

# **Analýza nákladů ve vybrané společnosti**

Nikola Maňásková

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Maňásková**  
Osobní číslo: **M17755**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Analýza nákladů ve vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte kritický rozbor literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti nákladů v organizaci a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou organizaci.
- Analyzujte současnou strukturu nákladů.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení týkající se řízení nákladů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 9th ed. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 792 s. ISBN 978-80-7261-568-1.
- POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

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

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## **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 připouští-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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákladů ve vybrané společnosti a dělí se na dvě části, a to na teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá definicí a pojetím nákladů, jejich klasifikací a následným členěním. V dalších kapitolách je zpracována vertikální a horizontální analýza a kalkulace nákladů. Poslední kapitolou je shrnutí, které rekapituluje jednotlivé kapitoly teoretické části.

V praktické části je nejprve představena společnost a její majtková a finanční struktura. Poté následuje samotná analýza nákladů, která je hlavní částí práce. Na závěr jsou vyhotoveny návrhy a doporučení, které by mohli vést ke zlepšení řízení nákladů.

**Klíčová slova:** náklady, analýza nákladů, horizontální a vertikální analýza, kalkulace, hlavní a doplňková činnost

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis focuses on the analysis of costs in the selected company and it is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part deals with the definition and concept of costs, their classification and subsequent breakdown. The next chapters include the vertical and horizontal analysis and cost calculations. The last chapter is a summary that recaps the individual chapters of the theoretical part.

In the practical part, the company and its property and financial structure are first presented. This is followed by the cost analysis itself, which is the main part of the work. Finally, proposals and recommendations are drawn up that could lead to improved cost management.

**Keywords:** costs, cost analysis, horizontal and vertical analysis, calculation, main and complementary activities

Úvodem této bakalářské práce bych ráda poděkovala paní Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D. za odborné vedení, postřehy a připomínky k práci, ale i za ochotu a vstřícnost.

Poděkování rovněž patří vedení vybrané společnosti, především tedy zástupkyni pro ekonomiku a provoz, za poskytnutí interních informací, materiálů a rad, které mi velmi pomohly ve zpracovávání bakalářské práce.

Na závěr chci poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NÁKLADY</b> .....	<b>12</b>
<b>2 POJETÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>13</b>
2.1 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ.....	13
2.2 MANAŽERSKÉ POJETÍ NÁKLADŮ.....	13
<b>3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ</b> .....	<b>15</b>
3.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	15
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	16
3.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	17
3.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ.....	18
3.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z POHLEDU MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	21
3.6 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE ŠKOLSTVÍ.....	23
<b>4 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
4.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	25
4.2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA.....	25
<b>5 KALKULACE</b> .....	<b>26</b>
5.1 PŘEDMĚT KALKULACE.....	26
5.2 STRUKTURA NÁKLADŮ KALKULACE.....	26
5.3 METODY KALKULACE.....	27
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	32
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
6.3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA.....	34
<b>7 ANALÝZA NÁKLADŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>36</b>
7.1 PŘEHLED HOSPODAŘENÍ.....	36
7.2 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	37
7.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ DLE ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	39
7.4 SLOŽENÍ DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI.....	40
7.5 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	41

<b>8</b>	<b>POROVNÁNÍ NÁKLADŮ ZŠ UNESCO S NÁKLADY MENŠÍ ZŠ .....</b>	<b>47</b>
8.1	HOSPODAŘENÍ ZŠ BABICE.....	47
<b>9</b>	<b>POROVNÁNÍ NÁKLADŮ ZŠ UNESCO S NÁKLADY PODOBNĚ VELKÉ ZŠ .....</b>	<b>50</b>
9.1	NÁKLADY PŘIPADAJÍCÍ NA ŽÁKA .....	53
<b>10</b>	<b>KALKULACE NÁKLADŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Cílem každého podniku je maximalizace tržní hodnoty. To ale neplatí pro státní příspěvkové organizace, v této práci základní školu, jejichž hlavním cílem je poskytnout kvalitní základní vzdělání. Školství, jako jedno z nejvýznamnějších odvětví veřejného sektoru, je odkázáno především na finance poskytované státem či zřizovatelem (obcí či krajem), jelikož svojí činností pokryje jen velmi málo nákladů, které jsou pro činnost škol nezbytné.

Každá škola chce být něčím neobyčejná, proto i základní škola UNESCO má několik specifík (výuka mnoha cizích jazyků či zahraniční pobyty), která ji dělají výjimečnou. Nejen tato specifika ale škole přináší více nákladů, proto je cílem této práce analyzovat náklady a jejich řízení v letech 2017-2019.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, která je zpracována z teoretických poznatků získaných z dostupných zdrojů, jež jsou zaměřeny především na téma analýzy nákladů. V této části jsou definovány náklady ve finančním i manažerském účetnictví, také jejich pojetí a klasifikace. Poté jsou vysvětleny pojmy jako horizontální a vertikální analýza a modelování nákladů, které je další součástí, a je také velmi důležité pro analyzování nákladů.

V úvodu praktické části je představena analyzovaná organizace, seznámení nejen s organizační strukturou, ale i strukturou majetkovou a finanční. Následuje samotná analýza nákladů, která však obsahuje velké množství témat, proto budou zpracovány pouze určité oblasti. Zaměření bude především na horizontální a vertikální analýzu, analýzu nákladů dle zdrojů jejich financování, vývoj a složení doplňkové činnosti a srovnání analyzované organizace s menší a stejně velkou organizací se stejnou či podobnou činností. Nakonec proběhne kalkulace ceny stravenky pro cizího strávnicka a cen pronájmů nebytových prostor.

V této části se bude vycházet především z interních materiálů organizace, rozvah a výkazů zisku a ztráty.

Závěr bude patřit shrnutí a dále doporučením a návrhům, které by měly pomoci škole lépe hospodařit s náklady.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je vypracování analýzy nákladů ve vybrané společnosti ve zkoumaných letech 2017, 2018 a 2019. I když jsou již k dispozici novější údaje z roku 2020, i tak jsem se rozhodla pro předešlé roky z toho důvodu, aby analýza nákladů ukázala hospodaření organizace s náklady za normální běžné situace, a nebyla zkreslena pandemickou situací, která nastala v roce 2020. Hlavním zdrojem jsou výkazy zisku a ztráty, rozvahy a výroční zprávy za sledované roky, ale také poskytnuté interní materiály.

Dalším cílem je také seznámení s hospodařením s náklady ve školství a v menších i stejně velkých školách jako je analyzovaná škola, dále také s činností hlavní a doplňkovou, a nakonec s kalkulací cen pronájmů a cen obědů.

Metoda, která je použita k tvorbě teoretické části, je literární rešerše, jež je zpracována na základě literárních zdrojů, kterými jsou převážně tištěné knihy vydané po roce 2011. Poznatky získané z teoretické části budou použity k vypracování praktické části.

Jako první se praktická část zaměří na členění a analýzu nákladů z pohledu jejich zdrojů financování, dále složení doplňkové činnosti a nakonec horizontální a vertikální analýzu nákladů, která je důležitá pro zjištění významných nákladových položek. Poté dojde k porovnání analyzované organizace s jinými organizacemi, které provádějí stejnou činnost a nakonec budou vykalkulovány ceny za jeden oběd pro cizího strávnicka a pronájmu majetku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKLADY

Náklady lze definovat jako vstupy do hospodářské činnosti účetní jednotky, které snižují její ekonomický prospěch. To znamená, že dochází ke snížení aktiv nebo ke zvýšení závazků (Šteker, Otrusínová, 2016, s. 205). Každý uživatel účetních informací ale může pojem náklady vnímat odlišně. Dle Popeska a Papadaki (2016, s. 27) lze náklady rozdělit na dvě pojetí nákladů, a to finanční a manažerské.

### 1.1 Náklady ve finančním účetnictví

Dle Krále (2018, s. 52) jsou náklady ve finančním účetnictví posuzovány jako úbytek ekonomického prospěchu, projevující se snižováním aktiv nebo zvyšováním závazků (dluhů). Tento úbytek vede ve sledovaném období ke snížení vlastního kapitálu.

Fibírová (2020, s. 18) doplňuje, že při vedení finančního účetnictví je velmi důležité dodržovat určitá pravidla, která jsou pro externí uživatele zárukou úplnosti a spolehlivosti všech vykazovaných účetních informací, jejich srovnatelnosti v čase i mezi podniky.

### 1.2 Náklady v manažerském účetnictví

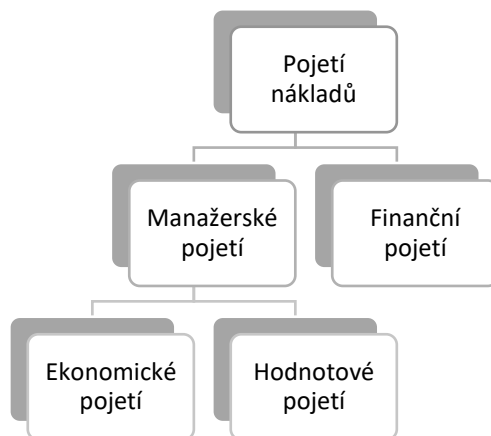
Z pohledu manažerského účetnictví jsou náklady vnímány především v účetnictví interním, kde se využívají pro sestavování kalkulací, rozpočtů a statistických metod, jsou proto určeny k efektivnímu řízení podniku (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 18).

Fibírová (2020, s. 33) dále informace v manažerském účetnictví rozlišuje na:

- **účetní informace pro řízení podnikatelského procesu** – tento systém účetních informací je obvykle nazýván jako nákladové účetnictví;
- **účetní informace pro rozhodování** – zde se rozhoduje o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu, tento proces se také nazývá manažerské účetnictví pro rozhodování.

## 2 POJETÍ NÁKLADŮ

Jak již bylo v předchozí kapitole uvedeno, rozlišujeme manažerské pojetí nákladů a finanční pojetí nákladů. Manažerské pojetí nákladů se podle Popeska a Papadaki (2016, s. 28) dále člení na ekonomické a hodnotové (viz obrázek níže).



Obrázek 1 Pojetí nákladů (vlastní zpracování dle Popeska a Papadaki, 2016, s. 28)

### 2.1 Finanční pojetí nákladů

Základem tohoto pojetí, jež je uplatňováno především ve finančním účetnictví, je vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu. To se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků (dluhů), který vede ke snížení vlastního kapitálu v daném období. (Popesko, Papadaki, 2016, str. 27)

Král (2018, s. 68) uvádí, že se ve finančním pojetí nákladů aplikuje peněžní forma koloběhu prostředků a tudíž veškeré investované peníze do výkonů jsou chápány jako reálný výdej peněz. Jedná se tak o náklady hrazené v peněžní formě bezprostředně (osobní náklady) nebo náklady, které byly hrazeny peněžně v předchozích obdobích (odpisy). Tyto náklady jsou oceňovány ve skutečných pořizovacích cenách.

### 2.2 Manažerské pojetí nákladů

V manažerském účetnictví se pracuje i s náklady, které finanční účetnictví nezaznamenává, ale pro manažera mohou hrát významnou roli. Jedná se o implicitní náklady, které mohou vzniknout v budoucnosti, příp. souvisejí s podnikovou aktivitou. Tyto náklady tedy lze označit jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností.

Toto pojetí se dále rozlišuje na dvě pojetí, která se od sebe liší pouze již zmíněnými neúčelnými náklady, na:

- **hodnotové pojetí nákladů,**
- **ekonomické pojetí nákladů.** (Popesko, Papadaki, 2016, s. 28)

### **2.2.1 Hodnotové pojetí nákladů**

Toto pojetí je dle Krále (2018, s. 69) založeno na informačním zobrazení relací vyjadřujících spotřebu ekonomických zdrojů při splnění podmínek existujících v aktuálně uskutečňovaných procesech (tudíž v současnosti, nikoli v době jejich pořízení). Ekonomické zdroje se tedy oceňují reprodukčními cenami.

V hodnotovém pojetí nákladů se vyskytují jak náklady peněžně zajištěné, tak i náklady, které sice nemají formu výdeje peněz, avšak ovlivňují svými důsledky ekonomickou racionalitu určité aktivity.

Popesko a Papadaki (2016, s. 30) uvádějí jako příklad těchto nákladů kalkulační odpisy.

### **2.2.2 Ekonomické pojetí nákladů**

Ekonomické pojetí nákladů klade důraz na zajištění odpovídajících informací pro řízení skutečně probíhajících procesů i pro rozhodování o výběru optimálních variant, které budou realizovány v budoucnu. Manažeři si vybírají optimální alternativu podle maxima hodnoty, jež lze vyprodukovat pomocí zvolené varianty. Tento požadavek splňují oportunitní náklady (Král, 2018, s. 71).

Příkladem těchto nákladů je např. ušlý úrok z peněžních prostředků, jež byly vázány v zásobách (Popesko, Papadaki, 2016, s. 29).

### 3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Synek a kol. (2011, s. 81) označuje náklady jako syntetický ukazatel, jež slouží k hodnocení, jak kvalitní je činnost podniku. Aby mohl management podniku náklady lépe řídit a posuzovat, je nezbytné jejich podrobné rozřídění.

Král a kol. (2018, s. 76) doplňuje, že pro vyvolání členění jakýchkoli jevů je důležitá účelová potřeba. To znamená vztahem k řešení určitých otázek a rozhodnutí.

#### 3.1 Druhové členění nákladů

V druhovém členění nákladů jsou náklady tříděny podle druhů ekonomických zdrojů a jsou vyjádřeny účty účtové třídy 5. Tudiž je zřejmé, že toto členění slouží pouze pro finanční účetnictví. Nevýhodou je, že nelze provést sumarizaci nákladů podle činností, které podnik uskutečňuje. (Lazar, 2012, s. 11)

Král a kol. (2018, s. 77) doplňuje, že druhové členění nákladů podává informace k tomu, aby byla zajištěna rovnováha mezi tím, jak jsou potřebné tyto zdroje v podniku, a mezi vnějším okolím, jež je schopno tyto zdroje podniku poskytnout.

##### 3.1.1 Externí a interní náklady

Externí náklady nevznikají uvnitř podniku a vstupují do určité aktivity zvnějšku. Typickým příkladem externího nákladu je spotřeba materiálu a energie, mzdové náklady, odpisy dlouhodobého majetku atp. Interní náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů, tedy vznikají uvnitř podniku. Jako příklady lze uvést spotřeba polotovarů, které podnik vyrobil, spotřeba výkonů jiných středisek podniku apod. (Čechová, 2011, s. 73-74)

##### 3.1.2 Prvotní a druhotné náklady

Jak již název napovídá, prvotními náklady jsou ty náklady, které se v podniku objevují poprvé a vstupují do něj zvenčí, tudíž by se dalo říct, že jsou zároveň náklady externími. Naopak druhotné náklady jsou ty, které se v podniku objevují podruhé, jelikož jsou vyvolány spotřebou nákladů prvotních, tudíž lze říci, že se jedná o náklady interní. (Čechová, 2011, s. 74)

##### 3.1.3 Jednoduché a složené náklady

Jako jednoduché náklady označuje Čechová (2011, s. 74) náklady, které se vyjadřují jen jednou položkou, to znamená spotřeba materiálu nebo energie, spotřeba služby atp. a ve

své podstatě jsou to náklady prvotní. Složené neboli komplexní náklady se skládají z více prvků, které jsou kombinovány v rámci podniku podle toho, pro koho a kde jsou spotřebovány. Proto by se o nich dalo říci, že jsou i náklady druhotnými.

### **3.2 Účelové členění nákladů**

Účelové členění nákladů se zaměřuje dle Kocmanové (2013, s. 119) na příčinu vynaložení nákladů a pro hodnocení jejich hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti je tedy nezbytné. Náklady se v tomto členění dělí do několika úrovní, které jsou závislé na složitosti výroby a velikosti podniku, ale také podle místa vzniku a odpovědnosti (technologické náklady, náklady na obsluhu a řízení), a podle výkonu (kalkulační členění nákladů).

#### **3.2.1 Náklady technologické**

Novák (2018, s. 13) uvádí, že technologické náklady, které jsou bezprostředně vyvolány technologií určité činnosti či operace, nebo s ní účelově souvisí, se vykazují samostatně za každý jednotlivý výkon ve stanovených kalkulačních jednotkách. Jedná se o náklady na spotřebu materiálu pro výrobu nebo pronájem výrobních prostor.

