

Studijní opora

Název předmětu: Financování a ekonomické řízení

Téma: Finanční řízení

Vzdělávací cíl:

Cílem tématu je seznámit studenty s vývojem, pojmovým aparátem a s obecným vymezením finančního řízení s provazbou do rezortu obrany.

- znát definice základních pojmů v oblasti finančního řízení,
- znát úlohu jednotlivých subjektů v oblasti finančního řízení,
- umět teoreticky popsat princip finančního řízení ve veřejném sektoru.

Zpracoval: pplk. Ing. Petr MUSIL

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah

1. Finanční řízení – teoretické vymezení,
2. Základní pojmy v oblasti finančního řízení,
3. Vývoj a metody finančního řízení,
4. Finanční řízení ve veřejném sektoru,
5. Finanční řízení v rezortu obrany.

1 Finanční řízení – teoretické vymezení

V praxi se používají různé pojmenování a pojmy, jako je finanční management, řízení financí nebo finanční řízení podniku. U veřejného sektoru to jsou veřejné finance a finanční řízení veřejného sektoru.

Co zahrnuje oblast **finančního řízení**?

Zahrnuje různé metody řízení financí, tedy nakládání s finančními zdroji v celém jejich životním cyklu - od získávání finančních zdrojů a kapitálu (financování a získávání finančních zdrojů na finančním trhu), rozpočtování, rozdělování a distribuci finančních zdrojů, řízení a efektivní nakládání s finančními zdroji, hospodaření s finančními zdroji, řízení finančních rizik, rozdělování zisku a další finanční operace v organizaci (např. nákup, strojů, budov, pozemků, apod.).

Obvykle se **finanční řízení** definuje „jako subjektivní ekonomická činnost, zabývající se získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělováním zisku (dividendová politika) s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku firmy.“¹ Oblast financování je nedílnou součástí finančního řízení. Financování při tom chápeme jako konkrétní realizaci **finančního řízení**. Samotné **financování** je obecně řečeno aplikací řady ekonomických a finančních pravidel a principů vedoucích k maximalizaci majetku firmy neboli jeho **celkové hodnoty podniku** (*firm's wealth*).

Cílem řízení financí v tržním hospodářství je maximalizace tržní hodnoty podniku, tedy tržní hodnoty vlastního kapitálu, za které jsou svým dílem odpovědní manažeři podniku a to vůči majitelům podniku či dalším zájmovým skupinám (stakeholderům). Manažer odpovědný za řízení financí v celé organizaci se nazývá finanční ředitel (CFO²). Nikdo přesně neví kdy je dosaženo maximální tržní hodnoty, i když je tento cíl považován za prioritní v dlouhodobé strategii každé firmy. Jedním ze způsobů jak zjistit bohatství či hodnotu (a tedy i cenu) organizace (podniku) je **prostřednictvím akcií** společnosti na akciovém trhu. Jestliže cena akcií podniku roste, lze konstatovat, že majetek akcionářů byl rovněž rozmnožen či navýšen. Další cíle finančního řízení jsou zajištění průběžné platební schopnosti (solventnosti) podniku, zajištění průběžné likvidity aktiv a zajištění rentability (ziskovosti) podniku.

¹ VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. aktual. a dopl. vyd. Havlíčkův Brod: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-2 1-1.

² **CFO** (Chief Financial Officer), používá se zkratka CFO, používá se pro označení pozice finančního ředitele. CFO je manažer v organizaci odpovědný za řízení financí v celé organizaci. Úkolem CFO je odpovídat za řízení financí podniku / organizace.

Finanční řízení má tyto **hlavní úkoly**:³

1. Získávat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat a jeho struktuře a jejich změnách (získat úvěr, vydat akcie nebo obligace, apod.),
2. Rozhodovat o umístění kapitálu (vývoj nových výrobků a technologií, investice volného kapitálu do pozemků, akcií, cenných papírů, apod.),
3. Rozhodovat o rozdělení zisku (reinvestovat jej nebo vyplatit ve formě dividend – organizovat dividendovou politiku podniku),
4. Prognózovat, plánovat, zaměstnávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku.

Finanční řízení a financování u všech druhů organizací (od malých až po velké firmy) je ovlivněno dvěma faktory, a to faktorem času a faktorem rizika.

Respektování faktoru času je zásada, která se dá vyjádřit v bezinflačním prostředí jednoduchým pravidlem: jedna koruna získaná dnes, má větší hodnotu, než stejná koruna získaná zítra, protože dnešní koruna může být okamžitě investována a přinášet určitý efekt. Proto je třeba ve všech finančních úvahách a rozhodnutích respektovat čas a aktualizovat peněžní příjmy (např. velice důležité je respektování faktoru času při dlouhodobém finančním – investičním rozhodování).

Peníze uschované v domě ztrácí svou hodnotu vlivem inflace. Dnešní peníze tak mají pro nás tím větší hodnotu, s čím větším výnosem jsme schopni je bezpečně investovat. Investováním rozumíme takové použití peněz, které s postupujícím časem zvětšuje jejich číselné množství, tzn., zhodnocuje počáteční kapitál. Hodnota peněz se v čase neustále mění. Inflace peníze znehodnocuje, vhodným investováním peníze zhodnocujeme, čímž působíme proti účinkům inflace. Mluvíme tak o **časové hodnotě peněz**, nebo též o působení faktoru času na hodnotu peněz.

