

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/I/2021/36122167630398724

MODERNÉ METÓDY ZOSTAVOVANIA ROZPOČTOV
PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV

Diplomová práca

2021

Bc. Marek Podhányi

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

MODERNÉ METÓDY ZOSTAVOVANIA ROZPOČTOV
PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV

Diplomová práca

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra podnikovohospodárska
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD

Bratislava 2021

Bc. Marek Podhányi

Zadanie záverečnej práce

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že predloženú záverečnú prácu som vypracoval samostatne. Všetky použité literárne zdroje som uviedol v zozname použitej literatúry.

Dátum:

.....

podpis študenta (autora)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať svojmu školiteľovi a vedúcemu diplomovej práce doc. Ing. Miroslavovi Tóthovi, PhD., za odbornú pomoc, pripomienky, rady a usmerňovanie pri písaní a vypracovaní mojej diplomovej práce.

Abstrakt

PODHÁNYI, Marek: *Moderné metódy zostavovania rozpočtov podnikateľských subjektov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. - doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Bratislava: FPM, 2021, 61.

Cieľom záverečnej práce je zostavenie reálneho rozpočtu pre existujúci futbalový klub s použitím metódy nulového základu. Moderné metódy zostavovania rozpočtov zrýchľujú a zjednodušujú prácu rozpočtárov v podnikoch a organizáciách a pomáhajú im korigovať svoje finančné prostriedky počas rozpočtovaného obdobia.

Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 9 grafov a 14 tabuliek.

Prvá kapitola je venovaná charakteristike rozpočtovníctva ako finančnej disciplíny, procesu tvorby rozpočtov na úrovni celého podniku, charakterizovali sme druhy rozpočtov, hlavný rozpočet podniku a znázornili sme rozdiely medzi klasickými a modernými metódami rozpočtovania.

V druhej kapitole je stanovený primárny cieľ diplomovej práce a jeho čiastkové ciele ako súčasť hlavného cieľa. V tretej kapitole sa nachádzajú metodiky, ktoré boli použité pri písaní diplomovej práce.

Štvrtá kapitola obsahuje výsledky vlastnej práce. Vyhodnotili sme ekonomické ukazovatele futbalového klubu ViOn a jeho postavenie vo finančnej futbalovej lige a podľa metódy založenej na nulovej báze sme vytvorili reálny rozpočet nákladov a výnosov futbalového klubu pre rok 2021 a výsledné hodnoty sme porovnali s hodnotami očakávanými.

V predposlednej časti práce sme zhodnotili rozpočtované výsledky klubu a zistili, že metódou nulového základu podnik zníži svoje náklady. Posledná časť obsahuje záver a sumarizáciu dosiahnutých výsledkov.

Kľúčové slová: rozpočet, rozpočtovníctvo, metóda nulového základu, fixné náklady, variabilné náklady, výnosy.

Abstract

PODHÁNYI, Marek: *Modern methods of budgeting subject-business*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business. - doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Bratislava: FPM, 2021, 61.

The main aim of the thesis is to compile a real budget for an existing football club using the method of zero based budgeting. Modern budgeting methods speed up and simplify the work of budgeters in businesses and organizations and help them adjust their funds over the budget period.

The thesis is divided into 4 chapters. It contains 9 graphs and 14 tables.

The first chapter is devoted to the definition of budgeting as a financial discipline, the definition of process of creating budgets at the level of the whole company, we characterized the types of budgets, the main budget of the company and we illustrated the differences between classical and modern methods of budgeting.

The second chapter sets the primary goal of the thesis and its partial goals as part of the main goal. The third chapter contains the methodologies that were used in writing this thesis.

The fourth chapter contains the results of their own work. We evaluated the economic indicators of the ViOn football club and its position in the financial football league and, according to the zero based budgeting, we created a real budget of the football club's costs and revenues for 2021 and compared the resulting values with the expected values.

In the penultimate part of the thesis, we evaluated the budgeted results of the club and found that the company will reduce its costs using the zero based budgeting. The last part contains the conclusion and summary of the achieved results.

Keywords: budget, budgeting, zero based budgeting, fixed costs, variable costs, revenues.

Obsah

Úvod.....	13
1. Súčasný stav riešenej problematiky	14
1.1. Rozpočtovníctvo	14
1.2. Druhy rozpočtov	16
1.3. Metódy rozpočtovania.....	19
1.3.1. Normové metódy	20
1.3.2. Plánové metódy	20
1.3.3. Jednorazové metódy	21
1.3.4. Metóda rozpočtového odhadu	21
1.4. Proces rozpočtovníctva	21
1.4.1. Rozpočet nákupu tovarov a zásob	22
1.4.2. Rozpočet nákladov	23
1.4.3. Rozpočet výnosov	23
1.4.4. Rozpočet Cash Flow	24
1.5. Hlavný rozpočet podniku (Master Budget)	25
1.6. Moderné metódy rozpočtovania	27
1.6.1. Metóda ABB	27
1.6.2. Metóda ZBB.....	28
1.6.3. Metóda Beyond Budgeting	29
1.7. Porovnanie tradičného a moderného rozpočtovania	30
1.8. Rozpočtovanie v praxi.....	31
2. Ciele práce	34
3. Metodika práce.....	35
4. Výsledky práce.....	36

4.1. Všeobecné informácie o klube ViOn - Vráble	36
4.2. Organizačná štruktúra klubu.....	37
4.3. Ekonomické údaje klubu	39
4.4. Zhodnotenie klubu vo finančnej futbalovej lige	41
4.5. Zostavenie rozpočtu pre klub metódou ZBB.....	44
4.5.1. Rozpočet nákladov	44
4.5.2. Rozpočet výnosov	52
4.6. Porovnanie rozpočtu a očakávanej skutočnosti nákladov a výnosov	54
Záver.....	57

Zoznam schém

- Schéma č. 1: Nadväznosť jednotlivých rozpočtov
- Schéma č. 2: Rozpočtovací proces
- Schéma č. 3: Hlavný rozpočet podniku a jeho komponenty
- Schéma č. 4: Organizačná štruktúra FC ViOn – Vráble

Zoznam tabuliek

Tab. č. 1:	Rozdiel medzi tradičným a moderným rozpočtovaním
Tab. č. 2:	Zhodnotenie finančných údajov klubu v rokoch 2015 – 2020
Tab. č. 3:	Profil výnosov klubu za rok 2019
Tab. č. 4:	Rozpočet nákladov – spotreba materiálu
Tab. č. 5:	Rozpočet nákladov na služby
Tab. č. 6:	Rozpočet mzdových nákladov
Tab. č. 7:	Rozpočet spotreby energie
Tab. č. 8:	Rozpočet finančných nákladov
Tab. č. 9:	Rozpočet na zákonné poplatky
Tab. č. 10:	Rozpočet ostatných nákladov
Tab. č. 11:	Zhodnotenie rozpočtu nákladov
Tab. č. 12:	Rozpočet výnosov klubu
Tab. č. 13:	Rozpočtovaný výsledok hospodárenia klubu ViOn
Tab. č. 14:	Očakávaná skutočnosť pre rok 2021

Zoznam grafov

- Graf č. 1: Tržby klubu za obdobie rokov 2015 – 2020
- Graf č. 2: Zhodnotenie výnosov a nákladov za obdobie 2015 – 2020
- Graf č. 3: Výsledok hospodárenia klubu za obdobie 2015 – 2020
- Graf č. 4: Zhodnotenie klubu vo FFL za roky 2015 – 2019
- Graf č. 5: Profil výnosov klubu ViOn v roku 2019
- Graf č. 6: Profil nákladov rozpočtu
- Graf č. 7: Profil výnosov rozpočtu
- Graf č. 8: Zhodnotenie nákladov a výnosov z očakávanej skutočnosti pre rok 2021
- Graf č. 9: Porovnanie očakávanej skutočnosti a stanoveného rozpočtu

Úvod

Vytváranie rozpočtu pre samostatné podniky je dôležité preto, že vytvára plán výdavkov pre finančné prostriedky podniku a tak prerozdeľuje peniaze do samostatných podnikateľských činností. Pri správnom dodržiavaní rozpočtu dokážu podnikateľské subjekty minimalizovať, prípadne úplne eliminovať svoje dlhy a znížiť prevádzkové náklady.

Spoločnosti čím ďalej viac čelia rýchlo sa meniacim trhom a obchodným požiadavkám a tak sú mnohokrát nútené využívať modernejšie metódy rozpočtovania z hľadiska času, náročnosti a šetrenia peňazí. Tieto metódy sa radia medzi agilnejšie, flexibilnejšie a jednoduchšie, pretože sa zameriavajú na špecifický prístup tvorby rozpočtov a všeobecné ukazovatele postavenia podniku, vyžadujú si pravidelnú kontrolu rozpočtovacích položiek a následnú prezentáciu dosiahnutých výsledkov. Rozpočty schvaľuje finančný riaditeľ spoločnosti spolu s jej majiteľom väčšinou na obdobie jedného roka.

Mnoho spoločností pripravuje rozpočty ako metódu pre porovnanie svojich skutočných výsledkov v nasledujúcom roku. Pri príprave čo najpresnejšieho rozpočtu je potrebné plánovať so súčasnými finančnými prostriedkami, mať k dispozícii komparatívne rozpočty, prehľad o podnikových rezervách a jasné pochopenie očakávaných činností podniku. Proces prípravy rozpočtu by mal byť prísne regulovaný, kontrolovaný a mal by sa riadiť vopred stanoveným harmonogramom, aby bol pripravený na využívanie v budúcom fiškálnom roku.

V práci sme sa snažili čo najlepšie charakterizovať proces rozpočtovníctva a jednotlivé metódy rozpočtovania prostredníctvom súčasnej literatúry. Poukázali sme na najväčšie rozdiely medzi tradičným a moderným rozpočtovaním a zamerali sme sa hlavne na využitie metódy nulového základu ako jednu z moderných metód rozpočtovania.

Vo vlastnej práci sme zhodnotili finančné postavenie futbalového klubu ViOn – Vráble a zostavili sme reálny rozpočet jeho nákladových a výnosových položiek pre rok 2021, pričom sme sa snažili minimalizovať prevádzkové náklady klubu.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

1.1. Rozpočtovníctvo

Rozpočtovníctvo, ako finančná disciplína, predstavuje samostatnú činnosť, na základe ktorej sa zostavujú rozpočty a sleduje ich plnenie. Na druhej strane je rozpočtovníctvo chápané ako ucelený systém rozpočtov v podniku, kde sú zahrnuté jednotlivé druhy rozpočtov. Proces tvorby rozpočtov je plánovitý, motivujúci, zosúladzuje všeobecný rámec fungovania podniku a podieľa sa na kontrolnom mechanizme celého procesu.¹

Základom pre tvorbu rozpočtov, a teda prvým krokom rozpočtovania je zostavovanie finančných plánov. Zatiaľ čo finančný plán predstavuje nástroj strategického a taktického finančného riadenia, rozpočty slúžia ako nástroj operatívneho riadenia, ktorý sa orientuje na detaily finančného plánu, stanovuje konkrétne úlohy z hľadiska výnosov, nákladov, zisku, príjmov a výdavkov, ale aj majetku, či finančných zdrojov podniku.²

Vo všeobecnosti môžeme podnikové rozpočtovníctvo chápať ako:

- a) samostatnú činnosť podnikov, vďaka ktorej sú jednotlivé rozpočty zostavované, vymedzujú krátkodobé ekonomické úlohy pre podnik a jeho interné útvary,
- b) všeobecný systém rozpočtov podniku a jeho interných útvarov, ktorý podľa charakteru reprodukčného procesu spĺňa najviac požiadaviek hodnotového riadenia vo vymedzených podmienkach.

Rozpočtovníctvo, resp. sústava riadenia rozpočtov sú veľmi dôležitou a nenahraditeľnou zložkou finančného riadenia v trhovej ekonomike. Pre úspešné uplatnenie rozpočtovníctva ako nástroja finančného riadenia podniku je dôležité, aby boli splnené nasledovné predpoklady:

¹ KUPKOVIČ, M. a kol. 2002. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Sprint. 255 s. ISBN 80-88848-95-4.

² BELIČKOVÁ, K. a kol. 2005. *Verejné rozpočty*. Bratislava : Ekonóm. 309 s. ISBN 80-225-2077-2.

- prepracovaná organizačná štruktúra v podniku, ktorá určuje rozdelené právomoci a zodpovednosti jednotlivých vnútropodnikových útvarov a pracovníkov spoločnosti,
- rozvinutý systém podnikového plánovania vo fyzických merných jednotkách,
- vysoká úroveň normovania spotreby práce, materiálu, využitia strojov a zariadení,
- zabehnutý a prepracovaný systém finančného a manažérskeho účtovníctva,
- existencia vnútropodnikových cien, taríf a sadzieb, ktoré sú potrebné na prevod rozpočtov vo fyzických merných jednotkách na jednotky peňažné.³

Rozpočty sa z pravidla vykonávajú ročne, tzn., že sa vzťahujú na určité časové obdobie, ktoré je nazývané rozpočtovým obdobím. Môže ísť o kalendárny rok, poprípade fiškálny rok stanovený spoločnosťou. Hlavnými prvkami rozpočtového obdobia sú zámery, plánovanie a kontrola. Tým, že sa rozpočty plánujú na jeden rok vieme predvídať jeho vývoj na základe jednotlivých účtov. Ako jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia stanovuje a konkretizuje ciele a zámery podniku na rozpočtové obdobie.

Medzi hlavné funkcie rozpočtovania môžeme zaradiť:

- plánovanie,
- sprostredkovanie,
- motivovanie,
- kontrolu.⁴

Prvým krokom k úspešnej tvorbe rozpočtu je plánovanie, ktoré napomáha pri nastavovaní cieľov podniku, spočíva v podrobnej analýze účinnosti a presnosti rozpočtu, smeruje budúce činnosti podniku. Ďalším krokom je sprostredkovanie informácií o budúcich činnostiach. Tieto informácie by vo všeobecnosti mali byť rýchlo získané, presne podané a ľahko kontrolovateľné. Motivácia pracovníkov k splneniu nastavených cieľov je z hodnotového hľadiska najdôležitejšou funkciou rozpočtovania, pretože bez správnych výkonov nie je možné dosahovať v podniku stanovené ciele. Kontrola predstavuje posledný krok

³ KUPKOVIČ, M. a kol. 2002. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Sprint. 255 s. ISBN 80-88848-95-4.

⁴ FABIAN, Š. – MAJEROVA, M. 2011. *Rozpočtovníctvo, účtovníctvo a audit účtovných jednotiek verejnej správy*. Bratislava : Súvaha. 450 s. ISBN 978-80-89265-17-6.

k úspešnému rozpočtu. V tomto prípade ide o sledovanie efektívnosti jednotlivých oddelení, o sledovanie vývoja prípadných odchýlok pri porovnaní rozpočtu so súvahou, alebo o napravenie a odstránenie doterajších chýb a hrozieb.⁵

Rozpočty zostavujú pracovníci zodpovedný za príslušnú oblasť, resp. interný útvar podniku. Je však potrebné zladit' ich úsilie s celopodnikovými cieľmi. Zodpovedné osoby navrhujú jednotlivé rozpočty, ktoré sú následne porovnané s prvým návrhom finančných plánov. Až pri konfrontácii oboch strán vzniká reálny variant finančného plánu. Na schválené rozpočty býva z pravidla viazaná aj hmotná zainteresovanosť príslušných zamestnancov podniku.⁶

1.2. Druhy rozpočtov

Výber najlepšieho druhu rozpočtu závisí od charakteru činnosti podniku, veľkosti podniku, či právnej formy spoločnosti a voľba dĺžky rozpočtového obdobia je závislá na vybranom druhu rozpočtu a cieľov, pri ktorých sa bude zostavovať.