Kocmanová (2013, s. 119) dále doplňuje, že se náklady technologické ve vztahu k určitému výkonu dělí na jednicové náklady, jež jsou přímo související s jednotkou prováděného výkonu či operace např. produkt.

#### **3.2.2 Náklady na obsluhu a řízení**

Náklady na obsluhu a řízení (často označovány jako režijní) jsou ty náklady, které zajišťují doprovodné činnosti pro samotný výrobní proces. Jde například o náklady na spotřebu energie v kancelářích nebo mzdy administrativních pracovníků. (Kocmanová, 2013, s. 119)

#### **3.2.3 Jednicové náklady**

Dle Nováka (2018, s. 14) se jako jednicové náklady označuje ta část nákladů, která souvisí s technologickým postupem a s určitou jednotkou výkonu, kterou může být např. konkrétní výrobek či výkon.

Typickými příklady jednicových nákladů jsou náklady na jednicový materiál, které lze přímo účtovat na výrobky, jelikož lze spočítat množství potřebného materiálu na jeden výrobek (např. spotřeba látky při výrobě trička), nebo mzdové náklady pracovníků ve výrobě.



### 3.2.4 Režijní náklady

Režijní náklady nelze přiřadit ke konkrétní jednotce výkonu a nejsou jeho přímou podstatou, proto tyto náklady pracují s technologickým procesem jako celkem. Je nutné podotknout, že bez nich by nebylo možné tento výkon vytvořit.

Mezi režijní náklady patří mimo jiné:

- odpisy dlouhodobého majetku (např. strojů, software),
- pronájem budov (např. výrobní haly, sklady),
- mzdy administrativních pracovníků (managementu, účetní apod.),
- náklady na pojištění majetku atd. (Novák, 2018, s. 14)

Blocher, Stout a Cokins (2009, s. 67) charakterizují režijní náklady jako veškeré nepřímé náklady (nepřímý materiál, práci apod.), které jsou běžně kombinované do tzv. režijního fondu nákladů.

## 3.3 Kalkulační členění nákladů

Specifičnost tohoto členění tkví v sestavování kalkulací, tzn. stanovení nákladů ve vztahu k jednotce výkonu (kus, metr). Slouží tedy jako podklad pro stanovení ceny výrobku a plní významnou úlohu ve sledování nákladů podle místa jejich vzniku. Rozlišují se dvě základní skupiny nákladů:

- přímé náklady;
- nepřímé náklady (Fibírová, 2020, s. 72; Kocmanová, 2013, s. 120).

### 3.3.1 Přímé náklady

Za přímé náklady se považují ty náklady, které jsou vynaloženy pouze na jeden produkt či službu a lze k nim tyto náklady přímo přiřadit. (Lazar, 2012, s. 12)

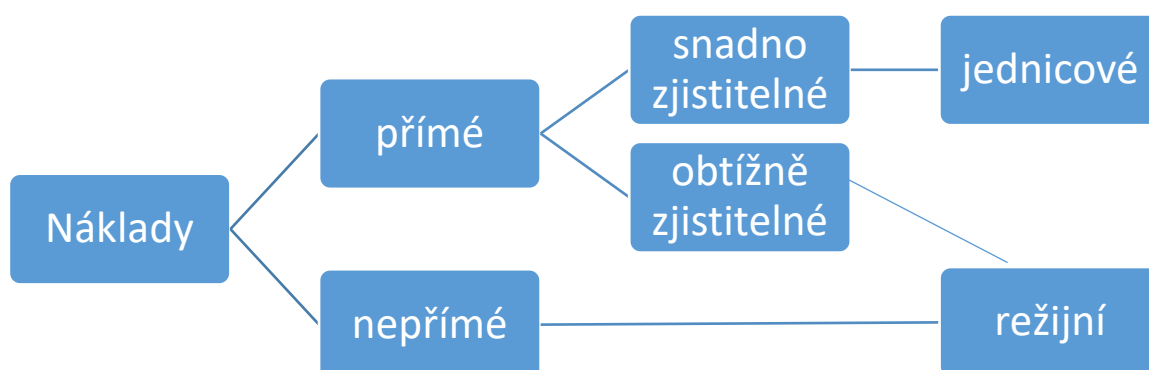
Král (2018, s. 84) doplňuje, že do této skupiny patří především jednicové náklady, které jsou vyvolány jednotkou určitého výkonu, ale i náklady, které souvisí s prováděním pouze tohoto výkonu. Tyto náklady se jednoduše zjistí pomocí prostého dělení. Jedná se například o náklady na výzkum, prodej nebo reklamu určitého produktu či služby.

Typickým příkladem přímého jednicového nákladu je podle Druryho (2015, s. 27) spotřeba dřeva, která lze přímo přiřadit ke každému konkrétnímu typu nábytku, jako jsou knihovny či stoly.

### 3.3.2 Nepřímé náklady

Nepřímé náklady nelze přiřadit ke konkrétnímu výkonu a skládají se z nepřímé práce, materiálu a výdajů (Drury, 2015, s. 27)

Tyto náklady jsou tedy neoddělitelně vynakládány na více výkonů a přiřazují se pomocí matematicko-technických metod a výpočtů, kterými je mnoho různých ekvivalentů či stanovení rozvrhové základy a poté rozdělení nepřímých nákladů poměrně k této základně. (Čechová, 2011, s. 77)



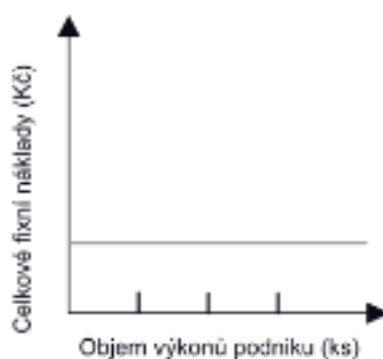
Obrázek 2 Přímé a nepřímé náklady vs. jednicové a režijní náklady (vlastní zpracování dle Nováka, 2018, s. 15)

### 3.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Toto členění se na rozdíl od výše uvedených klasifikací, které se zabývaly spotřebovanými náklady, zaměřuje na předpověď, jak se změní výše nákladů v souvislosti se změnou objemu výroby. Ukazatelem tohoto objemu může být např. počet ujetých kilometrů, vyrobených či prodaných kusů atp.

### 3.4.1 Fixní náklady

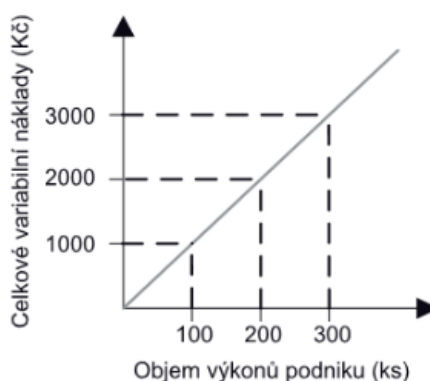
První skupinou jsou fixní náklady (také kapacitní či pohotovostní náklady), které jsou konstatní i za předpokladu, že se mění úroveň aktivity podniku. Z toho plyne, že čím více bude podnik využívat kapacity a zvyšovat objem výroby, tím nižší budou průměrné fixní náklady. Typickými příklady jsou odpisy dlouhodobého majetku, pronájem kanceláří či mzdy správních pracovníků (Novák, 2018, s. 16).



Obrázek 3 Fixní náklady (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39)

### 3.4.2 Variabilní náklady

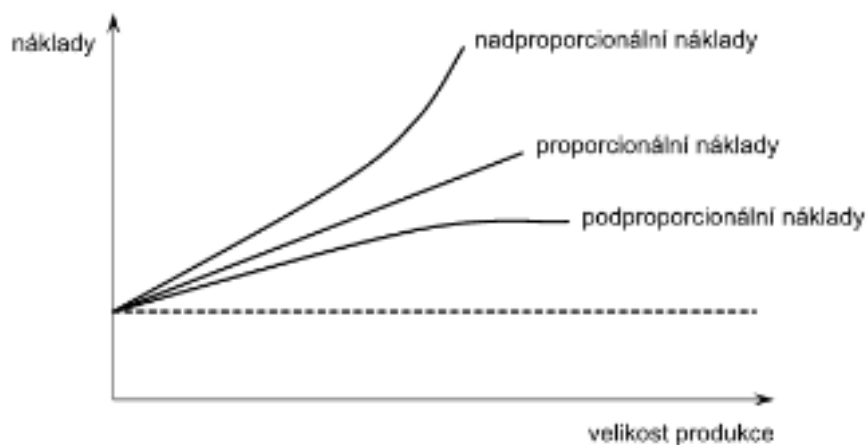
Drury (2015, s. 31) označuje za variabilní ty náklady, které se mění přímo úměrně k objemu výkonů, to znamená navýšení úroveň aktivity, navýší celkové variabilní náklady. Z toho tedy plyne, že celkové variabilní náklady jsou lineární (viz graf níže). Mezi příklady variabilních nákladů ve výrobním podniku lze zařadit přímé materiály či energii na provoz strojů, na základní škole, která provozuje i školní jídelnu, to může být strava, u které lze předpokládat, že kolísá s počtem přihlášených dětí či zaměstnanců školy.



Obrázek 4 Variabilní náklady (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39)

Kocmanová (2013, s. 121) dále člení variabilní náklady na:

- **Podproporcionální náklady** – se stoupajícím objemem se zvyšují, avšak pomaleji než objem produkce.
- **Proporcionální náklady** – mění se přímo úměrně s objemem produkce
- **Nadproporcionální náklady** – mění se s objemem výkonů rychleji, vklad na každou další jednotku objemu výkonu je vyšší (náklady na práci přesčas)



Obrázek 5 Průběh variabilních nákladů v závislosti na velikosti produkce  
(Vochozka, Mulač, 2012 s. 79)

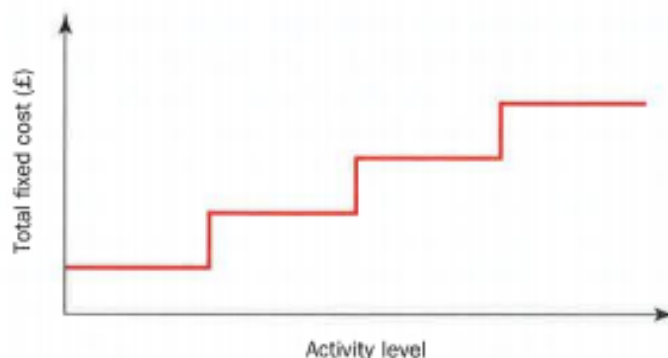
### 3.4.3 Smíšené náklady

Ne vždy lze náklady rozdělit čistě na variabilní a fixní, proto jsou další skupinou nákladů smíšené náklady, které se člení na semi-variabilní a semi-fixní náklady.

Semi-variabilní náklady zahrnují jak variabilní náklady, tak i část fixních nákladů. Typickým příkladem je např. spotřeba energií, kdy dochází k tomu, že část této spotřeby obsahuje vytápění či osvětlení prostor, což má fixní charakter, a variabilní část, která zahrnuje energie na provoz výrobních link či strojů a příslušenství potřebných k výkonu práce, pokud je ovšem zachována plynulost činnosti.

Naproti tomu semi-fixní náklady mají v daném rozsahu výroby fixní charakter, avšak skokově vzrostou poté, co dosáhnou určitého objemu výroby. Příkladem může být např. pronájem skladů či nájem automobilů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 40).

Na obrázku č. 6 jsou tyto náklady vyobrazeny graficky, kde osu y představují celkové fixní náklady a osu x úroveň výkonu.



Obrázek 6 Chování skokově fixních nákladů (Drury 2015 s. 34)

#### 3.4.4 Celkové, průměrné, přírůstkové náklady

Dalšími důležitými a velmi užívanými skupinami nákladů jsou:

- **celkové náklady** – vyjadřují, kolik je nutné vynaložit nákladů, aby bylo dosaženo požadovaného objemu výkonů;
- **průměrné náklady** – představují podíl celkových nákladů, který je vynaložen na jednotku výkonu při daném objemu;
- **přírůstkové náklady** – vyjadřují navýšení celkových nákladů, jestliže se změní objem výkonů v daném rozmezí (Čechová, 2011, s. 81-82).

### 3.5 Členění nákladů z pohledu manažerského rozhodování

Pro manažerské rozhodování hraje významnou roli srovnání mezi náklady a výnosy. Zatímco účetní náklady zahrnují pouze náklady ekonomické (skutečné) a vycházejí z minulých událostí, manažerské pojetí nákladů sem řadí i oportunitní náklady, které svou podstatou cílí spíše na budoucnost, a jsou tedy odhadovanými náklady. Toto pojetí je tedy pro manažerské rozhodování klíčové. (Synek, 2011, s. 85)

#### 3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady

Relevantní náklady jsou ty budoucí náklady, které se mění v závislosti na rozhodnutí, zatímco u irelevantních nákladů je to právě naopak a lze říci, že pro rozhodování jsou nevýznamné. Drury (2015, s. 34) uvádí rozhodnutí, zda pro cestu využít auto či hromadnou dopravu. V tomto případě je irelevantním nákladem pojištění vozu, které je neměnné, ať už

se rozhodneme pro jakoukoliv variantu. Náklady relevantní zahrnují například náklady na pohonné hmoty, které se budou lišit v závislosti na zvolené variantě.

Čechová (2011, s. 62) dále zmiňuje, že irelevantní náklady mohou být jak objektivně ovlivnitelné (mohly by být změněny v závislosti na variantním rozhodnutí), tak i objektivně neovlivnitelné, které toto rozhodnutí nemůže ovlivnit.

### 3.5.2 Imputované a vázané náklady

Důležitou kategorií nákladů jsou v manažerském rozhodování také imputované a vázané náklady. Ty vychází z podmínky přiřazení veškerých ekonomických důsledků, kterými může daná alternativa, jež si manažer zvolil, ovlivnit peněžní toky v budoucnu.

Imputované náklady jsou tedy odvozené náklady, které mají jasnou spojitost se zvoleným rozhodnutím a v širších souvislostech s ním ovlivňují výsledky podniku. Příkladem je např. propouštění zaměstnanců a následné vyplácení odstupného z důvodu omezení výroby.

Vázané náklady jsou specifické tím, že na základě rozhodnutí, které udělá manažer v současnosti, vzniknou v budoucnu. Jedná se např. o vývoj a technologické řešení výrobků (Popesko, Papadaki, 2016, s. 50).

### 3.5.3 Oportunitní náklady

Oportunitní náklady mají pouze fiktivní charakter a v účetnictví se vůbec nevykazují. Dalo by se říci, že jsou jakousi pomůckou k rozhodování z různých variant (Čechová, 2011, s. 67). Vznikají tehdy, kdy podnik vybírá mezi různými variantami, a jelikož nemůže vybrat všechny pro jeho omezenost ekonomických zdrojů, rozhodne se pro jednu z nich a tím ztrácí další výnos, který mohl získat z jiné varianty. Proto se těmto nákladům také říká náklady obětované příležitosti, které je tímto označením přesně vystihují (Kocmanová, 2013, s. 120).

Hansen, Mowen a Guan (2009, s. 350) charakterizují oportunitní náklady jako systém převodních cen, který identifikuje minimální cenu, kterou by podnik byl ochoten akceptovat, a maximální cenu, kterou by byl ochoten zaplatit.

### 3.5.4 Explicitní a implicitní náklady

Rozdíl mezi explicitními a implicitními náklady tkví v tom, že zatímco explicitní mají formu peněžních výdajů (platby za nájemné, za použití cizího kapitálu atp.), u implicitních je to naopak, tudíž je velmi obtížné jejich hodnotu vyčíslit (mzda, kterou by podnikatel

obdržel, pokud by vykonával jiné zaměstnání atp.) a k jejich výpočtu se používají výše zmíněné oportunitní náklady. Ve finančním účetnictví implicitní náklady zachyceny nejsou, avšak pro manažerské rozhodování mají podstatný vliv. (Martinovičová, 2019, s. 62; Synek, 2011, s. 86)

### 3.5.5 Utopené náklady

Drury (2015, s. 35) označuje za utopené náklady ty náklady, které byly vytvořeny rozhodnutím v minulosti, a které již nelze změnit žádným rozhodnutím učiněným v budoucnu. Proto se jim také říká umrtvené náklady. Příkladem těchto nákladů může být snížení hodnoty dříve zakoupených aktiv.