Faktor rizika ve finančním řízení spočívá v tom, že koruna získaná s rizikem má menší hodnotu, než koruna bezriziková. Finanční řízení musí proto vedle faktoru času respektovat i riziko, se kterým jsou peněžní příjmy získány a peněžní výdaje investovány. Největší význam má zohledňování rizika opět při dlouhodobém strategickém finančním – investičním rozhodování.

³ SYNEK, Miroslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. 4. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4

Je ovlivněno působením různých faktorů, především:

- proměnlivostí tržeb a nákladů,
- diverzifikací výroby,
- postavením firmy na trhu,
- výběrem technologie apod.

Rozlišuje dvě úrovně rizika, a to:

- 1) **Nejistota** (širší pojem) je neurčitost, náhodnost podmínek či výsledku nějakých jevů.
- 2) **Riziko** (užší pojem) je takový druh nejistoty, kdy je možné vyčíslit pravděpodobnost výskytu určitých (konkrétních) odchylek.

Riziko představuje i možnost ztráty investovaných finančních prostředků. Rizika vzniká z vnějších příčin, jako jsou přírodní katastrofy, hospodářské krize, inflace, nebo z vnitřních příčin organizace, jako je chybný odhad poptávky, nebo chybné zaměření investic. U finančního rozhodování platí následující pravidla:

- **čím vyšší je míra rizika, tím vyšší je i požadován budoucí výnos z případné investice,**
- **preferuje se vždy větší výnos před menším výnosem,**
- **preferuje se vždy menší riziko před větším rizikem,**
- **preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později,**
- **motivace investování do určité akce je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiné akce (s přihlédnutím k míře rizika).**

Finanční riziko je ve finančním řízení chápáno jako určitá stránka celkového podnikatelského rizika, které vzniká při využívání určitých forem financování, které si vynucují fixní platby (splátky úvěru, splátky dluhopisu, úroky z úvěru a dluhopisu, stálé leasingové splátky apod.). Tyto platby mají přednost před provozními výdaji, použitím disponibilního zisku pro financování rozvoje, výplatou kmenových dividend apod. Toto finanční riziko se projevuje zejména ztrátou likvidity podniku (např. u akciové společnosti též dodatečnou proměnlivostí výnosu na akcii, a tím i kolísáním její tržní hodnoty - kurzu akcie).

Technicky se riziko obvykle zohledňuje úpravou diskontní sazby, používané pro vyjádření časového hlediska: čím vyšší riziko se předpokládá, tím vyšší se volí diskontní sazby pro aktualizaci peněžních toků. Pro bezpečné, neriskantní investice se většinou diskontní sazby odvozují od výnosu bezpečných cenných papírů – státních obligací. Výše rizika se kvantifikuje pomocí různých matematicko-statistických postupů (směrodatná odchylka, odhad). Respektování rizika ve finančním řízení podniku se projevuje i v tom, že se uplatňují různé formy ochrany proti rizikům (diversifikace investic, výroby, trhů, přesun rizika, tvorba rezervních fondů...)

2 Základní pojmy v oblasti finančního řízení

Financování (finance) - Využívání řady ekonomických a finančních nástrojů a principů k maximalizaci bohatství (majetku) firmy a hodnoty jejich akcií.

Finanční plánování (financial planning) - Komplexní činnost zahrnující určení výdajů a příjmů, stanovení nákladových limitů, budoucích tržeb a zisku, rozhodování o alokaci fondů a určení alternativních strategií pro případ jiného než plánovaného vývoje.

Makroekonomické vlivy (macro factors) - Širší ekonomické a finanční vlivy a činitelé, kteří ovlivňují přímo a nepřímo tržby a zisk organizace (podniku).

Mikro rozhodnutí (micro decisions) - Vnitřní rozhodnutí v rámci podniku, která ovlivňují tržby, pomáhají řídit náklady a zisk organizace (podniku).

Poměr riziko/zisk (risk/return trade-off) - Požadovaná míra zisku (výnosu), která podmiňuje danou investici při konkrétní míře rizika.

Peněžní prostředky (finances) - Představují tu část aktiv (majetku) organizace (podniku), která má podobu hotovosti, různých forem vkladů u peněžních ústavů a ekvivalentů peněžních prostředků (tj. cenin, šeků, poukázek na zboží a služby).

Finanční zdroje (financial resources)

- 1) Za finanční zdroje mohou být považovány takové zdroje, které poskytují peněžní prostředky a podnikový kapitál.
- 2) Finanční zdroje jsou souhrny peněz, které podnik získá za určité časové období a to prodejem svých výkonů.
- 3) Finanční zdroje jsou veškeré tržby podniku (nejpoužívanější definice).

Maximalizace jmění (wealth maximization) - Navýšení hodnoty podniku výběrem těch investičních strategií, které přinášejí nejlepší poměry riziko/výnos.

Rozpočtování omezených zdrojů (budgeting of scarce resources) – Klíčová úloha soudobého financování a finančního plánování zvláště, spočívající v nalézání optimálních zdrojů financování organizace (podniku) vycházející z podmínek vzácnosti jednotlivých zdrojů kapitálu a volba jejich kombinace dle původu a alokace v podniku.