Každý podnik má špecifické podmienky a systémy vnútropodnikového riadenia, rozpočty teda môžeme deliť z niekoľkých hľadísk:

- a) podľa dĺžky rozpočtového obdobia,
- b) podľa stupňa riadenia,
- c) podľa predmetu rozpočtovania,
- d) podľa stupňa úplnosti,
- e) podľa sledovania priebehu reprodukčného procesu,
- f) podľa stupňa aktivity.

Rozpočty z hľadiska rozpočtového obdobia sa delia na dlhodobé a krátkodobé rozpočty. Dlhodobé rozpočty sa sústreďujú na budúci vývoj, kedy majú byť ciele dosiahnuté. Toto

⁵ FABIAN, Š. – MAJEROVA, M. 2011. *Rozpočtovníctvo, účtovníctvo a audit účtovných jednotiek verejnej správy*. Bratislava : Súvaha. 450 s. ISBN 978-80-89265-17-6.

⁶ BELIČKOVÁ, K. a kol. 2005. *Verejné rozpočty*. Bratislava : Ekonóm. 309 s. ISBN 80-225-2077-2.

obdobie zodpovedá dĺžke výrobného cyklu. Zahŕňajú sa sem investičné rozpočty, rozpočty nákladov a rôzne ďalšie. Krátkodobé rozpočty sa zase zostavujú na kratšie časové obdobie, napríklad pre obdobie výrobného alebo obchodného procesu. Tento druh rozpočtov plní funkciu zabezpečovania úloh a slúžia ako podklad pre budúce dlhodobé rozpočty.⁷

Ďalšími druhmi sú podnikové a vnútropodnikové rozpočty, ktoré rozoznávame z hľadiska stupňa riadenia. Sumarizáciou štruktúry interných útvarov sa získavajú rozpočty za vyššie stupne riadenia. Pri vnútropodnikových ide o rozpočty rozvrhnuté za jednotlivé podnikové útvary na základe schémy organizačnej štruktúry, naopak pri podnikových ide o základné rozpočty ekonomiky podniku ako celku.

Za predmet rozpočtovania môžeme považovať výnosy, náklady, nákup a zásoby, výsledok hospodárenia, časové rozlíšenie nákladov a výnosov alebo tvorbu rozpočtovej rezervy, ktorá je ďalším dôležitým nástrojom riadenia podniku. Slúži na utlmenie nepriaznivých vplyvov, ktoré dočasne alebo aj trvalo narúšajú plnenie stanovených úloh. Zohráva dve základné úlohy v celom rozpočtovacom systéme, a síce umožňuje znížiť ciele, pokiaľ interný útvar pracuje v nepriaznivých podmienkach, alebo dovoľuje podniku prekročiť pôvodný rozpočet o isté percento.⁸

Podľa stupňa úplnosti poznáme:

- a) komplexné rozpočty,
- b) čiastkové rozpočty,
- c) kombinované rozpočty,
- d) výsledkové rozpočty,
- e) jednorazové rozpočty,
- f) opakované rozpočty.

⁷ Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2007. In: *Prehľad najlepších príkladov rozpočtovania* [online]. 2007 [cit. 2021-03-14]. Dostupné na: https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4598/4/Prehlad_prikladov.pdf

⁸ KUPKOVIČ, M. a kol. 2002. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Sprint. 255 s. ISBN 80-88848-95-4.

Podľa sledovania reprodukčného procesu zaradujeme rozpočty do určitých stredísk a to:

- a) stredísk hlavnej činnosti,
- b) stredísk pomocných činností,
- c) stredísk ostatných činností,
- d) stredísk správnych činností,
- e) stredísk zásobovacej činnosti,
- f) stredísk odbytovej činnosti,
- g) súhrnné rozpočty

Najväčší dôraz kladieme práve na súhrnné rozpočty, ktoré vieme ľahko overiť vo finančných plánoch. Pokiaľ hovoríme o podrobnejších rozpočtoch z tejto činnosti, ide o výrobné rozpočty, pri ktorých sa najčastejšie používajú nasledovné:

- a) rozpočet nákupu priameho materiálu,
- b) rozpočet spotreby priameho materiálu,
- c) rozpočet zásob materiálu,
- d) rozpočet priamych miezd,
- e) rozpočet výrobného režie,
- f) rozpočet záväzkov voči dodávateľom.

Odbytové rozpočty slúžia predovšetkým na odhad pravdepodobných príjmov v rozpočtovom období, kedy sa predpokladajú jednotlivé výšky tržieb a k nim prislúchajúce náklady za položky odbytu. Zahŕňame sem budúce výsledky predaja (tržieb, obratu). Ide teda o rozpočet predaja, predajní, odbytovej režie a rozpočet zásob hotových výrobkov na konci roka.⁹

Stupeň aktivity predstavuje stupeň využitia kapacity, resp. objemu, kde členíme rozpočty na pevné, alternatívne a limitujúce. Alternatívne rozpočty ďalej môžu mať charakter variabilný, variantný alebo flexibilný.

Každý podnik si sám vytvára svoj vlastný rozpočtový systém, čo znamená, že nemusí zostavovať všetky druhy rozpočtov. Tento proces prebieha podľa vlastného uváženia

⁹ KOTEŠOVCOVÁ, J. Manažerské účetnictví. In: *Základní pojmy, členění* [online]. 2005. [cit. 2021-01-21]. Dostupné na: <http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK_MUc/>

a zohľadňuje sa potreba rozpočtu, vnútropodnikový útvar, časové obdobie, schopnosti zodpovedných pracovníkov a ich zamestnancov a mnohé iné. Nezávisle od druhu musí byť každý zostavený rozpočet reálny, využiteľný a dosiahnuteľný. Je nutné ho porovnávať s výsledkami a tým vykonať kontrolu nad správnosťou jeho zostavenia.

Jednotlivé rozpočty na seba nadväzujú a slúžia ako podklad pre budúce zostavovanie iných rozpočtov. Vychádza sa pritom z údajov minulého obdobia a charakteru samotných rozpočtov. Niektoré druhy sa navzájom dopĺňajú čo môžeme vidieť v nasledujúce schéme.¹⁰

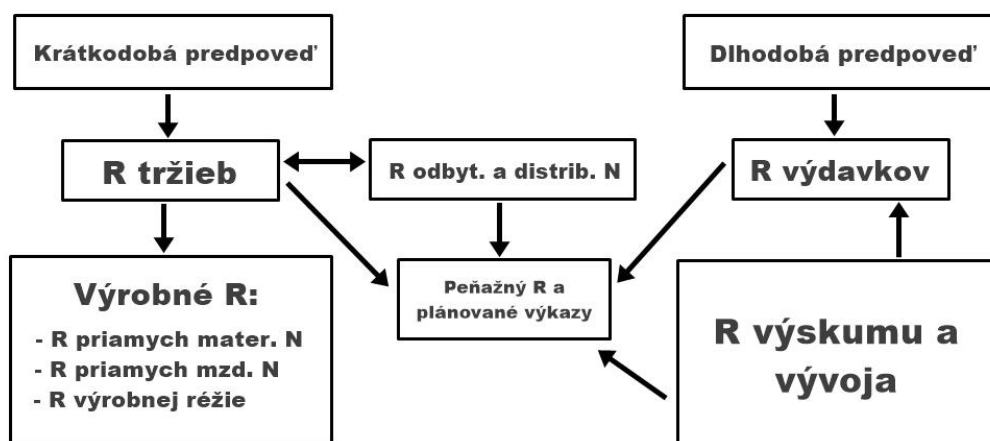


Schéma č. 1 Nadväznosť jednotlivých rozpočtov

Zdroj: J. Neufeld, 2004. (vlastné spracovanie)

1.3. Metódy rozpočtovania

Pri zostavovaní rozpočtov je potrebné sústreďovať sa na všetky faktory, ktoré sa samostatného rozpočtu týkajú, a teda priamo pôsobia na podnik. Táto analýza sa týka hlavne ekonomických ukazovateľov, marketingového plánu alebo prieskumu trhu, pri čom sa zohľadňujú údaje z účtovných, štatistických alebo iných podkladov z minulého obdobia. Vo

¹⁰ NEUFELD, J. a LAJOŠ, B. 2004. *Rozvrhovanie režijných nákladov pomocou moderných kalkulačných metód*. Košice : PHF EU v Bratislave. 161 s. ISBN 80-225-1844-1.

všeobecnosti platí vzťah, čím zložitejší je výrobný proces, tým zložitejšia je aj metóda zostavenia jeho rozpočtu.¹¹

Metódy rozpočtovania možno rozdeliť do štyroch skupín, a to:

- normové metódy,
- plánové metódy,
- individuálne (jednorazové) metódy,
- metódy rozpočtového odhadu.

1.3.1. Normové metódy

Označujú sa ako ucelený komplex postupov rozpočtovania. Opierajú sa o operatívne kalkulácie a súhrnne zostavené normy režijných nákladov, poprípade o údaje z účtovníctva. Normová metóda sa považuje za reálnu metódu, pretože zaznamenáva presné podmienky a ovplyvňuje rozpočtovanie javov. Základom tejto metódy je zladit' odbytové a kapacitné možnosti, energie, suroviny a pod. Normy predstavujú ucelené štandardy, resp. meniace sa úhrny nákladov, ktoré sú stanovené na primeraný výkon v určitých podmienkach. Cieľom celej metódy je minimalizácia nákladov, zabezpečenie vývoja súhrnných ukazovateľov, najmä efektívnosti podniku, a v neposlednom rade umožniť zvýšenie kvality výrobkov a služieb. Východiskovými predpokladmi sú evidencia nákladov a podklady pre činnú kontrolu.

1.3.2. Plánové metódy

Plánovú metódu používajú najmä menšie podniky, ktorých úroveň organizácie nepovoľuje použitie širšej škály noriem. Keďže sa jedná o najjednoduchšiu metódu rozpočtovania využívajú sa iba plánové kalkulácie, krátkodobé ciele a štatistický rozpočet režijných nákladov, na základe čoho vieme povedať, že táto metóda nie je presná a nedokáže reagovať na zmeny pôsobiace z externého prostredia. Poskytuje možnosť dokonalého poznania minulosti a jej nedostatkov, a tým napomáha určiť vývojové tendencie ekonomických procesov.

¹¹ POPESCO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

1.3.3. Jednorazové metódy

Individuálne metódy predstavujú systematické určenie úloh od začiatku výrobného procesu až po dodanie výrobku alebo služby podľa objednávky, a teda sa využíva pri jednorazových výkonoch alebo špecifických objednávkach. Opiera sa o krátkodobý plán podniku a ciele jeho samostatných stredísk, krátkodobý finančný plán a činnosti prípravy výroby. Pri rozpočte na objednaný výrobok sa využívajú hranice režijných nákladov a prepočtové kalkulácie.

1.3.4. Metóda rozpočtového odhadu

Považuje sa za systém rozpočtovania, kedy je možné prehliadnuť rôzne dôležité zmeny. Vychádza zo stredných hodnôt údajov rozpočtov, kvôli čomu sa zvyšujú medziročne o určité percento. Pri tejto metóde rozpočtovania sa využívajú rovnaké ceny, rovnaké obdobie či objem produkcie ako pri kalkuláciách alebo účtovníctve.¹²

1.4. Proces rozpočtovníctva

Rozpočty sa zostavujú na úrovni celého podniku, ale aj pre jednotlivé vnútropodnikové sektory. Aby sa predišlo čo najväčšej odchýlke je potrebné vytvoriť návrh opatrení najskôr pre podnik ako celok. Následne je možné zistiť, v ktorom úseku vznikli odchýlky a tým pádom sa ďalej analyzujú príčiny vzniku odchýlky a nepriaznivé faktory ovplyvňujúce daný úsek.¹³

V nasledujúcej schéme sú stanovené kroky procesu rozpočtovania a jednotlivé možnosti postupnosti krokov v prípade zistenia nežiadúcich odchýlok v celom procese.

¹² FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition. 304 s. ISBN 978-80-553-0144-0.

¹³ ATRILL, A. a MCLANEY, E. 2002. *Management accounting for non-specialist*. Harlow (England) : Pearson Education Limited. 221 s. ISBN 0-273-65591-4.

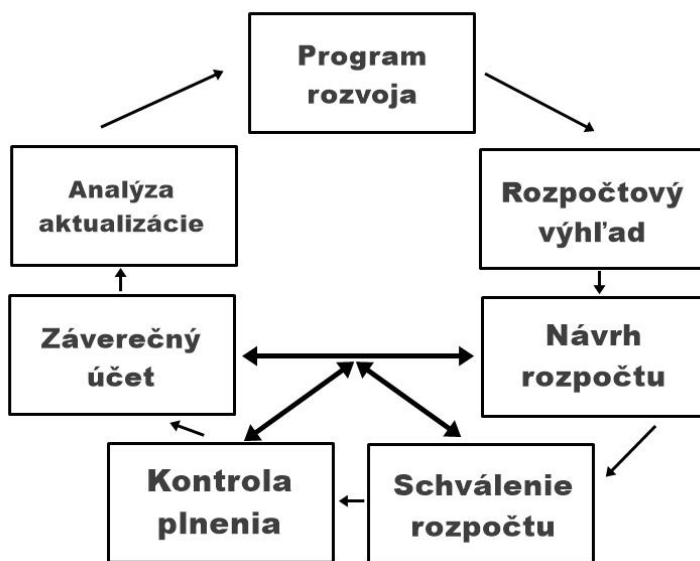


Schéma č. 2 Rozpočtovací proces

Zdroj: www.enbra.sk (vlastné spracovanie)

Rozpočtový proces v podniku sa najčastejšie týka týchto druhov rozpočtov:

- rozpočtu nákupu tovarov,
- rozpočtu nákladov,
- rozpočtu výnosov.
- rozpočtu peňažných príjmov a výdavkov.

1.4.1. Rozpočet nákupu tovarov a zásob

Základným predpokladom pre tvorbu rozpočtu nákupu a zásob je nasledujúci rozpočet výnosov zostavený na ročnej, štvrťročnej alebo mesačnej báze. Samotná produkcia v podnikoch musí byť primárne zabezpečená dodávkou tovaru, preto je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich rozpočet sezónnosť, kedy výška zásob nie je rovnaká po celý rok, a teda dodávky tovaru nie sú permanentné. Je preto veľmi dôležité, aby podniky zaobstarali čo možno najviac zásob pri očakávaných najvyšších tržbách. Pri

rozpočte nákupu tovarov a zásob platí podmienka. Že nákup v bežnom rozpočtovacom období ovplyvňuje výšku tržieb v nasledujúcom rozpočtovom období.¹⁴

1.4.2. Rozpočet nákladov

Tento druh rozpočtu taktiež vychádza z primárneho rozpočtu výnosov, pričom platí vzťah tržby – náklady – zisk. To znamená, že zvýšenie objemu tržieb automaticky nezvyšuje aj objem zisku, pretože existuje aj taká skupina nákladov, ktorá variabilne reaguje na zmenu objemu tržieb, alebo skupina nákladov fixného charakteru. **POPESCO, B.** vymedzuje proces rozpočtu nákladov do šiestich krokov:

1. vytvorenie zoznamu nákladových druhov z minulých rozpočtových období,
2. zrušenie alebo doplnenie nákladových položiek,
3. rozdelenie nákladových položiek podľa charakteru na fixnú a variabilnú zložku,
4. úprava fixných nákladov na základe vzťahu k inflácii,
5. úprava variabilných nákladov na základe zmien v objeme tržieb,
6. rozdelenie jednotlivých nákladových položiek na rozpočtové obdobia.

