroup.sk/o-spolocnosti/vedenie-spolocnosti>

O společnosti: riaditeľská rada. *Partnersgroup.sk* [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.partnersgroup.sk/o-spolocnosti/riaditeska-rada>

### Interné zdroje spoločnosti

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK**

CP	Cenný papier
VH	Výsledok hospodárenia
ČR	Česká republika
VN	Variabilné náklady
FN	Fixné náklady
T	Tržby
N	Náklady
p	Cena na jednu jednotku výkonu
b	Variabilné jednotkové náklady
q (BZ)	Bod zvratu
u	Príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku
CN	Celkové náklady
PGSK	Partners Group SK
NBS	Národná Banka Slovenska

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 – Celkové a jednotkové variabilné náklady (Drury, 2020, s. 33) .....	21
Obrázok 2 – Priebeh celkových nákladov (Synek et al., 2015, s. 47) .....	22
Obrázok 3 – Celkové a jednotkové fixné náklady (Drury, 2020, s. 33) .....	22
Obrázok 4 – Bod Zvratu (Martinovičová et al., 2019, s. 67), vlastné spracovanie .....	36
Obrázok 5 – Dlhodobá nákladová funkcia (Synek et al, 2011, s. 92), vlastné spracovanie	37
Obrázok 6 – Vedenie spoločnosti Partners Group SK.....	43
Obrázok 7 – Organizačná štruktúra spoločnosti Partners Group SK.....	44
Obrázok 8 – Vertikálna analýza podľa druhového členenia za rok 2019 (vlastné spracovanie) .....	53
Obrázok 9 – Prehľad fixných a variabilných nákladov (vlastné spracovanie) .....	58
Obrázok 10 – Porovnanie tržieb a bodu zvratu (vlastné spracovanie) .....	60

**ZOZNAM TABULIEK**


Tabuľka 1 - Rozdiel medzi kalkuláciami a rozpočtami (Martinovičová et al, 2019, s. 80)	34
Tabuľka 2 – SWOT analýza spoločnosti Partners Group SK (vlastné spracovanie).....	45
Tabuľka 3 – Majetková štruktúra spoločnosti za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie) .....	47
Tabuľka 4 – Finančná štruktúra spoločnosti za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie)	48
Tabuľka 5 – Vývoj výsledku hospodárenia za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie) .	49
Tabuľka 6 – Druhové členenie nákladov za obdobie 2018-2020 (vlastné spracovanie).....	50
Tabuľka 7 – Vertikálna analýza nákladov podľa druhového členenia (vlastné spracovanie) .....	52
Tabuľka 8 – Horizontálna analýza podľa druhového členenia (vlastné spracovanie).....	54
Tabuľka 9 – Fixné a variabilné náklady spoločnosti (vlastné spracovanie).....	56
Tabuľka 10 – Analýza bodu zvratu (vlastné spracovanie) .....	59
Tabuľka 11 – Základné veličiny na výpočet nákladovej funkcie (vlastné spracovanie).....	60
Tabuľka 12 – Prehľad nákladových funkcií za sledované obdobie (vlastne spracovanie)..	60

## ZOZNAM PRÍLOH

Výkaz ziskov a strát spoločnosti za obdobie 2019 - 2020

Výkaz ziskov s strát spoločnosti za obdobie 2017 – 2018

# PRÍLOHA I. VÝKAZ ZISKU A STRÁT 2018 - 2017

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



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

UZPODv14\_12

Výkaz ziskov a strát  
Úč POD 2 - 01

DIČ 2 0 2 2 3 4 0 9 0 3


IČo 3 6 7 5 0 7 0 1



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



## PRÍLOHA II - VÝKAZ ZISKU A STRÁT 2019 – 2020

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



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



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