

Název předmětu: Vybraná ekonomická a finanční rizika

Téma 1: Ekonomická a finanční rizika a jejich druhy

Zpracovatelé T1:

Ing. et Ing. Jana Boulaouad, Ph.D.

Ing. Vojtěch Müllner

Cíl předmětu: Seznámit posluchače s pojetím rizika a s jeho aplikací v oblasti ekonomického a finančního rozhodování.

Cíl tématu: Objasnit pojem riziko a jeho klasifikaci ve finanční oblasti. Zaměřit se na základní pojmy spojené s finančním plánováním.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Co je to riziko a jaké faktory ovlivňují jeho existenci?
2. Jakým způsobem je možné stanovit významnost rizika?
3. Jak lze popsat vztah mezi rizikem a nejistotou?
4. Jaké postoje může investor zaujmout k riziku a jak riziko ovlivňuje investice?
5. Jaké jsou hlavní zásady a principy finančního plánování?
6. Jaké jsou hlavní procesy finančního řízení organizací ve veřejném sektoru?
7. Jaké fáze má tvorba veřejného rozpočtu?

Studijní literatura:

- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
- SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.
- ZAVADIL, Daniel. *Finanční plánování a forecasting Úseku základní přípravy Velitelství výcviku – Vojenské akademie Vyškov*. Brno, 2019. Diplomová práce. Univerzita obrany. Vedoucí práce Petr Musil.
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6. str. 110–111]
- PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-698-1. str. 94]
- KALOUDA, František, Josef MECH a Pavel POVOLNÝ. *Metody analýz výdajů státního rozpočtu*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-75-4.

- *Finanční rizika* [online]. *Wikipedia* [Citace: 17. 06. 2020]. Dostupné na: https://cs.wikipedia.org/wiki/Finan%C4%8Dn%C3%AD_rizika

Obsah:

- Finanční riziko a jeho klasifikace
- Klasifikace rizik
- Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti
- Faktory ovlivňující riziko
- Další související pojmy
- Postoje investorů k riziku
- Základní pojmy v oblasti finančního řízení
- Financování
- Finanční plánování
- Pojmy a problémy spojené se sestavením finančního plánu
 - Plánovací horizont
 - Struktura příjmů a výdajů
 - Vyrovnání přebytku peněžních prostředků
 - Vyrovnání nedostatku peněžních prostředků
- Stanovení minimálního peněžního zůstatku
- Finanční plánování ve veřejném sektoru
- Rozpočtový proces

Finanční riziko a jeho klasifikace

V oblasti firemních financí pod pojmem **riziko** vnímáme nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků námi očekávaných, a to jak v negativním směru tj., že skutečné výsledky budou horší než očekávané; tak i v pozitivním směru, tj. že skutečné výsledky budou naopak lepší než očekávané. Riziko a jeho posuzování je pojeno rovněž s popisem investice, jejíž zisk není předem s absolutní jistotou znám, ale pro kterou je známa určitá množina možných výsledků a jejich pravděpodobností.¹

Finanční rizika jsou rizika spojená s finančními aktivitami a podléhají řízením tzv. risk managementu.

Klasifikace rizik

Základní dělení finančních rizik je na kreditní riziko, operační riziko, riziko likvidity a tržní riziko. *Kreditní riziko* je jinak označováno jako riziko úvěrové a řadí se mezi základní finanční rizika. Patří zde například riziko z nesplacených úvěrů, neuhrazených faktur apod. *Operační riziko* vychází z operací organizace, je tedy spojeno například se selháním či nedostatkem zdrojů k zabezpečení chodu organizace apod. (selhání procesní, lidského faktoru, systémové či externími vlivy). Patří sem veškerá rizika, která bychom nezařadili do kreditní, likvidní či tržní skupiny rizik. Z pohledu likvidity mluvíme o schopnosti organizace dostát v každý okamžik svým závazkům. *Riziko likvidity* je tedy spojeno s neschopností splácet v požadovaném čase a formě vklady klientů a jiné závazky například vůči dodavatelům. Tržní riziko je riziko vznikající například pohybem cen a jeho dopadem na hodnotu společnosti (hodnotu vlastního kapitálu či zisk). Z tohoto důvodu je výše tržního rizika ovlivněna citlivostí položek aktiv a nákladů a výnosů podniku na změny tržních cen. Klasifikace tržního rizika se dle charakteru tržních cen, jejichž změny hodnotíme, dělí na: měnové; úrokové, akciové, komoditní.²

Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti

K riziku lze přistoupit z pohledu jeho pravděpodobnosti a na základě ní lze rizika rovněž měřit. Pro výpočet rizika se využívá **úroveň pravděpodobnosti**. Pravděpodobnost lze definovat jako možnost vzniku určité události, přičemž její hodnota se pohybuje v intervalu (0–

¹ MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

² *Finanční rizika* [online]. Wikipedia [Citace: 17. 06. 2020]. Dostupné na: https://cs.wikipedia.org/wiki/Finan%C4%8Dn%C3%AD_rizika

1;0–100 %). Jestliže se pravděpodobnost vzniku určité události rovná jedné, potom se jedná o jev jistý neboli o situaci, kdy neexistuje žádná nejistota. Naopak při nulové pravděpodobnosti půjde o jev nemožný, tj. jev, který nemůže nikdy nastat. Součet pravděpodobností všech možných událostí určitého jevu se bude rovnat jedné. Jestliže tedy bude podnik např. čelit třem možným poptávkovým situacím, z toho vysoké poptávce s pravděpodobností 0,2 a průměrné poptávce s pravděpodobností 0,5, pak pravděpodobnost vzniku poslední možné situace, tj. v našem případě nízké poptávky, se bude rovnat 0,3. Rozlišujeme dva přístupy k měření pravděpodobnosti rizika:³

- Objektivní měření pravděpodobnosti – vychází z opakovaného pozorování určitého jevu a výsledků, které jsou tímto jevem vyvolány.
- Subjektivní měření pravděpodobnosti – vychází ze soudů a mínění těch osob, které považujeme za odborníky; v ekonomické praxi převažuje.

Faktory ovlivňující riziko

Vznik rizika je způsoben existencí nejistoty v procesu přijímání (finančních) rozhodnutí. Nejistota je dána nemožností spolehlivě stanovit budoucí výsledky našeho rozhodnutí, které jsou dány dvěma základními typy faktorů⁴:

- Vnitřní faktory – vnitřní tzv. subjektivní faktory jsou důsledky samotného rozhodnutí. Patří sem reorganizace, pracovní podmínky zaměstnanců a spokojenost s nimi apod.
- Vnější faktory – označovány jako tzv. objektivní, řadíme mezi ně, kolísání cen produktů na vstupu, dopady politických změn, živelné katastrofy apod.

Další související pojmy

Portfolio je kombinace aktiv pro investiční účely. (Užší pojem – ve vztahu k cenným papírům). Jedná se o celou levou stranu bilance, veškerý majetek podniku (členění podle účelu, za jakým byl tento majetek pořízen – např. majetek určený k investování na kapitálovém trhu).⁵

Diverzifikace = hlavní zásadou při tvorbě portfolia je zásada diverzifikace (rozvržení rizika). Tato oblast je rovněž zmíněna v část předcházení rizikům. Logika diversifikace spočívá v tom, aby v době, kdy jedna aktiva zažívají „špatné časy“ (nízký výnos), jiná aktiva s „dobrymi

³MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

⁴ Tamtéž

⁵ Tamtéž

časy“ (vysokým výnosem) snižovala dopad poklesu výnosnosti prvních aktiv na celkovou finanční situaci podniku.⁶

Z pohledu zásady diverzifikace rozlišujeme⁷:

- **Nesystematické riziko** – riziko, které lze pomocí diverzifikace snížit či dokonce vyloučit, představuje riziko spojené vždy s určitým cenným papírem.
- **Systematické riziko** – vyjadřuje nebezpečí společná pro všechny podniky, pro celý trh, a nemůže být tedy na základě diverzifikace sníženo či vyloučeno.

Postoje investorů k riziku

Z pohledu finančního řízení, lze rozlišit tři základní postoje investorů k riziku: averzi, sklon a neutralitu⁸:

a) **rizikově averzní investor** – nemá rád riziko a snaží se mu vyhnout. Chová se tedy stejně jako racionální investor, a který, za jinak stejných podmínek, preferuje menší riziko před větším.

b) **investor se sklonem k riziku** – upřednostňuje investiční projekty, jež se při stejných očekávaných výnosech vyznačují vyšším rizikem.

c) **investor k riziku neutrální** – v podstatě existenci rizika ignorují a vybírají si k investování portfolia pouze na základě jejich očekávaného výnosu.