1.4.3. Rozpočet výnosov

Ide o základný a zároveň najdôležitejší rozpočet, pretože je základom pre tvorbu a možnosti iných druhov rozpočtov. Rozpočet výnosov musí zohľadňovať rôzne činitele ako sú skladové a predajné kapacity, vývoj výnosov z minulých období, vývoj dopytu a jeho zmeny, konkurencieschopnosť iných podnikov, vývoj inflácie, zmeny v legislatíve a mnohé iné. Najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim výšku zostaveného rozpočtu výnosov je šírka produktového portfólia. Na základe neho je možné vyjadriť odhadované výšky tržieb za jednotlivé produkty v individuálnych odbytových úsekoch, a samozrejme aj výšku celkových výnosov. Ceny v rozpočtovníctve musia plniť funkciu preukázateľnosti a to platnými vnútropodnikovými cenníkmi.¹⁵

¹⁴ POPESCO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

¹⁵ FABIAN, Š. – MAJEROVA, M. 2011. *Rozpočtovníctvo, účtovníctvo a audit účtovných jednotiek verejnej správy*. Bratislava : Súvaha. 450 s. ISBN 978-80-89265-17-6.

1.4.4. Rozpočet Cash Flow

V inom ponímaní ide o rozpočet peňažných príjmov a výdavkov, resp. rozpočet stavu finančnej hotovosti. Jedná sa o nástroj riadenia solventnosti a likvidity, ktorý prispieva k dosiahnutiu fundamentov pre riadenie koordinačných vzťahov pre činnosti, ktoré sú v podniku základom pre tvorbu rozpočtov. To, že je daný podnik v zisku neznamená, že je schopný platiť záväzky v dohodnutej lehote splatenia. Rozpočet Cash Flow nám slúži na to, aby podnik dokázal umiestniť finančné prostriedky z iných zdrojov tak, aby sa rozpočtované výnosy kryli s príjmami v pokladni alebo na účte.

Rovnako ako pri analýze Cash Flow tak aj pri tvorbe rozpočtov peňažných príjmov a výdavkov existujú dve metódy jeho zostavenia a to priama a nepriama metóda. Priama metóda je založená na princípe evidovania príjmov a výdavkov vo vzťahu k vznikajúcim pohľadávkam a záväzkom. Nepriama metóda sa vyznačuje tým, že vychádza z výsledku hospodárenia po zdanení z hlavnej činnosti podniku. Podnik sa snaží analyzovať hlavne náklady, ktoré sa nepreukazujú znížením finančných prostriedkov. V praxi sa častejšie používa priama metóda, pretože tvorí priaznivý základ pre zostavenie ďalších rozpočtov.¹⁶

Postup zostavovania rozpočtu Cash Flow vyzerá nasledovne:

1. vypracovanie predpokladanej výšky príjmov peňažných prostriedkov,
2. vypracovanie predpokladanej výšky výdavkov peňažných prostriedkov, pričom ide o:
 - a) výdavky na nákup tovarov a zásob,
 - b) výdavky na krytie obchodných nákladov s inou splatnosťou ako pri rozpočte,
 - c) iné výdavky, ktoré majú charakter nákladov, ale nie sú zahrnuté v rozpočte.
3. identifikácia celkového stavu hotovosti. Určuje sa rozdiel očakávaných príjmov a výdavkov peňažných prostriedkov na konci každého rozpočtového obdobia,

¹⁶ BELIČKOVÁ, K. a kol. 2005. *Verejné rozpočty*. Bratislava : Ekonóm. 309 s. ISBN 80-225-2077-2.

k čomu nadväzuje aj proces kontroly formou zistení začiatkových stavov k rozpočtovaciemu obdobiu.¹⁷

1.5. Hlavný rozpočet podniku (Master Budget)

Podnikový rozpočet predstavuje sumárny popis a teda komplexný rozpis plánovaných podnikových aktivít a stanovených cieľov. Podnik si tento rozpočet vytvára zvyčajne na jedno rozpočtové obdobie (jeden rok), kde vymedzuje svoje vízie a hodnotové ciele.

Je zastúpený troma výkazmi a to rozpočtovou výsledkovkou, rozpočtovou súvahou a rozpočtom peňažných príjmov a výdavkov. Forma rozpočtu závisí nie len od veľkosti podniku, charakteru jeho činnosti alebo dĺžky rozpočtového obdobia, ale je aj priamo úmerná potrebám spoločnosti, preto si každý podnik vytvára vlastný unikátny Master Budget.

Hlavný podnikový rozpočet obsahuje všetky rozpočty nižšej úrovne v organizácii, ako aj prognózy peňažných tokov, finančné výkazy a finančný plán. Poskytuje spoločnosti široký prehľad o jej financiách a často sa používa ako nástroj centrálného plánovania.¹⁸

¹⁷ POPESCO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

¹⁸ ZRALÝ, M. 2011. *Management a ekonomika podniku*. Praha : České vysoké učení technické. 95 s. ISBN 978-80-01-04637-1.

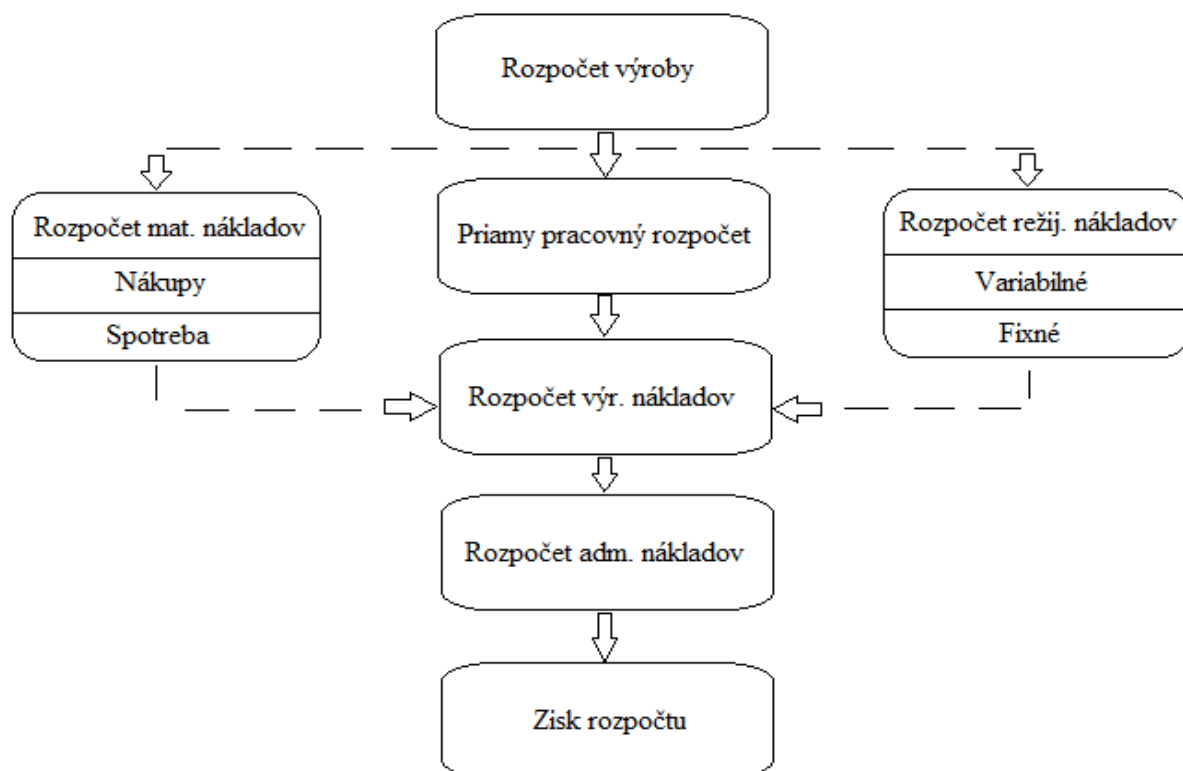


Schéma č. 3 Hlavný rozpočet podniku a jeho komponenty

Zdroj: I. Vereš, I. Bondareva (vlastné spracovanie)

V schéme č. 4 sú načrtnuté jednotlivé zložky hlavného podnikového rozpočtu a ich vplyvy na uvedené rozpočty. Základom Master Budgetu je rozpočet výroby, ktorého činnosti smerujú do rozpočtu materiálových nákladov, priameho pracovného rozpočtu a rozpočtu režijných nákladov. Rozpočet na administratívne náklady možno ďalej rozdeliť na rozpočty pre jednotlivé oddelenia ako sú účtovné oddelenia, inžinierske, technické alebo marketingové oddelenia.¹⁹

Po dokončení hlavného rozpočtu ho môžu účtovníci vložiť do účtovníckeho systému, ktorý môže ďalej vydávať finančné správy porovnávajúce rozpočtové a skutočné výsledky. Menšie podniky zvyčajne zostavujú svoje hlavné rozpočty pomocou elektronických tabuliek. Tie však môžu obsahovať chyby vo vzorcoch a zostavenie rozpočtovej súvahy je

¹⁹ VEREŠ, I. a BONDAREVA, I. 2009. *Trends Economics and Managment: Possibilities to use of method ABC in system of cost controlling*. Bratislava : Print 2. ISSN 1802-8527

tak náročnejšie. Väčšie podniky používajú softvér špecifický pre rozpočet, ktorý neobsahuje tento problém.

1.6. Moderné metódy rozpočtovania

Nové metódy boli vytvorené za účelom zjednodušenia tvorby rozpočtov, no v súčasnej dobe sa používajú pri špecifických podmienkach jednotlivých rozpočtov, ako je napríklad presná alokácia nákladov, pre rýchlejšie a presnejšie rozpočty, alebo nové a špeciálne postupy. Medzi modernejšie a najvyužívanejšie metódy môžeme zaradiť:

- Activity Based Budgeting (ABB),
- Zero Based Budgeting (ZBB),
- Beyond Budgeting (BB).

1.6.1. Metóda ABB

Activity Based Budgeting je založená na podobnom systéme ako metóda Activity Based Costing, a teda zaznamenáva aktivity, ktoré v podniku vedú k nákladom. Tieto činnosti sa detailne analyzujú, aby sa mohla dosiahnuť vyššia efektívnosť (výška systematického ukazovateľa). Rozpočty sú podrobnejšie a snažia sa upraviť predchádzajúce rozpočty tak, aby sa zameriavali aj na faktory ako inflácia alebo rozvoj podnikania. Hlavným zámerom metódy ABB je udržanie minimálnych nákladov ako rozhodujúcu časť riadenia podniku. Ak sa táto činnosť bude vykonávať efektívne a nie príliš prehnane, spoločnosti by mali byť schopné udržať a neustále zvyšovať svoje príjmy a zároveň z nich vytláčať väčšie zisky. Používaním tohto postupu môže pomôcť spoločnostiam znížiť úrovně aktivít potrebných na generovanie predaja.²⁰²¹

²⁰ BELIČKOVÁ, K. a kol. 2005. *Verejné rozpočty*. Bratislava : Ekonóm. 309 s. ISBN 80-225-2077-2

²¹ BRIMSON, A. a ANTOS, J. 1999. *Driving values using activit -based budgeting*. New York : Wiley. 276 s. ISBN 0471086312

Proces zostavenia rozpočtu je rozdelený do troch krokov:

1. identifikácia príslušných činností. Tieto činitele sú položky zodpovedné za vznik výnosov alebo výdavkov pre spoločnosť.,
2. určenie počtu jednotiek výkonov súvisiacich s každou aktivitou,
3. vymedzenie nákladov na jednotku aktivity.

1.6.2. Metóda ZBB

Zero Based Budgeting je metóda tvorby rozpočtov, ktorá sa vykonáva rozložením nákladov do jednotlivých položiek. Ide o predpoklad, ako keby sa samostatné aktivity v podniku vykonávali po prvý krát, to znamená, že ide o rozpočet založený na nulovej báze.

22

Metóda ZBB umožňuje implementovať najvyššie strategické ciele rozpočtovania vzťahujúce sa na konkrétne funkčné oblasti podniku. Kvôli svojej podrobnej povahe môže byť nulové zostavovanie rozpočtu procesom dlhšieho časového obdobia, t. j. niekoľkých rokov. Taktiež môže táto metóda napomôcť podnikom znížiť náklady tým, že zabraňuje plošnému zvýšeniu alebo zníženiu rozpočtu z predchádzajúceho obdobia. Uprednostňujú sa oblasti, ktoré dosahujú priame príjmy alebo produkciu, pretože ich výsledky sa dajú ľahšie zmerať ako pri oddeleniach služieb, výskumu alebo vývoja.²³

Podniky majú možnosť vytvoriť si svoje vlastné prístupy k ZBB v nasledujúcich krokoch:

1. začať od nuly – je potrebné vytvoriť úplne nový ročný rozpočet bez toho, aby sa použili východiskové hodnoty minulých rokov,
2. hodnotenie – všetkých oblastí, ktorých sa náklady týkajú, tým pádom je možné obmedziť alebo úplne eliminovať zbytočné aktivity či služby,
3. zdôvodnenie – zohľadňujú sa pri identifikácii všetky oblasti, všetky zložky rozpočtu, ktoré sú efektívne, relevantné a vedú k úsporám nákladov,

²² ŽURKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

²³ POPESCO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

4. zefektívnenie – automatizujú a štandardizujú sa procesy, kde to je možné,
5. implementácia – zavedenie komplexných procesov plánovanie do praxe.²⁴

1.6.3. Metóda *Beyond Budgeting*

Beyond Budgeting (BB) predstavuje myšlienku zrušenia tradičných spôsobov tvorby rozpočtu za účelom zlepšenia kontroly riadenia nad organizáciou. Spoločnosti sa týmto prístupom snažia vytvoriť vysoko decentralizovaný organizačný systém a adaptačný súbor riadiacich procesov.

Cieľom tejto metódy je rýchla a flexibilná reakcia na nestabilné trhové podmienky. Plánovanie pri Beyond Budgetingu je kľzavé, pretože sa podniky zameriavajú hlavne na zákazníkov a snažia sa vyhovieť ich požiadavkám a potrebám, vytvárajú hodnoty pre spokojnosť zákazníkov.²⁵

Princípy Beyond Budgetingu:

1. inšpirovať ľudí nie na krátkodobé ciele,
2. vládnuť prostrediu zdieľaných hodnôt,
3. transparentnosť,
4. spolupatričnosť,
5. autonómia,
6. zákazníci na prvom mieste,
7. dynamické procesy riadenia,
8. ambiciózne a relatívne ciele,
9. plány a predpovede,
10. podpora nastavenia mysle,
11. hodnotenie výkonov spätnou väzbou,
12. odmeniť spoločný úspech.

²⁴ E-finance management. 2016. In: *Zero based budgeting* [online]. 2016 [cit. 2021-02-05]. Dostupné na: <<https://efinancemanagement.com/budgeting/zero-based>>

²⁵ Beyond budgeting. 2016. In: *The 12 BB principles* [online]. 2016 [cit. 2021-02-18]. Dostupné na: <<https://bbri.org/the-beyond-budgeting-principles/>>

Napriek pozitívnemu mysleniu nemôžeme túto metódu považovať za postup ako sa zbaviť nedostatkov tradičného rozpočtovania. Celý proces je v rukách zamestnancov, aby priniesli do rozpočtovania iniciatívu a kreativitu a tak napomohli podniku dosiahnuť čo najväčší úspech.