## 3.6 Členění nákladů ve školství

Vzhledem ke způsobu financování státního školství je také velmi důležité rozdělit náklady podle zdrojů, ze kterých jsou hrazeny. Mezi nejvýznamnější patří přímé neinvestiční prostředky (NIV) a náklady financované z prostředků zřizovatele.

### 3.6.1 Přímé neinvestiční prostředky (NIV)

Neinvestiční prostředky jsou všechny náklady, jež jsou spojené s financováním nákladů školy, do nichž se ale nezahrnují náklady na investice. Do těchto prostředků patří:

- **Přímé vzdělávací náklady** - ty lze hradit z prostředků státního rozpočtu. Tyto prostředky se většinou poskytují na:
  - **platy** – tj. platy a náhrady platů, odměny za pracovní pohotovost, odstupné, atp.);
  - **odvody** – tj. náklady na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, část také na příspěvky do fondu kulturních a sociálních potřeb;
  - **ostatní neinvestiční náklady** – tj. ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů (cestovné, zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu, osobní ochranné pracovní pomůcky atd.)
- **Ostatní provozní náklady** – neinvestiční náklady, které bezpodmínečně zajišťují provoz školy, kterými jsou např. náklady na materiál a energie, opravy a udržování, ostatní služby, odpisy atd.

### 3.6.2 Investiční prostředky (IV)

Investiční finanční prostředky jsou poskytovány zřizovatelem dané školy, nebo ze státního rozpočtu, který však poskytuje finanční prostředky na investice pouze jako dotace. Mezi investiční finanční prostředky poskytnuté zřizovatelem patří dotace na zhodnocení majetku, nákup pozemku či výstavbu nové budovy či tříd, dále dary a příspěvky od jiných subjektů, jsou-li určeny pouze k investičním účelům a převody z rezervního fondu, které však musí být schváleny zřizovatelem.



## 4 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Horizontální a vertikální analýza poskytuje velmi významné informace o průběhu hospodaření podniku. Aby tyto informace byly postačující, je nutné analyzovat dostatečný časový úsek (minimálně tři období) a zjistit, zda v podniku nedošlo v tomto časovém horizontu k neobvyklým událostem. Při srovnávání dvou podniků je také dobré porovnávat dva podniky přibližně stejné velikosti podnikající ve stejném oboru či podniky rozdílných velikostí, přičemž musí být jasně dáno, co se touto analýzou chce zjistit. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 139)

### 4.1 Horizontální analýza

Horizontální neboli vodorovná analýza porovnává změny položek jednotlivých účetních výkazů, jak postupují v čase. Srovnání se zpracovává meziročně (srovnávají se dvě období jdoucí po sobě) či za více účetních období. Také hodnotí stabilitu a sílu vývoje nákladů. Vzorec níže ukazuje procentuální vyjádření změny, kdy se nejprve vypočte absolutní výše změny (absolutní změna daného období mínus absolutní změna předchozího období) a poté se tato absolutní změna vynásobí stem, což převede tuto změnu na procentuální vyjádření (Knápková, 2017, s. 71; Scholleová, 2018, s. 167):

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}} \quad [1]$$

### 4.2 Vertikální analýza

Vertikální (svislá) analýza sleduje poměr jednotlivých položek výkazů v procentech vůči jedné základní zvolené veličině, která je vyjádřena jako 100%. Základnou pro rozbor rozvahy je obvykle výše aktiv či pasiv, ve výkazu zisku a ztrát jsou to náklady nebo výnosy.

Cílem vertikální analýzy je tedy určit podíl mezi jednotlivými majetkovými položkami a celkovými aktivy, podíl mezi jednotlivými zdroji krytí a celkovými pasivy a podíl mezi jednotlivými položkami výkazu zisku a ztráty a tržbami. (Knápková, 2017, s. 71; Scholleová, 2018, s. 167)

## 5 KALKULACE

Pojem kalkulace lze chápat jako písemný přehled určitých nákladových položek. Tento přehled hraje velmi důležitou roli v tom, aby mohl podnik efektivně fungovat tím, že je jakýmsi podkladem pro rozhodování, které produkty nebo služby má podnik vyrábět či poskytovat a za jaké ceny, aby podniku přinášely zisk.

Základem kalkulací je vyčíslení dílčích položek nákladů na kalkulační jednici, kterou může být například kus, metr, hodina, 1 balení, 1 obchodní případ atp. Při sestavování se musí dbát na to, aby se správně identifikovaly příčiny a místa vzniku nákladů, ale také odpovědnost podnikových míst, jež mohou dané skupiny nákladů lehce ovlivnit (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 81)

### 5.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace jsou jak konečné výkony (výrobky či služby), které podnik prodává, ale i jednotlivé dílčí výkony, jež jsou nezbytné pro tvorbu těchto konečných výkonů. Existují zde pojmy kalkulační jednice a kalkulační množství.

Kalkulační jednice je určitý výkon, který vymezuje měrná jednotka a druh. Na ten se stanovují jednicové náklady.

Kalkulační množství obsahuje určitý počet těchto kalkulačních jednic, pro které se zjišťují nebo stanovují celkové náklady. (Kocmanová, 2013, s. 130)

### 5.2 Struktura nákladů kalkulace

Struktura jednotlivých položek nákladů je v kalkulaci popsána kalkulačním vzorcem, na jehož základě se vypočítá cena výkonu. Každý podnik si sám určí, jak bude v tomto vzorci řadit nákladové položky a další veličiny. Vždy se bude brát v potaz své vlastní potřeby.

Kocmanová (2013, s. 131) využívá pro stanovení kalkulace výkonu typový kalkulační vzorec, jež vychází ze struktury kalkulačních položek a jejich uspořádání. Zde se odděleně sledují především náklady na výrobu, správu, na odbyt a zásobování, přičemž je využito jak nákladů přímých, tak i nepřímých. Tímto způsobem se zjistí ceny výkonu.

Popesko a Papadaki (2016, s. 71) dávají tomuto vzorci následující formu:

1. Přímý materiál
  2. Přímé mzdy
  3. Ostatní přímý materiál
  4. Výrobní nebo provozní režie
- = **vlastní náklady provozu (1. + 2. + 3. + 4.)**
5. Správní režie
- = **vlastní náklady výkonu (1. + 2. + 3. + 4. + 5.)**
6. Odbytové náklady
- = **úplné vlastní náklady výkonu (1. + 2. + 3. + 4. + 5. + 6.)**
7. Zisk nebo ztráta
- = **CENA VÝKONU**

### 5.3 Metody kalkulace

Dle Nováka (2018, s. 37) se u těchto metod využívá různých způsobů alokací režijních nákladů. Jedná se o ty úplně nejjednodušší až po ty složitější a komplexnější. Opět se podnik může sám rozhodnout, jakou kalkulační metodu zvolí. Měla by ale vycházet z toho, jaký charakter podnik má a jak se dá tato kalkulace využít v praxi.

Základním a nejčastějším členěním kalkulace je podle úplnosti nákladů na:

- **Absorpční kalkulace** (kalkulace úplných nákladů)
- **Neabsorpční kalkulace** (kalkulace neúplných nákladů)

#### 5.3.1 Kalkulace úplných nákladů

Tyto kalkulace spočívají v tom, že jsou do kalkulačního vzorce vždy započítány přímé i nepřímé náklady a je známo vyráběné množství jednotlivých druhů výrobků či poskytovaných služeb.

Patří sem kalkulace dělením, která zahrnuje kalkulaci prostou, stupňovitou a kalkulaci dělením s poměrovými čísly, dále kalkulace přírážková a kalkulace ve sdružené výrobě. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 86-94)

Nejjednodušším typem kalkulace je **prostá kalkulace dělením**. Princip spočívá v tom, že se celkové náklady vydělí počtem kalkulačních jednic.

**Stupňovitá kalkulace dělením** je velmi podobným typem kalkulace. Rozdílná je pouze v rozlišení nákladů, které se zde rozdělují na náklady výrobní, správní a odbytové. Předpokládá se totiž, že se liší počet výrobků vyrobených a prodaných.

Dalším typem je **kalkulace dělením s poměrovými čísly**, která se využívá v podniku, který vyrábí výrobky, které jsou odlišné například pouze v rozměru či gramáži. Zde se zvolí poměrová čísla pro tyto jednotlivé výrobky. Vynásobením poměrových čísel a daného objemu výroby a jejich následným sečtením se získá objem výroby v poměrových jednotkách. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 86-90)

**Kalkulace přírážková** (také zakázková) je absorpční metodou a patří mezi tradiční kalkulační systémy. Tuto kalkulaci lze využít především v kusových výrobcích, ale i v malosériových či velkosériových a je tedy vhodná, pokud dochází k vytváření různorodých produktů. (Novák, 2018, s. 38)

Poslední kalkulací je **kalkulace ve sdružené výrobě**, kterou lze použít, pokud na základě jednoho technologického postupu vzniká několik druhů výrobků. Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 94) popisují metodu, kterou je možné využít pro vytvoření kalkulace. Jedná se o **zůstatkovou metodu**, kterou podnik využije v případě, že je jeden výrobek hlavní a všechny ostatní jsou vedlejší. Postup výpočtu je takový, že se od celkových nákladů odečtou vedlejší výrobky oceněné prodejními cenami. Zůstatkem jsou náklady na hlavní výrobek.

### 5.3.2 Kalkulace neúplných nákladů

Tyto kalkulace podle Popeska a Papadaki (2016, s. 115) vychází z přesvědčení, že k výrobku či službě by měly být přiřazeny jen ty náklady, které s ním účelově souvisí. Pokud se tedy přiřazují i účelově nesouvisející náklady s daným výrobkem či službou, může dojít k ohrožení přesnosti kalkulace.

Nejvíce používanou metodou kalkulací neúplných nákladů je **kalkulace variabilních nákladů** (metoda krycího příspěvku). Tato metoda rozděluje náklady a variabilní a fixní a vychází z předpokladu, že náklady měnící se s objemem výroby, jsou na tomto objemu závislé a souvisí s jednotkou produkce, a fixní náklady, které zůstávají neměnné při měnícím se objemu výroby a nesouvisí tak s jednotlivými kalkulovanými výkony.

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této bakalářské práce byla zpracována na základě literárních zdrojů, které řeší převážně problematiku nákladů, jejich členění a modelování. Teoretická část se skládá z celkem pěti kapitol.

První kapitola definuje pojem náklady nejprve z pohledu finančního účetnictví, které tyto náklady vysvětluje jako úbytek ekonomického prospěchu a je důležité především pro externí uživatele, a poté z pohledu manažerského účetnictví, který je naopak využíván především pro potřeby interního účetnictví (sestavování kalkulací, rozpočtů aj.).

Druhá kapitola se zabývá pojetím nákladů, které se člení na finanční a manažerské. Manažerské je dále rozděleno na hodnotové a ekonomické. Mezi těmito pojetími je výrazný rozdíl v tom, že ač jsou některé informace pro manažera klíčové, ve finančním pojetí se tyto informace vůbec nezobrazují.

Obsahem třetí kapitoly je klasifikace nákladů, která se zabývá členěním druhovým, účelovým, kalkulačním, ve vztahu k objemu prováděných výkonů a členěním z pohledu manažerského rozhodování. V druhové členění se používají náklady externí a interní, prvotní a druhotné a jednoduché a složené. Účelové členění využívá nákladů jednicových, režijních, technologických a nákladů na obsluhu a řízení. Kalkulační členění nákladů rozlišuje náklady na přímé a nepřímé. Zbývajícimi podkapitolami jsou členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů, které počítá jak s náklady fixními, variabilními a smíšenými, tak i s celkovými, průměrnými a přírůstkovými, a členění nákladů z pohledu manažerského účetnictví, kam se řadí náklady relevantní a irelevantní, imputované a vázané, explicitní a implicitní, oportunitní a také utopené. V těch případech, které jsou v rámci manažerského účetnictví, se jedná o náklady, které nejsou vykazovány ve výkazech finančního účetnictví. Pro školství je typické dělení nákladů dle zdrojů jejich financování, a to na investiční, které jsou většinou hrazeny z prostředků zřizovatele, a neinvestiční, jež jsou z velké části dotovány ze státního rozpočtu a slouží především na úhrady platů a nákladů s nimi spojených.

Čtvrtou kapitolou je definice horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza porovnává změny jednotlivých položek v účetních výkazech v čase, vertikální analýza sleduje poměr těchto položek v procentech vůči jedné zvolené veličině, která je vyjádřena jako 100%.

Poslední kapitola je věnována kalkulacím, kde je popsána definice kalkulací, předmět a struktura kalkulací a jejich metody, kterými jsou kalkulace úplných a neúplných nákladů.

Při tvorbě praktické části se tudíž bude vycházet ze znalostí získaných při vypracování teoretické části bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Úvod praktické části bakalářské práce je zaměřen na představení společnosti a jejích základních informací. V dalších bodech první kapitoly je nastíněna organizační, majetková a finanční struktura školy.

### 6.1 Základní informace

ZŠ UNESCO je příspěvkovou organizací, jejíž oficiální název zní Základní škola UNESCO, Komenského náměstí 350, 686 62 Uherské Hradiště, příspěvková organizace (dále jen ZŠ UNESCO). Je tedy úplnou základní školou, kterou navštěvuje 671 žáků. Jak již název napovídá, škola sídlí v Uherském Hradišti, kde je zároveň, co se počtu žáků týče, největší v Uherském Hradišti. Základním úkolem školy je plnit vzdělávací cíle. ZŠ UNESCO se také snaží přinést žákům i něco navíc, motivovat a podporovat jejich talent a nadání, proto se zapojuje do různých projektů, vyučuje velké množství cizích jazyků atp.

#### Identifikační údaje:

- **Název subjektu:** Základní škola UNESCO, Uherské Hradiště, Komenského náměstí 350, příspěvková organizace
- **Sídlo:** Uherské Hradiště, Komenského náměstí 350, PSČ 68662
- **Identifikační číslo:** 704 36 070
- **Právní forma:** příspěvková organizace
- **Hlavní předmět činnosti:** Poskytování výchovy a základního vzdělání podle schválených učebních plánů a učebních osnov, v souladu se zákonem č.29/1984 Sb. o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol a dalšími předpisy platnými v oblasti školství.
- **Statutární orgán:** Mgr. Jan Vorba (ředitel)
- **Zřizovatel:** Město Uherské Hradiště, IČO 002 91 471
- **Vznik:** příspěvková organizace vznikla dne 1. 1. 2001

ZŠ UNESCO poskytuje jako:

- Základní škola → základní vzdělávání
- Školní jídelna → školní stravování



- Školní klub a školní družina → zájmové vzdělávání

Doplňkovou činností je pro školu hostinská činnost (stravování zaměstnanců školy a cizích strávníků) a pronájmy majetku (bez tělocvičny, která se sem nezahrnuje).

Účetním rokem organizace je období od 1. 1. do 31. 12., tedy kalendářní rok.

## 6.2 Organizační struktura

Jak je z přílohy č. 1 zřejmé, statutárním orgánem je ředitel školy, který je ve IV. stupni řízení tzn. nevyšším stupni řízení. Ředitel je vázán na školskou radu, se kterou se pravidelně schází. V jeho nepřítomnosti za něj jedná pověřená osoba, kterou je zástupce ředitele pro I. stupeň (III. stupeň řízení), který spadá pod pedagogický útvar, do kterého lze zařadit i zástupce ředitele pro II. stupeň a vedoucí školní družiny (I. stupeň řízení). Pedagogický útvar dále doplňují učitelé I. a II. stupně a vychovatelky. Ve třetím stupni řízení se nachází zástupce pro ekonomiku a provoz, který má na starost útvar hospodářsko-správní, školní jídelny a účetní. V těchto útvarech se nachází všichni správní zaměstnanci školy, tzn. hospodářka, vedoucí školní jídelny, školník, vrátné, uklízečky, asistentka ředitele, správce sítě, údržbář a kuchařky.