Rovněž z pohledu mikroekonomické teorie, z níž výše uvedené vychází, můžeme v podmínkách rizika sledovat výši užitku spotřebitele z určitého množství peněz. Lidé se v ochotě podstupovat riziko liší⁹:

1. *člověk averzní k riziku* (většina lidí) se vyznačuje základními charakteristikami ve svém rozhodování:

- preferován jistý výsledek před rizikem se stejným očekávaným výsledkem;
- požaduje poměrně vysokou pravděpodobnost nejvyššího možného výsledku riskantní alternativy, aby byl lhostejný mezi jistou a riskantní alternativou;
- funkce užitku je v tomto případě tzv. konkávní – s rostoucími příjmy roste celkový užitek, ale v klesající míře, jelikož dochází ke klesajícímu meznímu užtku z příjmu;

2. *člověk vyhledávající riziko* (např. sázkaři)

⁶ MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

⁷ Tamtéž

⁸ Tamtéž

⁹ SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.

- ochota podstoupit riziko i při relativně malé pravděpodobnosti nejvyššího možného výsledku riskantní alternativy;
- funkce užitku je konvexní, tedy s rostoucím mezním užtkem příjmu – užitek roste rychleji než důchod spotřebitele;

3. člověk lhostejný k riziku

- tento typ člověka je nerozhodný při volbě mezi jistou a rizikovou alternativou rozhodnutí, pokud je jistý výsledek shodný s očekávaným výsledkem rizikové alternativy, funkce užitku je lineární (přímka prochází počátkem).

U averze k riziku můžeme rozlišit tři základní stupně: **slabý, středně silný a silný**. **Investor se silnou averzí k riziku** – dává přednost, byť na úkor vyšších výnosů, portfoliím bezrizikovým či spojeným jen s velmi nízkým rizikem a pohybuje se proto v dolní části efektivní hranice. **Investor se slabou averzí** – vyhledává projekty v horní části efektivní hranice, neboť bude obětovávat jistotu ve prospěch vyšších výnosů, a proto bude preferovat portfolia s vyšším rizikem. **Investor se středně silnou averzí** – jeho požadavky na výnos a riziko jsou přibližně v rovnováze. Bude investovat do projektů nacházejících se ve střední části efektivní hranice.¹⁰

Stupeň averze k riziku závisí především na osobní povaze manažerů a jejich systému motivace. Krátkodobá zainteresovanost a nepoměr mezi prémiei za úspěchy a postihy za neúspěchy mohou vést k velmi obezřetnému jednání a volbě spíše méně rizikových investičních variant. Důležitým faktorem je i ekonomické postavení podniku: silnější podniky si mohou dovolit více riskovat, slabší podniky jsou naopak nuceny riskovat, právě proto, aby na trhu přežily.¹¹

Vztah k riziku a ochota přijmout tzv. spravedlivou sázku:¹²

Následující část velmi logicky popisuje rozhodování za rizika na základě teoretického východiska tzv. spravedlivé sázky. Spravedlivá sázka je typ sázky, jejíž očekávaný výsledek je shodný s výchozí jistou částkou, tedy například situace, kdy máme 50 Kč, a je tu stejná šance, že mohu vyhrát 100 Kč, nebo vše prohrát, tedy mít 0 Kč.

¹⁰ MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

¹¹ Tamtéž

¹² SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.

V tomto případě se výše popsané typy rozhodovatelů za rizika chovají teoreticky následovně¹³:

- člověk s averzí k riziku dává přednost alternativě jistoty před spravedlivou sázkou;
- člověk vyhledávající riziko dá přednost alternativě spravedlivé sázky před jistotou (přináší mu totiž vyšší užitek);
- člověk s neutrálním vztahem k riziku je při volbě mezi alternativou jistoty a spravedlivé sázky nerozhodný.

Lidé se proti rizikům často pojišťují, což je nejběžnějším přístupem k riziku i subjektů s odmítáním rizika (averzí k riziku).¹⁴

ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Financování

Financováním rozumíme získání finančních zdrojů, či obecněji kapitálu ve všech jeho formách, a jejich použití k obstarání potřebných statků, k úhradě výdajů na činnost organizace apod. Financování je významnou průřezovou činností spojující všechny věcně specializované činnosti probíhající v organizaci. Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme financování v podniku rozlišovat. Například podle pravidelnosti financování rozeznáváme: běžné; mimořádné. *Běžné financování* znamená zajišťování běžného provozu organizace, týká se hlavně oběžných aktiv (mezi oběžná aktiva řadíme: pohledávky, peníze v pokladně, peníze na účtech, zásoby či krátkodobé ceniny). *Financování mimořádné* se využívá při zakládání podniku, jeho rozšiřování, spojování, sanaci, likvidaci.¹⁵