1.7. Porovnanie tradičného a moderného rozpočtovania

Tradičné rozpočtovanie prešlo mnohými zmenami, avšak jeho princíp a ciele zostávajú rovnaké, a síce minimalizácia výdavkov a maximalizácia výnosov. Moderné metódy zostavovania rozpočtov sa tešia veľkej obľube. Podniky a firmy ich považujú za omnoho efektívnejšie, rýchlejšie a komplexnejšie metódy. Rozdiely medzi tradičným a moderným rozpočtovaním sú vymedzené nasledovne.²⁶

Tab. č. 1: Rozdiel medzi tradičným a moderným rozpočtovaním

Tradičné rozpočtovanie	Moderné metódy rozpočtovania
Vyžaduje prírastkové zvýšenie oproti predchádzajúcim rozpočtom	Vychádza z nulového základu, z aktivít podniku a brainstormingu
Analyzuje iba nové výdavky	Odôvodňuje a ospravedlňuje staré aj nové výdavky
Cieľom je maximálne zníženie výdavkov	Možnosť ospravedlnenia vysokých výdavkov
Rozpočtovanie indexom zmien, percentuálny podiel na tržbách, regresná metóda, metóda pomerových finančných ukazovateľov a iné.	Komplexné, časovo náročnejšie a podrobnejšie rozpočtovanie

Zdroj: M. Kupkovič a kol. (vlastné spracovanie)

²⁶ Gadget info. 2021. In: *Základ pre porovnanie tradičného rozpočtovania a rozpočtovania od nuly* [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné na: <<https://sk.gadget-info.com/difference-between-traditional-budgeting>>

1.8. Rozpočtovanie v praxi

Rozpočet predstavuje interný dokument, ktorý vykresľuje budúce predaje, náklady alebo zisky istej firmy, ktorý sa každoročne upravuje podľa dosiahnutých výsledkov a skúseností, napríklad z predaja produktov. Sústava rozpočtovníctva súvisí hlavne s firemným plánovaním, ktoré projektuje určité očakávané hodnoty podľa predmetu rozpočtovania, na základe ktorého firma vie zistiť ako dobre si vedie.

Každý podnik si vytvára svoj vlastný rozpočet, ktorý pomáha s vyčíslením počiatočných nákladov pri zakladateľskom rozpočte, zisťuje koľko peňazí by podnik mal zarobiť, aby pokryl svoje náklady, ďalej pomáha získať informácie za účelom nového investovania, odhaľuje chyby vo finančných tokoch alebo slúži ako podklad pre finančné inštitúcie pri získaní podnikateľských úveroch.²⁷

Rozpočet sa v praxi zostavuje podľa nasledujúcich krokov:

1. získať a zhromaždiť finančné dáta spoločnosti. V tomto kroku sa zostavuje očakávaná skutočnosť príjmov a výdavkov na základe analýzy výkonnosti vybranej firmy, k čomu pomáhajú ročné finančné výkazy, resp. záznamy o príjmoch a výdavkoch, poprípade bankové výpisy. Najdôležitejšími položkami v tomto kroku sú fixné a variabilné výdavky. Tie ovplyvňujú budúce ciele a vízie podniku. Je samozrejmé, že pokiaľ podnik mení štruktúru výroby alebo predaja pre budúce obdobie, musí jednotlivé položky v analýze očakávanej skutočnosti príjmov a výdavkov priamo úmerne zvýšiť alebo znížiť.,
2. Sumarizácia príjmov a ich zdrojov. Každý podnik si musí zodpovedať otázku financií v nasledujúcom roku, a teda koľko peňazí získa a ako ich dosiahne. Môže ísť o hodinové zárobky, tržby z predaja produktov, investičné príjmy, príjmy z predaja aktív, pôžičky a mnohé ďalšie.,
3. Vyčíslenie fixných nákladov. Tie sú nemenné a vyplývajú z podpísaných zmlúv s partnerskými spoločnosťami, s bankovými inštitúciami alebo dodávateľmi. Je veľmi dôležité ich presné vyčíslenie a dodržanie v rozpočte.,
4. Odhadnúť variabilné náklady a jednorazové výdavky. Skúsení rozpočtári v podniku vedia odhadnúť výšku budúcich nákladov. V tomto kroku však ide o situácie, kedy náklady nie sú

²⁷ POPESCO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

pevnou zložkou rozpočtu a teda odhadovaná výška výdavkov bude s najväčšou pravdepodobnosťou iná ako skutočná výška vynaložených nákladov. Pre odhad sa využívajú rôzne metódy ako regresná metóda, metóda percentuálneho podielu na tržbách, metóda zostavovania rozpočtov na báze aktivít a mnohé ďalšie.,

5. Sumarizácia predchádzajúcich krokov. Plánovaný výsledok by sa mal počítať konzistentne, a to preto, že sa môžu zmeniť predpoklady týkajúce sa zmien rozpočtovaných príjmov a výdavkov v priebehu kalendárneho roka.,

6. Kontrola celého rozpočtu. Pre efektívnu kontrolu rozpočtu je potrebné sa naďalej sústrediť na budúcu pozíciu. Samotný výpočet jednotlivých položiek sa stáva dôležitým procesom, pretože odráža predpokladanú finančnú pozíciu na konci finančného roka. Kontrolu rozpočtu vykonáva v podniku oprávnený rozpočtár spolu s riaditeľom, resp. majiteľom podniku. Tento proces prebieha formou prezentácie jednotlivých údajov položka po položke.²⁸

V podniku sa taktiež vytvára termínovník, ktorý obsahuje informácie, aké rozpočty a kedy sa majú vytvárať. Je to užitočný nástroj na rozvrh času pre jednotlivé úkony v podniku. Obsahuje aj špecifické informácie o rozpočte, poprípade postup samotnej tvorby rozpočtu. V prípade, že sa stanovená verzia rozpočtu neschváli, je potrebné vykonať nápravy a vytvoriť novú verziu. Z tohto dôvodu sa musí počítať s časovou rezervou pre jeho vytvorenie.²⁹

Za posledné desaťročie sa nároky na technológie zvýšili a tým napredujú aj informačné technológie na vedenie účtovníctva a skladového hospodárstva. V minulosti sa pre tvorbu rozpočtov využívali rôzne šablóny a tabuľkové hárky, ktoré pomáhali podnikom vydať sa správnu cestou. Slúžili na plánovanie finančného roka, mesačného prehľadu údajov alebo krátkodobý týždenný plán, kde zachytávajú všetky podrobnosti a náležitosti rozpočtu. Aj keď sa tabuľky a hárky stále považujú za efektívny nástroj pre tvorbu rozpočtu, ide o veľmi zdĺhavý proces, ktorý obsahuje jasné výpočty a nástroje na jednoduchšie úpravy.

Plynulo sa prešlo na rôzne počítačové programy, ktoré urýchľujú postup tvorby rozpočtov. Medzi najznámejšie môžeme zaradiť napríklad software Kalkulus, alebo

²⁸ KUPKOVIČ, M. a kol. 2002. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Sprint. 255 s. ISBN 80-88848-95-4.

²⁹ MESZÁROSOVÁ, Z. 2021. *Budgeting v ESETE* [online]. 2021 [cit. 2021-25-04]. In: *prezentácia z predmetu Korporátny controlling v ESETE*

CENKROS 4, ktoré dokážu automaticky roztriediť položky rozpočtu do dielov podľa pridelených kódov. Výhodami počítačových programov tvorby rozpočtu sú rýchle porovnanie cien s databázou, vyčíslenie cenovej ponuky, aktualizácie zákaziek, kontrola rozpočtu alebo výber verzie rozpočtu. Výsledky informačných platforiem slúžia pre interné databázy, controlling a reporting podniku alebo kontrolu dosiahnutých cieľov.³⁰

³⁰ MESZÁROSOVÁ, Z. 2021. *Budgeting v ESETE* [online]. 2021 [cit. 2021-25-04]. In: *prezentácia z predmetu Korporátny controlling v ESETE*

2. Ciele práce

Zostavenie rozpočtu pre podnikateľské subjekty je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľskej činnosti, kde rozpočet predstavuje časť finančného plánu, prípadne predinvestičnej prípravy projektu, podľa ktorého podnik hospodári so svojimi peňažnými prostriedkami a prognózuje kapitálové výdavky a očakávané peňažné príjmy. Rozpočty zahŕňajú redistribučnú a alokačnú funkciu v ekonomike, čo v praxi znamená, že prerozdeľuje peniaze na základe stanovených pravidiel do rôznych činností a organizačných zložiek podniku.

Primárnym cieľom diplomovej práce je zostavenie reálneho rozpočtu pre existujúci futbalový klub s použitím metódy nulového základu.

Tento cieľ zahŕňa rozpočet pre rok 2021 a pre všetky položky nákladov a výnosov, ktoré predpokladáme, že podnik bude musieť vynaložiť, resp. dosiahne, ich grafické vyobrazenie a v neposlednom rade stanovenie rozpočtovej hodnoty výsledku hospodárenia pre obdobie 2021.

Primárny cieľ môžeme rozdeliť do viacerých sekundárnych cieľov. Čiastkovými cieľmi sú:

- charakterizovať problematiku moderných metód rozpočtovania a rozpočtovníctva ako finančnej disciplíny,
- sledovať rozdiely medzi tradičným procesom rozpočtovania a moderným rozpočtovaním,
- charakterizovať podnikový budget,
- charakterizovať využitie rozpočtovníctva v praxi,
- zhodnotenie zostaveného rozpočtu metódou nulového základu s očakávanými hodnotami nákladov a výnosov klubu pre rok 2021.

3. Metodika práce

Metóda Zero Based Budgeting sa radí medzi moderné metódy, pretože sa proces tvorby tejto metódy odchyľuje od tradičných postupov rozpočtovania. Dôvodom výberu tejto metódy pre zostavenie rozpočtu klubu FC ViOn je jej zaujímavá a špecifická podstata v tvorbe. Šetrí čas a náklady spoločnosti a podlieha priebežnej konzultácii a kontrole jednotlivých položiek. Z moderných metód je taktiež najviac používaná a umožňuje zapojiť kreativitu rozpočtárov pri prerozdeľovaní finančných prostriedkov.

Predmetom skúmania diplomovej práce je zostavenie rozpočtu pre futbalový klub ViOn pre rok 2021 použitím metódy rozpočtovania založenej na nulovej báze a stanovenie očakávaných hodnôt nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia pre rok 2021 (disponujeme individuálnymi údajmi iba do roku 2019) s cieľom komparácie týchto hodnôt s rozpočtovacími výsledkami.

Pre dosiahnutie primárneho cieľa a čiastkových cieľov diplomovej práce sme použili nasledovné metódy:

- knižné a internetové zdroje boli získané metódou analýzy a syntézy, pričom sme využili služby knižnice Ekonomickej univerzity a služby elektronického zobrazovania kníh na webovej stránke spoločnosti Martinus,
- analýzy postavenia FC ViOn vo finančnej futbalovej lige,
- indexu pre stanovenie očakávanej skutočnosti nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia,
- odhadu pre vyčíslenie variabilných položiek rozpočtu,
- analýza fixných položiek rozpočtu s využitím informácií o bankových úveroch a povinných zmluvných poisteniach z ČSOB banky a poisťovacej spoločnosti PKF, s.r.o.,
- komparácie rozpočtovacích výsledkov s hodnotami očakávanej skutočnosti.

4. Výsledky práce

4.1. Všeobecné informácie o klube ViOn - Vráble

Športový klub FC ViOn – Vráble je akciovou spoločnosťou s dlhoročnou tradíciou. Aj keď ide o pomerne mladý klub, jeho vznik sa datuje do roku 1995. Predmetom činnosti podľa SK NACE je prevádzka športových zariadení a služby týkajúce sa telesnej pohody.

Od jeho založenia až do roku 2004 hrával tím v regionálnych súťažiach. Do povedomia sa dostal až v roku 2004, kedy z regionálnej ligy postúpil do druhej najvyššej súťaže na Slovensku a v nasledujúcom roku do prvej ligy. Futbalový klub ViOn sa v prvej lige drží už 15 rokov aj napriek tomu, že obsadzuje pravidelne posledné tri miesta v rebríčku ligy. Má za sebou hneď niekoľko úspechov ako napríklad v ročníku 2006/2007 postup do Corgoň ligy, víťazstvo Slovenského pohára, alebo to, že sa prebojoval do Pohára UEFA.

Štadión tímu FC ViOn sa nachádza približne tri kilometre od centra mesta Zlaté Moravce. Obsahuje prírodný trávnik s rozlohou 105x68 metrov, kapacita štadiónu je 4006 miest, ktoré sú rozdelené do jednotlivých sektorov s funkčným kamerovým systémom, s piatimi vstupmi a troma pokladňami. Štadión je osvetlený novými svietidlami 1400 lux, čiže spĺňa všetky podmienky plnohodnotného tímu najvyššej ligy.

Partnermi klubu sú jej príbuzné firmy a podniky ako ViOn Stavebniny, Hotel ViOn, ale aj mesto Zlaté Moravce, Kameň Slovakia alebo cestovná kancelária TravelStar. Tieto spoločnosti podporujú klub vo svojej činnosti najmä finančne, alebo materiálne, pretože majú medzi sebou podpísanú a dohodnutú spoluprácu.³¹

Podľa výročnej správy klubu sú predmetom podnikania nasledujúce činnosti:

- organizovanie športových súťaží a podujatí,
- prenájom športových a telovýchovných zariadení,
- finančný leasing,

³¹ FC ViOn – Vráble. 2021. In: *O spoločnosti* [online]. 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné na: <<http://fcvion.sk/>>

- prenájom strojov a zariadení pre všeobecné účely,
- reklamná a propagačná činnosť,
- kúpa tovaru za účelom predaja,
- prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu,
- sprostredkovanie obchodu v rozsahu voľnej živnosti.

Zasadnutie predstavenstva na čele s predsedom Ing. Martinom Ondrejkom vytvorilo nasledujúci plán futbalového klubu pre rok 2021:

- udržanie sa v najvyššej futbalovej lige,
- zlepšenie podmienok a komfortu divákov,
- dobudovanie štadióna,
- zvýšenie diváckej návštevnosti,
- skvalitnenie marketingu klubu,
- maximalizácia výnosov v klube.

4.2. Organizačná štruktúra klubu

Futbalový klub sa radí medzi malé podniky s malým počtom zamestnancov, keďže funguje ako pridružená spoločnosť hotelu a stavebnín. To znamená, že klub zdieľa ekonomické, marketingové, alebo napríklad aj právne oddelenie s Hotelom ViOn. Presné zobrazenie organizačnej schémy si ukážeme v nasledujúcej štruktúre.³²

³² FC ViOn – Vráble, a.s.: Výročné správy pre roky 2017 – 2019.

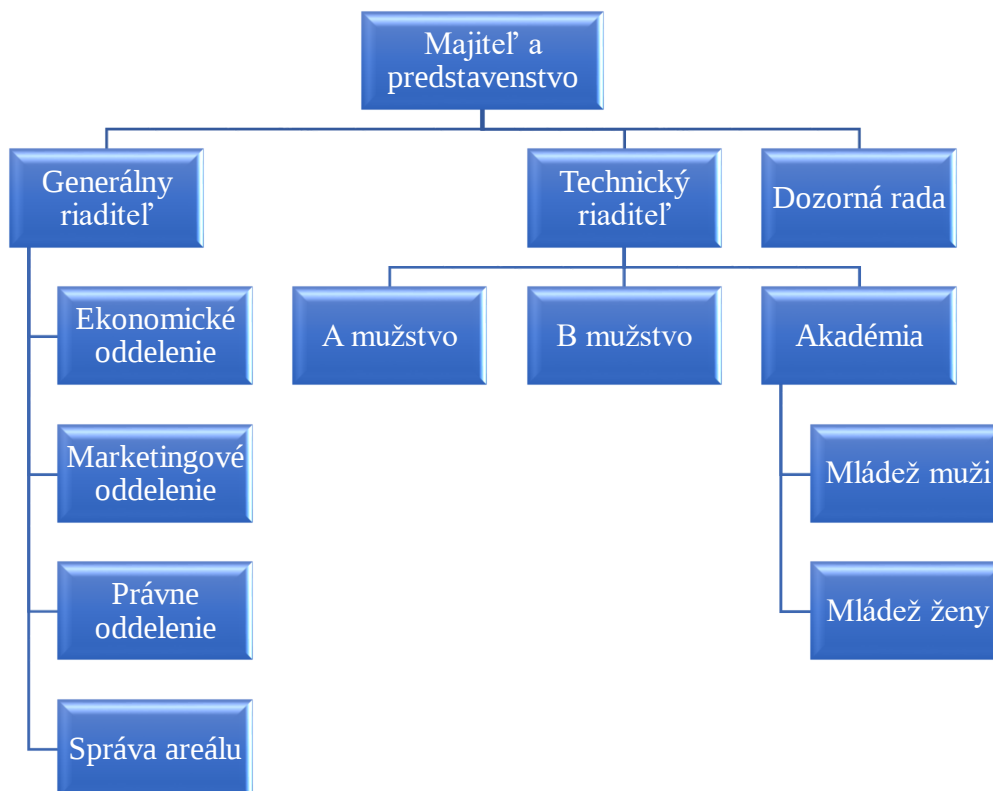


Schéma č. 4 Organizačná štruktúra FC ViOn – Vráble

Zdroj: vlastné spracovanie

Majiteľom futbalového klubu je Viliam Ondrejka, ktorý v klube pri jeho začiatkoch pôsobil ako hráč, funkcionár a sponzor. Vybudoval štadión neďaleko svojej firmy ViOn Stavebniny v Zlatých Moravciach a založil mužstvo, ktoré bojuje v prvej lige Fortuna ligy.

Predstavenstvo je na čele celého klubu. Skladá sa z prezidenta klubu, predsedu predstavenstva a ďalších členov. Ich úlohami sú uzatváranie zmlúv s hráčmi, starajú sa o bezproblémový chod športových udalostí na domácom, ale aj konkurenčnom ihrisku, dohadujú priateľské zápasy, alebo poskytujú rozhovory pre televíziu, tlač a mnohé iné.

Generálnym riaditeľom spoločnosti je PhDr. Marek Ondrejka, ktorý predstavuje riaditeľa pre ekonomické, marketingové, právne oddelenie, ale aj správy areálu. Technickým riaditeľom, ktorým je Ing. Vladimír Červený zastupuje jednotlivé mužstvá, ale aj akadémiu, ktorá predstavuje dorast možných budúcich hráčov.

Vedenie prešlo mnohými zmenami, no od roku 2016 je nezmenené a úspešne obsadené. Na čele každého úseku sú odborníci, ktorí majú jasné ciele a vízie pre svoj útvar a riadia svojich pracovníkov týmto smerom. Zúčastňujú sa všetkých zápasov a v pravidelných

intervaloch rokujú o možných zlepšeniach klubu či už po finančnej alebo konkurenčnej stránke.

4.3. Ekonomické údaje klubu

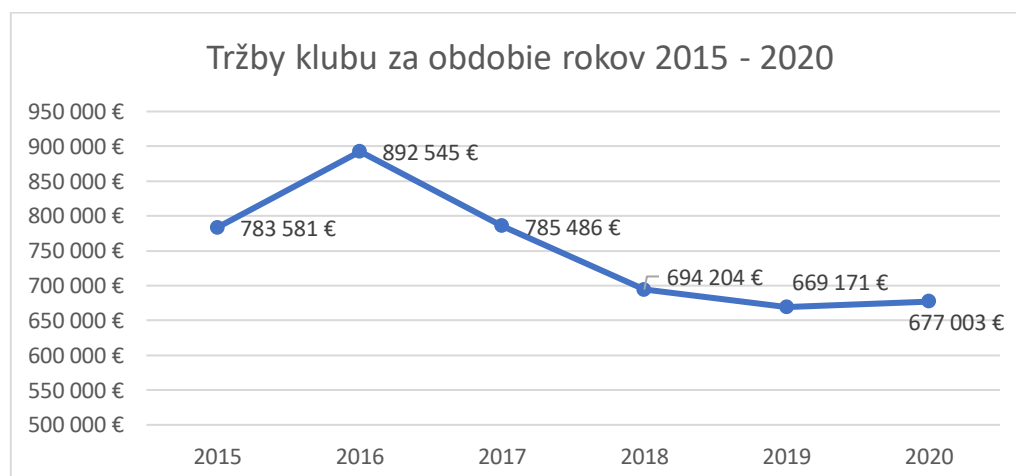
Futbalový klub ViOn -Vráble nepatrí medzi finančne najsilnejšie kluby na Slovensku, no s podporou partnerského podniku ViOn dokáže prežiť dlhšie roky aj v strate.

Tab. č. 2: Zhodnotenie finančných údajov klubu v rokoch 2015 - 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	783 581 €	892 545 €	785 486 €	694 204 €	669 171 €	677 003 €
Výnosy	792 222 €	892 547 €	785 500 €	730 139 €	792 065 €	988 838 €
Náklady	876 070 €	990 837 €	781 553 €	777 943 €	858 147 €	1 285 218 €
Daň z príjmov	-27 €	2 880 €	2 880 €	5 891 €	6 142 €	9 134 €
VH	-83 821 €	-101 170 €	1 067 €	-53 695 €	-72 224 €	-305 514 €

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

Z tabuľky č. 2 vyplýva, že klub za skúmané obdobie dosiahol zisk iba v jednom roku a to v roku 2017 v hodnote 1067 €. Dôvodom sú vysoké mzdové náklady a náklady na služby, ktoré sú však nevyhnutnou časťou podnikania klubu. Celkové výnosy v klube ovplyvňujú z najväčšej časti jeho tržby. Sú to tržby z predaja služieb, prenájmu, za prestupy a hostovanie a mnohé iné. Pre lepšie zhodnotenie jednotlivých údajov sa pozrieme na grafy uvedené nižšie.



Graf č. 1: Tržby klubu za obdobie rokov 2015 – 2020

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

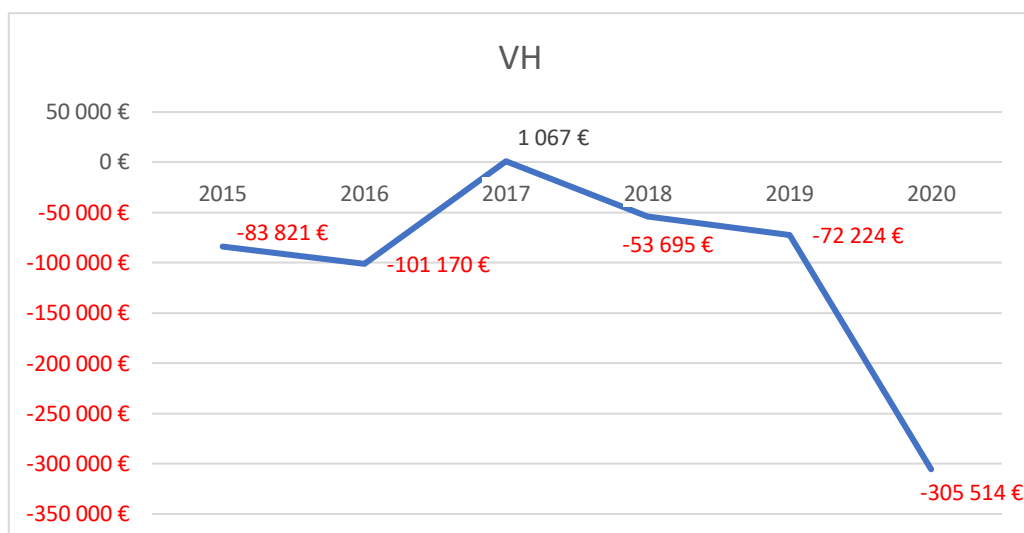
Tržby klubu narástli oproti roku 2015 o vyše 100 000 €, avšak až do roku 2019 mali klesajúcu tendenciu až na úroveň 669 171 €. Dôvodom môže byť napríklad upadajúci záujem o futbalové zápasy zo strany divákov, alebo nepredajnosť hráčov do iných klubov. V roku 2020 tržby klubu opäť vzrástli, avšak iba o necelých 8 000 €. Aj počas pandemickej situácie na Slovensku sa klubu podarilo zvýšiť svoje tržby za tovar a poskytované služby.



Graf č. 2 Zhodnotenie výnosov a nákladov za obdobie 2015 – 2020

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

Najnižšie výnosy klub dosahoval v roku 2018, a to konkrétne za predaný tovar, výrobky a služby vo výške 694 204 € a ostatné prevádzkové výnosy v hodnote takmer 36 000 €. Podobne na tom bol aj v roku 2017, kedy výška celkových výnosov dosiahla hodnotu 785 500 €. Náklady klubu sa v oboch spomínaných rokoch držali na hodnote okolo 780 tisíc EUR. Najúspešnejším rokom za sledované obdobie z hľadiska výnosov bol rok 2020, kedy výnosy dosiahli výšku 988 838 €. V tomto roku klub zvýšil hlavne finančné výnosy na úroveň 105 036 €, čo je obrovský rozdiel oproti ostatným rokom, kedy nevykazoval takmer žiadne finančné výnosy. Paradoxne v tomto roku presiahol klub výšku nákladov nad hranicu 1 mil. EUR.



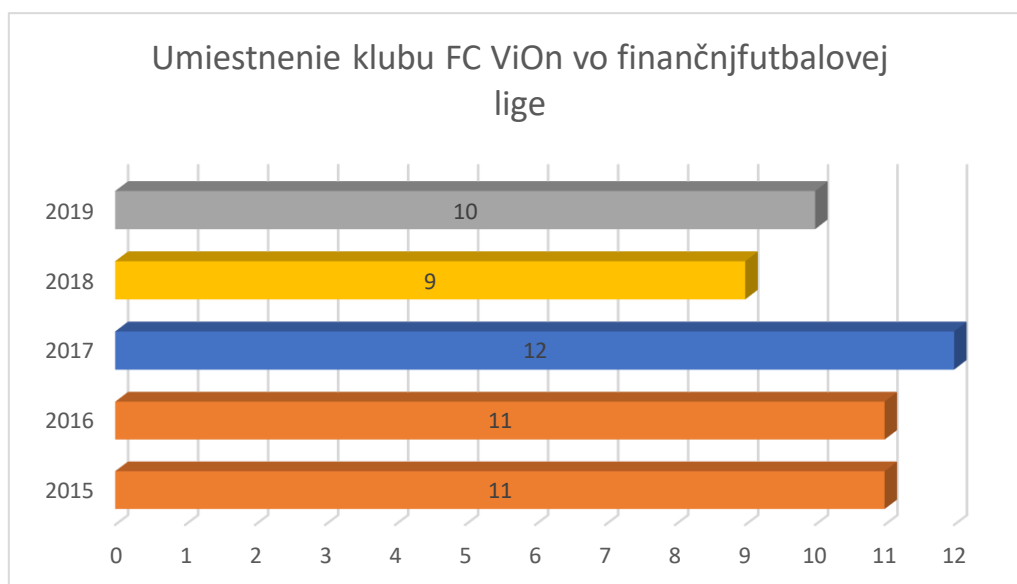
Graf č. 3 Výsledok hospodárenia klubu za obdobie 2015 – 2020

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

Z grafu č. 3 je zjavné, že klub nie je veľmi rentabilný. Jediný pozitívny výsledok hospodárenia dosiahol v roku 2017 a to iba 1 067 EUR. Od tohto roku strata priamo úmerne rástla až do roku 2019, kedy nastal obrovský prelom a strata klubu narástla o približne 240 000 EUR. Je to zapríčinené nárastom nákladov klubu. Primárne ide o náklady osobné, mzdové a najväčší nárast zaznamenali náklady na služby, ktoré predstavujú približne 70 % celkových nákladov futbalového klubu.

4.4. Zhodnotenie klubu vo finančnej futbalovej lige

Spoločnosť Deloitte každoročne vydáva finančný report ohľadom prosperity futbalových klubov na Slovensku a vo svete. Vytvára rebríček finančne najsilnejších klubov a následne ich porovnáva z hľadiska ich výnosov za určité obdobie. Pre účely týchto analýz sa využívajú údaje o celkových výnosoch z hospodárskej činnosti získané zo zverejnených účtovných závierok futbalových klubov. Posledné verejne dostupné informácie o výnosoch jednotlivých klubov sú za rok 2019. Tento ročník by sa dal charakterizovať slovom nárast. Celkové výnosy všetkých zúčastnených klubov Fortuna ligy zaznamenali nárast o takmer 17 miliónov EUR. Dosiahli úroveň 58 010 565 €. Čo sa týka sledovaného klubu FC ViOn ide o minimálne zvýšenie výnosov a to oproti minulému roku o 62 tisíc EUR. Nie je však najhorším klubom za rok 2019 čo sa týka zmeny výšky výnosov.



Graf č. 4 Zhodnotenie klubu vo FFL za roky 2015 – 2019

Zdroj: finančný report Deloitte (vlastné spracovanie)

V predchádzajúcom grafe môžeme vidieť umiestnenie futbalového klubu ViOn z hľadiska prosperity a výnosov dosiahnutých za určité obdobie. Spomedzi 12-tich klubov ligy obsadzuje FC ViOn pravidelne posledné tri miesta v rebríčku. Z hľadiska výnosov bol najhorším klubom v roku 2017, a teda dosiahol najnižšie výnosy. V roku 2018 sa vo finančnej futbalovej lige umiestnil na 9. mieste, čo je jeho najlepšie umiestnenie od vstupu do ligy.

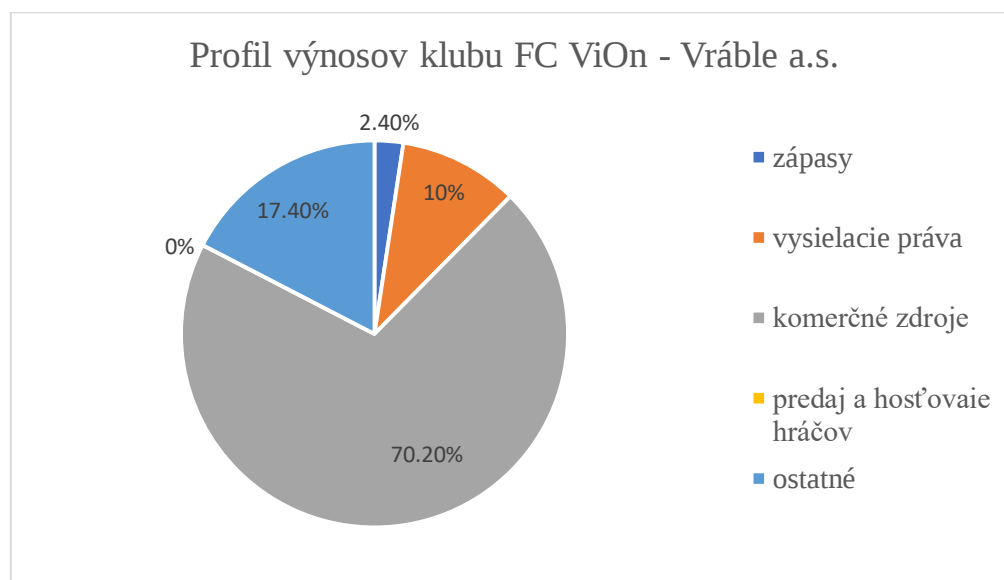
Tab. č. 3: Profil výnosov klubu za rok 2019

Druh výnosov	%	Eur
zápasy	2,40%	33 124 €
vysielačie práva	10%	88 202 €
komerčné zdroje	70,20%	528 147 €
predaj a hostovanie hráčov	0%	0 €
ostatné	17,40%	142 594 €
Spolu	100%	792 005 €

Zdroj: finančný report Deloitte (vlastné spracovanie)

Výnosy za zápasy predstavujú tržby z predaja lístkov, permanentiek alebo tovarov v deň zápasu za celý kalendárny rok. Tieto druhy výnosov dosahoval klub v roku 2019 vo výške 33 124€. Výnosy z vysielacích práv zahŕňajú výnosy z domácej ligy, pohára, alebo európskych pohárových súťaží spolu za celý kalendárny rok. Výnosy z komerčných zdrojov sú výnosmi, ktoré plynú zo sponzorských zmlúv, predaja dresov, reklamných predmetov

a iných komerčných zdrojov. Klub ViOn nepredal ani nehostoval v roku 2019 žiadnych hráčov, čiže tieto výnosy sú na nulovej úrovni. Do kategórie ostatných výnosov môžeme zaradiť napríklad výnosy z predaja majetku, z prenájmu, odmeny za účasť v európskych pohárových súťažiach, rôzne dotácie a iné.