### 6.2.1 Počty zaměstnanců v letech 2016-2019

V tabulce č. 1. je popsán vývoj počtu pracovníků školy. Tabulka je vypracována za roky 2016-2019, kdy data jsou vždy k 30. 9. daného roku. Informace byly získány z výročních zpráv školy.

*Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)*

	2016	2017	2018	2019
<b>Pedagogičtí pracovníci</b>	48	52	54	56
<b>Správní pracovníci</b>	20	21	21	21
<b>Celkem</b>	68	73	75	77

Jak vyplývá z tabulky výše, počty zaměstnanců se zvyšovaly, především tedy pedagogických pracovníků. Důvodem jsou zvyšující se počty žáků, tím pádem i růst potřeby dalších pedagogů.

### 6.3 Majetková a finanční struktura

Následující dvě kapitoly se zaměří na majetkovou a finanční strukturu školy v letech 2017-2019, jejichž data jsou získána z rozvahy, která je součástí účetní závěrky.

#### 6.3.1 Majetková struktura

V přehledu majetku (tabulka č. 2) můžeme vidět majetkovou strukturu školy za roky 2017, 2018 a 2019.

Oběžná aktiva tvoří 94-97% celkového majetku. Dlouhodobý majetek tak zaujímá 3-6% aktiv, kdy převážnou většinu tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který se v průběhu let navýšil téměř dvojnásobně. Naopak dlouhodobý nehmotný majetek se mnohonásobně snížil, tudíž se i poměr mezi nehmotným majetkem a celkovým dlouhodobým majetkem snížil z 20,71% na pouhých 3,46%.

Velké navýšení také sledujeme u krátkodobého finančního majetku, který tvoří především peníze na bankovním účtu, kdy jeho hodnota vzrostla za 3 roky o více než 1 milion korun. Tato položka je také nejvyšší v oběžných aktivech a zaujímá v nich 87-89%. Výraznou položku v oběžném majetku tvoří také pohledávky, které jsou v průběhu let spíše kolísavé.

Hodnoty likvidity běžné i pohotové jsou v normě, avšak hotovostní likvidita, jejíž doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem hodnot 0,2-0,5, se pohybuje v rozmezí 1,24-1,32, což značí velmi neefektivní využití finančních prostředků.

*Tabulka 2 Majetková struktura školy (vlastní zpracování)*

(v Kč)	2017	2018	2019
<b>Aktiva celkem</b>	6 001 079,28	5 887 356,21	7 549 475,12
<b>Dlouhodobý majetek</b>	233 720	169 400	465 914
- Dlouhodobý nehmotný majetek	48 396	24 192	16 128
- Dlouhodobý hmotný majetek	185 324	145 208	449 786
<b>Oběžná aktiva</b>	5 767 359,28	5 717 956,21	7 083 561,12
- Zásoby	39 747,74	41 591,05	61 627,86
- Pohledávky	682 971,32	578 101,54	738 530,97
- Krátkodobý finanční majetek	5 044 640,22	5 098 263,62	6 283 402,29

### 6.3.2 Finanční struktura školy

Další tabulka znázorňuje finanční (kapitálovou) strukturu školy. Uvádí se v ní hodnoty, kterých bylo dosaženo v letech 2017 – 2019. Jak si můžeme všimnout, k výraznému navýšení pasiv napomohl vlastní kapitál, který se zvýšil téměř o milion korun. Další růst pozorujeme u fondů účetní jednotky, který vzrostl o více než 650 tis. Kč a tvoří tak 75-83% vlastního kapitálu.

Cizí zdroje se v průběhu těchto let navýšily zhruba o půl milionu korun a stále tak představují více než polovinu celkových pasiv. Je však nutné poznamenat, že poměr cizího kapitálu vůči celkovému kapitálu se sice nejprve zvýšil, poté ale v roce 2019 pozorujeme pokles 62%. Lze tedy říci, že se škola v letech 2017-2019 pohybovala lehce nad hranicí doporučených hodnot zadluženosti.

Nejvyšší položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, které dokonce tvoří 100% cizích zdrojů v roce 2019. V letech předchozích se hodnota pohybuje kolem 98,8%.

*Tabulka 3 Finanční struktura školy (vlastní zpracování)*

(v Kč)	2017	2018	2019
<b>Pasiva celkem</b>	<b>6 001 079,28</b>	<b>5 887 356,21</b>	<b>7 549 475,12</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 893 634,23</b>	<b>1 745 111,15</b>	<b>2 804 140,41</b>
- jmění účetní jednotky	233 796	169 476	465 990
- fondy účetní jednotky	1 580 827,47	1 309 642,35	2 237 910,57
- výsledek hospodaření	79 010,76	265 992,8	100 239,84
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4 107 445,05</b>	<b>4 142 245,06</b>	<b>4 745 334,71</b>
- dlouhodobé závazky	46 400	55 200	0
- krátkodobé závazky	4 061 045,05	4 087 045,06	4 745 334,71

## 7 ANALÝZA NÁKLADŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Následující kapitola se bude zabývat podrobnou analýzou nákladů v základní škole v letech 2017 až 2019. Pro zpracování veškerých informací byly použity účetní výkazy účetní jednotky a interní materiály.

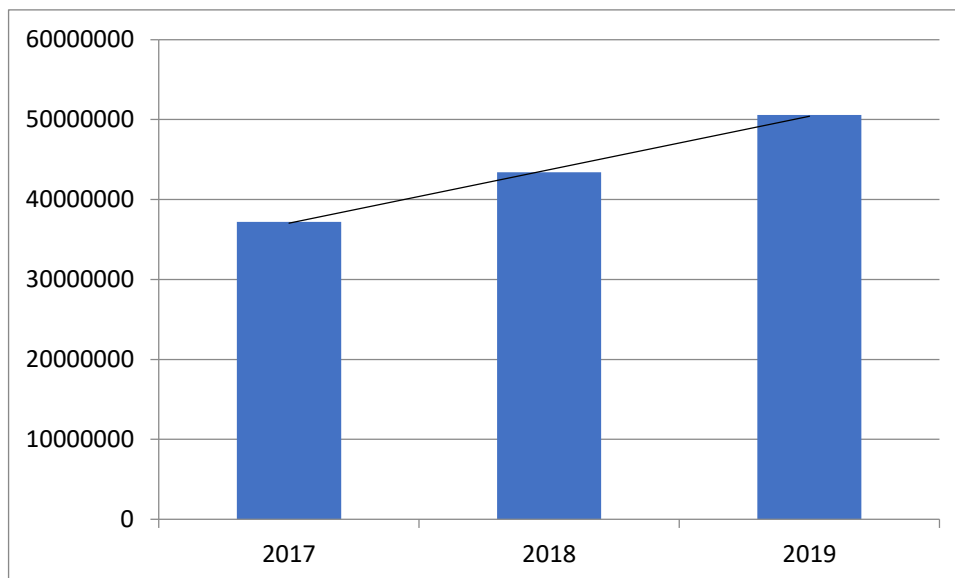
### 7.1 Přehled hospodaření

Tabulka níže udává, jak škola hospodařila ve sledovaných letech v činnosti hlavní a doplňkové. Hned na první pohled je jasné, že převládá hlavní činnost, u které hospodářský výsledek spíše kolísá. Nejnižší byl v roce 2017, kdy dosáhl pouze částky 79 010,76 Kč z důvodu navyšování režii a platů zaměstnanců, o rok později naopak dosáhla škola nejvyššího zlepšeného výsledku hospodaření, jak za činnost hlavní, tak i doplňkovou. Další rok byla zaznamenána ztráta v hlavní činnosti, která je však odůvodněna tím, že v tomto roce došlo k opravě topení v bytě, který je školou pronajímán.

Tabulka 4 Hospodaření ZŠ UNESCO (vlastní zpracování)

(v Kč)	2017	2018	2019
<b>Náklady celkem</b>	37 801 510,66	44 052 793,67	51 243 701,31
- hlavní činnost	37 188 414,4	43 405 959,2	50 589 075,18
- doplňková činnost	613 096,26	646 834,47	654 626,13
<b>Výnosy celkem</b>	37 880 521,42	44 318 786,47	51 343 942,15
- hlavní činnost	37 255 679,92	43 623 776,47	50 570 736,15
- doplňková činnost	624 841,5	695 010	773 206
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>79 010,76</b>	<b>265 992,80</b>	<b>100 240,84</b>
- hlavní činnost	67 265,52	217 817,27	-18 340,03
- doplňková činnost	11 745,24	48 175,53	118 579,87

Na obrázku č. 7 lze pozorovat graf celkových nákladů, který má rostoucí charakter, jež značí lineární spojnice trendu. Ta ukazuje, že růst nákladů byl v roce 2019 o něco rychlejší než v předešlých letech. Lze předpokládat, že náklady v dalších letech dále porostou.



Obrázek 7 Vývoj celkových nákladů u hlavní činnosti  
(vlastní zpracování)

## 7.2 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je v praxi používáno nejčastěji a jedná se o jeden ze základních typů, jak náklady členit. Sestavená tabulka č. 5 zobrazuje data z výkazu zisku a ztráty z let 2018 a 2019 jak pro činnost hlavní, tak i pro doplňkovou.

### Hlavní činnost

Hned na první pohled vidíme, že celkové náklady vzrostly o více než 7 mil. Kč, což zapříčinil růst všech položek kromě cestovného, které se snížilo o 28 tisíc Kč a ostatních nákladů z činnosti, u kterého došlo ke snížení o 2 tisíce korun.

Nejvýraznější položkou nákladů jsou mzdové náklady, které zaujímají 57,8% celkových nákladů v roce 2018 a 58,6% v roce 2019. S tím je spojené zákonné sociální pojištění, které se navýšilo o 1,4 mil. Kč a tvoří tak druhou nejvýznamnější položku v nákladech.

Dalšími velmi důležitými položkami, které ovlivňují celkovou hodnotu nákladů, jsou spotřeba materiálu a energie, ostatní služby představující např. zpracování mezd, svoz odpadu či revize zařízení, a náklady z drobného dlouhodobého majetku (vybavení tříd a kabinetů, notebooky pro učitele atp.). Především položka spotřeba energie je velmi ovlivňována mnoha faktory, jako je např. počasí či každým rokem se navyšující ceny.

**Doplňková činnost**

V doplňkové činnosti je naopak úbytek nákladů, který však není až tak výrazný jako u hlavní činnosti. Jedná se pouze o 10 tisíc Kč. Zajímavostí je, že se celkové náklady rovnají nákladům z činnosti. Některé položky jako např. cestovné, náklady na reprezentaci či prodaný materiál u této činnosti nejsou zaznamenány a jsou tedy nulové.

I zde jsou nejvýznamnější položkou mzdové náklady, které představují více jak 1/3 celkových nákladů, po nich následuje spotřeba materiálu, která se ve sledovaných letech lehce zvýšila, dále spotřeba energie a zákonné sociální pojištění, jejichž hodnota se naopak snížila. Další náklady v doplňkové činnosti jsou převážně konstantní.

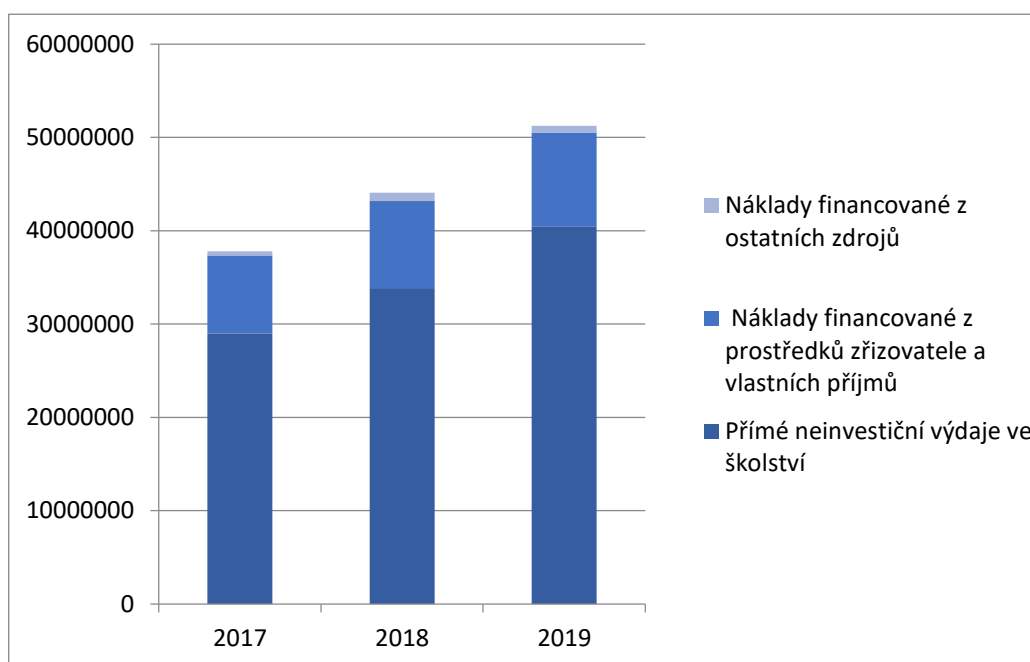
*Tabulka 5 Druhové členění nákladů za rok 2018 a 2019 (vlastní zpracování)*

Položka nákladů	hlavní činnost		doplňková činnost	
	2018	2019	2018	2019
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>43 398 591,64</b>	<b>50 581 304,81</b>	<b>646 834,47</b>	<b>654 626,13</b>
Spotřeba materiálu	3 752 503,65	3 949 200,78	191 286,46	208 573,67
Spotřeba energie	1 885 120,74	2 173 318,94	108 067,67	97 951,68
Opravy a udržování	536 635,01	637 417,21	12 189,84	9 045,83
Cestovné	158 324,91	130 242,11	0,00	0,00
Náklady na reprezentaci	15 513,00	42 553,00	0,00	0,00
Ostatní služby	1 598 986,57	1 943 362,46	10 553,87	15 252,35
Mzdové náklady	25 064 908,00	29 618 354,00	237 412,00	235 671
Zákonné sociální pojištění	8 204 986,00	9 625 209,00	80 715,00	79 871
Jiné sociální pojištění	99 833,00	115 250,00	1 015,00	1 109,00
Zákonné sociální náklady	663 621,09	930 106,78	4 748,24	4 713,42
Jiné daně a poplatky	150,00	0,00	0,00	0,00
Prodaný materiál	22 800,00	26 400	0,00	0,00
Odpisy DM	64 320,00	57 017	0,00	1 172
Náklady z drobného DM	1 251 448,51	1 285 538,85	846,39	445,12
Ostatní náklady z činnosti	79 441,16	47 334,68	0,00	821,06
<b>Finanční náklady</b>	<b>7 367,56</b>	<b>7 770,37</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Kurzové ztráty	7 367,56	7 770,37	0,00	0,00
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>43 405 959,20</b>	<b>50 589 075,18</b>	<b>646 834,47</b>	<b>654 626,13</b>

### 7.3 Členění nákladů dle zdroje financování

Škola dělí náklady následovně:

- Náklady na přímé neinvestiční výdaje ve školství
- Náklady financované z prostředků zřizovatele a vlastních příjmů
- Náklady financované z ostatních zdrojů
  - náklady na dotovaná pracovní místa (Úřad práce),
  - náklady na realizaci projektů (Erasmus, Po stopách totalitních režimů 20. století, projekty spojené s ekologií atp.).