Finanční plánování

Základní zásady a úkoly finančního plánování

Finanční plán a reálnost hodnot zde uvedených jsou ovlivněny způsobem dodržování zásad finančního plánování: Systematičnost; úplnost; přehlednost, klouzavost, pružnost, periodičnost. Zásada systematičnosti: systematické sledování základního cíle, kterému musí podléhat cíle dalších úrovní. Zásada úplnosti vychází u požadavku na zahrnutí úplné struktury činností a faktorů do procesu plánování. Zásada přehlednosti umožňuje každému, kdo využívá finanční plán snadnou operativnost při jeho naplňování a kontrole. Periodičnost je spojena

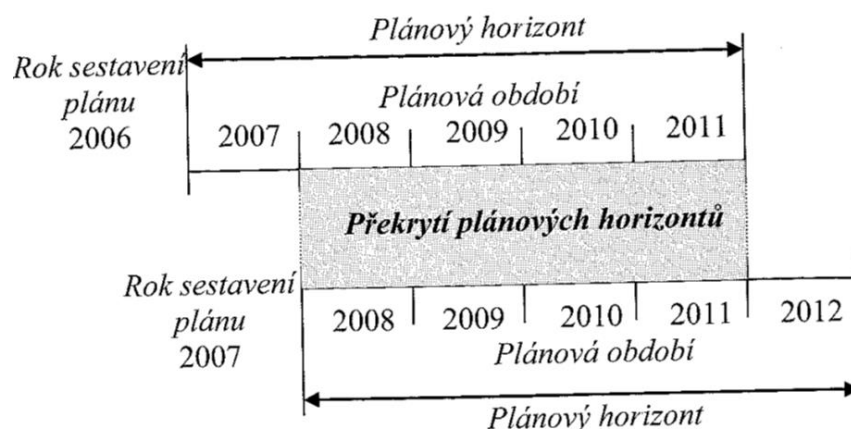
¹³ SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.

¹⁴ Tamtéž

¹⁵ SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

s požadavkem na sestavování finančního plánu v po sobě následujících pravidelných obdobích. Zásada pružnosti je spojena s aktualizací plánovaných hodnot v průběhu procesu plánování. Zásada klouzavosti je spojena zejména s dvěma posledními a spočívá v požadavku, aby plánovací horizont nového finančního plánu částečně překrýval plánovaný horizont předcházejícího finančního plánu.¹⁶

Posledním je principem koordinace. Časová a prostorová koordinace je založena na požadavku sladění procesu krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. V případě krátkodobého plánu se tam informace z plánu dlouhodobého (například informace o plánovaných investicích, strategii rozdělování výsledku hospodaření a další) budou přebírat. Prostorová koordinace je založena na sladění jednotlivých ekonomických plánů organizace. Pokud si vezmeme za příklad výrobní organizaci, pak na sestavení obchodního plánu je navázán plán výroby, na základě výrobního plánu jsou následně založeny plány jednotlivých středisek (výroby a obsluhy) a plány průřezové – tj. napříč středisky, což jsou plány zásobování, personální či investiční. Nezbytným základem koordinace je motivace zaměstnanců na vytvoření reálných a úplných podkladů pro potřeby finančního plánování.¹⁷



Obr. X: Zásada klouzavosti¹⁸

Má-li finanční plánování, resp. finanční plány plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu finančního plánování respektovat určité základní principy a zásady:^{19,20}

¹⁶ MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

¹⁷ Tamtéž

¹⁸ Tamtéž

¹⁹ ZAVADIL, Daniel. *Finanční plánování a forecasting Úseku základní přípravy Velitelství výcviku – Vojenské akademie Věškov*. Brno, 2019. Diplomová práce. Univerzita obrany. Vedoucí práce Petr Musil.