Graf č. 5 Profil výnosov klubu ViOn v roku 2019

Zdroj: finančný report Deloitte (vlastné spracovanie)

Najväčší podiel na celkových výnosoch futbalového klubu majú komerčné zdroje, a to vo výške až 70 %. Ide hlavne o sponzorské výnosy plynúce z uzatvorených zmlúv. Partnermi klubu sú ViOn a.s., Slovanet, spoločnosť Hydro Dynamic, Respect a mnohé iné. Ďalšími sú ostatné výnosy (takmer 18 %), ktoré zahŕňajú najmä tržby za poskytnuté služby ako prenájom ihriska, trávnik, alebo tržby za predaný tovar. Vysielačie práva majú 10-percentný podiel na celkových výnosoch a tržby za predané vstupenky, permanentky alebo tovar predaný v bufete obsadzuje 2,40% na celkových výnosoch klubu.

FC ViOn získal špeciálne postavenie v rebríčku, keďže si ako jediný tím zlepšil svoju pozíciu napriek zníženiu celkových výnosov. Klub zo zlatých Moraviec je zároveň prvým zo štyroch posledných tímov, ktoré neprekročili hranicu výnosov nad 1 milión EUR. Nasledujú ho kluby ako MFK Ružomberok, FK Senica, alebo ŠKF Sereď.

4.5. Zostavenie rozpočtu pre klub metódou ZBB

Metóda nulového základu patrí medzi modernejšie metódy zostavovania rozpočtov. Vychádza doslova z nuly, čo znamená, že rozpočtár sa nepozera na minulé hodnoty a údaje ukazovateľov. Táto metóda je špecifická tým, že jednotlivé hodnoty položiek rozpočtu musia byť odôvodnené z hľadiska potrieb a nákladov.

Dôvodom výberu tejto metódy pre tvorbu rozpočty klubu ViOn je, že sa neodrážame od údajov z minulosti, ktoré nie sú príliš priaznivé. Pokiaľ ide o variabilné položky rozpočtu, tak sa využíva odhad v celých číslach. Táto metóda podlieha priebežnej kontrole, pretože je časovo náročnejšia, keďže sa zaoberá nákladmi a výnosmi do hĺbky.

Po navrhnutí rozpočtov prichádza zhodnotenie a porovnanie vytýčených cieľov a určenie budúceho výsledku hospodárenia klubu. Po uskutočnení týchto krokov prichádza k porade a prezentácií dosiahnutých výsledkov s majiteľom klubu, ktorý samotný rozpočet schvaľuje. Pri odhalení chýb a medzier v rozpočte sa priamo pri prezentácii uskutočňuje brainstorming a zlepšuje sa rozpočet. Pokiaľ sa v tomto kroku nevyriešia problémy v rozpočte, musí sa vytvoriť druhá verzia a dochádza znovu k prezentácii tohto rozpočtu.

4.5.1. Rozpočet nákladov

Náklady vo futbalovom klube sa rozdeľujú do niekoľkých kategórií:

- náklady spotreby materiálu,
- náklady na služby klubu,
- mzdové náklady,
- spotreba energie,
- finančné náklady,
- zákonné poplatky,
- ostatné náklady.

Pre všetky tieto kategórie nákladov sme vytvorili rozpočet použitím metódy nulového základu, a teda vychádzali sme z informácií reálnych podnikateľských cien pre jednotlivé položky, ktoré boli odôvodnené.

Tab. č. 4 Rozpočet nákladov – spotreba materiálu

Účet	Názov účtu	Hodnota
50101	Spotreba materiálu - dresy, tričká, kopačky	6 500 €
50102	Spotreba materiálu - kancelárske potreby	250 €
50103	Spotreba materiálu - výživa, masážne krémy	3 500 €
50104	Spotreba materiálu - PHM	3 000 €
50105	Spotreba materiálu - zdravotný materiál	5 000 €
50106	Spotreba materiálu - nápoje, minerálky	200 €
50107	Spotreba materiálu - spotrebný materiál	3 000 €
50108	Spotreba materiálu - DHM do 1 700€	1 700 €
50109	Spotreba materiálu - spravodaj	1 200 €
50110	Spotreba materiálu - športové potreby (lopty...)	1 300 €
50111	Spotreba materiálu - MPH, hnojivá, atď.	1 200 €
50114	Spotreba materiálu - 80% daň. výd. nedaň.§2 pís.i a §19 ods. 2 pís. t ZDP	850 €
	SPOLU	27 700 €

Zdroj: vlastné spracovanie

V tab. č. 4 sú rozvrhnuté náklady spotreby materiálu futbalového klubu a k nim pridelené rozpočtované hodnoty. Spotrebu športového vybavenia sme vyčíslili na hodnotu 6 500 EUR z toho dôvodu, že ide o značkový odev, ktorý sa vo väčšine prípadoch nedá opraviť. Predpokladáme jeden pár zničených kopačiek na hráča v hodnote 200 EUR a dva krát zničený dres v hodnote 40 EUR na hráča za kalendárny rok.

Podnik ďalej disponuje dvomi motorovými vozidlami, kedy predpokladáme mesačné náklady pohonných hmôt vo výške 50 EUR pre každé vozidlo, čo činí 1 200 EUR ročne. Ďalších 1 800 EUR rozpočtujeme na prepravu hráčov na konkurenčné ihrisko, rekreáciu a sústredenia, ktorý si klub požičiava na základe partnerských zmlúv.

Zdravotnícky materiál zahŕňa rôzne pomôcky ako sú sťahovacie pásy, lieky proti bolesti, obvazy a iné. Keďže štatistika hovorí o zranení minimálne jedného hráča každý druhý zápas a klub zariaďuje pre svojich hráčov špičkové lekárske služby túto čiastku sme vyčíslili na úroveň 5 000 EUR ročne. Klub poskytuje pre svojich hráčov 12 dvojlitrových fliaš minerálnej vody na zápas ako doplnkový pitný režim. Cena jednej fľaše sa pohybuje okolo 0,30 €.

Pre účely tréningu potrebuje klub aj športové náradie ako sú lopty, kuželi a iné. Cena potrebnej futbalovej lopty sa odhaduje na hodnotu 100 EUR, pričom klub ich potrebuje

minimálne 8 až 10 ročne. Ďalších 300 EUR je rozpočet pre tréningové pomôcky ako kužele, koordinačné rebríky, odrazové siete alebo prekážkové sety. V neposlednom rade ide o spravodajský časopis klubu, do ktorého plánuje podnik vložiť približne 1 200 EUR. Náklady zahŕňajú rozhovory, tlač vizuál časopisu a reklamné náklady.

Tab. č. 5: Rozpočet nákladov na služby

Účet	Názov účtu	Hodnota
51800	Ostatné služby	10 000 €
51801	OS - inzercia, reklama 100% N	2 000 €
51802	OS - reklama do 17 €	200 €
51803	OS - preprava osôb	9 000 €
51804	OS - pripočítateľná	13 000 €
51805	OS - prenájom	90 000 €
51806	OS - ubyt., občerstvenie	27 000 €
51807	OS - poštovné	200 €
51808	OS - vstupenky, permanentky	30 €
51811	OS - štartovné	5 150 €
51813	OS - notárske služby	50 €
51814	OS - hasičské, sanitné a policajné služby	5 500 €
51815	OS - hráči odmeny, prémie	35 000 €
51816	OS - nové registrácie	50 €
51825	OS - opravy dresov	30 €
51827	OS - ostatné poplatky	10 000 €
51829	OS - fakt. PFA	12 500 €
51830	OS - internet	500 €
51831	OS - 80% daň. výd. nedaň.§2 pís.i a §19 ods. 2 pís. t ZDP	150 €
51832	OS - nehm. invest. majetok do 2 400 €	1 500 €
51833	OS - sprostredkovanie	3 000 €
51835	OS - op. lízing Peugeot Boxer BB203FN	6 000 €
51836	OS - op. lízing Peugeot Boxer BB231FN	6 000 €
	SPOLU	236 860 €

Zdroj: vlastné spracovanie

FC ViOn má v prenájme priestory hotela ViOn ako šatne, sprchy, kancelárie pre delegátov, rozhodcov, za ktoré platí mesačne partnerskej spoločnosti 7 500 €, čo činí 90 000 EUR za kalendárny rok. Keďže má klub troch hráčov zahraničného pôvodu, sprostredkúva im ubytovanie v hoteli za 25 EUR/deň po celý rok, čo predstavuje sumu 24 840 EUR ročne. Čo sa týka stravovania, je vybavené pri zápasoch na domácom ihrisku vždy po skončení. Ide

o sumu 3,50 € pre 22 hráčov tímu vrátane rozhodcov (2) a delegátov (3), čo činí sumu 2160 EUR.

Na začiatku sezóny je každý klub povinný zaplatiť štartovné Fortuna lige vo výške 5 150 EUR. Ide o fixný náklad pre klub. Odmeny a prémie pre hráčov sú vyplácané ročne podľa ich výkonu za celú sezónu. Do úvahy sa berie ich výkon v zápase podľa rôznych parametrov ako sú počet gólov za sezónu, počet chytených lôpt, ale aj počet nepovolených zákrokov, počet obdržaných kariet a mnohé iné. Táto položka sa nedá vyčísliť presne, a preto rozpočtujeme dvojnásobok platu hráča pri predpoklade priemernej hry a udržaní sa na rovnakom mieste v rebríčku ako minulú sezónu. Táto čiastka sa pohybuje na úrovni 1590 EUR na hráča.

Klub má podpísaný leasing na dve motorové vozidlá. Táto položka taktiež predstavuje fixné náklady klubu a teda platenie leasingu prebieha mesačne v hodnote 500 €. Rozpočet nákladov na poskytované služby predstavuje 236 860 EUR, čo činí tento rozpočet druhým najvyšším z hľadiska nákladov.

Tab. č. 6: Rozpočet mzdových nákladov

Účet	Názov	Hodnota
	Platy hráčov A mužstvo	244 800 €
	Predstavenstvo	57 600 €
	Tréneri	18 000 €
	Delegáti	18 000 €
	Lekár	620 €
	Účtovník	9 000 €
	Obsluha pokladne	3 600 €
	Obsluha bufetu	2 880 €
	Asistent trénera	2 400 €
	Technický riaditeľ	9 840 €
	Generálny riaditeľ	11 400 €
	Sekretariát	6 720 €
52100	Mzdové náklady spolu	384 860 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Úplne najvyššou položkou v rozpočte nákladov sú mzdové náklady vo výške 384 860 EUR. Klub má podpísanú zmluvu s 22 hráčmi, ktorých mzda sa pohybuje vo výške 800 až 900 EUR/mesiac. V Predstavenstve podniku sú štyri osoby s priemerným platom 1 200 €. Klub zamestnáva dvoch trénerov a ich plat je vo výške 750 €.

Delegáti predstavujú partnerov, ktorý vystupujú ako príležitostné osoby v klube počas zápasov. Predpokladáme s platom vo výške 62 € za zápas, čo činí priemernú mesačnú mzdu vo výške 250 EUR pre 6 delegátov. Ďalšou príležitostnou osobou v klube je lekár, ktorý dostáva jednorazový plat vo výške 40 EUR za zápas.

Klub taktiež zamestnáva brigádnikov a to konkrétne na obsluhu pokladne, obsluhu bufetu alebo ako asistentov trénera. Ich plat závisí od počtu odpracovaných zápasov, preto rozpočtujeme so mzdou pre obsluhu pokladne vo výške 25 EUR za zápas pre dvoch pracovníkov, ďalej pre obsluhu bufetu vo výške 20 EUR za zápas a asistent trénera poberá plat vo výške 200 EUR mesačne.

Technický riaditeľ klubu sa stará o plynulý chod zápasov, o komfort hráčov, ale aj o úpravu štadióna. Výška mesačného platu pre túto osobu je vyčíslená na 820 EUR. Generálny riaditeľ má naopak pod sebou všetky dôležité ekonomické sektory a výška jeho mesačného platu je vypočítaná na úrovni 950 EUR.

Tab. č. 7: Rozpočet spotreby energie

Účet	Názov	Hodnota
	Spotreba elektriny	4 500 €
	Spotreba vody	2 000 €
	Spotreba plynu	2 500 €
50200	Spotreba energie spolu	9 000 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednotlivé hodnoty rozpočtu spotreby energie klubu sú vyčíslené v podnikateľských cenách, ktoré sa od bežných domácností líšia. Rozpočet na spotrebu elektriny je vo výške 4 500 EUR. K tejto sume sú zrátané aj poplatky za ističe a elektrické kotle. Klub vlastní VIP salón a elektrinu využíva aj na osvetlenie štadiónu, ktorý je vybavený osvetlením 1 400 lux. Tie sú síce šetrné, no aj tak zaberajú najväčšiu časť rozpočtu spotreby elektriny.

Klub disponuje vlastnou studňou, ktorú využíva na zavlažovanie trávnik. Mestskú vodu potrebuje na prívod do šatní hráčov, verejné toalety a zavlažovanie trávnik v letnom období. Táto položka preto činí najnižšiu hodnotu v rozpočte spotreby energie, a to 2 000 EUR.

Štadión FC ViOn taktiež vykuruje okrem priestorov VIP salóna a šatní aj jeden sektor hľadiska, ktorý je zabudovaný. Z toho dôvodu je rozpočet na spotrebu plynu vyčíslený na

úroveň 2 500 EUR ročne. Celková hodnota rozpočtu spotreby energie predstavuje 9 000 EUR za kalendárny rok.

Tab. č. 8: Rozpočet finančných nákladov

Účet	Názov	Hodnota
56202	Úroky z pôžičky ViOn, a.s.	7 500 €
56203	Úroky z pôžičky ViOn, a.s. 30.12.2020	30 €
56204	Úroky VÚB leasing	400 €
56300	Kurzové straty	5 €
56800	Ostatné finančné náklady	5 €
56804	Ostatné finančné náklady - popl. VÚB	450 €
56807	Ostatné finančné náklady - popl. TB	100 €
56808	Ostatné finančné náklady - popl. PB	70 €
	SPOLU	8 560 €

Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto prípade ide väčšinou o fixné náklady futbalového klubu. Úroky z pôžičky predstavujú mesačné výdavky vo výške 625 EUR a ide o najvyššiu položku rozpočtu finančných nákladov. Podnik má leasing na dve motorové vozidlá, ktoré predstavujú mesačný náklad okolo 20 EUR. Taktiež sme vytvorili malú rezervu pre kurzové straty a ostatné neuvedené finančné náklady vo výške 10 EUR. Na základe zmlúv s vyššie uvedenými bankovými inštitúciami počítame s nákladmi vo výške 620 EUR ročne. Rozpočet pre všetky finančné náklady predstavuje čiastku 8 560 EUR.