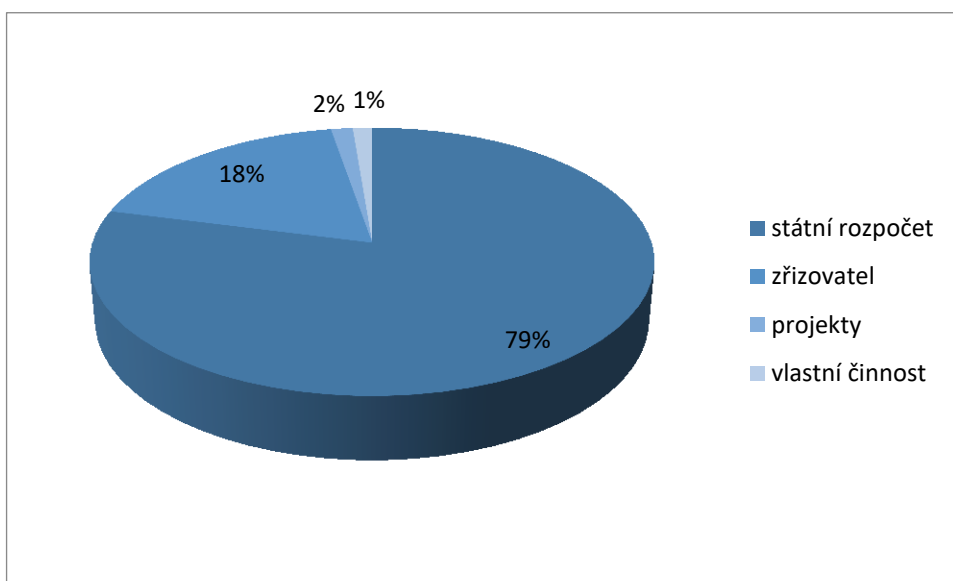
Obrázek 8 Vývoj zdrojů financování v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

Z obrázku č. 8 lze vidět, že největší zastoupení zdrojů financování mají ve všech sledovaných letech přímé neinvestiční výdaje ve školství, což jsou peníze, které přichází ze státního rozpočtu. Tato část je tvořena 76-79%. Tyto příjmy ze státního rozpočtu jsou využívány především pro výplatu mzdových nákladů, která činí 71,5% celkových příjmů ze státního rozpočtu. Další příjmy, jež jsou škole poskytovány, jsou příjmy od zřizovatele, který přispívá především na provozní náklady jako např. spotřeba energií či materiálu. Jen tyto dvě položky zaplní 61,6% celkových příjmů od zřizovatele. Vlastních příjmů dosahuje škola především prostřednictvím doplňkové činnosti, která se člení na pronájmy majetku

a hostinskou činností. Poslední složkou jsou náklady financované z ostatních zdrojů. Sem zahrnujeme projekty, kterých se škola účastní jako např. Erasmus, u nějž je zdrojem financování Evropská unie, dále projekt s názvem „Po stopách totalitních režimů 20. století“, který je financován z rozpočtu Zlínského kraje. Další položkou jsou také dotovaná pracovní místa, která představují pozice vrátných na obou budovách školy. Ty dotuje Úřad práce ČR.

Lze si všimnout, že všechny zmiňované kategorie mají rostoucí tendenci, což je především z důvodu růstu cen, ale také navýšení počtu žáků.

Na koláčovém grafu níže je vyobrazen poměr zdrojů financování z roku 2019. Ten potvrzuje, že nejmenší podíl na zdrojích financování má vlastní činnost a různé projekty, které jsou financované různými institucemi jako např. Zlínský kraj či Úřad práce ČR. Naopak nejvyšší má státní rozpočet a poté zřizovatel (v tomto případě město Uherské Hradiště).



Obrázek 9 Poměr zdrojů financování v roce 2019 (vlastní zpracování)

## 7.4 Složení doplňkové činnosti

Jak již bylo zmíněno, doplňková činnost u analyzované školy se skládá z hostinské činnosti a z pronájmu majetku. Na obrázku č. 10 pozorujeme náklady a výnosy těchto odvětví v letech 2017 až 2019.

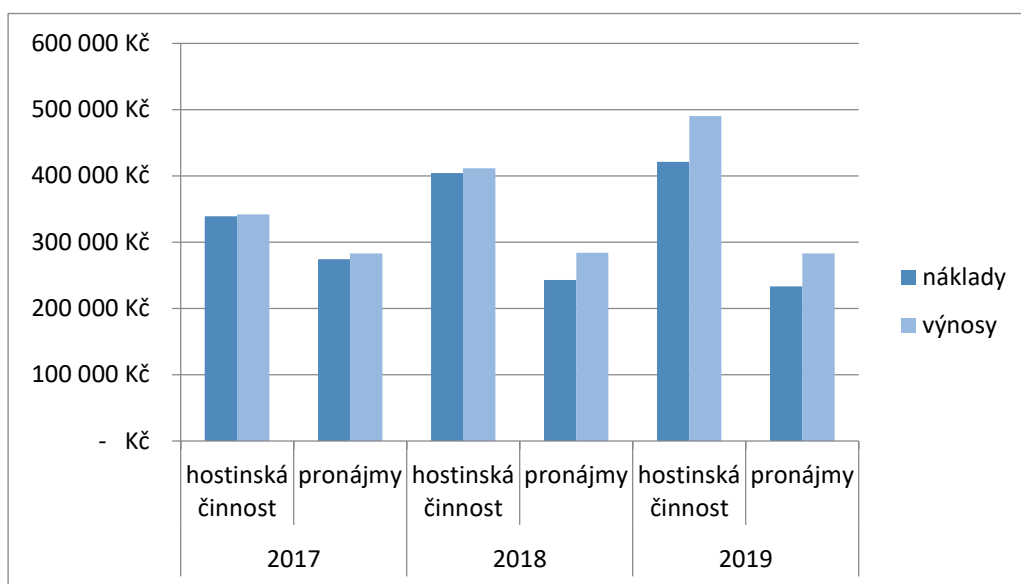
V první řadě si lze všimnout, že náklady na pronájmy se postupně snižovaly, přičemž u hostinské činnosti, tedy u stravování ve školní jídelně, se naopak náklady zvyšovaly. Tento fakt je dán zkvalitňováním surovin, ze kterých školní jídelna vaří, a tím i výraznější



nárůst jejich cen. Spotřeba materiálu je pro tuto činnost nejvýraznější položkou nákladů, která zaujímá polovinu celkových nákladů v této činnosti. Zde jsou dalšími výraznějšími položkami mzdové náklady zaujímající zhruba 30%, zákonné sociální pojištění (10%) a spotřeba energie, která zabírá 7% celkových nákladů.

U pronájmů jsou nejvýraznější položkou mzdové náklady, které zaujímají více než polovinu nákladů z této činnosti. Jsou to především náklady na část mzdy uklízeček. Druhou nejvýznamnější je spotřeba energie, jež oproti hostinské činnosti je asi čtyřnásobně vyšší.

Ještě o něco rychleji než náklady se navyšují výnosy z hostinské činnosti, kdy v roce 2019 dosáhly téměř půl milionu korun. Výnosy z pronájmu majetku se všechny roky drží na částce 283 tisíc korun, avšak výsledek hospodaření se v této činnosti neustále navyšuje z důvodu snižujících se nákladů.



Obrázek 10 Vývoj výnosů a nákladů u doplňkové činnosti v letech 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování)

## 7.5 Vertikální a horizontální analýza

V následující kapitole je provedena vertikální a horizontální analýza nákladů, jež škola vynaložila během sledovaných let.

Obě analýzy se využívají především k analýze vývojových trendů. Vertikální analýza slouží k procentnímu rozboru komponent a horizontální analýzu lze použít pro srovnání vývoje nákladů v časových řadách (Knápková, 2017, s. 71).

### 7.5.1 Vertikální analýza

V tabulce č. 6 je v rámci vertikální analýzy hlavní činnosti provedeno srovnání jednotlivých položek s celkovými náklady společnosti v procentech.

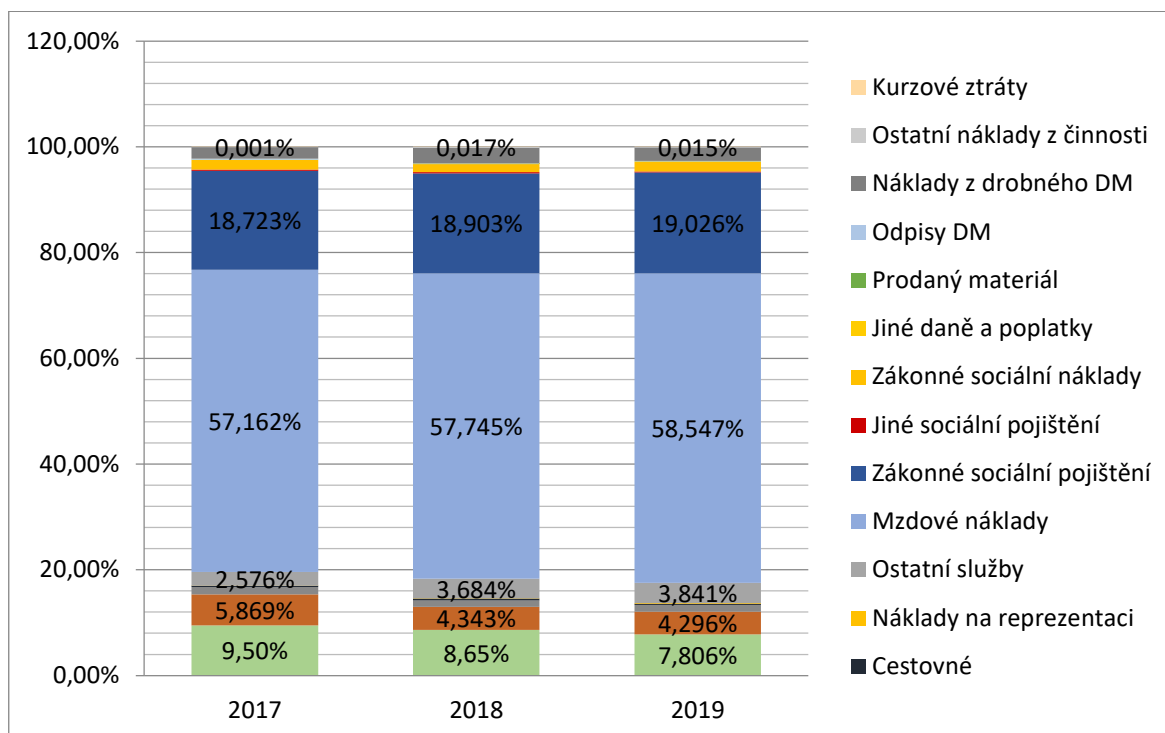
*Tabulka 6 Vertikální analýza hlavní a vedlejší činnosti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)*

(v %)	Hlavní činnost			Doplňková činnost		
Položka nákladů	2017	2018	2019	2017	2018	2019
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>99,99</b>	<b>99,98</b>	<b>99,98</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Spotřeba materiálu	9,50	8,65	7,81	25,58	29,57	31,86
Spotřeba energie	5,87	5,07	5,84	17,69	16,71	14,96
Opravy a udržování	1,38	1,24	1,26	2,73	1,88	1,38
Cestovné	0,24	0,37	0,26	0,00	0,00	0,00
Náklady na reprezentaci	0,02	0,04	0,08	0,00	0,00	0,00
Ostatní služby	2,58	3,68	3,84	1,79	1,63	2,33
Mzdové náklady	57,16	57,75	58,55	38,28	36,70	36,00
Zákonné sociál. pojištění	18,72	18,90	19,03	13,02	12,48	12,20
Jiné sociální pojištění	0,22	0,23	0,23	0,14	0,16	0,17
Zákonné sociální nákl.	1,81	1,53	1,84	0,77	0,73	0,72
Prodaný materiál	0,06	0,05	0,05	0,00	0,00	0,00
Odpisy DM	0,17	0,15	0,113	0,00	0,00	0,18
Náklady z drobného DM	2,18	2,88	2,54	0,00	0,13	0,07
Ostatní náklady z činnosti	0,09	0,18	0,09	0,00	0,00	0,13
<b>Finanční náklady</b>	<b>0,001</b>	<b>0,017</b>	<b>0,015</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Kurzové ztráty	0,001	0,017	0,015	0,00	0,00	0,00

#### Hlavní činnost

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že nejvyšší položkou nákladů jsou náklady z činnosti, z nichž nejvýznamnější jsou mzdové náklady, které tvoří více než polovinu veškerých nákladů. To potvrzuje i vertikální analýza nákladů. S těmito náklady úzce souvisí i druhá nejvyšší položka nákladů, a to zákonné sociální pojištění. Oba tyto náklady se v poměru k celkovým nákladům zvyšují. Postupné zvyšování pozorujeme také u ostatních služeb, kdy se hodnota změnila z 2,58% na 3,84 %. Naopak ke snížení dochází u spotřeby

materiálu, jejíž poměr k celkovým nákladům klesl o téměř 2%. Ostatní položky zůstávají konstantní.



Obrázek 11 Struktura nákladů v hlavní činnosti (vlastní zpracování)

### Doplňková činnost

Vertikální analýza u doplňkové činnosti ukazuje, že nejvýznamnější položkou byli stejně jako u hlavní činnosti, mzdové náklady, které zaujímaly více než 1/3 celkových nákladů. Ve sledovaných letech se jejich poměr vůči celkovým nákladům nepatrně snižoval.

Spotřeba materiálu byla druhým největším podílem z celkových nákladů, který se ve sledovaných letech zvýšil o více než 6%. Naopak klesla spotřeba energie o necelé 3%. Ostatní položky jsou konstantní.

### 7.5.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza dává odpověď na otázku, o kolik se náklady zvýšily či snížily ve dvou po sobě jdoucích letech. Ve druhém sloupci tabulky č. 8 jsou uvedeny tyto změny za hlavní činnost mezi lety 2017 a 2018, ve vedlejším je poměřován rok 2018 s rokem 2019.

Ve čtvrtém a pátém sloupci lze pozorovat změny nákladů u doplňkové činnosti v letech 2017 a 2018, poté 2018 a 2019.

Tabulka 7 Horizontální analýza hlavní a doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

(v %)	hlavní činnost		doplňková činnost	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
položka nákladů				
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>16,70</b>	<b>16,55</b>	<b>5,50</b>	<b>1,20</b>
Spotřeba materiálu	6,17	5,24	21,98	9,04
Spotřeba energie	-13,63	15,29	-0,38	-9,36
Opravy a udržování	4,89	18,78	-27,10	-25,79
Cestovné	75,30	-17,74	-	-
Náklady na reprezentaci	176,23	174,31	-	-
Ostatní služby	66,90	21,54	-4,08	44,52
Mzdové náklady	17,91	18,17	1,16	-0,73
Zákonné sociální pojištění	17,84	17,31	1,14	-1,05
Jiné sociální pojištění	22,73	15,44	16,53	9,26
Zákonné sociální náklady	-1,51	40,16	1,16	-0,73
Jiné daně a poplatky	-	-100,00	-	-
Prodaný materiál	1,06	15,79	-	-
Odpisy DM	0,00	-11,35	-	-
Náklady z drobného DM	54,51	2,72	-	-47,41
Ostatní náklady z činnosti	141,26	-40,42	-	-
<b>Finanční náklady</b>	<b>3 363,99</b>	<b>5,47</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Kurzové ztráty	3 363,99	5,47	-	-
<b>Náklady celkem</b>	<b>16,72</b>	<b>16,55</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Hlavní činnost

Při porovnání roku 2017 s rokem 2018 lze zjistit, že celkové náklady se zvýšily téměř 17%. Zajímavostí je, že u položky Jiné daně a poplatky není uvedeno žádné procento. Je to z toho důvodu, že v roce 2017 byly tyto náklady nulové a v roce 2018 měly hodnotu 150 Kč. Jelikož ale nelze dělit nulou, nemůžeme tuto položku v horizontální analýze zobrazit. Tuto skutečnost potvrzuje výkaz zisku a ztráty sestavený k 31. 12. 2018. U kurzových ztrát došlo k nejvýraznějšímu navýšení, a to o 3 364%. Na první pohled se zdá tato hodnota obrovská, ve skutečnosti se jedná pouze o rozdíl 7 155 Kč. Dalšími položkami, které v meziročních změnách výrazně vzrostly, byly i ostatní náklady z činnosti, náklady na reprezentaci, cestovné, ostatní služby a náklady z drobného dlouhodobého majetku. Tyto

položky však nejsou tolik významné, jelikož nepředstavují tak markantní sumy, jako jsou například mzdové náklady, které se sice v této analýze zvýšily pouze o téměř 18%, avšak ve skutečnosti je tato částka 3,8 milionu korun, což je mnohem vyšší hodnota, než všechny předchozí vyjmenované položky. Naopak ke snížení došlo u spotřeby energie o skoro 14% z důvodu mírné zimy a tím i menších nákladů na vytápění školy. Pokud bychom měli vyjádřit tyto náklady na teplo v peněžních jednotkách, jednalo by se o rozdíl téměř 260 000 Kč.