3 Vývoj a metody finančního řízení

Finanční řízení se postupně vyvíjelo od počátku dvacátého století. Začíná se oddělovat od ostatních činností v organizaci. Do krize ve třicátých letech se problematika financí soustřeďovala zejména na zakládání a vznik nových organizací (podniků) a na možnosti získání potřebných finančních zdrojů. V této době začíná převládat názor, že finanční řízení je vrcholem celého řízení firmy (dříve bylo chápáno pouze jako doplněk). Období hospodářské krize přineslo řešení problematiky zániku firem, likvidity organizace (podniku) a zdokonalení finanční analýzy. Teoretici řešili problematiku externího a interního kapitálu a jejich vazeb. Od této doby se finanční řízení vyděluje jako samostatná vědní disciplína, začínaly vznikat samostatné řídící útvary, které se zabývaly finančními toky a finančním řízením. V 50. letech se objevuje snaha hodnotit organizaci (podnik) podle průběhu finančních toků. Avšak zejména pod vlivem využití operační analýzy byla snaha řídit oběžná aktiva organizace (podniku) a přistupovalo se k problematice vyhodnocování technologických a investičních záměrů. Velký dopad na vznikající koncepci finančního řízení mělo i zavádění informačních technologií. Léta 60. a 70. přinášejí zdokonalení a prohloubení aplikace kvantitativních metod při širším využití výpočetní techniky. Oblast zájmu se soustředila na oceňování rizika a na možnost ochrany proti různým druhům rizik spojených např. s problematikou investování. S tím souvisel i zájem o teorie portfolia. V 70. letech pak došlo k prudkým změnám v okolí organizací (podniků) a management organizace (podniku) se snažil přizpůsobovat (např. energetické krizi) svá finanční rozhodnutí s cílem optimálního chování organizace (podniku). V 80. letech došlo ke zvýšenému zájmu o nové nástroje finančních trhů. V současné době je snaha vylepšovat dané metody a zlepšovat přístup k informacím, racionalizovat finanční řízení

V rámci finančního řízení, jakožto teoretické disciplíny, se pozornost v uplynulých desetiletích soustřeďovala na konstrukci nástrojů umožňujících manažerům řešit zejména problémy řízení pohybu pracovního kapitálu (**working capital**), finanční analýzy (**financial analysis**) založené na rozboru obsahu a vazeb v rámci účetních či finančních výkazů (**financial statements**). V posledních letech se však pozornost přesouvá do oblasti rozpočtnictví a plánování zdrojů, vycházející z jejich omezenosti

(*budgeting of scarce resources*) a snažit se o dosažení a přijetí správných investičních rozhodnutí do jednotlivých investičních záměrů nebo položek aktiv (tj. majetku), které zaručují co nejlepší poměr riziko/zisk. Pro takováto rozhodnutí je charakteristická existence řady variant a studium a vyhodnocování jejich efektu na hodnotu podniku. Stejně tak charakteristické pro pojetí dnešních financí je vyhodnocení správné proporce mezi vlastním a cizím financováním (*stock and debt financing*).

Finančním řízením je všeobecně možné označit jako proces, kdy prostřednictvím finančních zdrojů řídíme, organizujeme a určujeme a ovlivňujeme cíl organizace.

Finanční řízení je dynamický proces, který se neustále mění dle aktuálních podmínek. Výsledkem musí být plynulý provoz firmy, dostatek hotovostních prostředků, efektivní práce se zdroji, krytí majetku a bezpečně vynaložené volné prostředky investic, které umožní firmě růst.⁴

Pavelková D. a Knápková A. ve své publikaci uvádí, že finanční řízení nelze provádět podle univerzálního návodu. Liší se jak mezi jednotlivými podniky, tak i mezi jednotlivými průmyslovými odvětvími. Ve stavebnictví je výrobní a obchodní cyklus mnohem delší než například v oboru služeb. Odrazem rozdílů v délce finančního a výrobního cyklu je i míra rizika, kterou každé odvětví podstupuje. Tomu odpovídá i struktura způsob financování konkrétních podnikatelských aktivit hospodaření podniku. Finanční řízení by mělo být pružné – musí reagovat na jednotlivé dílčí změny na trhu (změna poptávky, konkurenční boj, apod.), tzn. na vnější zásahy a zároveň řídit vnitřní vlivy subjektu. V rámci tohoto pohledu se pak dlouhodobé i krátkodobé plánování zdrojů za podmínek jejich omezenosti jeví jako jedno z řešení aplikace nových finančních nástrojů případně nástrojů staronových jako je například **rozpočetnictví**.⁵

Finanční řízení **podniku** zahrnuje několik různých skupin procesů, jako jsou:

- Finanční plánování,
- Získávání finančních zdrojů (financování),
- Rozpočtování,
- Finanční analýzy,
- Finanční operace, účetnictví.

⁴ ERP - Enterprise resource planning, dostupné z: <http://cz.linkedin.com/in/tomaskrystufek>.

⁵ PAVELKOVÁ, Dana a Alena KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance*. 1. vyd. Zlín: UTB Zlín, 2008, s. 8-9. ISBN 978-80-7318-732-3.

Finanční řízení organizace (podniku) je zabezpečováno pomocí různých druhů metod a ukazatelů.