Tab. č. 9: Rozpočet na zákonné poplatky

Účet	Názov	Hodnota
52400	Zákonné sociálne zabezpečenie	11 500 €
52700	Zákonné sociálne náklady	3 000 €
53100	Cestná daň	250 €
53200	Daň z nehnuteľnosti	230 €
53800	Ostatné dane a poplatky	40 €
53801	Poplatky za ubytovanie	18
54500	Penále a úroky z omeškania	5 000 €
54801	Poistné PZP	242
54803	Havarijne poistné	1 500 €
54804	Úlk solidarita	25 000 €
	Spolu	45 780 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Zákonné sociálne zabezpečenie platí zamestnávateľ, čiže futbalový klub ViOn do sociálnej poisťovne vo výške 9,40 % hrubých miezd zamestnancov. Tieto odvody pozostávajú z nemocenského poistenia (1,4 %), starobného poistenia (4 %), invalidného poistenia (3 %) a poistenia v nezamestnanosti (1 %). Rozpočtujeme preto so sumou 11 500 EUR ročne, ktorá korešponduje s hrubými mzdami zamestnancov.

Ďalšou položkou sú zákonné sociálne náklady. Na tomto účte sa vynakladajú náklady v prospech zamestnancov, ako sú odstupné, tvorba sociálneho fondu a podobné náklady podľa osobitých predpisov. Sociálny fond tvorí zamestnávateľ ako úhrn povinného prídeltu vo výške 0,8 % z hrubých miezd zamestnancov. Tieto náklady rozpočtujeme vo výške 3000 EUR.

Cestná daň a daň z nehnuteľnosti sú ďalšími povinnými platbami klubu. Aj keď ide o pomerne nízke hodnoty, vyčíslili sme ich pri cestnej dani vo výške 250 € za kalendárny rok a pri dani z nehnuteľnosti vo výške 230 EUR ročne. Ostatné dane a poplatky predstavujú v rozpočte čiastku 40 € ako mimoriadne náklady klubu.

Poplatok za ubytovanie predstavuje 0,50 € mesačne. Keďže klub zaistil ubytovanie v hoteli pre troch hráčov, táto čiastka predstavuje 18 € ročne. Povinné zmluvné poistenie má klub uzatvorené pre dve motorové vozidlá vo výške 121 € ročne. K nim prislúchajúce havarijne poistenie vo výške 1 500 € pre všetky vozidlá. Výška rozpočtu zákonných poplatkov predstavuje 45 780 €.

Tab. č. 10: Rozpočet ostatných nákladov

Účet	Názov	Hodnota
50400	Predaný tovar	1 000 €
50410	Predaný tovar sklad	750 €
51106	Opravy a servis	150 €
51301	Reklamné predmety	500 €
51302	Občerstvenie	2 000 €
54600	Odpis pohľadávky	6 000 €
54700	Opravné pol. K pohľadávkam	2 600 €
55100	Odpisy DNM a DHM	47 000 €
55101	Odpisy majetku - nadlimitná zložka	0 €
	SPOLU	60 000 €

Zdroj: vlastné spracovanie

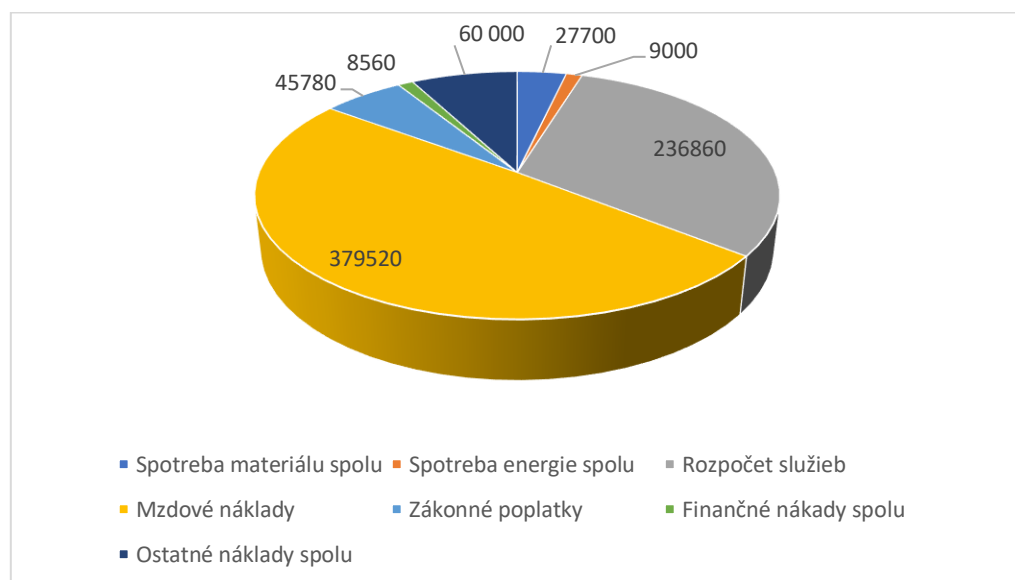
Do kategórie ostatných nákladov sme zaradili hlavne odpisy majetku a pohľadávok. Tie činia v rozpočte ostatných nákladov najvyššiu čiastku, a síce 56 600 EUR spolu. Ďalšími položkami sú napríklad občerstvenie, ktoré sa objednáva do VIP salónu každý zápas na domácom ihrisku. Ide o čiastku približne 110 EUR za zápas. Celkový rozpočet pre túto kategóriu nákladov sme vyčíslili do výšky 60 000 EUR.

Tab. č. 11: Zhodnotenie rozpočtu nákladov

Položka	Hodnota
Spotreba materiálu spolu	27700 €
Spotreba energie spolu	9000 €
Rozpočet služieb	236860 €
Mzdové náklady	379520 €
Zákonné poplatky	45780 €
Finančné náklady spolu	8560 €
Ostatné náklady spolu	60 000 €
ROZPOČET NAKLADOV spolu	767 420 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rozpočet nákladov futbalového klubu ViOn sme po pričítaní všetkých druhov nákladov vyčíslili vo výške 767 420 EUR. Prerozdelenie podielu týchto nákladov na celkovom rozpočte sme vyobrazili v nasledujúcom grafe.



Graf č. 6 Profil nákladov rozpočtu

Zdroj: vlastné spracovanie

V grafe č. 6 môžeme vidieť prerozdelenie podielu nákladov na celkovom rozpočte. Najväčšiu časť zaberajú náklady mzdové a to takmer 380 000 EUR. Sú v nich zahrnuté náklady na platy hráčov, zamestnancov klubu, ale aj brigádnikov na obsluhu pokladne, bufetu a mnohí iní. Ďalšou výraznou položkou sú náklady služieb vo výške 236 860 EUR. Tie predstavujú približne 25 % podielu na celkovom rozpočte nákladov klubu FC ViOn. Menej výraznými sú náklady na zákonné poplatky vo výške viac ako 45 000 EUR, náklady na spotrebu materiálu, ktoré činia 27 700 EUR a v neposlednom rade náklady spotreby energie vo výške 9 000 EUR.

Takýto rozpočet nákladov je finálny, podlieha opätovnej kontrole zo strany rozpočtára a ďalej sa posúva na prerokovanie s majiteľom a predstavenstvom klubu FC ViOn – Vráble.

4.5.2. Rozpočet výnosov

Plánovanie budúcich výnosov je jednou z najdôležitejších zložiek celého podnikového (v našom prípade klubového) rozpočtu. Obsahuje ciele v oblasti obratu tržieb, konkurenčnom postavení a v iných prípadoch aj ciele priemernej produkcie alebo obchodnej marže. Výsledné hodnoty rozpočtu výnosov sa musia korigovať podľa trendu dopytu na trhu.

Tab. č. 12: Rozpočet výnosov klubu

Účet	Názov	Hodnota
60200	Tržby z predaja služieb	100 000 €
60201	Vstupenky, permanentky	20 000 €
60202	Prenájom	305 000 €
60204	Prestupy host'ovanie	100 000 €
60206	Marketing, propagácia	75 €
60208	Prenájom umelej trávy	3 000 €
60212	Refakturácia mzdy	15 000 €
60400	Tržby za tovar	3 200 €
60401	Bufet	2 500 €
64600	Výnosy z odpísaných pohľadávok	6 250 €
64800	Ostatné výnosy z hosp. činnosti	15 000 €
64801	Ostatné výnosy	25 000 €
64802	Výnosy ÚLK solidarita	81 500 €
66300	Kurzové zisky	1,50 €
66802	Ostatné finančné výnosy	0 €
	SPOLU	676 527 €

Zdroj: vlastné spracovanie

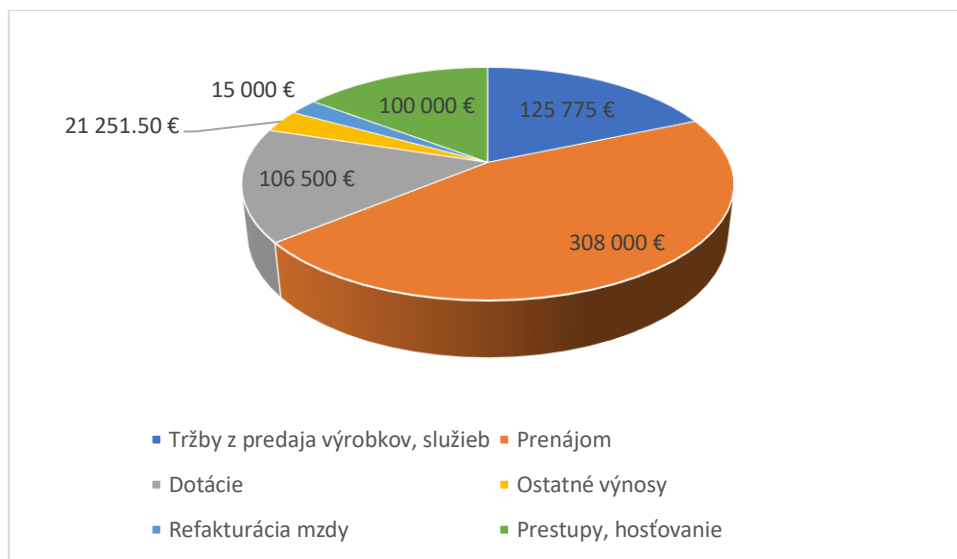
Pri rozpočtovaní vstupeniek klubu predpokladáme s trendom obsadenosti 1 500 ľudí štadióna každý zápas, pričom cena vstupenky je 2 € zápas. To činí výnos v hodnote 20 000 EUR za kalendárny rok.

FC ViOn predpokladá s prenájmom štadióna pre hosťujúce tímy minimálne raz do mesiaca, kedy prenájom štadióna predstavuje výnos približne 20 000 EUR za zápas. Treba počítať aj so sústredeniami ktoré klub vykonáva. Vtedy prenajíma štadión za 1 000 € na deň, čo predpokladáme vo výške 30 000 € za kalendárny rok. Celková výška predpokladaných výnosov za prenájom štadióna a jemu prislúchajúcich priestorov je vyčíslená vo výške 305 000 EUR za rok.

Pre tento rok nie je zrejmé, či klub plánuje predat' alebo hosťovať hráča, avšak počítame minimálne s jedným, pretože v sezóne 2019/2020 sa tak neudialo. Predaj hráča predpokladáme vo výške 100 000 EUR.

Tržby za tovar zahŕňajú tržby za suveníry, ako sú lopty, dresy, rukavice a mnohé iné. Tie sú vyčíslené vo výške 3 200 €, naopak menším zárobkom pre klub sú tržby získané v bufete. Tie predstavujú 2 500 €, kedy predpokladáme s tržbou aspoň 120 € za zápas.

Výnosy z ÚLK solidarita sú výnosy a dotácie z únie ligových klubov. Ide teda o poskytované dotácie touto úniou za reprezentovanie Slovenskej republiky, uchovávanie športu a súťaženie v prvej lige. Podľa trendu týchto výnosov sme vyčísľili dotácie ÚLK solidarity vo výške 81 500 EUR.



Graf č. 7 Profil výnosov rozpočtu

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčší podiel na celkovom rozpočte výnosov majú tržby z prenájmu štadióna, umelej trávy a nehnuteľností. Táto skupina tržieb dosahuje výšku 308 000 EUR. Druhý najväčší podiel zaberajú tržby z predaja tovaru, výrobkov alebo služieb. Patria sem tržby za vstupenky, tovar, suveníry a mnohé iné. Ich výška je vyčíslená na úroveň 125 775 EUR. Ďalšou výraznou položkou sú dotácie. Tie podnik získava z únie ligových klubov a partnerských spoločností. Dotácie činia 106 500 EUR na celkovom rozpočte výnosov. Menej výraznými položkami sú prestupy a hostovanie, refakturácia mzdy, marketing a ostatné finančné výnosy.

Tab. č. 13: Rozpočtovaný výsledok hospodárenia klubu ViOn

Výnosy		Náklady		Strata
676526,50 €	-	767420 €	=	-90893,50 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa rozpočtovacej metódy založenej na nulovom základe predpokladáme pre obdobie 2021 stratu pre futbalový klub ViOn vo výške 90 893,50 €. Je to spôsobené výrazným znížením nákladov oproti roku 2020, čo ale priamo úmerne súvisí aj so znížením výnosov. Pri dodržaní takéhoto rozpočtu si podnik dokáže polepšiť o viac ako 200 000 EUR k výslednej hodnote výsledku hospodárenia.

4.6. Porovnanie rozpočtu a očakávanej skutočnosti nákladov a výnosov

Pre výpočet očakávanej skutočnosti nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia sme použili metódu percentuálneho podielu na tržbách. Ide o metódu, kedy sa výška ďalších ukazovateľov odvíja od potenciálneho zvýšenia alebo zníženia tržieb. Keďže je na Slovensku pandemická situácia od roku 2020, predpokladáme zníženie celkových tržieb o 15 %.