Dalším srovnáním jsou meziroční změny v letech 2018 a 2019. Náklady stouply opět o bezmála 17%, což činí téměř 7,2 milionu korun. Opět vzrostly náklady na reprezentaci o více jak 174%, také pozorujeme růst u mzdových nákladů, oprav a udržování, prodaného materiálu, zákonného soc. pojištění a ostatních služeb. Oproti minulým letům také došlo k nárůstu spotřeby energie, kdy se zvýšily především náklady za elektřinu o téměř 225 tis. Kč, což je pravděpodobně zapříčiněno tím, že v roce 2019 ve škole probíhala rozsáhlá rekonstrukce, při které se používaly nástroje využívající elektřinu. Naopak se snížily jiné daně a poplatky o 100%. Dá se tedy předpokládat, že v roce 2019 došlo opět k tomu, že tato položka měla hodnotu 0. Tento předpoklad potvrzuje i výkaz zisku a ztráty sestavený k 31. 12. 2019. Dalšími položkami, u kterých došlo ke snížení, jsou odpisy, cestovné a ostatní náklady z činnosti.

### **Doplňková činnost**

U doplňkové činnosti je položkou s největším poklesem v poměru let 2017 a 2018 položka opravy a udržování, jejíž pokles je o více jak 27%. Dále je evidován propad nákladů u ostatních služeb ve výši 4,08%. Opět se ukazuje, že u položky náklady z drobného majetku, která v roce 2017 byla nulová, nelze určit její procentuální hodnota, i když došlo v roce 2018 ke zvýšení na částku 846,39 Kč. Dalo by se ale říct, že tato částka je zanedbatelná. Položkami, u kterých je viditelné zvýšení hodnoty je spotřeba materiálu a jiné sociální pojištění. Ostatní položky se snižovaly či rostly v zanedbatelných procentech.

V letech 2018 a 2019 byl nárůst celkových nákladů pouze o 1,2%, v minulém srovnání let se jednalo o 5,22%. Také zde dochází k výraznému snížení u položky opravy a udržování, která opět poklesla o bezmála 26%. O 47% klesly i náklady z drobného dlouhodobého majetku, ale jak už je zmíněno výše, nejedná se o závratnou sumu, tentokrát počítáme s částkou 445 Kč. Za zmínku stojí především spotřeba energie, u které se hodnota snížila

o více jak 9%, což ve skutečnosti činí částku 10 116 Kč. Nárůst pozorujeme u ostatních služeb a u jiného sociálního pojištění.

## 8 POROVNÁNÍ NÁKLADŮ ZŠ UNESCO S NÁKLADY MENŠÍ ZŠ

Pro toto srovnání byla vybrána základní škola Babice, která sídlí v Babicích u Uherského Hradiště, asi 8 km od základní školy UNESCO. Do ZŠ UNESCO dochází 671 žáků a zaměstnává 70 pracovníků, v ZŠ Babice se učí 202 žáků a je zaměstnáno 25 pracovníků.

Porovnání má ukázat, jak rozdílnost v hospodaření mezi velkou a malou školou, co se počtu žáků týče, ale také jaká je náročnost financování malých či malotřídních škol nejen pro stát, ale i pro zřizovatele, kterým je většinou obec.

### 8.1 Hospodaření ZŠ Babice

V následující tabulce je stručný náhled do hospodaření ZŠ Babice v letech 2017 - 2019. Veškerá použitá data jsou získána z výkazů zisku a ztráty ze sledovaných let.

Náklady ZŠ Babice jsou mnohem nižší než v ZŠ UNESCO, jelikož se jedná o školu s menším počtem žáků. Rozdíl celkových nákladů má rostoucí tendenci. V roce 2017 činil rozdíl těchto nákladů 22,5 mil. Kč, poté 27,6 mil. Kč a v posledním sledovaném roce byl nejvyšší rozdíl, a to 31,85 mil. Kč. Výnosy se pohybují velmi podobně. Výsledek hospodaření je i u této školy kolísavý.

*Tabulka 8 Hospodaření ZŠ Babice (vlastní zpracování)*

(v Kč)	2017	2018	2019
<b>Náklady celkem</b>	<b>15 251 472,72</b>	<b>16 432 152,67</b>	<b>19 390 279,01</b>
- hlavní činnost	14 420 150,06	15 635 157,28	18 510 090,34
- doplňková činnost	831 322,66	796 995,39	880 188,67
<b>Výnosy celkem</b>	<b>15 322 303,00</b>	<b>16 691 526,00</b>	<b>19 507 658,00</b>
- hlavní činnost	14 462 967,00	15 841 024,00	18 550 749,56
- doplňková činnost	859 336,00	850 502,00	956 908,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>70 830,18</b>	<b>259 372,99</b>	<b>117 378,55</b>
- hlavní činnost	42 816,84	205 866,38	40 659,22
- doplňková činnost	28 013,34	53 506,61	76 719,33

### Hlavní činnost

V další tabulce lze pozorovat jednotlivé náklady ZŠ Babice v letech 2018 a 2019. Velmi výrazným rozdílem jsou mzdové náklady, které v této škole představují asi 1/3 mzdových nákladů ZŠ UNESCO. S tím jsou také spojeny náklady na sociální a zdravotní pojištění, které jsou také u této školy mnohonásobně nižší.

Spotřeba materiálu a energie je další položkou, která se výrazně liší od těchto nákladů na ZŠ UNESCO. Důvodem je nejen více tříd a žáků, kteří do ZŠ UNESCO dochází, ale i to, že se skládá ze dvou budov, tudíž jsou náklady na energie a materiál ovlivněny i těmito faktory.

Další skutečností je, že má tato škola nulové finanční náklady, přesněji kurzové ztráty, jelikož se zde neuskutečňují žádné mezinárodní projekty (např. Erasmus), jako to je na ZŠ UNESCO.

Velmi se také liší náklady na cestovné, které jsou ovlivněny počty pracovníků a jejich výjezdy na školení, výlety či školní akce. Rozdíl v této položce je více než 100 tis. Kč.

### Doplňková činnost

U doplňkové činnosti jsou naopak vyšší celkové náklady u ZŠ Babice, což můžeme pozorovat jak v tabulce č. 9, tak i na obrázku č. 12, kde jsou tyto náklady vyobrazeny graficky. Jsou vyšší, protože do školy dochází více cizích strávníků, ale především má škola mnohem více bytů, které pronajímá. Významnou položkou jsou také mzdové náklady, které jsou naopak o polovinu nižší než na ZŠ UNESCO.

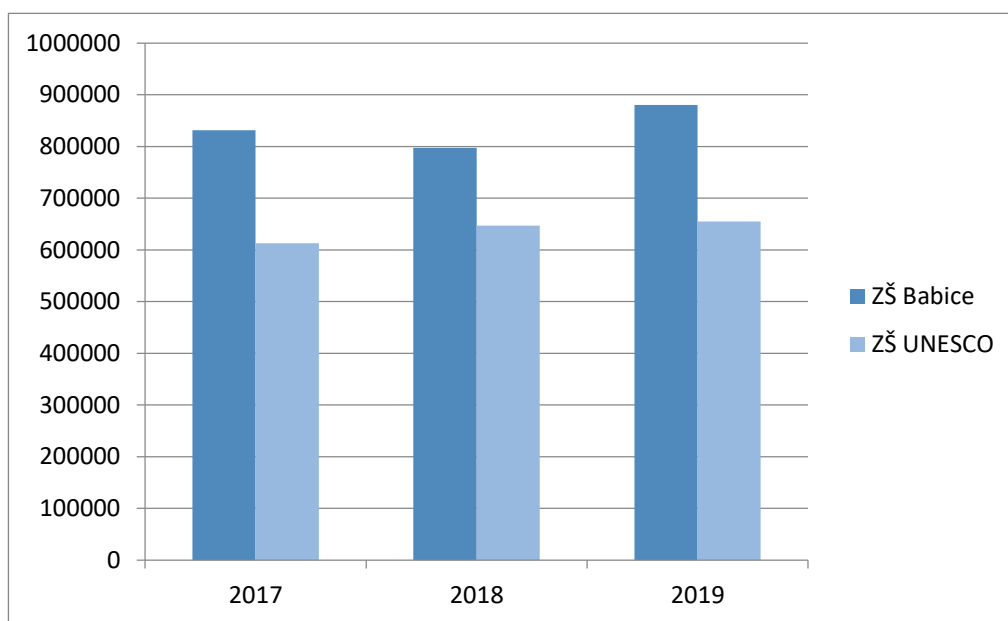
*Tabulka 9 Náklady ZŠ Babice v letech 2018 a 2019 (vlastní zpracování)*

(v Kč)	hlavní činnost		doplňková činnost	
	2018	2019	2018	2019
položka nákladů				
<b>Náklady celkem</b>	15 635 157,3	18 510 090,3	796 995,39	880 188,67
<b>Náklady z činnosti</b>	15 635 157,3	18 510 090,3	796 995,39	880 188,67
<b>Spotřeba materiálu</b>	1 644 749,09	1 789 409,02	571 640,39	645 365,41
<b>Spotřeba energie</b>	582 249,63	569 379,31	28 892,00	40 901,00
<b>Opravy a udržování</b>	298 006,57	92 426,15	-	-
<b>Cestovné</b>	18 691,00	24 467,00	-	-
<b>Náklady na reprezentaci</b>	632,00	0,00	-	-
<b>Ostatní služby</b>	472 013,87	508 423,71	12 123,00	11 970,00



<b>Mzdové náklady</b>	8 859 058,00	10 489 622,0	114 754,00	118 091,00
<b>Zákonné sociální poj.</b>	2 929 910,00	3 470 268,00	39 009,00	40 001,00
<b>Jiné sociální pojištění</b>	36 180,00	39 677,00	477,00	493,00
<b>Zákonné sociální nákl.</b>	205 503,62	257 301,76	2 295,00	2 361,26
<b>Jiné pokuty a penále</b>	0,00	155,00	-	-
<b>Odpisy DM</b>	515 522,00	577 710,00	25 248,00	21 006,00
<b>Náklady z drobného DM</b>	53 700,00	656 293,39	-	-
<b>Ostatní nákl. z činnosti</b>	18 941,50	34 958,00	-	-

Hned na první pohled si lze na obrázku č. 12 všimnout, že náklady u doplňkové činnosti základní školy Babice se mnohem výrazněji blíží hranici 1 mil. Kč, kterou by však ani jedna ze škol neměla překročit, jelikož by se tak stala plátcem DPH, což je, pro státní školy obecně, krajně nevýhodné. Vyšší náklady oproti ZŠ UNESCO má v letech 2017 a 2019 o 35% a v roce 2018 o 23%.



Obrázek 12 Porovnání nákladů doplňkové činnosti ZŠ UNESCO a ZŠ Babice (vlastní zpracování)

## 9 POROVNÁNÍ NÁKLADŮ ZŠ UNESCO S NÁKLADY PODOBNĚ VELKÉ ZŠ

Další kapitola se bude zaměřovat na porovnání ZŠ UNESCO s podobně velkou ZŠ Za Alejí, která sídlí ve stejném městě, tedy v Uherském Hradišti. Do této školy dochází 553 žáků a zaměstnává také 70 zaměstnanců.

Zde se dá očekávat, že rozdíly nebudou tak velké jako byly v předchozí kapitole, jelikož se jedná o školu, která je hned po ZŠ UNESCO, druhou největší v Uherském Hradišti.

*Tabulka 10 Hospodaření ZŠ Za Alejí (vlastní zpracování)*

(v Kč)	2017	2018	2019
<b>Náklady celkem</b>	<b>32 708 315,94</b>	<b>36 985 616,41</b>	<b>44 407 159,56</b>
- hlavní činnost	32 224 865,31	36 416 571,26	43 978 637,05
- doplňková činnost	483 450,63	569 045,15	428 522,51
<b>Výnosy celkem</b>	<b>32 758 904,86</b>	<b>36 997 210,2</b>	<b>44 379 351,69</b>
- hlavní činnost	32 265 454,36	36 411 403,45	43 899 394,69
- doplňková činnost	493 450,5	585 806,75	479 957,00
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>50 588,92</b>	<b>11 593,79</b>	<b>-27 807,87</b>
- hlavní činnost	40 589,05	-5 167,81	-79 242,36
- doplňková činnost	9 999,87	16 761,60	51 434,49

V tabulce č. 10 pozorujeme vývoj hospodaření ZŠ Za Alejí v letech 2017 až 2019. Zde se jak náklady, tak výnosy zvyšovaly, stejně jako to bylo u ZŠ UNESCO.

Náklady u hlavní činnosti ZŠ Za Alejí jsou o 15-19% nižší než v ZŠ UNESCO. V roce 2017 činil rozdíl celkových nákladů téměř 4,5 mil. Kč, další sledované roky se tento rozdíl zvýšil na 6,6 – 6,9 mil. Kč. Výnosy se pohybují velmi podobně. V roce 2017 byl rozdíl v hodnotě téměř 5 mil. Kč, poté se pohyboval kolem 7 mil Kč. Výsledek hospodaření má u hlavní činnosti klesající tendenci, u doplňkové naopak stoupá. Celkový výsledek hospodaření se ale postupně snižuje a v roce 2019 byl dokonce zhoršený, a to kvůli hospodaření hlavní činnosti.

U doplňkové činnosti pozorujeme spíše kolísavé hodnoty jak u výnosů, tak i u nákladů. V roce 2019 byl nejvyšší rozdíl v této činnosti v celkových nákladech, a to o více než 224 tis. Kč, nejmenší rozdíl naopak o rok dříve s částkou téměř 78 tis. Kč.

*Tabulka 11 Náklady ZŠ Za Alejí v letech 2018 a 2019 (vlastní zpracování)*

(v Kč)	hlavní činnost		doplňková činnost	
	2018	2019	2018	2019
položka nákladů				
<b>Náklady celkem</b>	<b>36 416 571,26</b>	<b>43 978 637,05</b>	<b>569 045,15</b>	<b>428 522,51</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	36 416 571,25	43 978 637,05	569 045,15	428 522,51
<b>Spotřeba materiálu</b>	3 082 849,23	3 294 590,71	20 725,86	18 025,12
<b>Spotřeba energie</b>	2 082 066,77	2 269 168,75	212 885,07	185 109,75
<b>Opravy a udržování</b>	603 504,40	288 321,73	48 577,00	0,00
<b>Cestovné</b>	73 713,00	141 666,40	-	-
<b>Nákl. na reprezentaci</b>	5 135,00	11 493,33	-	-
<b>Ostatní služby</b>	801 639,86	669 833,02	7754,26	11 272,04
<b>Mzdové náklady</b>	20 795 016,00	26 019 870,00	211 258,00	165 162,00
<b>Zákonné sociální poj.</b>	6 857 791,00	8 610 303,00	63 339,00	45 447,00
<b>Jiné sociální pojištění</b>	87 133,00	96 110,00	780,00	771,00
<b>Zákonné sociál. nákl.</b>	607 839,62	711 500,61	3 725,96	2 735,00
<b>Jiné daně a poplatky</b>	3 165,00	0,00	-	-
<b>Prodaný materiál</b>	24 440,00	26 130,00	-	-
<b>Odpisy DM</b>	254 755,00	268 236,00	-	-
<b>Nákl. z drobného DM</b>	1 097 510,54	1 528 288,93	-	-
<b>Ostat. nákl. z činnosti</b>	40 012,33	43 124,57	-	-

### Hlavní činnost

V tabulce č. 11 lze vidět veškeré náklady, které ZŠ Za Alejí eviduje. Tyto náklady jsou ve většině případů menší než u ZŠ UNESCO. Vyšší je pouze spotřeba energie, která se pohybuje v hodnotách nad 2 mil. Kč. Rozdíl se tak pohybuje mezi 4% a 9%. Dalšími

vyššími položkami jsou jiné daně a poplatky a prodaný materiál. Tyto částky však nejsou zásadní. Významnou částkou jsou však mzdové náklady, u kterých je rozdíl velký, i když má škola stejný počet zaměstnanců jako ZŠ UNESCO. Tyto náklady jsou nižší o 14% v letech 2017 a 2019 a o 20% v roce 2018. I když se školy musí při stanovování platů řídit podle tabulek, tak i přesto mají zaměstnanci na ZŠ UNESCO vyšší platy, i když má škola velmi podobné složení pedagogických a správních zaměstnanců. Tyto náklady totiž téměř vůbec nezávisí na zaměstnancích, ale na počtu žáků, žáků s přiznaným podpůrným opatřením, protože na ty přichází další peníze, nebo také na tom, kolik je žáků v jednotlivých třídách a na využití vyučovacích hodin. To je myšleno tak, že čím víc jsou hodiny dělené (např. kvůli cizím jazykům), tím víc je potřeba zaplatit učitelů.