Metody finančního řízení vychází (jsou založeny) z rozdílných finančních ukazatelů (metriky) a výkazů. To této oblasti ukazatelů řadíme:⁶

- **ukazatele zisku** - EAC, EAT, EBT, EBIT, EBITDA, Hrubé rozpětí, Ekonomický zisk, Čistý zisk plus úroky po zdanění,
- **hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku**
 - o CFROI (Cash Flow Return on Investment) - CF výnosnost investice,
 - o CROGA (Cash Return on Gross Assets) - CF výnosnost hrubých aktiv,
 - o EVA (Economic Value Added) - ekonomická přidaná hodnota,
 - o MVA (Market Value Added) - hodnota přidaná trhem,
 - o RONA (Return on Net Assets) - výnosnost čistých aktiv,
- **ukazatele na bázi cash-flow**
 - o Cash flow na akcii,
 - o CF rentabilita aktiv - ROA(CF),
 - o CF rentabilita celkového kapitálu,
 - o CF rentabilita tržeb - ROS (CF),
 - o CF solventnosti,
 - o CF úrokové krytí nákladů,
 - o Doba splácení dluhů (DSD),
 - o Krytí fixních plateb,
 - o Likvidita z cash flow,
 - o Míra samofinancování investic,
 - o Poměr tržní ceny akcie ke cash flow na akcii,
 - o Rentabilita vlastního kapitálu z CF,
 - o Stupeň oddlužení,

⁶ *Managementmania: Územní samospráva* [on-line]. Praha: Managementmania. [2014-07-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomika-a-finance>

- **ukazatele likvidity**

- o CR (Current Ratio) - Běžná likvidita,
- o CPR (Cash Position Ratio) - Okamžitá likvidita,
- o QAR (Quick Asset Ratio) - Pohotová likvidita,

- **ukazatele rentability**

- o ROA (Return on Assets) - Rentabilita aktiv,
- o ROC (Return on Capital) - Rentabilita nákladů,
- o ROCE (Return on Capital Employed) - Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu,
- o ROGIC (Return on Gross Invested Capital) - Rentabilita brutto investovaného kapitálu,
- o ROI (Return on Investments) - Rentabilita investic,
- o ROIC (Return on Invested Capital) - Rentabilita celkového investovaného kapitálu,
- o ROE (Return on Equity) - Rentabilita vlastního kapitálu,
- o ROO (Return on Organization) - Rentabilita podniku (organizace),
- o ROS (Return on Sales) - Rentabilita tržeb,
- o ROR (Return on Revenue) - Rentabilita výnosů,
- o Ukazatel Du Pont - rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu,

- **techniky hodnocení investic (investičních variant)**

- o NPV (Net Present Value) - Čistá současná hodnota,
- o IRR (Internal Rate of Return) - Vnitřní výnosové procento,
- o PI (Profitability Index) - Index ziskovosti,
- o PP (Payback Period) - Doba návratnosti,
- o ABPM (Accounting-Based Profitability Measures) - Průměrný výnos z účetní hodnoty,
- o Průměrný roční výnos,
- o Průměrná doba návratnosti,
- o Průměrná procentní výnosnost,

- **ukazatele zadluženosti**

- o Ukazatel věřitelského rizika (Total Debt to Total Assets),
- o Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv,
- o Finanční páka,
- o Poměr kapitálu věřitelů a kapitálu akcionářů (Debt to Equity Ratio),
- o Ukazatel úrokového krytí (TIE - Times Interest Earned Ratio),
- o Míra krytí dluhového břemene,
- o Míra zadluženosti vlastního kapitálu,

- **ukazatele aktivity**

- o Total Assets Turnover Ratio - Obrat aktiv,
- o ACP (Average Collection Period) - Doba splatnosti pohledávek,
- o Creditors Payment Period - Doba splatnosti krátkodobých závazků,
- o Fixed Assets Turnover - Obrat dlouhodobého majetku,
- o Inventory Turnover - Doba obratu zásob,
- o Inventory Turnover Ratio - Obrat zásob,
- o Obchodní deficit,

- **ukazatele tržní hodnoty (kapitálového trhu)**

- o Aktivační poměr (Plowback Ratio),
- o Čistý zisk na akcii (EPS - Earnings Per Share),
- o Dividendové krytí (Dividend Cover),
- o Dividendový výnos (Dividend Yield),
- o PEG poměr (Price to Earnings to Growth Ratio),
- o Poměr ceny a tržeb na akcii (P/S - Price to Sales Ratio),
- o Poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty (P/B - Price Book Value, M/B - Market to Book Ratio),
- o Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E - Price Earnings Ratio),
- o Trvale udržitelné tempo růstu (Sustainable Growth Rate),

- o Účetní hodnota akcie (BV - Book Value),
- o Výplatní poměr (Payout Ratio),
- **ukazatele produktivity**
 - o Celková produktivita (TFP - Total Factor Productivity),
 - o EVA (Economic Value Added) - Ekonomická přidaná hodnota.

Další finanční ukazatele:

- o Altmanova analýza (Altman Z-score) - Altmanův index, Altmanova analýza
- o CAGR (Compound annual growth rate)
- o DAR (Debt/Asset ratio) - proporce majetku společnosti, která je financována skrze dluh
- o NWC (Net Working Capital) - Čistý pracovní kapitál
- o WC (Working Capital) - Pracovní kapitál
- o WACC (Weighted Average Cost of Capital) - průměrné náklady kapitálu
- **absolutní ukazatele**
 - o Horizontální analýza,
 - o Vertikální analýza,
- **rozdílové ukazatele**
- **podílové (relativní) ukazatele (poměrové, syntetické ukazatele)**
 - o Ukazatele aktivity,
 - o Ukazatele likvidity,
 - o Ukazatele tržní hodnoty (kapitálového trhu),
 - o Ukazatele rentability,
 - o Ukazatele zadluženosti,
- soustava **provázaných ukazatelů** - viz např. BSC
- základní finanční výkazy jsou

- o Rozvaha,
- o Výkaz zisků a ztrát (výsledovka),
- o Přehled o peněžních tocích (cash flow).

4 Finanční řízení ve veřejném sektoru

Definice **veřejného sektoru** podle ekonomického slovníku: „je část ekonomiky, jejíž statky a služby jsou financovány převážně z veřejných rozpočtů.“⁷ **Zjednodušeně** je veřejný sektor specifickou součástí ekonomiky, a je součástí sektoru služeb. **Cílem** není dosažení zisku, ale **dosažení užítku**.

Zahrnuje celou řadu odvětví služeb:

- Všeobecné veřejné služby (veřejná správa),
- Obrana,
- Veřejný pořádek a bezpečnost,
- Ekonomické záležitosti,
- Ochrana životního prostředí,
- Bydlení a společenská infrastruktura,
- Zdravotnictví (Zdraví),
- Rekreační, kultura a náboženství,
- Odvětví vzdělávání - Veřejný sektor,
- Sociální věci (Sociální služby).

Hospodářská politika určuje **funkce veřejného sektoru**, úkoly, priority a nástroje dosažení stanovených cílů, ale i finanční nástroje – finanční limity, finanční ukazatele objem dotací,

⁷ HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.

Rozlišujeme tyto základní funkce veřejného sektoru:

- 1) **Ekonomická** - zejména zajištění potřebného množství statků, které není schopen zajistit ziskový sektor,
- 2) **Sociální** - zejména zajištění podmínek pro „kvalitu života“,
- 3) **Politická** - zejména podporovat sociální smír ve společnosti, který přináší ekonomické efekty,
- 4) **Etická** - se snaží podpořit pozitivní charakter hodnotově orientačního a sociálně participačního potenciálu členů společnosti.

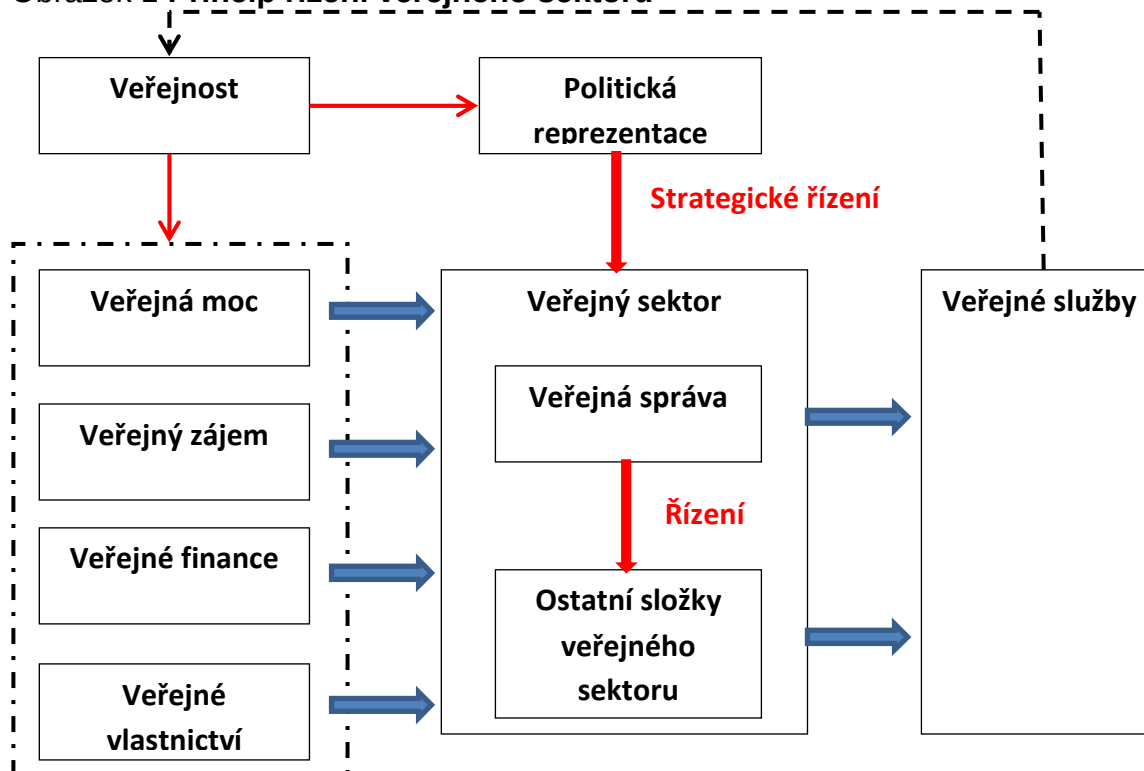
K **základním činnostem** veřejného sektoru patří zajištění veřejných statků, následně na produkci veřejných statků efektivně alokovat finanční prostředky z rozpočtové soustavy pomocí přerozdělovacích procesů. Zajištění efektivnosti veřejného sektoru je jedním z největších problémů.

Veřejný statek – je statek, služba, jehož spotřeba je nedělitelná (nelze ho rozdělit mezi spotřebiteli, nezmenšitelnost, nerivalitní spotřeba) a nevylučitelná (nelze účinně zamezit jeho spotřebě).

Klíčovým výstupem veřejného sektoru jsou veřejné služby. Z hlediska řízení organizací veřejného sektoru je proto klíčová schopnost řídit poskytované služby. Vzhledem k rozmanitosti veřejného sektoru jsou ale uplatňovány téměř všechny oblasti řízení.

Řízení z pohledu veřejného sektoru je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů veřejného sektoru. Dosažení cílů organizace může být nejlépe zajištěno dobrou vzájemnou harmonií manažerských funkcí (**Sekvenční manažerské funkce** – Plánování, Organizování, Výběr a rozmisťování pracovníků, Vedení lidí, Kontrola; **Paralelní manažerské funkce** - Analyzování řešených problémů, Rozhodování, Realizace, respektive implementace). Princip řízení veřejného sektoru je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1 Princip řízení veřejného sektoru



Zdroj: vlastní zpracování podle MANAGEMENTMANIA.COM LLC: Veřejný sektor. [online].
 Wilmington: New Castle County Delaware 19803 USA [cit. 2014-07-14].
<https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>

Veřejnost je nositelem veřejné moci (na základě volebního práva od občanů je sestavena vláda – státní moc, apod.), vyjadřuje svůj veřejný zájem na směřování veřejného sektoru. Na základě daní a poplatků od veřejnosti vznikají veřejné finance (státní rozpočet, rozpočtová soustava, apod.) a veřejné vlastnictví. Tyto skutečnosti jsou předpokladem fungování veřejného sektoru, který produkuje veřejné služby. Veřejná správa řízená politickou reprezentací země koordinuje (usměrňuje) činnost ostatních složek veřejného sektoru.

Součástí řízení veřejného sektoru jsou i veřejné finance. **Veřejné finance** jsou jedním z nástrojů realizace veřejné politiky a jsou v podstatě určující pro existenci, rozsah, strukturu a fungování veřejného sektoru. Tímto pojmem označujeme specifické finanční vztahy a operace mezi orgány veřejné správy na straně jedné a ostatními subjekty – občany, domácnostmi, firmami, neziskovými organizacemi apod. na straně druhé.

Veřejné finance – „spjatý s veřejným sektorem a jeho financováním. V užším smyslu obsahují rozpočty ústřední, regionální, místní, rozpočty organizací veřejného sektoru a mimorozpočtové fondy. V širším smyslu zahrnují též subjekty na rozhraní systému

veřejných financí – státní podniky, státní banky, státní pojišťovny a další vládní agentury a instituce podpory podnikání.”⁸

Funkce veřejných financí

Posláním veřejných financí je zajistit fungování neziskového a především veřejného sektoru a přispět k dosažení stability a efektivnosti národního hospodářství. Mezi hlavní funkce veřejných financí patří:

- funkce **alokační** – alokační funkce státu se projevuje tak, že stát prostřednictvím veřejných rozpočtů alokuje, tj. rozmisťuje určité zdroje do produkce, tj. zajišťování různých druhů veřejných statků. Při tom nezáleží na tom, zda tyto statky jsou státem přímo produkovány, či jsou za státní prostředky nakupovány od soukromého sektoru a dále distribuovány občanům. Při alokaci vznikají tyto hlavní problémy:
- jak určit skladbu produkováných veřejných statků,
- pro koho hlavně produkovat,
- jaký zvolit kvantitativní poměr mezi množstvím veřejných a privátních statků,
- jak zajistit efektivní financování produkce veřejných statků.

Mezi hlavní skupiny veřejných statků, jejichž produkce je hrazena z veřejných rozpočtů patří:

- náklady na činnosti vzdělávacích zařízení,
- náklady na zařízení pro odpočinek (parky apod.),
- náklady na udržování a obnovu komunikací,
- náklady na hygienické služby a provoz hygienických zařízení,
- některé náklady na ochranu ovzduší, na zajištění čistoty vody apod.

Ceny za veřejné statky v podobě daní a různých poplatků by měly být stanoveny tak, aby zatěžovaly konkrétního spotřebitele při spotřebě příslušného veřejného statku obdobně jako ceny stanovené a uplatňované na konkurenčních trzích pro privátní

⁸ HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.

statky (zboží). Určitou možnost skýtá např. placení daní z nemovitostí, kdy lze v některých případech spojit např. vyšší užívání komunikací s vyšší hodnotou nemovitosti a tím i vyměření vyšší daně z nemovitosti atd.

Cílem alokace zdrojů, kterou vždy řídí některý stupeň vlády je dosažení tzv. společenského optima, tj. nejlepší alokace společenských zdrojů. Společenské optimum je taková alokace společenských zdrojů, kterou lze nejlépe dosáhnout určitého cíle, kterým je nejčastěji hospodářské povznesení společnosti, resp. dosažení dalšího stupně blahobytu.

