

Řízení obranných zdrojů

Informace k předmětu





UČEBNÍ SKUPINA:	11-3BO-C
PŘEDNÁŠÍ A ZKOUŠÍ:	kpt. Ing. Kamil NEČAS Ing. Jana BOULAOUAD, Ph.D. Ing. Monika DAVIDOVÁ, Ph.D. Ing. Alojz FLACHBART, Ph.D. PhDr. Ľubomír KUBÍNYI, Ph.D.
CVIČÍ:	kpt. Ing. Kamil NEČAS Ing. Jana BOULAOUAD, Ph.D. Ing. Monika DAVIDOVÁ, Ph.D. Ing. Alojz FLACHBART, Ph.D. PhDr. Ľubomír KUBÍNYI, Ph.D. Ing. Libor JÍLEK



Poř. číslo	Název tématu, stručný obsah	Počet hodin	Druh výuky	Vyučující
1	Řízení finančních zdrojů v rezortu obrany	2	P	Nečas
2	Řízení finančních zdrojů v rezortu obrany	2	C	Nečas
3	Finanční plánování	2	P	Nečas
4	Finanční plánování	2	C	Nečas
5	Odměňování pracovníků - mzda, plat	2	P	Flachbart
6	Odměňování pracovníků - mzda, plat	2	C	Flachbart
7	Investice/akvizice – hodnocení efektivnosti	4	P	Boulaouad
8	Investice/akvizice – hodnocení efektivnosti	2	C	Boulaouad
9	Životní cyklus majetku	2	P	Boulaouad
10	Životní cyklus majetku	2	C	Boulaouad
11	Finanční kontrola	2	P	Nečas
12	Finanční kontrola	4	C	Nečas
13	Podstata a význam řízení lidských zdrojů v organizaci	4	P	DAV



14	Podstata a význam řízení lidských zdrojů v organizaci	2	C	JIL
15	Odpovědnost za řízení lidských zdrojů	2	P	DAV
16	Odpovědnost za řízení lidských zdrojů	2	C	JIL
17	Podstata, cíle a obsah personálního řízení v rezortu obrany	4	P	KUB
18	Podstata, cíle a obsah personálního řízení v rezortu obrany	2	C	JIL
19	Působnost služebních orgánů v personální práci	2	P	KUB
20	Působnost služebních orgánů v personální práci	2	C	JIL
21	Služební hodnocení a stanovování pořadí vojáků	2	P	DAV
22	Služební hodnocení a stanovování pořadí vojáků	2	C	JIL
23	Vzdělávání a řízení kariér vojenských profesionálů	2	P	KUB
24	Vzdělávání a řízení kariér vojenských profesionálů	2	C	JIL
	CELKEM	56		



Podmínky udělení zápočtu - PS

- pro **prezenční studium** bude splnění dvou písemných testů na minimálně 50 % na posledním cvičení s kpt. Nečasem (T12) a na posledním cvičení z předmětu s Ing. Jílkem (T24).
- Účast na přednáškách z předmětu není povinná. Minimální požadovaná účast na cvičeních z předmětu je limitována úrovní 80 % (maximálně 3x dvouhodinová cvičení).
- Zápočet bude zapsán do systému hodnocení až po úspěšném absolvování obou z nich a dodržení podmínek absence.





Řízení obranných zdrojů

Řízení finančních zdrojů
v rezortu obrany





Obsah

1. Finanční řízení – teoretické vymezení
2. Finanční řízení v podniku
3. Finanční řízení ve veřejném sektoru
4. Finanční řízení v rezortu obrany



1. Finanční řízení – teoretické vymezení

Řízení organizace

Řízení lze chápat jako souhrn procesů, jež zahrnují plánování, organizování, regulaci, rozhodování, kontrolování a motivování.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. Podnikové řízení, s. 24

Jiná definice uvádí řízení jako „... soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“