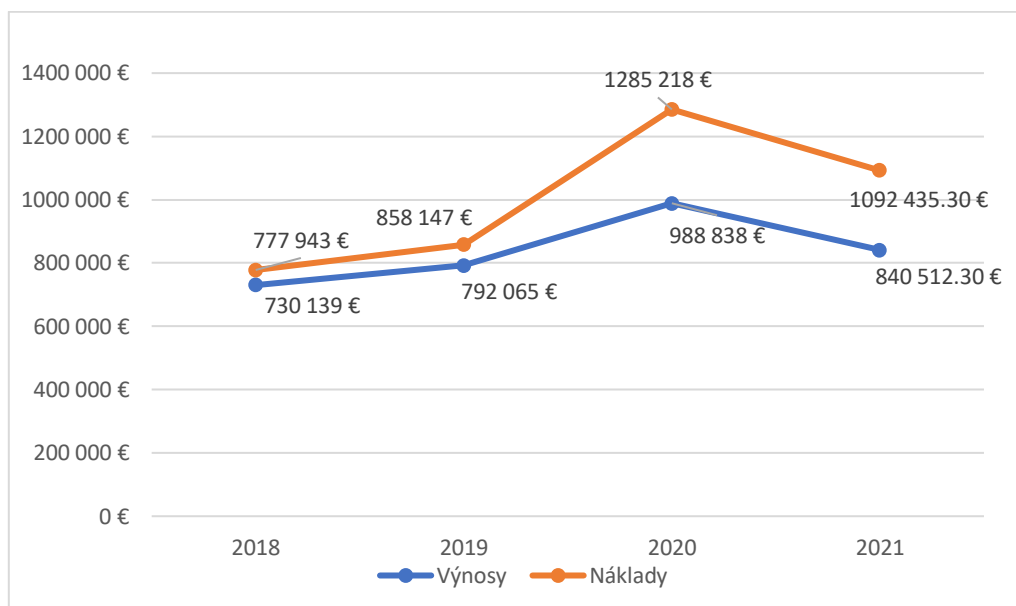
Tab. č. 14: Očakávaná skutočnosť pre rok 2021

	2018	2019	2020	2021
Tržby	694 204 €	669 171 €	677 003 €	575 452,55 €
Výnosy	730 139 €	792 065 €	988 838 €	840 512,30 €
Náklady	777 943 €	858 147 €	1 285 218 €	1 092 435,3
Daň z príjmov	5 891 €	6 142 €	9 134 €	7 764 €
VH	-53 695 €	-72 224 €	-305 514 €	-259 686,90 €

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

Očakávaná skutočnosť predstavuje z istého hľadiska predpokladaný vývoj stanovených ukazovateľov, a teda o koľko sa znížia výnosy a náklady, pokiaľ sa znížia tržby o 15 %. Ide o krátkodobý plán pre rok 2021, ktorý stanovuje zníženie výnosov z hľadiska predaja tovarov a služieb klubom ViOn. Konkrétne to zahŕňa tieto druhy výnosov:

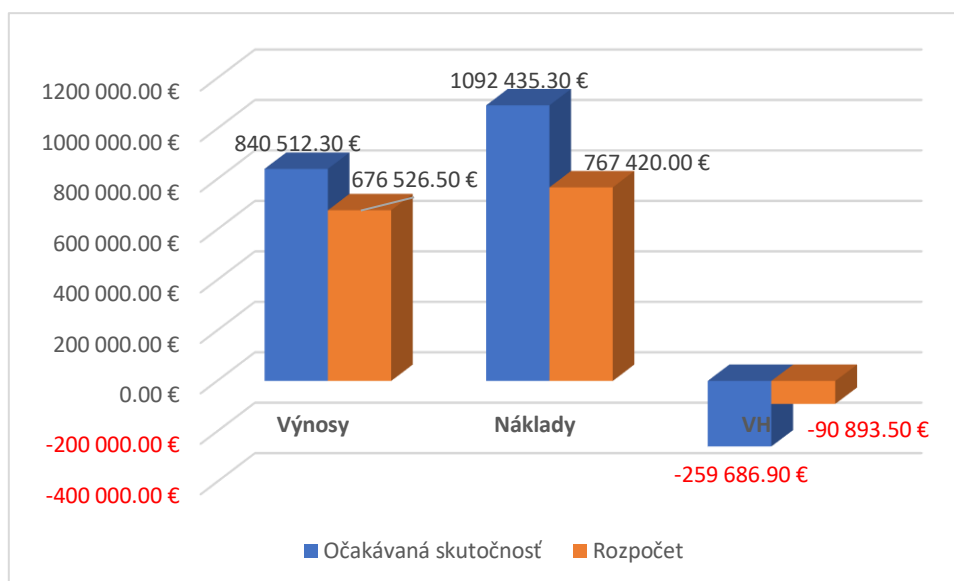
- tržby z predaja služieb (masážne a relaxačné služby, posilňovňa),
- vstupenky a permanentky,
- prenájom plochy (sústredenia),
- tržby za predaný tovar,
- tržby v bufete,
- ostatné výnosy z hospodárskej činnosti.



Graf č. 8 Zhodnotenie nákladov a výnosov z očakávanej skutočnosti pre rok 2021

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

V grafe vyššie môžeme vidieť pokles očakávaných nákladov a výnosov k pomeru poklesu tržieb. Náklady sme vyčíslili na úrovni 1 092 435,30 €, čo je pokles o takmer 200 000 EUR. Keďže tržby tvoria asi 80 % celkových výnosov je jasné, že ich pokles bude priamo úmerný s poklesom tržieb. Hodnota očakávaných výnosov pre rok 2021 je 840 512,30 EUR, čo predstavuje pokles o viac ako 140 000 EUR.



Graf č. 9 Porovnanie očakávanej skutočnosti a stanoveného rozpočtu

Zdroj: finstat.sk (vlastné spracovanie)

Na základe grafu č. 9 môžeme vidieť, že rozpočtované hodnoty metódou nulového základu sú výrazne nižšie oproti hodnotám očakávanej skutočnosti podielu na tržbách. Môžeme teda tvrdiť, že metóda nulového základu rozpočtovania je výhodnejšia z hľadiska zníženia nákladov a výslednej straty klubu. Pri schválení a dodržaní stanoveného rozpočtu dokáže klub ViOn znížiť svoju výslednú stratu o takmer 170 000 EUR, čo je veľmi pozitívny ukazovateľ. Pri sledovaní porovnania výnosov vidíme tiež výrazný pokles, avšak kvôli súčasnej situácii pandémie COVID-19 treba počítať so znížením tržieb za predaný tovar a služby. Z tohto hľadiska ide o stratu na tržbách akceptovateľnú. Tie sa líšia od očakávanej skutočnosti o približne 160 000 EUR. Ďalší pozitívny pokles sme zaznamenali v rozpočtovaní nákladov. Tie by podnik pri dodržaní rozpočtu dokázal znížiť o takmer 250 000 EUR. Konkrétnym príkladom zníženia nákladov v rozpočte sú náklady v oblasti poskytovania služieb, zníženie miezd a s nimi súvisiacimi zákonnými poplatkami alebo zníženie nákladov v oblasti spotreby materiálu.

Po stanovení a kontrole takéhoto rozpočtu dochádza k prezentácii výsledkov, kedy sa odôvodňuje výška každej rozpočtovanej položky. Ide teda o zasadnutie rozpočtára, ktorým je v podniku technický riaditeľ pre sektor tímu a generálny riaditeľ pre ekonomický sektor. Obaja sa podieľajú na tvorbe rozpočtu a jeho priebežnej kontrole.

Záver

Rozpočet je predikcia výnosov a výdavkov pre určité budúce obdobie. Využívajú ich rôzne korporácie a spoločnosti, ale aj vláda alebo domácnosti, kedy rozpočet je neoddeliteľnou súčasťou riadenia. Proces tvorby rozpočtu pre spoločnosť môže byť náročný, najmä ak odberatelia neplatia včas alebo výnosy podniku sú občasné. Z toho dôvodu si spoločnosti vytvárajú tzv. rozpočtovacie rezervy na určité budúce činnosti, pri ktorých je vznik prekážok viac pravdepodobný.

Moderné metódy zostavovania rozpočtov sa postupom času začali využívať častejšie. Príkladom je metóda nulového základu, kedy sa podniky neopierajú o predošlé rozpočtovacie hodnoty a tak si vyčlenia svoje finančné prostriedky od začiatku, pričom znížia podnikové náklady tam, kde sa to pri tradičnom rozpočtovaní nedá. Medzi ďalšie moderné metódy zaradujeme rozpočtovanie na báze aktivít, Beyond Budgeting alebo prírastkové rozpočtovanie.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť rozpočet nákladov a výnosov pre existujúci futbalový klub metódou nulového základu. Jednotlivé položky nákladov sme si rozčlenili do menších rozpočtov podľa ich charakteru, a to rozpočet spotreby materiálu, rozpočet mzdových nákladov, rozpočet spotreby energie, rozpočet služieb a rôzne iné. Pre vyčíslenie variabilných položiek rozpočtu nákladov sme využili metódu odhadu, kde sme ohodnocovali jednotlivé položky reálnymi cenami, poplatkami a mierami. Pri fixných nákladoch išlo o konzultáciu cien a poplatkov so zodpovednými inštitúciami a stanovenými zákonmi.

Rozpočet spotreby materiálu sme metódou nulového základu vyčíslili na úroveň 27 700 EUR, pričom najväčšími položkami tejto skupiny nákladov sú spotreba dresov a športového náradia, spotreba zdravotného materiálu alebo spotreba pohonných hmôt. Podnik disponuje dvoma automobilovými vozidlami, ktoré využíva na prepravu delegátov, pre rôzne zasadnutia a dohadovania zápasov, alebo prenos hráčov pri špeciálnych príležitostiach.

Prenájom priestorov klubu, ubytovanie hráčov alebo štartovné futbalovej sezóny sú najväčšie položky rozpočtu služieb. Ten činí viac ako 235 tisíc EUR a ide o druhý najdrahší rozpočet klubu. Obchodnými partnermi klubu sú pridružené spoločnosti ViOn Stavebniny a Hotel ViOn, ktoré ponúkajú klubu lacnejší prenájom, stravu a vlastné priestory pre predaj vstupeniek.

FC ViOn má podpísanú zmluvu s 22 hráčmi, ktorých priemerná mzda sa pohybuje vo výške 800 až 900 EUR mesačne. Zamestnancami sú dvaja tréneri, technický a generálny riaditeľ a ďalšie príležitostné osoby ako lekár, asistenti trénera alebo brigádnici. Rozpočet mzdových nákladov sme vyhodnotili na úroveň takmer 385 tisíc EUR, a tým sa stal najdrahším rozpočtom pre klub z hľadiska nákladov.

Za predpokladu podnikateľských cien spotreby energie sme tento rozpočet vyčíslili na 9 000 EUR. Výšku finančných nákladov sme konzultovali s bankovou inštitúciou ČSOB, a to ohľadom cien leasingu, poplatkov za vedenie účtu alebo výšky úrokov za pôžičky. Rozpočet finančných nákladov činí 8 560 EUR. Podľa zákona o sociálnom poistení a výšky odvodov do zdravotnej a sociálnej poisťovni tvorí rozpočet zákonných poplatkov sumu 45 780 EUR a rozpočet ostatných nákladov čiastku 60 000 EUR. Po zhodnotení všetkých nákladových položiek klubu predstavuje rozpočet nákladov vytvorený metódou nulového základu výšku 767 420 EUR.

Najziskovejšími položkami klubu sú poskytnuté služby, a to prenájom ihriska, prestupy a hosťovanie hráčov FC ViOn, predaj vstupeniek a mnohé ďalšie. Rozpočet výnosov klubu pre budúce obdobie predstavuje sumu 676 527 EUR.

Klub sa posledné 3 roky drží vo výraznej strate, ale použitím metódy nulového základu pre tvorbu rozpočtu na rok 2021 sme výsledok hospodárenia, a teda samotnú stratu zredukovali na úroveň 90 893 EUR. Pri výpočte očakávanej skutočnosti výsledku hospodárenia a za predpokladu zníženia tržieb o 15 % sme zistili, že klub by bol v strate vo výške 259 686 EUR. Jedným z dôvodov nízkeho výsledku hospodárenia je využívanie tradičných metód rozpočtovania. Preto odporúčame, aby sa futbalový klub ViOn – Vráble zameral na najviac rizikové položky existujúcich rozpočtov a kombináciou tradičných a moderných metód zostavil ideálny rozpočet a tak zníži svoje prevádzkové náklady.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. ATRILL, A. a MCLANEY, E. 2002. *Management accounting for non-specialist*. Harlow (England) : Pearson Education Limited. 221 s. ISBN 0-273-65591-4.
2. BELIČKOVÁ, K. a kol. 2005. *Verejné rozpočty*. Bratislava : Ekonóm. 309 s. ISBN 80-225-2077-2.
3. BRIMSON, A. a ANTOS, J. 1999. *Driving values using activit -based budgeting*. New York : Wiley. 276 s. ISBN 0471086312
4. FABIAN, Š. – MAJEROVA, M. 2011. *Rozpočtovníctvo, účtovníctvo a audit účtovných jednotiek verejnej správy*. Bratislava : Súvaha. 450 s. ISBN 978-80-89265-17-6.
5. FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition. 304 s. ISBN 978-80-553-0144-0.
6. KUPKOVIČ, M. a kol. 2002. *Kalkulácie a rozpočty*. Bratislava : Sprint. 255 s. ISBN 80-88848-95-4.
7. NEUFELD, J. a LAJOŠ, B. 2004. *Rozvrhovanie režijných nákladov pomocou moderných kalkulačných metód*. Košice : PHF EU v Bratislave. 161 s. ISBN 80-225-1844-1.
8. POPESCO, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
9. VEREŠ, I. a BONDAREVA, I. 2009. *Trends Economics and Managment: Possibilities to use of method ABC in system of cost controlling*. Bratislava : Print 2. ISSN 1802-8527

10. ZRALÝ, M. 2011. *Management a ekonomika podniku*. Praha : České vysoké učení technické. 95 s. ISBN 978-80-01-04637-1.
11. ŽURKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Interné materiály spoločnosti FC ViOn – Vráble a.s.

12. FC ViOn – Vráble, a.s.: Výročné správy pre roky 2017 – 2019.
13. FC ViOn – Vráble, a.s.: Organizačná smernica spoločnosti FC ViOn – Vráble, a.s.
14. FC ViOn – Vráble, a.s.: Zoznam nákladových a výnosových položiek spoločnosti.
15. FC ViOn – Vráble, a.s.: Katalógy a propagačné materiály.

Ostatné zdroje

16. Analýza externého prostredia podniku. EuroEkonom [online]. 2012 [cit. 2021-02-28]. Dostupné na: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyzaexterneho-prostredia-podniku/>>
17. Beyond budgeting. 2016. In: *The 12 BB principles* [online]. 2016 [cit 2021-02-18]. Dostupné na: <<https://bbbt.org/the-beyond-budgeting-principles/>>
18. E-finance management. 2016. In: *Zero based budgeting* [online]. 2016 [cit. 2021-02-05]. Dostupné na: <<https://efinancemanagement.com/budgeting/zero-based>>
19. FC ViOn – Vráble. 2021. In: *O spoločnosti* [online]. 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné na: <<http://fcvion.sk/>>
20. Finstat, databáza firiem a organizácií. 2021. In: *FC ViOn – Vráble, a.s.* [online]. Dostupné na: <<https://www.finstat.sk/36791563>>

21. Gadget info. 2021. In: *Základ pre porovnanie tradičného rozpočtovania a rozpočtovania od nuly* [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné na: <<https://sk.gadget-info.com/difference-between-traditional-budgeting>>
22. KOTEŠOVCOVÁ, J. Manažerské účetnictví. In: *Základní pojmy, členení* [online]. 2005. [cit. 2021-01-21]. Dostupné na: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK_MUc/
23. MESZÁROSOVÁ, Z. 2021. *Budgeting v ESETE* [online]. 2021 [cit. 2021-25-04]. In: *prezentácia z predmetu Korporátny controlling v ESETE*
24. Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2007. In: *Prehľad najlepších príkladov rozpočtovania* [online]. 2007 [cit. 2021-03-14]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4598/4/Prehľad_prikladov.pdf>
25. Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2021. In: *Metodické pokyny pre rozpočtovanie* [online]. 2021 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <<https://www.mfsr.sk/sk/financie/verejne-financie/regulacny-komplex-pravnych-noriem-metodickych-postupov-z-oblasti-rozpoctoveho-procesu/programove-rozpoctovanie/metodicky-pokyn-programove-rozpoctovanie/>>
26. VÝROSOVÁ, E. 2014. Riadenie nákladov v malých a stredných podnikoch priemyselnej výroby. In: *Trendy v podnikaní* [online]. 2014 [cit. 2021-03-08]. Dostupné na: <<https://www.dfek.zcv.cz/tvp/doc/akt/tvp-2-2014-clanek-9.pdf>>