

Název předmětu: **Řízení obranných zdrojů**

Téma: **Řízení finančních zdrojů v rezortu obrany**

Cíl:

Cílem tématu je seznámit studenty s problematikou finančního řízení v podniku a ve veřejném sektoru, se zaměřením na rezort obrany.

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.

Studijní literatura:

- 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.
- 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.

Obsah:

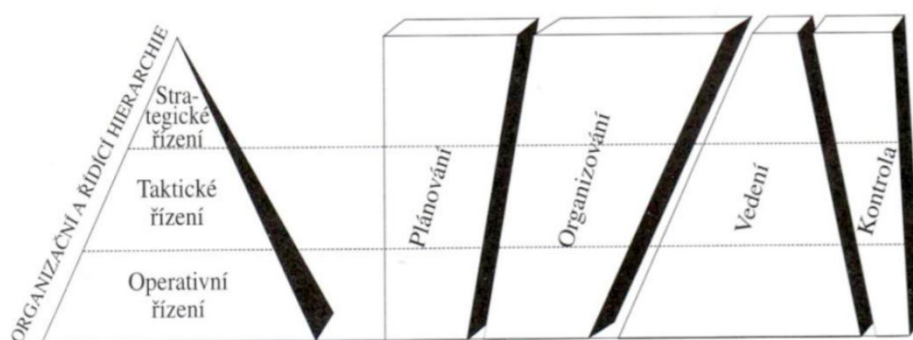
1. Finanční řízení – teoretické vymezení
2. Finanční řízení v podniku
3. Finanční řízení ve veřejném sektoru
4. Finanční řízení v rezortu obrany

1. Finanční řízení – teoretické vymezení

V praxi se používají různá 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.

Řízení organizace

Řízení lze chápat jako souhrn procesů, jež zahrnují plánování, organizování, regulaci, rozhodování, kontrolování a motivování.¹ 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.²



Obrázek 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

Finanční řízení

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 VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

² VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Finanční řízení lze definovat jako subjektivní ekonomickou 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.³

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

- **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.⁴

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.

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 s přívlastkem (např. podnikové finance, osobní finance, veřejné finance). Finance představují jeden typ zdrojů, resp. vstupů do produkčního procesu.

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).

³ 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.

⁴ ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

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.

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

Doplňující pojmy

- **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.
- **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.

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.

Mezi hlavní úkoly finančního řízení lze zařadit:

- získávání kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat a jeho strukturu a jejich změnách,
- rozhodování o umístění kapitálu, rozhodování o rozdělení zisku,
- prognózovat, plánovat, zaměstnávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku.

Základní principy používané ve finančním řízení

1. *Princip peněžních toků*

Sledování peněžních toků vede k zobrazení finanční reality a má velký význam v řízení finanční situace podniku. Umožňuje zcela jiný pohled na hospodaření podniku než účetní výkazy *Rozvaha* a *Výkaz zisku a ztráty*.

2. *Princip čisté současné hodnoty*

Čistá současná hodnota (NPV) vyjadřuje přírůstek majetku v souvislosti s realizací daného projektu. Obecně se jedná o rozdíl mezi současnou hodnotou volných peněžních toků a počátečních jednorázových výdajů.⁵

3. *Respektování faktoru času*

Pod pojmem časová hodnota peněz se rozumí skutečnost, že peníze dnes mají jinou hodnotu než peníze, které obdržíme po uplynutí určité doby. Čím dříve peníze budeme mít, tím dříve je můžeme investovat a získat určitý výnos (například ve formě úroků, kupónových plateb, dividend).

⁵ DLUHOŠOVÁ, D. a kolektiv: Finanční řízení a rozhodování podniku. Nakladatelství Ekopress s.r.o., Praha, 2010. Vydání třetí rozšířené, 228 stran. ISBN 978-80-86929-68-2.

4. Zohlednění rizika

Každá investice představuje určité riziko. Základní myšlenkou tohoto principu je, že peněžní příjem, který získáme s velkým rizikem, má pro nás menší hodnotu než peněžní příjem, který získáme s rizikem minimálním.

5. Optimalizace kapitálové struktury

Klasická teorie optimalizace kapitálové struktury podniku říká, že za optimální kapitálovou strukturu je možno považovat takové složení podnikového kapitálu, které je spojeno s minimalizací průměrných nákladů kapitálu podniku a při stabilních očekávaných výnosech také s maximální tržní hodnotou firmy.⁶

6. Zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů

Tento princip doporučuje zohledňovat stupeň efektivnosti kapitálového trhu, se kterým podnik přichází do styku. Trh se nikdy nemůže chovat zcela efektivně. Rozlišují se 3 základní stupně efektivnosti – vysoce efektivní, středně efektivní a neefektivní.

7. Princip plánování a analýzy finančních údajů

Princip zdůrazňuje, že podnik může dosáhnout finančních cílů pouze v případě, že bude dostatečně znát veškeré finanční procesy, které zde probíhají, bude je soustavně analyzovat a především řídit.

Seznam nástrojů finančního řízení soukromého sektoru:

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

3. Finanční řízení ve veřejném sektoru

Veřejný sektor je významnou součástí ekonomiky všech vyspělých států. Obsahuje činnosti, aktivity a vztahy mezi různými subjekty ve společnosti. Podstatnou úlohu ve veřejném sektoru hraje stát a jeho orgány a municipality různého typu a velikosti. Celá oblast veřejného sektoru se řídí specifickými pravidly a principy rozhodování, kde je rozhodujícím faktorem

⁶ HRDÝ, M., STROUHAL, J., Finanční řízení. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 226 s. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-7357-580-9.

princip kolektivního vyjednávání občanů nebo jejich zástupců v probíhajícím politickém procesu

Ve veřejné ekonomice nejčastěji používaná definice veřejného sektoru zní:

„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.“⁷

Další z možných definic veřejného sektoru:

„část ekonomiky, jejíž statky a služby jsou financovány převážně z veřejných rozpočtů.“⁸

Veřejné finance

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.

- 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.

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.⁹

⁷ REKTOŘÍK, J. a kol.: Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru, Ekopress., Praha 2002, ISBN 80-86119-60-2.

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

⁹ OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

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.

- ***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.

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.¹⁰

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).¹¹

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

¹⁰ Ministerstvo financí ČR: Metodika veřejného nakupování: Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání [online]. Dostupné na: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Metodika_2016_Metodicky-pokyn-CHJ-c-3.pdf.

¹¹ Tamtéž.

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.¹²



Obrázek 2 Principy 3E

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

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.“

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

- stanovením žádaných stavů peněžních prostředků a jejich struktury 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.

¹² Ministerstvo financí ČR: Metodika veřejného nakupování: Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání [online]. Dostupné na: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Metodika_2016_Metodicky-pokyn-CHJ-c-3.pdf.

Základní pojmy dle RMO 72/2012¹³

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.

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.

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.

¹³ RMO č. 72/2012. Finanční řízení a finanční zabezpečení. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012.