²⁰ LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6. str. 110–111]

- **Princip preference peněžních toků:** Tento princip zdůrazňuje to, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji; i když tento požadavek vyznívá zcela samozřejmě logicky, v podnikové praxi je možné se velmi často setkat s názorem, že rozhodujícím hlediskem finančního hospodaření jsou takové kategorie, jako je zisk, výnosy či náklady. Požadavek preference peněžních toků přikazuje odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů a proto by bylo chybou považovat automaticky ziskový podnik za finančně zdravý podnik. Preference peněžních toků je v praxi důležitá zejména při řízení likvidity a uplatňuje se jako podstatný faktor při investičním rozhodování. “
 - **„Princip respektování faktoru času:** Podstatou tohoto principu je preferovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. V praxi se tento princip uplatňuje zejména při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty. “
 - **„Princip respektování a minimalizace rizika:** K základům kvalifikovaného finančního řízení patří to, že stejné množství peněz získaných s menším rizikem má mít preferenci před tímto příjmem získaným za cenu většího rizika. Důležitost tohoto principu je dána tím, že podnikání je objektivně zatíženo celou řadou rizik a snahou finančního řízení je (mimo jiné) minimalizace rizika – neznamená to však, že nejméně riziková alternativa je vždy i ta nejvýhodnější; zásadou je však vždy rizika identifikovat a brát je v úvahu při konečném rozhodování. “
 - **„Princip optimalizace kapitálové struktury:** Tento princip směřuje k tomu, aby podnikový finanční management věnoval náležitou pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, která by se měla promítat i do strategických finančních cílů. Podstatou optimalizace firemní kapitálové struktury je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku. “
- „Kromě výše uvedených základních principů je vhodné respektovat při finančním plánování i některé specifické zásady: ²¹
- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování:** Podstatou této zásady je skutečnost, že dlouhodobé (strategické) finanční cíle podniku by měly být nadřazeny krátkodobým (taktickým či operačním) finančním cílům v tom smyslu, že operační cíle (které jsou

²¹ LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6. str. 111–112

konkrétnější a jsou z podstaty věci limitovány aktuální situací podniku) by měly podporovat postupnou realizaci zamýšleného hlavního směru dlouhodobého rozvoje podniku. Při realizaci této zásady je však vždy nutné respektovat rozdílné vnější prostředí podniku – je zřejmé, že možnost realizace zásady je objektivně lepší v rozvinutých a stabilizovaných ekonomikách, než v ekonomikách malých či méně vyspělých.“

- **„Zásada hierarchického uspořádání finančních cílů:** Tato zásada úzce navazuje na předchozí zásadu a požaduje, aby jak mezi dlouhodobými finančními cíli, tak i mezi krátkodobými záměry měl pouze jeden (zdůvodněně vybraný) cíl pozici hlavního (vrcholového) cíle pro dané plánovací období. Jde tedy o to, aby v podnikovém finančním řízení bylo vždy zcela zřejmé, jaký hlavní cíl má být v daném období dosažen a aby ostatní cíle byly vytyčovány a hodnoceny především z hlediska dosažení právě toho cíle, který je v daném plánovacím období nejdůležitější. Správná realizace této zásady přitom bezpodmínečně vyžaduje, aby ostatní cíle byly vůči danému hlavnímu záměru i mezi sebou navzájem kompatibilní (konzistentní).“
- **„Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů:** Uplatňování této zásady předpokládá vycházet při finančním plánování ze základních poznatků získaných v analytické fázi finančního plánování – zejména z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (včetně závěrů z finanční analýzy) a z analýz SWOT. Význam zásady vyplývá zejména z toho, že reálná dosažitelnost hlavních podnikových cílů má výrazný motivační potenciál, který lze dále podpořit pobídkovým systémem. Druhým faktorem je to, že pokud podnik (zejména podnik s veřejně obchodovanými akciemi) uskutečňuje předem deklarované cíle, pak se tato skutečnost příznivě odrazí v externím hodnocení jeho kreditibility a ratingovém hodnocení.“
- **„Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů:** Tato zásada vychází především z reality podnikového řízení ve vztahu k měnícímu se okolí – i sebelépe sestavený finanční plán se postupně (zejména ve víceletém časovém horizontu) dostává do konfliktu s podnikovou realitou a situací ve vnějším okolí; v této situaci pak samozřejmě nelze striktně trvat na cílových záměrech a je nutné finanční plány aktualizovat. U strategických finančních plánů se doporučuje jejich roční aktualizace, u roční plánů je vhodná zejména čtvrtletní aktualizace.“
- **„Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů:** Podstata této zásady je poměrně

jednoduchá a přesto je možné se v podnikové praxi často setkat s případy jejího porušování – jde o to, aby struktura, forma a metody sestavení finančních plánů navazovaly na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu; jedině tak je možné zajistit srovnatelnost výkazů a možnost kontroly dosažení plánovaných záměrů. “

- **„Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů:** Jde o velmi praktickou zásadu, která by měla vést podnikový management k preferenci takových plánovacích procedur a plánovacích výpočtů, které mají nekomplikovaný základ a umožňují rychlou orientaci. Podstata tohoto problému spočívá zejména v tom, že s finančními plány pracují nejen finanční odborníci, ale rovněž i manažeři s mnohdy relativně nízkým stupněm finančních nebo ekonomických znalostí. Použití složitých a odborně náročných postupů by v tomto případě mohlo způsobit komplikace při realizaci finančních plánů. “
- **„Zásada relativní autonomie finančního plánu:** Plány jakéhokoliv podniku se málokdy podaří sestavit tak, aby plně vyhovovaly všem zainteresovaným skupinám – vlastníkům podniku, podnikovému managementu, jednotlivým podnikovým útvarům a zaměstnancům. Vnější i vnitřní okolí podniku přitom prochází různými změnami. To vše si vynucuje potřebné větší či menší změny ve finančních plánech podniku. Nemělo by však jít o takové změny, které podnik odvádějí od splnění jeho strategických cílů (pokud samozřejmě byly tyto cíle správně formulovány na základě kvalifikovaných podkladů). Zásada relativní autonomie finančního plánu tedy – na základě přijatých strategických cílů a koncepčně pojatých podnikových finančních politik – umožňuje čelit eventuálním pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů. “

Postup finančního plánovače organizace lze rozdělit do několika základních kroků. V prvním stanovuje metodu plánování, plánovaný horizont (krátkodobý, dlouhodobý), velikost plánovaného období (rok, měsíc apod.). V dalším kroku sbírá data, v tomto případě z účetnictví a ostatních ekonomických plánů, makroekonomických prognóz a dalších zdrojů. Třetím krokem je provedení finanční analýzy, tedy vyšetřování a vyvození závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku předchozích let, včetně zjištění silných a slabých stránek a testování vypovídací hodnoty vypočtených ukazatelů. Čtvrtým krokem je sestavení finančního plánu a následně průběžná kontrola plnění plánu.²²

²² MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

Pojmy a problémy spojené se sestavením finančního plánu

Plánovací horizont²³

Krátkodobý plán v podobě přehledu o peněžních tocích se obvykle sestavuje současně ve třech plánovacích horizontech. V rámci čtrnáctidenního až měsíčního plánovacího horizontu se sledují denní peněžní příjmy a denní peněžní výdaje. Tento horizont odpovídá obvyklé době splatnosti pohledávek a závazků, které lze zjistit ve větší míře již z přijatých a odeslaných faktur. Na delší období nemá smysl sledovat peněžní toky po jednotlivých dnech, neboť poměrně těžko lze v lednu odhadnout přesnou výši denního toku např. dne 17. června. Plán se aktualizuje denně. V rámci čtvrtletního nebo pololetního plánovacího horizontu se sledují týdenní nebo měsíční peněžní příjmy a výdaje. Plán se aktualizuje týdně resp. měsíčně. V rámci ročního plánovacího horizontu se sledují měsíční nebo čtvrtletní peněžní příjmy a výdaje. Plán se aktualizuje měsíčně resp. čtvrtletně.

Struktura příjmů a výdajů²⁴

Pro účely tohoto plánu členíme peněžní příjmy v první řadě na jisté a nejisté a peněžní výdaje na odložitelné a neodložitelné. Základní teoretická poučka říká, že výdaje neodložitelné by měl podnik vázat na příjmy jisté a výdaje odložitelné na příjmy nejisté. V praxi však obvykle existuje značný nepoměr, neodložitelné výdaje bývají vyšší než jisté příjmy. Proto takové členění příjmů a výdajů umožňuje nalézt slabá místa v krátkodobém finančním řízení. Vedle členění peněžních příjmů podle rizika na jisté a nejisté sledujeme peněžní příjmy i podle druhu příjmů (prodej v hotovosti, inkaso pohledávky, úrokové výnosy) a podle plátců, tj. osob, které podniku zaplatily nebo by měly učinit. Obdobně výdaje členíme mimo hlediska odložitelnosti (odložitelné a neodložitelné) podle druhu výdaje (úhrada v hotovosti, úhrada závazků, splátka úvěrů, výplata mezd, zálohy na dani).

Vyrovnaní přebytku peněžních prostředků²⁵

Jestliže podnik zjistí, že má krátkodobý přebytek peněžních prostředků, tak na prvním místě přicházejí v úvahu investice do cenných papírů. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o krátkodobé uložení peněz, měl by podnik investovat do cenných papírů s vysokou likviditou

²³ MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

²⁴ Tamtéž

²⁵ Tamtéž

a nízkou variabilitou očekávaných výnosů (pokladniční poukázky). Další variantou krátkodobého uložení peněz jsou depozitní produkty bankovních institucí. Uložení peněz v bance oproti investicím do cenných papírů je spojeno sice s nižšími očekávanými výnosy, ale současně i s nižším rizikem a s nižšími administrativními náklady. S využitím dočasně volných peněžních prostředků se můžeme setkat i v podobě předzásobení. Předzásobení je však spojeno s náklady na skladování, pojištění a případně zastarání majetku.

Vyrovnaní nedostatku peněžních prostředků²⁶

Cesty vyrovnaní nedostatku peněžních prostředků se nacházejí buď v získání dodatečných příjmů, nebo ve snížení či odložení výdajů. Dodatečných příjmů může podnik dosáhnout hlavně prodejem svého nepotřebného majetku. Jedná se především o krátkodobé cenné papíry a podíly, jež nejsou drženy z investičních důvodů. Obdobně můžeme přistoupit i k prodeji nadbytečného a nepotřebného materiálu. Příjem z prodeje výrobků a zboží lze urychlit jejich dočasným nabízením na trhu pod běžnou cenou. Pohledávky lze prodat faktorovi nebo inkasní firmě. Nemovitosti, stroje a zařízení nutné k podnikání můžeme prodat leasingové firmě, a následně si je pronajmout v rámci tzv. zpětného leasingu. Další dodatečné příjmy lze získat formou bankovního úvěru. Veřejné dotace a subvence hrají v dnešní době stále menší úlohu, a především proces jejich poskytování se nepočítá na dny a hlavně nejsou určeny platebně neschopným firmám. Finanční potíže malých a středních firem se obvykle řeší půjčkami od společníků, protože vyjednávací pozice malých a středních firem na kapitálovém a úvěrovém trhu není silná a současně jsou tyto půjčky prostě a jednoduše nejrychlejší způsob. V oblasti výdajů by měl podnik nejprve provést revizi plánovaných výdajů a určit, které výdaje jsou pro provoz skutečně nezbytně nutné a které lze naopak odložit bez ohrožení plynulosti provozu. Snížení peněžního nedostatku lze dosáhnout i vyjednáváním delší doby splatnosti závazků s dodavateli na základě využití směnek. Delší doba splatnosti závazků vede ke snížení obchodního deficitu, a tedy i ke zlepšení peněžních toků podniku. Nepodaří-li se vyrovnat nedostatek peněžních prostředků, stává se podnik platebně neschopným.

Stanovení minimálního peněžního zůstatku²⁷

Minimální stav peněžních prostředků by měl vycházet ze struktury peněžních příjmů a peněžních výdajů v rámci platebního kalendáře. Jestliže společnost má pouze jisté příjmy

²⁶ MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

²⁷ Tamtéž

a všechny výdaje lze s jistotou předvídat, tak nemusí držet žádné rezervní peněžní prostředky. Stav nezbytně nutných peněžních prostředků se bude blížit nule a hodnoty okamžité i peněžní likvidity budou přijatelné i na nízké úrovni. V opačném případě, kdy příjmy lze považovat na nejisté, a nelze vyloučit vznik neočekávaných výdajů, musí společnost držet větší peněžní rezervy, a tudíž by měla udržovat i vyšší hodnotu těchto likvidit.

Finanční plánování ve veřejném sektoru²⁸

Samotné finanční plánování, jakožto určitý proces, ve veřejném sektoru neexistuje. Ovšem to neznamená, že se jednotlivé prvky finančního plánování, tak jak ho známe v soukromém sektoru, nevyskytují v sektoru veřejném.

Mezi hlavní procesy finančního řízení organizací ve veřejném sektoru patří:

- rozpočtování;
- realizace osobních výdajů;
- financování;
- účetnictví;
- finanční kontrola;
- controlling.

Jak lze vyčíst z těchto šesti jednotlivých bodů, pojem finančního plánování je zde nahrazen pojmem rozpočtování. Nesmíme však opomenout provázanost jednotlivých procesů, z čehož vyplívá, že část finančního plánování se ukrývá pod každým z těchto pojmů. Ve veřejném sektoru funkci finančního plánu přebírá rozpočet.

„Předpokladem úspěšného fungování státu i každé úrovně územní samosprávy, resp. i subjektu územní samosprávy a důležitým finančním nástrojem k zabezpečení úkolů a činnosti na jednotlivých úrovních je příslušný veřejný rozpočet, v širších souvislostech můžeme mluvit o soustavě veřejných rozpočtů. Vedle soustavy veřejných rozpočtů se často využívají i další mimorozpočtové peněžní fondy, které jsou zpravidla účelové. Na úrovni státu státní rozpočet a případné státní mimorozpočtové účelové fondy tvoří finanční systém státu. Obdobně rozpočet a případné mimorozpočtové fondy tvoří finanční systém příslušného subjektu územní samosprávy (v ČR obce, resp. kraje). Dohromady tvoří rozpočtovou soustavu.“²⁹

²⁸ ZAVADIL, Daniel. *Finanční plánování a forecasting Úseku základní přípravy Velitelství výcviku – Vojenské akademie Věškov. Brno, 2019. Diplomová práce. Univerzita obrany. Vedoucí práce Petr Musil.*

²⁹ PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance: teorie a praxe v ČR. 4. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-698-1. str. 94]*

Veřejný rozpočet je nástrojem politiky. Jedná se o důležitý finanční nástroj k financování a zajištění funkcí, potřeb a úkolů státu i každé úrovně subjektu územní samosprávy. Využití veřejného rozpočtu je ze zákona povinné. Veřejný rozpočet by se dal také charakterizovat jako nástroj financování cíleně naprogramovaných potřeb v oblasti zajišťování a zabezpečování různých veřejných statků. Je samozřejmostí, že nejde jen o programování kvantity, ale i kvality veřejných statků, na které budou k dispozici finanční zdroje. Jinak řečeno jde o statky s vyšší kvalitou, za které si je občan ochoten připlatit. V tomto případě se používá tzv. řízené pojetí výdajového rozpočtu. Díky tomu se nedá vystačit pouze s ročním rozpočtem, ale tento roční rozpočet musí být důsledně provázán s rozpočtovou prognózou neboli výhledem.³⁰ „Společně s rozpočtem by měly být připravovány podrobné prognózy budoucích nákladů programů, které jsou již schváleny. Tyto informace plní neocenitelnou roli při tvorbě rozpočtů na další roky tím, že ukazují velikost manévrovacího prostoru uvnitř rozpočtu. V procesu schvalování je také nezbytně nutné vyhodnocovat budoucí dopady zákonů, programů a dalších opatření na budoucí rozpočty.“

Rozpočtový proces³¹

„Finanční management se podílí na sestavení návrhu příslušného veřejného rozpočtu, připravuje jeho projednání a schválení, zajišťuje hospodaření podle schváleného rozpočtu během rozpočtového období a zajišťuje kontrolu plnění rozpočtu, a to jak průběžnou kontrolu během rozpočtového období, tak následnou kontrolu po skončení rozpočtového období. Je subjektem, který se účastní všech etap rozpočtového procesu.“³²

Fáze 1 – Příprava procesu rozpočtování

Fáze 2 – Realizace (tvorba) návrhu rozpočtu

Fáze 3 – Schvalování návrhu rozpočtu

Fáze 4 – Odůvodňování a schvalování návrhu

Fáze 5 – Vznik dokumentů

Fáze 6 – Rozpis schváleného rozpočtu

Fáze 7 – Realizace rozpočtu

Fáze 8 – Vyhodnocení míry čerpání rozpočtu

³⁰ KALOUDA, František, Josef MECH a Pavel POVOLNÝ. *Metody analýz výdajů státního rozpočtu*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-75-4.

³¹ ZAVADIL, Daniel. *Finanční plánování a forecasting Úseku základní přípravy Velitelství výcviku – Vojenské akademie Věškův*. Brno, 2019. Diplomová práce. Univerzita obrany. Vedoucí práce Petr Musil.

³² PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-1. str. 217]

Otázky k tématu:

1. Co je to riziko a jaké faktory ovlivňují jeho existenci?
2. Jakým způsobem je možné stanovit významnost rizika?
3. Jak lze popsat vztah mezi rizikem a nejistotou?
4. Jaké postoje může investor zaujmout k riziku a jak riziko ovlivňuje investice?
5. Jaké jsou hlavní zásady a principy finančního plánování?
6. Jaké jsou hlavní procesy finančního řízení organizací ve veřejném sektoru?
7. Jaké fáze má tvorba veřejného rozpočtu?