Podle Pareta je alokační efektivnosti zdrojů dosaženo tehdy, jestliže žádné z možných přeskupení zdrojů nemůže znamenat, že na tom bude kdokoliv lépe, aniž by na tom byl někdo jiný hůře. To znamená, že v podmínkách paretovské efektivnosti se nemůže zvýšit užitek jedné osoby, aniž by se snížil užitek jiné osoby, resp. jiného subjektu.

- funkce **distribuční** – snaha o spravedlivé rozdělování důchodů a majetku,
- funkce **stabilizační** – požití veřejných financí k zajištění úrovně zaměstnanosti, stability cenové hladiny, ekonomického růstu apod.

Nezastupitelná při tom je úloha státu. Ke klasickým jeho funkcím zákonodárné a správní se řadí od cca 30 let minulého století funkce ekonomická. Při charakteristice státu se zdůrazňuje ještě jeho tzv. donucovací pravomoc.

Veřejné finance mají význam ze dvou hledisek, a to z hlediska:

- **praktického**: poskytují občanovi přehled o velikosti a struktuře veřejných příjmů a výdajů,
- **politického**: je zajišťována kontrola činnosti volených zástupců prostřednictvím sledování nakládání s rozpočtovými finančními prostředky.

Obecně je funkcí veřejných financí potřeba korigovat nedostatky ekonomických rozhodnutí, realizovaných standardními ekonomickými mechanismy cestou státních zásahů, uskutečňovaných fiskálními nástroji tj. veřejnými příjmy a veřejnými výdaji, které jsou přerozdělovány pomocí soustavy veřejných rozpočtů.

Veřejné rozpočty existují v České republice (ČR) ve formě tzv. veřejné rozpočtové soustavy. Veřejná rozpočtová soustava je v ČR členěna do dvou základních rovin:

centrální a samosprávné. Ze strukturního hlediska je veřejná rozpočtová soustava tvořena jednotlivými prvky (rozpočty).

V ČR základní prvky veřejné rozpočtové soustavy tvoří:⁹

- státní rozpočet,
- rozpočty státních fondů,
- rozpočty organizačních složek státu a rozpočty příspěvkových organizací,
- rozpočty územní samosprávy.

V soustavě rozpočtů je nejdůležitější rozpočet státní, neboť do něj plyne největší část výnosů daní a poplatků. Od rozpočtu státního se odvíjejí rozpočty ostatní. Každá vládní úroveň má rozpočet, jehož objem odpovídá svěřeným kompetencím, druhu a množství financovaných veřejných statků.

5 Finanční řízení v rezortu obrany

Právě podsystém finanční řízení představuje hlavní součást systému ekonomického řízení. V rámci tohoto podsystému je realizováno rozpočtování, rozhodování a organizování finančního zabezpečení resortu obrany.¹⁰

V resortu obrany, a to zejména na taktickém stupni brigáda - prapor, je důležité jak dokážou řídicí pracovníci, odborní funkcionáři a plánovací orgány správně naformulovat podle číselníku cílů konkrétní činnosti – úkoly v rámci opatření směřujících k dosažení stanoveného cíle. Právě cíl musí splňovat podmínky jako je:

- dosažitelnost - stanovení cíle by mělo být reálné s přihlédnutím k výchozím podmínkám pro plnění a prostředků, jež jsou k dispozici;
- jednoduchost, stručnost a srozumitelnost - cíl musí být formulován jednoznačně;
- konkrétnost – cíl musí být formulován jasně a určitě.

⁹ OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. Praha: CESES FSV UK, 2005. ISSN 1801-1659

¹⁰ RYCHEL, Jozef a Jozef STRNÁDEK. *Financování vojenských schopností a vojenské strategie počátku 21. století. Vojenské rozhledy*. Praha: 2002, č. 4, s. 62. ISSN: 1210-3292.

Úlohou finančního řízení je hledat cesty na zefektivnění jednotlivých činností a využití finančních prostředků, které má resort obrany na daný kalendářní rok, a tak splnit stanovené úkoly.

Hlavním úkolem na taktickém stupni brigáda - prapor (pluk) je zajištění dostatečného množství finančních zdrojů a jejich optimální strukturu a užití z hlediska úkolů, které má daná organizační jednotka v dané organizační struktuře plnit v určitém období při dodržení zásad hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

Rozkaz MO číslo 72/2012 *Finanční řízení a finanční zabezpečení* oproti dříve platnému rozkazu konkrétně vymezuje pojem finanční řízení „jako nástroj manažerů cílů, jako integrální součást ekonomického řízení zajišťující hospodárnou, účelnou a efektivní alokaci a využívání peněžních prostředků ve stanoveném čase a v souladu s cíli Ministerstva obrany.“¹¹

Finanční řízení je řízení toků peněz z centra směrem k nákladovým střediskům v jejich realizaci. Tato definice sice neodpovídá žádné z definic finančního řízení, nicméně ty jsou vytvořeny a aplikovány zvláště v civilním podnikatelském sektoru.

Finanční řízení se uskutečňuje v procesech rozpočtování, realizace osobních výdajů, financování, účetnictví¹², finanční kontroly¹³ a controllingu:

- stanovením žádaných stavů peněžních prostředků (stav schváleného rozpočtu, rozpočtu po změnách a konečného rozpočtu) a jejich struktury (stav peněžních prostředků z hlediska rozpočtové věty, čl. 10) v závislosti na využití personálu a majetku a jejich korekce ve stanoveném čase;
- zaznamenáváním a sledováním stavu peněžních prostředků, pohledávek, závazků a majetku;
- organizováním činnosti zaměstnanců ekonomické služby.

Za tvorbu koncepce a metodiky finančního řízení a finančního zabezpečení v resortu Ministerstva obrany odpovídá náměstek ministra obrany pro ekonomiku a zástupce náměstka ministra obrany pro ekonomiku - ředitel Sekce ekonomické Ministerstva obrany podle působnosti stanovené v Organizačním řádu Ministerstva obrany. Odpovědnost zástupce náměstka ministra pro ekonomiku - ředitele sekce ekonomické Ministerstva obrany stanovuje konkrétně čl. 56, R MO 72/2012.

¹¹ R MO č. 72/2012. *Finanční řízení a finanční zabezpečení*. Praha: MO, 2012, čl. 3.

¹² NVMO Fin-1-2 *Vedení účetnictví v působnosti resortu Ministerstva obrany*. Praha: MO, 1993.

¹³ R MO č. 5/2003. *Finanční kontrola v působnosti MO ČR*. Praha: MO, 2003 a Česká republika. Normativní výnos MO ČR č. 16/2003 Věstníku. Výkon finanční kontroly v působnosti Ministerstva obrany. In: 16/2003. Praha: MO ČR, 2003. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz>.

Správcem kapitoly je vedoucí zaměstnanec, který je určen k vykonávání působnosti správce kapitoly Organizačním řádem Ministerstva obrany.¹⁴

Správcem kapitoly také stanovuje cílově orientovanou strukturu rozpočtu na základě cílově orientovaného rozpočtování v souladu s platným číselníkem cílů resortu obrany. Je vyjádřena příjmovou a výdajovou strukturou rozpočtu, která definuje specifické ukazatele kapitoly (cíle 1. úrovně odpovídají výdajovým bloků¹⁵), které schvaluje Ministerstvo financí. Cílově orientovanou strukturu rozpočtu předkládá správce kapitoly ke schválení Ministerstvu financí ve struktuře stanovené právním předpisem.¹⁶

Klíčová slova

Finanční řízení, nejistota, riziko, financování, finanční plánování, finanční zdroje, peněžní prostředky, ukazatel, veřejný statek.

Literatura:

Základní:

- HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- OCHRANA, František. *Veřejné rozpočty jako nástroj veřejné politiky a strategického vládnutí. Veřejná politika, veřejná volba, veřejný zájem*. Praha: CESES FSV UK, 2005. ISSN 1801-1659
- PAVELKOVÁ, Dana a Alena KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance*. 1. vyd. Zlín: UTB Zlín, 2008, s. 8-9. ISBN 978-80-7318-732-3.
- SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. aktual. a dopl. vyd. Havlíčkův Brod: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-2 1-1.

¹⁴ čl. 256, příloha č. 1, Organizačního řádu Ministerstva obrany.

¹⁵ R MO č. 66/2012. *Plánování činností rozvoje v resortu Ministerstva obrany*. Praha: MO, 2012.

¹⁶ Česká republika. Vyhláška Ministerstva financí ČR č. 415/2008. In: 415. Praha: 2008. [cit: 2013-05-24], Dostupné z: <http://www.sbcr.cz>, příloha č. 6. Vyhláška byla ke dni 1. 6. 2013 zrušena, pro resort MO nebyla vydána nová norma, platí jen R MO 66/2012.

- RMO č. 72/2012. Finanční řízení a finanční zabezpečení. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012.

Doporučená:

- RYCHEL, Jozef a Jozef STRNÁDEK. *Financování vojenských schopností a vojenské strategie počátku 21. století*. Vojenské rozhledy. Praha: 2002, č. 4, s. 62. ISSN: 1210-3292.
- Fin-1-2 Vedení účetnictví v působnosti resortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 1993.
- Česká republika. Vyhláška Ministerstva financí č. 415/2008 Sb., kterou se stanoví rozsah a struktura podkladů pro vypracování střednědobého výhledu státního rozpočtu, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2008.
- Managementmania: Územní samospráva ☐ on-line ☐. Praha: Managementmania. [2014-07-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomika-a-finance>

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Vysvětlete podstatu a obsahovou stránku finančního řízení.
- 2) Objasněte tyto pojmy v oblasti finančního řízení – finanční řízení, financování, peněžní prostředky, finanční zdroje, finanční plánování, nejistota, riziko, veřejný statek.
- 3) Vysvětlete vývoj finančního řízení a vyjmenujte některé ukazatele likvidity, rentability, na bázi cash-flow.
- 4) Pokuste se vymezit obsah plánování obrany (plán obrany, plánovací dokumentace, principy, hierarchie cíle – základní pojmy).
- 5) Charakterizujte finanční řízení ve veřejném sektoru.
- 6) Načrtněte a objasněte princip řízení ve veřejném sektoru.
- 7) Objasněte finanční řízení v resortu obrany.