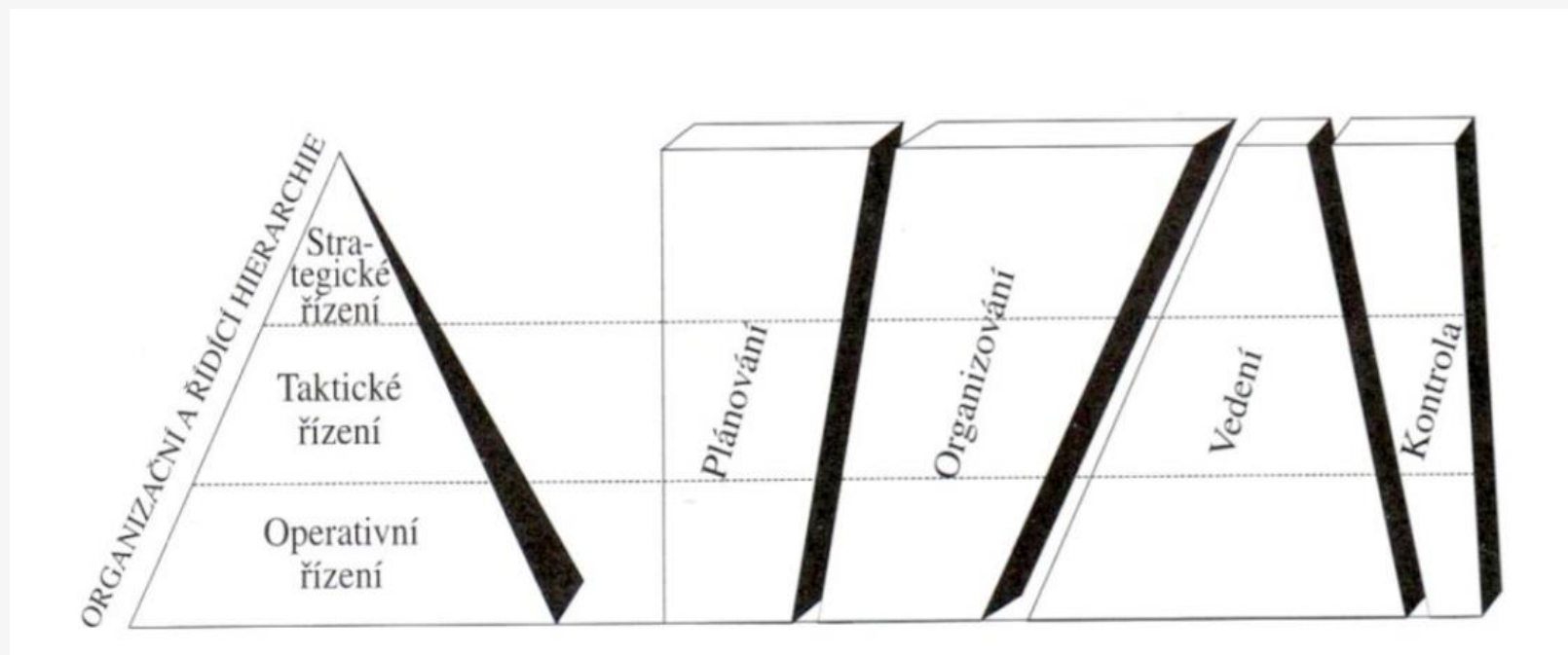
VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi, s. 12





1. Finanční řízení – teoretické vymezení

Řízení organizace



KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 4



1. Finanční řízení – teoretické vymezení

Finanční řízení – definice:

„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.“

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.





1. Finanční řízení – teoretické vymezení

- Finanční řízení neboli finanční management je jednou z klíčových složek řízení každé organizace.
- Finanční řízení je důležitý nástroj pro dosahování cílů a záměrů organizace, jeho smyslem je poskytovat informace, které napomáhají manažerům měnit plány v realitu.



1. Finanční řízení – teoretické vymezení

Stejně tak, jako se rozlišují různé úrovně u řízení organizace, lze i finanční řízení rozlišovat v závislosti na časovém horizontu na:

- **strategický** finanční management, uskutečňovaný v horizontu 5 a více let,
- **taktický** finanční management, s horizontem 1 až 5 let,
- krátkodobý, **operativní** finanční management, do 1 roku.

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy, s. 12





1. Finanční řízení – teoretické vymezení

Co zahrnuje finanční řízení?

- Za součást finančního řízení se obvykle považuje controlling, účetnictví (statutární), financování včetně řízení hotovosti a měření výkonnosti.
- Controlling (v anglosaských zemích se používá termín management accounting) se definuje jako:
 - plánování;
 - rozpočty a kalkulace;
 - manažerské účetnictví;
 - výkaznictví.





1. Finanční řízení – teoretické vymezení

- **Finanční zdroje** je pojem, který označuje finanční prostředky organizace.
- Finanční zdroje jsou z ekonomického hlediska součástí aktiv (majetku) organizace. Někdy se též používá pouze výraz **finance** a to často s nějakým přívlastkem (např. **podnikové finance**, **osobní finance**, **veřejné finance**).
- **Finance** představují jeden typ zdrojů, resp. vstupů do produkčního procesu.





1. Finanční řízení – teoretické vymezení

- Z hlediska jejich řízení jsou **finanční zdroje** členěny následovně:
- **Peněžní prostředky podniku** – hotovost, vklady u peněžních ústavů a ekvivalenty peněžních prostředků (ceniny, šeky...).
- **Podnikový kapitál** – souhrn všech peněz vložených do celkového majetku organizace (vlastní kapitál + cizí kapitál).
- **Další finanční zdroje** – zdroje tvorby peněžních prostředků a podnikového kapitálu (toková veličina – souhrn „přítoku“ peněz do podniku za určité období).





1. Doplnující základní pojmy

Peněžní prostředky

- **V užším pojetí zahrnují:**
 - hotovostní peníze,
 - krátkodobé vklady,
 - ekvivalent peněžních prostředků (ceniny, šeky, poukázky na zboží),
 - krátkodobé cenné papíry.
- **V širším pojetí zahrnují:**
 - dlouhodobé vklady,
 - dlouhodobé cenné papíry (akcie, dluhopisy),
 - vklady společníků.





1. Doplnující základní pojmy

Podnikový kapitál

Představuje souhrn všech peněz, vázaných v celkovém majetku podniku k určitému okamžiku.

- **Vlastnické vztahy:** vlastní, cizí.
- **Délka splatnosti:** krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý, na dobu neurčitou.
- **Dle typu majetku:** DHM, DNM, finanční majetek, zásoby, pohledávky, peněžní prostředky.





1. Základní pojmy v oblasti finančního řízení

Financování (finance)

- Využívání řady ekonomických a finančních nástrojů a principů k maximalizaci bohatství firmy a hodnoty jejich akcií.

Finanční plánování (financial planning)

- Komplexní činnost určení výdajů a příjmů, stanovení nákladových limitů, budoucích tržeb a zisku, rozhodování o alokaci fondů.

Makroekonomické vlivy (macro factors)

- Širší ekonomické a finanční vlivy a činitelé, kteří ovlivňují přímo a nepřímo tržby a zisk organizace.



1. Základní pojmy v oblasti finančního řízení

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.





2. Finanční řízení v podniku

Cíl finančního řízení:

- je maximalizace tržní hodnoty podniku, tedy tržní hodnoty vlastního kapitálu,
 - zajištění průběžné platební schopnosti (solventnosti) podniku,
 - zajištění průběžné likvidity aktiv a
 - zajištění rentability (ziskovosti) podniku.
-
- Manažer odpovědný za řízení financí v celé organizaci se nazývá obvykle **finanční ředitel nebo finanční manažer**.





2. Finanční řízení v podniku

Hlavní úkoly finančního řízení:

- získávat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a jejích změnách,
- rozhodovat o umístění kapitálu,
- rozhodovat o rozdělení zisku,
- prognózovat, plánovat, zaměstnávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku.





2. Finanční řízení v podniku

Základní principy používané ve finančním řízení

1. Princip peněžních toků
2. Princip čisté současné hodnoty
3. Respektování faktoru času
4. Zohlednění rizika
5. Optimalizace kapitálové struktury
6. Zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů
7. Princip plánování a analýzy finančních údajů





1. Princip peněžních toků

- Pro finanční řízení jsou důležité peněžní toky, schopnost uhrazovat peněžní platby svým věřitelům, dodavatelům, zaměstnancům a vlastníkům, podnik, který dosahuje vysokých zisků, nemusí být schopen hradit své závazky
- ***Druhotná platební neschopnost***



2. Princip čisté současné hodnoty

- Výpočet - součet současných (diskontovaných) hodnot všech peněžních toků investice.
- Je-li hodnota uvedeného součtu kladná, může být hodnocená investice přijata. Je-li naopak záporná, jde o důležitý argument pro nepřijetí hodnocené investice.

$$ČSH = \sum_{n=1}^N PP \frac{1}{(1+i)^n} - KV$$

$ČSH > 0 \rightarrow$ investice je výhodná, $\uparrow$ TH firmy

i – požadovaná výnosnost

n – počet let

KV – kapitálový výdaj





3. Respektování faktoru času

Jedna koruna držená dnes má větší význam než stejná částka držená zítra.

Výpočet:

PV= současná hodnota

FV= budoucí hodnota

$$PV = FV \frac{1}{(1+i)^n} \rightarrow \text{odúročitel}$$

$$FV = PV (1 + i)^n$$





4. Zohlednění rizika

- Předpokládaná situace u investice nenastane.
- Platí: čím vyšší riziko, tím by měl manažer požadovat větší výnos z investice.
- Podnik by se měl bránit proti rizikům tím, že investuje do různých výrob a na různých trzích – **diversifikace rizika**.





5. Optimalizace kapitálové struktury

- Podnik musí pro zabezpečení financování svých potřeb zabezpečit optimální složení kapitálu - dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji, krátkodobý majetek zdroji krátkodobými.
- Finanční řízení je neefektivní jestli je podnik překapitalizován. Nastává i situace, kdy je podnik podkapitalizován.
- Hledá se optimální bod (poměr) mezi vlastním a cizím kapitálem.





6. Zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů

Znalost charakteru kapitálového trhu a jeho efektivnosti.

3 stupně efektivnosti:

- vysoce efektivní,
- středně efektivní,
- neefektivní.





7. Princip plánování a analýzy finančních údajů

Nezbytná podmínka dosažení podnikových cílů je neustálé plánování a analýza finančních veličin.

- Finanční analýza.
- Finanční plánování.





2. Finanční řízení v podniku

Seznam nástrojů finančního řízení soukromého sektoru:

- finanční analýza,
- finanční plánování,
- rozpočtnictví,
- manažerské účetnictví,
- finanční controlling,
- finanční benchmarking.





Finanční řízení podniku

Finanční řízení podniku v tržní ekonomice je vykonáváno:

- buď vlastníky
- nebo orgány, které za tímto účelem byly vlastníky zvoleny.

V malých podnicích je vlastnictví většinou spojeno s řízením.





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

- *„Veřejný sektor je ta část národního hospodářství, ve které se ve veřejném zájmu realizují veřejné služby, je financována převážně z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.“*

REKTOŘÍK, J. a kol.: Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru, Ekopress., Praha 2002,
ISBN 80-86119-60-2





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

Další možná definice veřejného sektoru:

„část ekonomiky, jejíž statky a služby jsou financovány převážně z veřejných rozpočtů.“

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





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

- Aby stát mohl realizovat fiskální politiku, musí disponovat finančními prostředky, které se označují jako **veřejné finance**.
- **Veřejné finance** lze členit na státní rozpočet, místní rozpočty (rozpočty krajů a obcí), speciální fondy, rozpočty státních podniků a rozpočty veřejných zdravotních pojišťoven.
- Nejvýznamnějším prvkem veřejných financí je **státní rozpočet**.





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

Veřejné finance:

- 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.





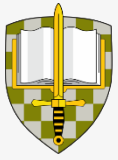
3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

Finanční řízení

Finanční řízení lze charakterizovat jako činnost, která má zajistit efektivní výkon veřejné správy, směřující k dosažení požadovaných cílů vhodnými opatřeními - nástroji. Některé nástroje finančního řízení jsou ze soukromé sféry modifikovány do sektoru veřejného, samozřejmě s určitými odlišnostmi od firemních nástrojů. Tím nejpodstatnějším rozdílem finančního řízení je neexistence maximalizace zisku, jakožto jednoho z cílů veřejnoprávních institucí.

OTRUSINOVÁ, Milana, KUBÍČKOVÁ, Dana. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: ponovele zákona o účetnictví, s. 11





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

Finanční řízení

Finanční řízení by mělo být založeno na hlavním principu 3E, tj. na hospodárnosti (economy), účelnosti (effectiveness) a efektivitě (efficiency).





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

Finanční řízení je spojováno s ekonomickými kategoriemi ***efektivnosti***, ***hospodárnosti*** a ***účelnosti*** neboli s tzv. konceptem 3E (např. ECA 2011). Ten je pro účely finanční kontroly subjektů českého veřejného sektoru, upraven zákonem č. 320/2001 Sb., o *finanční kontrole ve veřejné správě*, ve znění pozdějších předpisů.

Pokračování





3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

- **Hospodárnost:** takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů;
- **Efektivnost:** takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění;
- **Účelnost:** takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.





3E - doplnění





Hospodárnost

- Jedná o minimalizaci nákladů na zdroje použité k dosažení plánovaných výkonů nebo výstupů nějaké činnosti při zohlednění řádné kvality takových výstupů nebo výkonů.
- V praxi veřejného nakupování se tedy primárně jedná o to, jestli je poptávaná věc (zboží či služba) získána za co nejvýhodnějších podmínek pro zadavatele.
- Pro zhodnocení naplnění tohoto principu v praxi je podstatný výsledek veřejné zakázky, tedy zda je zboží či služba k dispozici ve správnou dobu, v potřebné kvalitě a za odpovídající cenu.





Efektivnost

- Jedná o maximalizaci přínosů, kterých lze vynaložením veřejných prostředků dosáhnout. Efektivita se tedy váže na to, jak byla daná potřeba zajištěna.
- V praxi veřejného nakupování se tedy primárně jedná o to, jestli byla daná věc (zboží či služba) poptávaná správně.
- Pro zhodnocení naplnění tohoto principu v praxi je tedy podstatné, zda dodané zboží či služba skutečně přispěly či přispívají k naplnění stanovených cílů, a to v míře, která odpovídá vynaloženým prostředkům (včetně úsilí spojeného na straně organizace s pořízením).





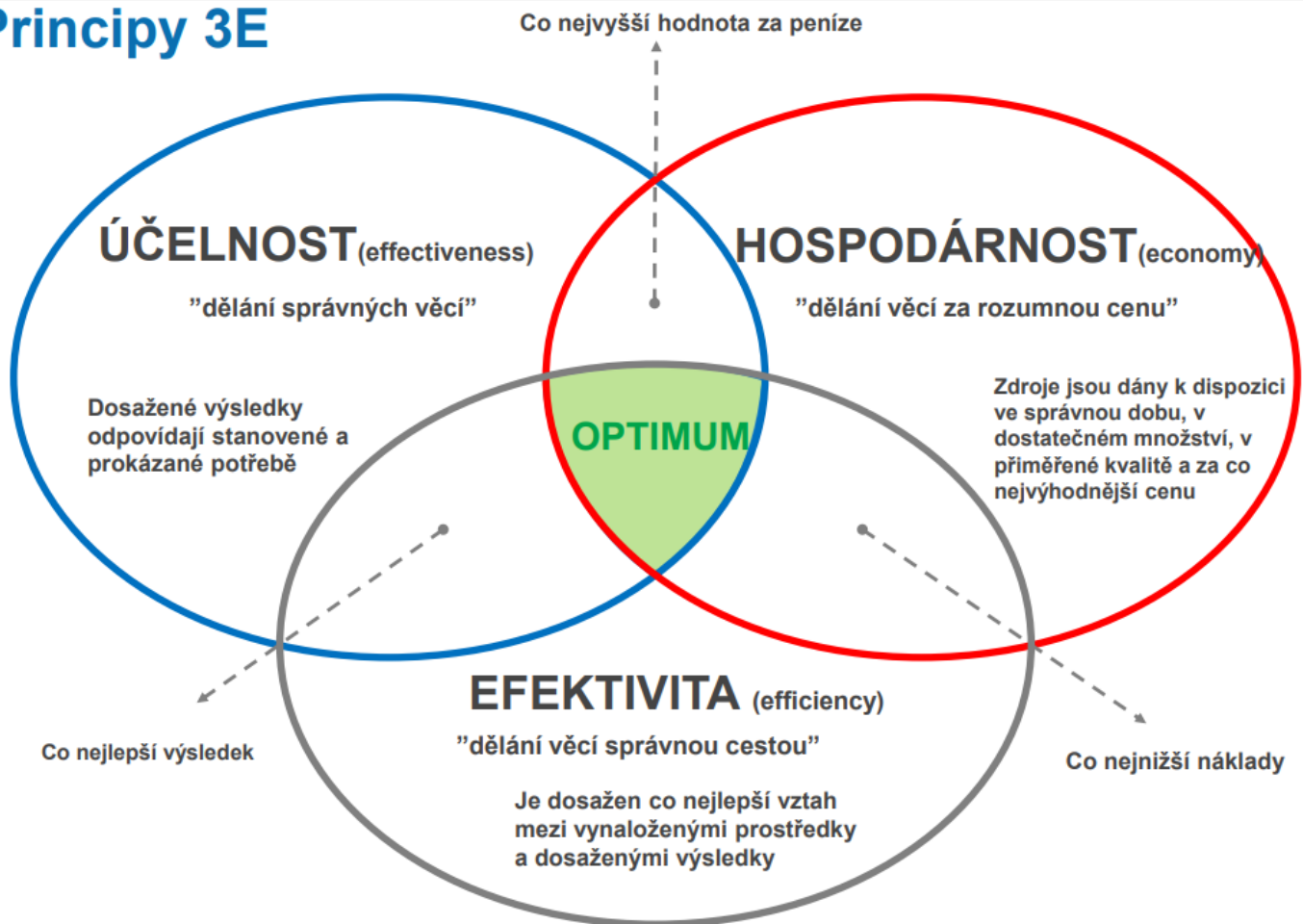
Účelnost

- Jedná o naplnění cílů organizace, kvůli kterým daná potřeba vznikla. Účelnost se tedy váže na to, jak užitečná (přínosná) je daná veřejná zakázka ve vztahu k dosažení požadovaných výsledků, tedy naplnění cílů organizace.
- V praxi veřejného nakupování se tedy primárně jedná o to, jestli je poptávaná správná věc (zboží či služba).
- Pro zhodnocení naplnění tohoto principu v praxi je tedy podstatné, zda veřejná zakázka slouží k naplnění jasně stanoveného účelu a zda je tento účel v souladu s cíli organizace.





Principy 3E



Zdroj prezentace: MINISTERSTVO FINANČÍ, 17.01.2019, Principy 3E – veřejné nakupování, Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání





3E - příklady

Hospodárnost	Nejnižší nabídková cena
	Minimální provozní náklady v průběhu životního cyklu
Efektivnost	Návratnost nákladů
	Náklady na jednotku výstupu
Účelnost	V případě kvantitativních kritérií nejlepší hodnota dané nabídky



4. Finanční řízení v rezortu obrany

„Finanční řízení je nástroj správce kapitoly a 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.“

RMO č. 72/2012 Finanční řízení a finanční zabezpečení





4. Finanční řízení v rezortu obrany

Finanční řízení se uskutečňuje v rozpočtovém procesu, procesu realizace osobních výdajů, financování, účetnictví, finanční kontroly a controllingu:

- a) stanovením žádaných stavů peněžních prostředků a jejich struktury v závislosti na využití personálu a majetku a jejich korekce ve stanoveném čase;
- b) zaznamenáváním a sledováním stavu peněžních prostředků, pohledávek, závazků a majetku;
- c) organizováním činnosti zaměstnanců ekonomické služby





4. Finanční řízení v rezortu obrany

- Základní pojmy
- **Správce kapitoly** – vedoucí zaměstnanec, který je určen k vykonávání působnosti správce kapitoly podle Organizačního řádu Ministerstva obrany, je nejvyšším rozpočtovým kompetentem.
- **Rozpočtový kompetent** – manažer cíle, popřípadě jiný vedoucí zaměstnanec, kterého určil správce kapitoly, oprávněný stanovovat a upravovat limity peněžních prostředků kapitoly v jednotlivých oblastech rozpočtových příjmů a výdajů.





4. Finanční řízení v rezortu obrany

- Základní pojmy
- **Orgán ekonomické služby** – občanští zaměstnanci, státní zaměstnanci, zaměstnanci ve správním úřadu, vojáci z povolání (číslo vojenské odbornosti 83) a vojáci v záloze ve službě na jednotlivých stupních velení a řízení, kteří jsou v Integrovaném subsystému o službě a personálu (ISSP) vedeni pod příznakem ekonomická služba.





4. Finanční řízení v rezortu obrany

Základní pojmy

- **Peněžními prostředky kapitoly** – veškeré peněžní prostředky, které jsou v působnosti správce kapitoly a kterými jsou:
 - 1) příjmy státního rozpočtu;
 - 2) prostředky určené na výdaje státního rozpočtu;
 - 3) mimorozpočtové zdroje používané prostřednictvím rozpočtu;
 - 4) mimorozpočtové zdroje používané přímo;
 - 5) nároky z nespotřebovaných výdajů;
 - 6) přijatá plnění za pojistné události;
 - 7) další peněžní prostředky.





Použité zdroje

- 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.
- 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.

Pokračování





Použité zdroje

- RMO č. 72/2012. Finanční řízení a finanční zabezpečení. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012.
- FLACHBART, Alojz. Management financování ozbrojených sil AČR. Brno: UO Brno, 2006. P.č. 35.
- RMO č. 66/2012. Plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012.





Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte tyto pojmy v oblasti finančního řízení – finanční řízení, financování, peněžní prostředky, finanční zdroje.
2. Popište co zahrnuje finanční řízení.
3. Charakterizujte finanční řízení ve veřejném sektoru.
4. Objasněte finanční řízení v rezortu obrany.