Za ostatní služby zaplatila ZŠ UNESCO v roce 2018 o 100% více než ZŠ Za Alejí a v roce 2019 dokonce o 200%. Zde se jedná o např. o svozy odpadů či revize zařízení, které škola musí platit na obou budovách. Také za opravy a udržování zaplatila ZŠ UNESCO až o 350 tis. Kč více.

Lze tedy říci, že ač se jedná o velmi podobnou školu, jsou i zde relativně velké rozdíly. Faktorů, proč tomu tak je, existuje mnoho. Jsou jimi například již zmiňované počty dětí a tříd, dále počet projektů, které si škola dokáže zařídit a také dotace, o které zažádá.

### **Doplňková činnost**

Doplňková činnost je velmi ovlivněna kapacitou jídelny. Na ZŠ UNESCO je tato kapacita stanovena na 1 100 jídel, na ZŠ Za Alejí je ale tato hodnota téměř poloviční, a to 650 jídel. Do této sumy se však zahrnuje jak stravování žáků, tak i zaměstnanců a cizích strávníků. Tyto odlišné kapacity se také odráží na celkovém rozdílu nákladů i výnosů těchto škol. Zatímco ZŠ UNESCO, kam dochází na oběd mnohem více cizích strávníků, má spotřebu materiálu pohybující se kolem 200 tis. Kč, u ZŠ Za Alejí se tato částka pohybuje do 20 tis. Kč. Na druhou stranu má však spotřebu energie dvojnásobnou, což je dáno větším počtem pronájmů majetku.

## 9.1 Náklady připadající na žáka

Dále se zaměříme na výpočet nákladů, které připadají na 1 žáka. To ukazuje tabulka č. 12, kde lze zjistit, že čím je škola větší, co se počtu žáků týče, tím jsou nižší náklady na jednoho z nich. To dokazuje i fakt, že v roce 2019 u ZŠ UNESCO při počtu 671 žáků byly náklady o více jak 16 tisíc Kč nižší než u ZŠ Babice, do které v tu dobu docházelo pouze 202 žáků, ale u ZŠ Za Alejí už je to pouze o 4 tisíce Kč.

Výpočet byl proveden tak, že **celkové náklady hlavní činnosti** byly vyděleny **počtem žáků docházejících do dané školy v určitém roce**.

Další zajímavostí je, že došlo u všech analyzovaných škol k výraznému zvýšení nákladů na jednoho žáka, u ZŠ UNESCO se jedná o navýšení o částku 13 516 Kč, u ZŠ Za Alejí o 14 818 Kč a u ZŠ Babice o je rozdíl nejvyšší, a to 15 337 Kč. Přitom v nejmenší škole byl nárůst pouze o 13 žáků, naopak u největší z nich vzrostl počet o 70 žáků.

Z toho vyplývá, že je mnohem efektivnější financovat školy s větším počtem žáků, než školy, které mají daleko menší počet docházejících žáků. Pokud by se tedy počet těchto škol snížil z důvodu velké ekonomické náročnosti, bylo by to nejen pro stát, ale i pro zřizovatele, mnohem hospodárnější. Prostory, které by z malotřídních či malých škol zůstaly, by mohly být využity např. jako domovy pro seniory atp.

*Tabulka 12 Náklady připadající na jednoho žáka (vlastní zpracování)*

	2017	2018	2019
Počet žáků ZŠ UNESCO	601	642	671
<b>Náklady připadající na 1 žáka</b>	<b>61 877,56 Kč</b>	<b>67 610,53 Kč</b>	<b>75 393,55 Kč</b>
Počet žáků ZŠ Babice	189	192	202
<b>Náklady připadající na 1 žáka</b>	<b>76 297,09 Kč</b>	<b>81 433,11 Kč</b>	<b>91 634,11 Kč</b>
Počet žáků ZŠ Za Alejí	498	521	553
<b>Náklady připadající na 1 žáka</b>	<b>64 708,56 Kč</b>	<b>69 897,45 Kč</b>	<b>79 527,37 Kč</b>

## 10 KALKULACE NÁKLADŮ

Kalkulaci nákladů lze u této základní školy provést pouze pro doplňkovou činnost, protože jen ta by měla dosahovat zisku a neměla by tudíž být ztrátová. Pokud se však nenaskytne neočekávané situace, jako např. v roce 2019, kdy byla nutná výměna topení v bytě, který je školou pronajímán. V tento rok byl tedy hospodářský výsledek zhoršený.

Základní škola provádí kalkulaci jak pro stravování, tak i pro pronájmy majetku následujícím způsobem. Musí si dát ale pozor, aby nebyla překonána hranice obratu 1 mil. Kč. Poté by se totiž základní škola stala plátcem DPH, což však není škole doporučováno a tato situace by byla pro školu nevýhodná.

Pro stravování žáků je kalkulační vzorec jednoduchý, a to **cena oběda = cena surovin**, jelikož obědy pro žáky zahrnuje škola do hlavní činnosti.

### Kalkulační vzorec pro stravování

- 1) Přímý materiál (suroviny)
- 2) Přímé mzdy (sem spadá i příspěvek do fondu kulturních a sociálních potřeb)
- 3) Režie (revize, odpisy, energie atp.)
- 4) Zisk

### Kalkulační vzorec pro plnou cenu oběda v roce 2019:

- 1) Suroviny – 30 Kč
- 2) Mzdové a osobní náklady – 24 Kč
- 3) Režijní náklady – 8 Kč
- 4) Zisk – 13 Kč

**Celková částka tedy max. 75 Kč.** Tato cena je pro všechny cizí strávníky a pro zaměstnance, kteří mají přihlášený oběd, ale nejsou přítomni na pracovišti.

### Kalkulační vzorec pro pronájmy

- 1) Přímý materiál (spotřeba čisticích prostředků)
- 2) Přímé mzdy (část mzdy uklízečky)
- 3) Spotřeba energie (elektřina, voda, teplo) a služby (svoz odpadu apod.)
- 4) Zisk

Celková částka závisí na pronajímaném prostoru. V roce 2019 byly ceny na 1 hodinu pronájmu:

- tělocvičny **380 Kč**
- školního hřiště **190 Kč**
- učebny **140 Kč**
- odborné učebny **170 Kč**

## 11 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Praktická část bakalářské práce vznikla v návaznosti na část teoretickou, která sumarizuje získané poznatky ze zpracování literárních rešerší, a skládá se ze čtyř kapitol. V této části bylo využito především účetních výkazů, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výroční zprávy, ale i interních dokladů, které byly poskytnuty zástupkyní ředitele pro ekonomiku a provoz. Tyto výkazy se vážou k obdobím, která jsou v této práci analyzována, tedy 2017 až 2019.

První kapitola praktické části představuje školu, její základní informace, organizační strukturu a vývoj počtu zaměstnanců, jež má rostoucí tendenci. Dále je zde popsána majetková a finanční struktura, která informuje o majetku vlastnicím školou, a o zdrojích jeho krytí. Zde stojí za zmínku, že by škola mohla posílit v rámci svých možností rezervní fond pro případ, že by došlo k nenadálým poruchám či závadám.

Druhou kapitolou je samotná analýza nákladů. Z té vyplývá, že škola nerozděluje náklady na fixní a variabilní, pouze je člení druhově a dle zdrojů krytí. Škola nemůže využít analýzu bodu zvratu ani nákladové funkce, které byly popsány v teoretické části této práce. Vypracována je tedy analýza horizontální, jež je specifikována jako meziroční srovnání změny položek ve sledovaných letech 2017-2019, a analýza vertikální, což je poměr jednotlivých položek nákladů uvedený v % vůči celkovým nákladům. Z vertikální analýzy byl zjištěn nejvyšší i naopak nejnižší podíl položek na celkových nákladech a prostřednictvím horizontální analýzy jsou sledovány trendy vývoje jednotlivých nákladů.

Bylo zjištěno, že se náklady každým rokem navyšují. Nejvýraznější položku obsazovaly mzdové náklady, jež jsou hrazeny z velké části ze státního rozpočtu, který tak tvoří nejvýznamnější část ze všech zdrojů financování. Navyšování nákladů je zapříčiněno především nárůstem počtu žáků ve škole, kdy za poslední 3 roky jich přibýlo 70, žáků s přiznaným podpůrným opatřením, zvýšením počtu projektů, který se škola účastní, ale také vzrůstem cen. Výraznou položkou je také spotřeba energií. Jelikož se jedná o dvě velké budovy, ve kterých se musí svítit, topit, musí zde téct voda atp., je rozumné, aby škola zakoupila např. úsporné vodovodní baterie, zářivky a podobné, energii šetřící, komponenty, které sice v prvním roce budou pro školu velmi nákladnou záležitostí, avšak v dalších letech se bude tato investice vracet formou nižších částek na fakturách za energie.

Za navyšování nákladů také stojí položky ostatní služby a náklady z drobného dlouhodobého majetku. Ostatní služby jsou ve většině případů nezbytnými náklady, které



škola má, jelikož se jedná např. o revize zařízení či zpracování mezd. V případě nákladů z drobného dlouhodobého majetku se spíše jedná o modernizaci učeben či kabinetů a nákup nových notebooků pro učitele. Nemalé částky se také utrací za opravy a udržování ve školní kuchyni. Tyto náklady se každým rokem navyšují, proto stojí za zvážení, zda škola nepožádá zřizovatele o finanční prostředky na rekonstrukci či modernizaci školní kuchyně, která je již v mnoha ohledech nutná.

Pokud se škola rozhodne nakupovat větší množství například počítačů či vybavení do učeben, mohla by také uvažovat o tom, že na tyto zakázky vypíše výběrová řízení. Tím může snadno snížit náklady na nejnižší možné. Částka, kterou udává zákon o veřejných zakázkách, stanovuje minimální výši zakázky, při níž je nutné toto výběrové řízení vypsat. Je tudíž na zvážení školy, zda by nezadávala výběrová řízení i pod hranici stanovené částky.

Také velmi záleží na tom, kolik škola dostane peněz k hospodaření. To vše však nezáleží jen na státu či zřizovateli, ale také na řediteli, který musí fungovat také jako správný manager, který umí zkombinovat vyučovací hodiny tak, aby nebylo využito příliš mnoho učitelů na jednu třídu. Špatnou kombinací by se totiž mohlo stát, že by škola zbytečně přišla o nemalé peníze. Pokud dostane více, může pořizovat nový majetek či přispět odměnou ke mzdě atp. To závisí na tom, od koho tyto prostředky dostane (stát, zřizovatel, atp.). Pokud škola dostane více těch prostředků, které pokryjí jak provozní náklady, tak i mzdy a ostatní nezbytné náklady, zbydou jí peníze na ostatní věci, které jsou nad rámec. Pokud je neutratí, musí je vrátit a je možné, že v dalším roce by jich nemusela dostat tolik, kolik by dostala, kdyby tyto peníze utratila. A v tom je ten problém. ZŠ UNESCO se tak snaží ze zbylých peněz nakoupit majetek, který pomůže především k modernizaci učeben a zkvalitnění výuky.

Dále se analýza nákladů zaměřuje na doplňkovou činnost skládající se z pronájmů a hostinské činnosti. Obrat za tuto činnost však nesmí překročit částku 1 mil. Kč, která stanovuje plátcovství DPH, jelikož by toto plátcovství DPH bylo pro školu krajně nevýhodné. Proto je nutné si tuto hranici hlídat, což škola dělá. Od této hranice je však stále relativně daleko (výnosy v roce 2019 byly nejvyšší za sledované roky, a to 773 206 Kč), proto by škola mohla uvažovat o lehkém navýšení počtu cizích strážníků či nabídce přípravy pohoštění či rautů na oslavy. Počet cizích strážníků by si regulovala s ohledem právě na hranici plátcovství DPH. Tím by se sice zvedly i náklady mzdové a na materiál, ale škola by si tím mohla především velmi navýšit své výnosy.

Další kapitoly se zabývají porovnáním nákladů s menší a podobně velkou základní školou, kde je přiblíženo hospodaření těchto škol, poté srovnání s analyzovanou školou a dále pak vyčísleny náklady připadající na jednoho žáka. Touto analýzou bylo zjištěno, že financování nejmenší školy je mnohem náročnější než u větších škol jako je ZŠ UNESCO nebo ZŠ Za Alejí. Na jednoho žáka bylo na ZŠ Babice vynaloženo o 13 823 Kč – 16 241 Kč více než na ZŠ UNESCO. Dále bylo zjištěno, že ZŠ Babice se mnohem více přibližuje hranici 1 mil. Kč díky tomu, že má více cizích strávníků a pronajímá více bytů.

V poslední kapitole je popsáno, jak na této základní škole probíhá kalkulace pro doplňkovou činnost, přesněji tedy pro pronájmy a hostinskou činnost. Cena za oběd pro cizí strávníky je v roce 2019 pouze 75 Kč, což je velmi nízká cena, když si uvědomíme, že se škola nachází v centru, ale i to, že ke každému jídlu je na výběr několik druhů nápojů, salátů a ovoce. Proto dalším doporučením je navýšení ceny těchto obědů alespoň o 5 Kč právě z důvodu tak široké nabídky. Také by stálo za zvážení navýšení cen u pronájmů majetku, a to opět z důvodu toho, že škola sídlí v centru a je k ní velmi snadný přístup, jak od vlakového, tak i od autobusového nádraží.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zpracování analýzy nákladů pro příspěvkovou organizaci, přesněji základní školu UNESCO v Uherském Hradišti. Danou školou byly poskytnuty veškeré potřebné informace a podklady, které byly využity pro sledování vývoje nákladů, jejich analýzy a pozdější poskytnutí návrhů a doporučení, jež by mohla vést k efektivnějšímu řízení nákladů. Tento cíl se tedy podařilo splnit.

Práce byla rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Část teoretickou představovala literární rešerše, jež se zabývala problematikou nákladů, jejich pojetí, klasifikace, modelování a kalkulace.

Na teoretickou část navázala část praktická, v jejímž úvodu proběhlo představení společnosti a nastínění její majetkové a finanční struktury v letech 2017 – 2019. Poté následovala hlavní část, a to již zmiňovaná samotná analýza nákladů, kde byly náklady analyzovány z pohledu hlavní a doplňkové činnosti. Na základě druhového členění nákladů byla provedena horizontální a vertikální analýza nákladů a analýza nákladů z pohledu zdrojů jejich financování. Poté bylo provedeno porovnání školy s menší a podobně velkou školou a nakonec byla nastíněna kalkulace cen pronájmů a stravenek pro cizí strávníky.

Také bylo zjištěno, že analýzy nákladů, kterých lze využít pro výrobní či obchodní podnik, jehož hlavním cílem je maximalizace jeho tržní hodnoty, nejsou příliš vhodné pro státní příspěvkové organizace.

Pro lepší názornost bylo využito tabulek a obrázků, kterých je využito v obou částech bakalářské práce.

Závěr práce byl zaměřen na doporučení a návrhy pro základní školu. Byly vypsány návrhy, jak snížit náklady. Mezi hlavní doporučení patří požádání zřizovatele o finanční prostředky k rekonstrukci školní kuchyně, čímž by se snížily náklady za každoroční opravy a udržování, či nabídku přípravy pohoštění na oslavy, čímž by se navýšily výnosy u doplňkové činnosti s ohledem na maximální stanovenou výši obrátu DPH.

Výsledkem práce je detailní pohled na veškeré náklady ve škole a doporučení pro zlepšení hospodaření školy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLOCHER, Edward J., David E. STOUT a Gary COKINS, 2009. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Fifth edition. New York: McGraw Hill Higher Education, 992 s. ISBN 978-0-07-352694-2.

ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

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

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA, 2020. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 416 s. ISBN 978-80-7598-885-0.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualiz. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOČMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 280 s.. *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

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

NOVÁK, Petr, 2018. *Chování nákladů ve výrobních firmách z pohledu jejich variability*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně., 141 s. ISBN 978-80-7454-773-7.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 271 s. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

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

#### **Ostatní zdroje:**

Interní materiály školy

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

DM Dlouhodobý majetek

ZŠ Základní škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Pojetí nákladů (vlastní zpracování dle Popeska a Papadaki, 2016, s. 28) .....</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2 Přímé a nepřímé náklady vs. jednicové a režijní náklady (vlastní zpracování dle Nováka, 2018, s. 15) .....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 3 Fixní náklady (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39).....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 4 Variabilní náklady (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39).....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 5 Průběh variabilních nákladů v závislosti na velikosti produkce (Vochozka, Mulač, 2012 s. 79) .....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 6 Chování skokově fixních nákladů (Drury 2015 s. 34).....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 7 Vývoj celkových nákladů u hlavní činnosti .....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 8 Vývoj zdrojů financování v letech 2017-2019 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 9 Poměr zdrojů financování v roce 2019 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 10 Vývoj výnosů a nákladů u doplňkové činnosti v letech 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 11 Struktura nákladů v hlavní činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 12 Porovnání nákladů doplňkové činnosti ZŠ UNESCO a ZŠ Babice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>49</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i> .....	33
<i>Tabulka 2 Majetková struktura školy (vlastní zpracování)</i> .....	34
<i>Tabulka 3 Finanční struktura školy (vlastní zpracování)</i> .....	35
<i>Tabulka 4 Hospodaření ZŠ UNESCO (vlastní zpracování)</i> .....	36
<i>Tabulka 5 Druhové členění nákladů za rok 2018 a 2019 (vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Tabulka 6 Vertikální analýza hlavní a vedlejší činnosti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Tabulka 7 Horizontální analýza hlavní a doplňkové činnosti (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Tabulka 8 Hospodaření ZŠ Babice (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 9 Náklady ZŠ Babice v letech 2018 a 2019 (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tabulka 10 Hospodaření ZŠ Za Alejí (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 11 Náklady ZŠ Za Alejí v letech 2018 a 2019 (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tabulka 12 Náklady připadající na jednoho žáka (vlastní zpracování)</i> .....	53



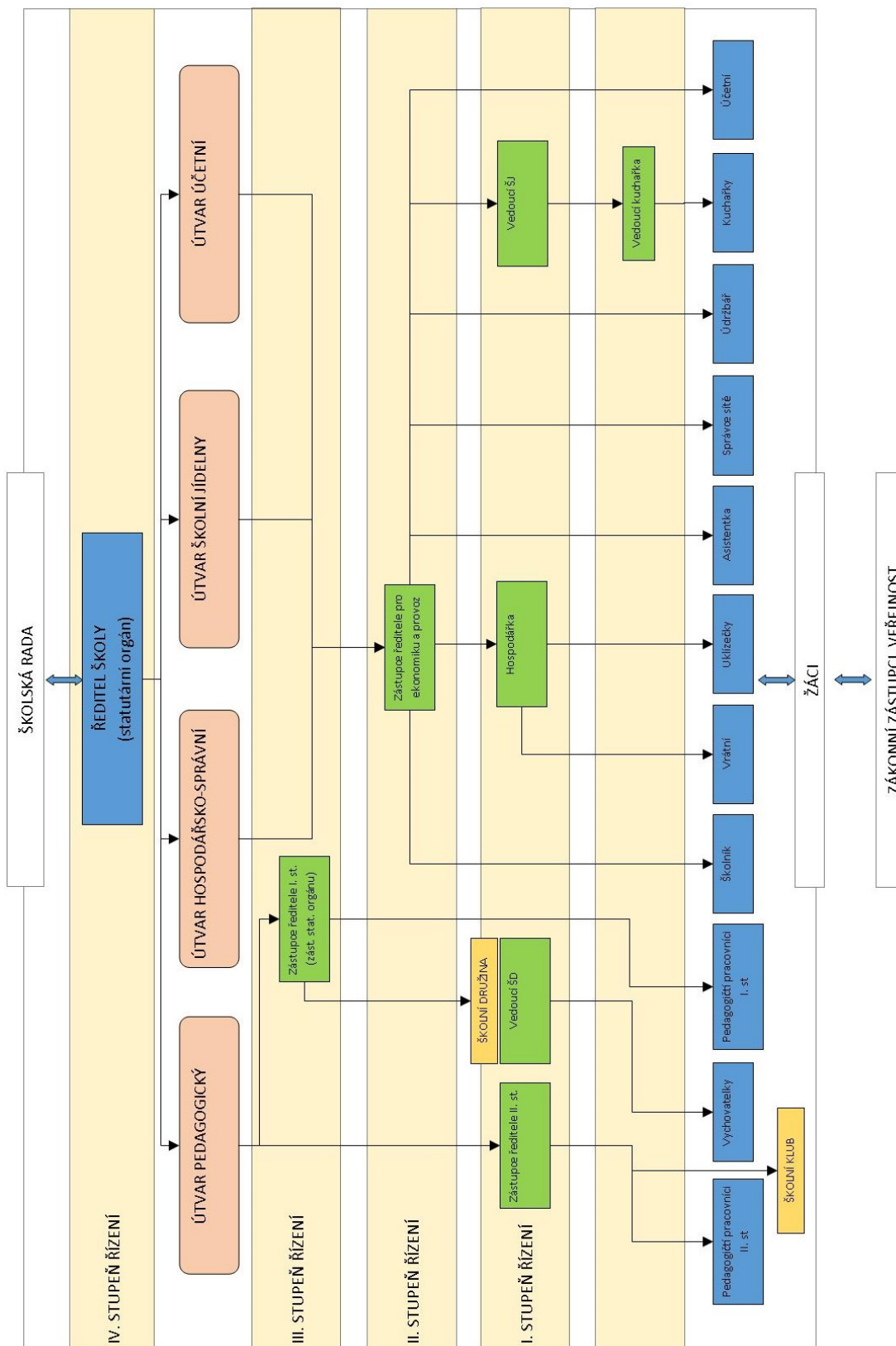
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační schéma

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty 2019

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty 2018

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHEMA



## PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019

Výkaz zisku a ztráty						
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE						
Základní škola UNESCO, Uherské Hradiště, Komenského náměstí 350, příspěvková organizace, Komenského náměstí 350, 686 62 Uherské Hradiště, 70436070						
CZ NACE: 85200		sestavený k 31.12.2018				
okamžik sestavení: 19.02.2019			(v korunách Kč na 2 des. místa)			
Číslo položky	Název položky	SÚ	BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
A.	NÁKLADY CELKEM		43 405 959,20	646 834,47	37 188 414,40	613 096,26
I.	Náklady z činnosti		43 398 591,64	646 834,47	37 188 201,71	613 096,26
1.	Spotřeba materiálu	501	3 752 503,65	191 286,46	3 534 394,50	156 824,28
2.	Spotřeba energie	502	1 885 120,74	108 067,67	2 182 676,83	108 483,55
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Prodané zboží	504	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Aktivace oběžného majetku	507	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Opravy a udržování	511	536 635,01	12 189,84	511 629,31	16 720,30
9.	Cestovné	512	158 324,91	0,00	90 317,48	0,00
10.	Náklady na reprezentaci	513	15 513,00	0,00	5 616,00	0,00
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Ostatní služby	518	1 598 986,57	10 553,87	958 027,61	11 003,29
13.	Mzdové náklady	521	25 064 908,00	237 412,00	21 257 654,00	234 692,00
14.	Zákonné sociální pojištění	524	8 204 986,00	80 715,00	6 962 960,00	79 808,00
15.	Jiné sociální pojištění	525	99 833,00	1 015,00	81 346,00	871,00
16.	Zákonné sociální náklady	527	663 621,09	4 748,24	673 816,97	4 693,84
17.	Jiné sociální náklady	528	0,00	0,00	0,00	0,00
18.	Daň silniční	531	0,00	0,00	0,00	0,00
19.	Daň z nemovitostí	532	0,00	0,00	0,00	0,00
20.	Jiné daně a poplatky	538	150,00	0,00	0,00	0,00
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	0,00	0,00	0,00	0,00
23.	Jiné pokuty a penále	542	0,00	0,00	0,00	0,00
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543	0,00	0,00	0,00	0,00
25.	Prodaný materiál	544	22 800,00	0,00	22 560,00	0,00
26.	Manka a škody	547	0,00	0,00	0,00	0,00
27.	Tvorba fondů	548	0,00	0,00	0,00	0,00
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	64 320,00	0,00	64 320,00	0,00
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552	0,00	0,00	0,00	0,00
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553	0,00	0,00	0,00	0,00
31.	Prodané pozemky	554	0,00	0,00	0,00	0,00
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555	0,00	0,00	0,00	0,00
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556	0,00	0,00	0,00	0,00
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557	0,00	0,00	0,00	0,00
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	1 251 448,51	846,39	809 954,84	0,00
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	79 441,16	0,00	32 928,17	0,00
II.	Finanční náklady		7 367,56	0,00	212,69	0,00
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Úroky	562	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Kurzové ztráty	563	7 367,56	0,00	212,69	0,00
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatní finanční náklady	569	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Náklady na transfery		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572	0,00	0,00	0,00	0,00
V.	Daň z příjmů		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Daň z příjmů	591	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595	0,00	0,00	0,00	0,00

Číslo položky	Název položky	SÚ	1	2	3	4
			BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
B.	VÝNOSY CELKEM		43 623 776,47	695 010,00	37 255 679,92	624 841,50
I.	Výnosy z činnosti		3 877 389,80	695 010,00	3 380 572,32	624 841,50
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	2 597 418,85	414 921,00	2 465 533,16	351 671,00
3.	Výnosy z pronájmu	603	0,00	280 089,00	0,00	273 170,50
4.	Výnosy z prodaného zboží	604	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	849 332,00	0,00	629 943,00	0,00
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	0,00	0,00	0,00	0,00
10.	Jiné pokuty a penále	642	0,00	0,00	0,00	0,00
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644	21 399,00	0,00	22 821,00	0,00
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645	0,00	0,00	0,00	0,00
14.	Výnosy z prodeje dlouhodob. hm. majetku kromě pozemků	646	0,00	0,00	0,00	0,00
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647	0,00	0,00	0,00	0,00
16.	Čerpání fondů	648	238 313,00	0,00	107 597,00	0,00
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	170 926,95	0,00	154 678,16	0,00
II.	Finanční výnosy		721,98	0,00	408,36	0,00
1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Úroky	662	523,06	0,00	395,63	0,00
3.	Kurzové zisky	663	168,57	0,00	12,73	0,00
4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Ostatní finanční výnosy	669	30,35	0,00	0,00	0,00
IV.	Výnosy z transferů		39 745 664,69	0,00	33 874 699,24	0,00
1.	Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	39 745 664,69	0,00	33 874 699,24	0,00
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-	217 817,27	48 175,53	67 265,52	11 745,24
2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	217 817,27	48 175,53	67 265,52	11 745,24

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky

# PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2018

Výkaz zisku a ztráty			
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE			
Základní škola UNESCO, Uherské Hradiště, Komenského náměstí 350, příspěvková organizace, Komenského náměstí 350, 686 62 Uherské Hradiště, 70436070			
CZ NACE: 85200		sestavený k 31.12.2019	
okamžik sestavení: 20.02.2020		(v korunách Kč na 2 des. místa)	

Číslo položky	Název položky	SÚ	BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
A.	NÁKLADY CELKEM		50 589 075,18	654 626,13	43 405 959,20	646 834,47
I.	Náklady z činnosti		50 581 304,81	654 626,13	43 398 591,64	646 834,47
1.	Spotřeba materiálu	501	3 949 200,78	208 573,67	3 752 503,65	191 286,46
2.	Spotřeba energie	502	2 173 318,94	97 951,68	1 885 120,74	108 067,67
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Prodané zboží	504	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Aktivace oběžného majetku	507	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Opravy a udržování	511	637 417,21	9 045,83	536 635,01	12 189,84
9.	Cestovné	512	130 242,11	0,00	158 324,91	0,00
10.	Náklady na reprezentaci	513	42 553,00	0,00	15 513,00	0,00
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Ostatní služby	518	1 943 362,46	15 252,35	1 598 986,57	10 553,87
13.	Mzdové náklady	521	29 618 354,00	235 671,00	25 064 908,00	237 412,00
14.	Zákonné sociální pojištění	524	9 625 209,00	79 871,00	8 204 986,00	80 715,00
15.	Jiné sociální pojištění	525	115 250,00	1 109,00	99 833,00	1 015,00
16.	Zákonné sociální náklady	527	930 106,78	4 713,42	663 621,09	4 748,24
17.	Jiné sociální náklady	528	0,00	0,00	0,00	0,00
18.	Daň silniční	531	0,00	0,00	0,00	0,00
19.	Daň z nemovitostí	532	0,00	0,00	0,00	0,00
20.	Jiné daně a poplatky	538	0,00	0,00	150,00	0,00
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	0,00	0,00	0,00	0,00
23.	Jiné pokuty a penále	542	0,00	0,00	0,00	0,00
24.	Dary a jiná bezúplatná předání	543	0,00	0,00	0,00	0,00
25.	Prodaný materiál	544	26 400,00	0,00	22 800,00	0,00
26.	Manka a škody	547	0,00	0,00	0,00	0,00
27.	Tvorba fondů	548	0,00	0,00	0,00	0,00
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	57 017,00	1 172,00	64 320,00	0,00
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552	0,00	0,00	0,00	0,00
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553	0,00	0,00	0,00	0,00
31.	Prodané pozemky	554	0,00	0,00	0,00	0,00
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555	0,00	0,00	0,00	0,00
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556	0,00	0,00	0,00	0,00
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557	0,00	0,00	0,00	0,00
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	1 285 538,85	445,12	1 251 448,51	846,39
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	47 334,68	821,06	79 441,16	0,00
II.	Finanční náklady		7 770,37	0,00	7 367,56	0,00
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Úroky	562	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Kurzové ztráty	563	7 770,37	0,00	7 367,56	0,00
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatní finanční náklady	569	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Náklady na transfery		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Náklady vybraných ústředních vládních institucí na transfery	571	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	572	0,00	0,00	0,00	0,00
V.	Daň z příjmů		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Daň z příjmů	591	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595	0,00	0,00	0,00	0,00

Číslo položky	Název položky	SÚ	1	2	3	4
			BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
B.	VÝNOSY CELKEM		50 570 735,15	773 206,00	43 623 776,47	695 010,00
I.	Výnosy z činnosti		4 008 086,84	773 206,00	3 877 389,80	695 010,00
1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	32 257,00	2 500,00	0,00	0,00
2.	Výnosy z prodeje služeb	602	2 681 185,00	491 400,00	2 597 418,85	414 921,00
3.	Výnosy z pronájmu	603	0,00	279 306,00	0,00	280 089,00
4.	Výnosy z prodaného zboží	604	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	888 201,00	0,00	849 332,00	0,00
9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	0,00	0,00	0,00	0,00
10.	Jiné pokuty a penále	642	0,00	0,00	0,00	0,00
11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Výnosy z prodeje materiálu	644	25 279,00	0,00	21 399,00	0,00
13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645	0,00	0,00	0,00	0,00
14.	Výnosy z prodeje dlouhodob. hm. majetku kromě pozemků	646	0,00	0,00	0,00	0,00
15.	Výnosy z prodeje pozemků	647	0,00	0,00	0,00	0,00
16.	Čerpání fondů	648	234 468,00	0,00	238 313,00	0,00
17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	146 696,84	0,00	170 926,95	0,00
II.	Finanční výnosy		756,90	0,00	721,98	0,00
1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Úroky	662	756,90	0,00	523,06	0,00
3.	Kurzové zisky	663	0,00	0,00	168,57	0,00
4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	0,00	0,00	0,00	0,00
6.	Ostatní finanční výnosy	669	0,00	0,00	30,35	0,00
IV.	Výnosy z transferů		46 561 891,41	0,00	39 745 664,69	0,00
1.	Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	672	46 561 891,41	0,00	39 745 664,69	0,00
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-	-18 340,03	118 579,87	217 817,27	48 175,53
2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	-18 340,03	118 579,87	217 817,27	48 175,53

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky