

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/B/2025/36146835378542084

**ROZPOČET AKO NÁSTROJ RIADENIA VNÚTROPODNIKOÝCH
ÚTVAROV**

Bakalárska práca

2025

Vladimír Pavlík

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**ROZPOČET AKO NÁSTROJ RIADENIA VNÚTROPODNIKOÝCH
ÚTVAROV**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: KPH FPM – Katedra podnikovohospodárska

Školiteľ: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

2025

Vladimír Pavlík



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Vladimír Pavlík
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Rozpočet ako nástroj riadenia vnútropodnikových útvarov

Anotácia: Záverečná práca skúma vybranú metódu zostavovania rozpočtov pre vnútropodnikové útvary. Vysvetľuje podstatu, príčinu vzniku a klasifikáciu režijných a jednotkových nákladov. Hľadá možnosti optimalizácie nákladov a spôsoby alokácie nákladov k výkonom vnútropodnikového útvaru a podniku. Výsledkom práce je zostavenie rozpočtu vnútropodnikového útvaru, vyhodnotenie hospodárnosti a efektívnosti tohto útvaru.

Vedúci: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Oponent: Ing. Mgr. Júlia Rakovská, PhD.
Katedra: KPH FPM - Katedra podnikovohospodárska
Dátum zadania: 31.08.2024

Dátum schválenia: 08.04.2024

doc. Ing. Anita Romanová, PhD.
osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu

Čestné vyhlásenie

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

.....

Vladimír Pavlík

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánovi doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

.....

Vladimír Pavlík

Abstrakt

PAVLÍK, Vladimír: Rozpočet ako nástroj riadenia vnútropodnikových útvarov. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Miroslav Tóth , PhD – Bratislava: FPM EU, 2025, strán.

Hlavným cieľom záverečnej bakalárskej práce je navrhnúť efektívnejší spôsob alokácie nákladov na opravy a údržbu v MsCSS Malacky, aby sa zlepšila objektivita hospodárskeho výsledku jedálne a zvýšila presnosť rozpočtového plánovania. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 5 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná definícii rozpočtu a jeho významu, procesu tvorby rozpočtu, nákladovej štruktúre, spôsobom výpočtu nepriamych nákladov a režijným nákladom ako časti nákladovej štruktúry a ich význam pre podnikanie.

V ďalšej časti sa vymedzuje hlavný cieľ, ktorý je doplnený o čiastkové ciele pre teoretickú a praktickú časť práce.

Záverečná časť obsahuje porovnanie celkového rozpočtu, rozpočtu strediska Jedáleň v skúmanom podniku za posledné obdobie. Obsahuje taktiež porovnanie kalkulácií hodinových sadzieb na výkon pri zmene alokácie nákladov strediska. V tejto časti sú uvedené tabuľky kvôli lepšiemu znázorneniu a porovnaniu finančných údajov.

Výsledkom práce je: aký vplyv má objektivizácia režijných nákladov vo vnútropodnikovom stredisku na zmenu kalkulácie hodinovej sadzby výkonu.

Kľúčové slová: rozpočet, vnútropodnikové útvary, náklady, výkon, kalkulácia

Abstract

PAVLÍK, Vladimír: *Budget as a Tool for Managing Internal Company Units*. – University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management; Department of Business Economics. – Supervisor of the thesis: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD – Bratislava: FPM EU, 2025, pages.

The main objective of this bachelor's thesis is to propose a more efficient method for allocating repair and maintenance costs in MsCSS Malacky, in order to improve the objectivity of the canteen's economic result and increase the accuracy of budget planning. The thesis is divided into 5 chapters and contains 5 tables. The first chapter is dedicated to the definition of budget and its importance, the budgeting process, cost structure, methods of calculating indirect costs, and overhead costs as a part of the cost structure and their significance for business.

The next part defines the main goal, supplemented by partial objectives for the theoretical and practical parts of the thesis.

The final section includes a comparison of the total budget, the budget of the Canteen department in the examined company for the last period. It also contains a comparison of calculations of hourly rates for services with changes in the allocation of costs of the department. This section includes tables to better illustrate and compare financial data.

The outcome of the thesis is to determine the impact of objectivizing overhead costs within an internal company unit on changes in the calculation of the hourly service rate.

Keywords: budget, internal company units, costs, service, calculation

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Definícia rozpočtu	12
1.2 Plánovanie rozpočtu.....	14
1.3 Základné typy zostavovania rozpočtu	15
1.3.1 Pevný rozpočet	15
1.3.2 Variantný rozpočet	16
1.4 Nákladová štruktúra	16
1.4.1 Štruktúra nákladov v kalkulácii.....	16
1.5 Náklady a ich členenie.....	17
1.5.1 Druhové členenie nákladov.....	17
1.5.2 Účelové členenie nákladov.....	17
1.5.3 Kalkulačné členenie nákladov	18
1.6 Výpočet nepriamych nákladov	20
1.7 Znižovanie nepriamych nákladov	20
1.8 Režijné náklady.....	21
1.8.1 Typy režijných nákladov.....	22
1.9 Prirážková kalkulácia a metódy rozpočtovania režijných nákladov	24
1.9.1 Prirážková kalkulácia	24
1.9.2 Metódy rozpočtovania režijných nákladov.....	24
2 Ciele práce.....	26
3 Metodika práce	27
3.1 Metódy skúmania.....	27
3.2 Charakteristika skúmaného objektu	28
3.3 Organizačná štruktúra MsCSS Malacky.....	28
3.4 Podnikateľská činnosť	30
3.5 Hospodárenie a rozpočty.....	30
3.6 Ponúkané služby.....	32
3.7 Celkový rozpočet MsCSS Malacky 2022-2027	34
3.8 Rozpočet jedálne MsCSS Malacky 2024.....	36
3.9 Rozpočet nákladov strediska jedálne	39
4 Ocenenie výkonu strediska Jedáleň	41
4.1 Návrhy a alternatívne riešenia	42
4.1.1 Alokácia nákladov v stredisku jedálne.....	42
5 Diskusia	45

Záver	47
Použité zdroje	48

Úvod

Rozpočtovníctvo je kľúčovým nástrojom finančného manažmentu, ktorý slúži na plánovanie, sledovanie a vyhodnocovanie hospodárskej výkonnosti podniku. Pomocou rozpočtov si organizácia stanovuje svoje finančné plány, rozdeľuje prostriedky medzi jednotlivé organizačné zložky a zabezpečuje, aby všetky útvary prispievali k napĺňaniu strategických cieľov. Tvorba rozpočtov zároveň umožňuje identifikovať rozdiely medzi očakávanými a skutočnými výsledkami, čo podporuje včasné prijímanie opatrení a zvyšovanie efektívnosti procesov.

Práca bola vybratá na preskúmanie a popísanie jednej z metód zostavovania rozpočtov pre vnútropodnikové útvary, analyzovať klasifikáciu nákladov – najmä režijných – a objasniť ich význam pri plánovaní a kontrole nákladov. Dôraz bude kladený na spôsob alokácie nákladov v súlade s výkonom jednotlivých útvarov a na možnosti ich racionalizácie.

V prvej kapitole bakalárskej práce sa budeme venovať rozpočtovníctvu ako celku, rozpočtom, ich podmienkam, tvorbe. Popíšeme náklady, ktoré sú našou hlavnou prioritou v práci, a ich členenie. Priblížime taktiež aj kalkuláciu, metódy zostavovania rozpočtov a ich prepojeniu s riadením vnútropodnikových útvarov.

V druhej časti popíšeme hlavné a čiastkové ciele, zvlášť pre teoretickú časť aj praktickú časť, metódy a metodiku skúmania, ktoré uplatníme v praktickej časti.

V kapitole, ktorá bude zameraná na praktickú časť, sa budeme venovať charakteristike vybraného podniku, jeho stredísk a priblížime aj jeho podnikateľskú činnosť. Budeme skúmať, ako pôsobí rozpočet na riadenie vnútropodnikových útvarov. Diskusia bude zameraná na objasnenie výsledkov práce a návrhy s odporúčaniami pre vybraný podnik.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podľa Hajnikovej definícia rozpočtovníctva je procesom stanovovania ekonomických cieľov ako sú výnosy, tržby, zásoby, výdavky, náklady a príjmy na konkrétny časový úsek, a to ešte pred ich realizáciou.

Z pohľadu podniku rozpočtovníctvo zahŕňa činnosť, ktorá spočíva v príprave rozpočtov, ktoré najmä s finančným plánom určujú ročné a krátkodobé ekonomické úlohy týkajúce sa výnosov (tržieb), nákladov a hospodárskych výsledkov pre konkrétny podnik a jeho interné jednotky. Taktiež zahŕňa systém rozpočtov podniku, ktorý zohľadňuje charakter reprodukčného procesu, jeho rozsah, zložitosť a štruktúru, aby spĺňal požiadavky hodnotového riadenia v daných podmienkach.

Rozpočet, ako výstup z rozpočtovania, predstavuje konkretizáciu očakávaných výnosov a nákladov podniku alebo jeho vnútropodnikového útvaru v súvislosti s plánovanou činnosťou v určenom období. Zatiaľ čo plán stanovuje ciele, rozpočet určuje prostriedky na ich dosiahnutie a výsledky hospodárenia, ktoré sa majú dosiahnuť. Tým sa rozpočet stáva kľúčovým nástrojom na uplatňovanie zodpovednosti za hodnotu reprodukčného procesu.

Potreba rozpočtovania a rozpočtov vzniká všade tam, kde sa vyrábajú rôzne produkty a vykonávajú služby na rôznych miestach, ktoré sa rôzne podieľajú na nákladoch, a kde metódy kalkulácie nákladov nie sú dostatočné.

Rozpočty výrobných podnikov, najmä stredných a malých, a ich vnútropodnikových organizačných jednotiek (stredísk) sú vzájomne zosúladené a metodika ich tvorby zohľadňuje túto konzistenciu. Táto prepojenosť je viditeľná pri zostavovaní jednotlivých rozpočtov, kde sa volí jeden z nasledujúcich základných prístupov:

- Rozpočet podniku sa vytvára globálne na základe jednotlivých častí hospodárskeho plánu podniku, na základe ktorého sa následne zostavujú plány hospodárskych stredísk.
- Najprv sa vypracujú rozpočty hospodárskych stredísk, ktoré sa následne po vylúčení duplicít zhrnú na úroveň celkového rozpočtu (tento prístup je presnejší)¹

¹ Zdroje:

[Kalkulácie a rozpočty - EuroEkonom.sk](http://EuroEkonom.sk)

[Daňové centrum - Podnikové rozpočtovníctvo – vybrané problémy rozpočtovania v súčasných podmienkach](#)

Rozpočet strediska je kľúčovým prvkom rozpočtovania v podniku. Tento dokument vyjadruje fungovanie základného hodnotového riadenia vo vnútri podniku. Rozpočtom sa určujú úlohy a zároveň sa stanovuje hmotná zodpovednosť vedúceho a jeho tímu za hospodársku činnosť konkrétneho útvaru.²

Pri zostavovaní rozpočtov sa kladie dôraz najmä na stanovenie rozpočtov pre jednotlivé strediská, v ktorých prebieha reálny proces výkonov. Všetky rozpočty stredísk podniku sa zameriavajú buď na rozpočet jednotkových nákladov v kombinácii s rozpočtom režijných nákladov, alebo na samostatný rozpočet režijných nákladov.

1.1 Definícia rozpočtu

Rozpočet predstavuje výstup procesu rozpočtovania, ktorým sa presne určujú príjmy a výdavky podniku alebo jeho časti na základe plánovanej činnosti v danom období. Zatiaľ, čo plán definuje ciele, rozpočet určuje, akými prostriedkami ich možno dosiahnuť a aký hospodársky výsledok sa očakáva. Vďaka tomu sa rozpočet stáva kľúčovým nástrojom presadzovania zodpovednosti za úroveň hodnotovej stránky reprodukčného procesu.

Rozpočtovanie a kalkulácie nákladov sú nevyhnutné tam, kde vznikajú rôzne výrobky a výkony na rôznych miestach, pričom sa podieľajú na tvorbe nákladov rôznym spôsobom. Bežné kalkulačné metódy často nestačia, a preto je potrebné využívať rozpočty ako súčasť nástrojov riadenia podniku.

Veľký význam má rozpočtovanie najmä pri riadení režijných nákladov. V tomto kontexte zohráva úlohu:

- rozpočtovanie určuje sadzby režijných nákladov, ktoré slúžia pri zostavovaní predbežných kalkulácií. Tie zase poskytujú jednotkové (priame) náklady pre rozpočet,
- kalkulácie sa zameriavajú na konkrétne výkony (napr. výrobky), zatiaľ čo rozpočty rozdeľujú náklady podľa miesta vzniku a činností, ktoré ich vyvolali, čím sa vytvára základ pre presnejšie priradenie nákladov podľa nositeľa.

² Zdroje:

[Kalkulácie a rozpočty - EuroEkonóm.sk](https://euroekonóm.sk) (14.1.2025)

[Daňové centrum - Podnikové rozpočtovníctvo – vybrané problémy rozpočtovania v súčasných podmienkach](#) (20.12.2024)

Týmto spôsobom sa zlepšuje riadenie nákladov v rámci celého hodnotového reťazca v podniku.

Rozpočet predstavuje najlepší odhad toho, čo podnik dosiahne počas určitého obdobia. Má viacero dôležitých funkcií, ako napríklad:

- predvídanie podnikateľských podmienok a ich dopadu na výsledky firmy,
- efektívnejšie riadenie pomocou rozpočtov, ktoré umožňuje rýchlejšie identifikovať možnosti znižovania nákladov a upozorniť na možné problémy vopred,
- zlepšenie schopnosti riadiť kvalitu, rýchlosť rozhodovania a kontrolovanie nákladov pomocou analýz podmienok a vývoja.

Pri zostavovaní rozpočtu nákladov je kľúčové určiť, ako zmena objemu tržieb ovplyvní náklady a zisk. Pri jeho príprave je potrebné zohľadniť vzájomné vzťahy medzi tržbami, nákladmi a ziskom. Tieto vzťahy sú nasledovné. Zisk je viazaný na konkrétny objem tržieb a nákladov. Prevádzkové náklady sa nevyvíjajú rovnomerne s objemom tržieb a zvyšovanie tržieb nevedie k proporcionálnemu zvýšeniu zisku.

Taktiež sa pri zostavovaní rozpočtu nákladov využívajú určité zásady, ktorými sú:

- Zmena tržieb ovplyvňuje podiel fixných nákladov na tržbách.
- Fixné náklady spôsobujú, že pri zvyšovaní objemu tržieb rastie zisk rýchlejšie než tržby.
- Variabilné náklady sa menia priamo úmerne so zmenou objemu tržieb.
- Zmiešané náklady kombinujú fixné a variabilné náklady, pričom rastú s tržbami, ale nie v rovnakom pomere.

Pri zostavovaní rozpočtu je potrebné získať údaje o minulých nákladoch, zohľadniť nové nákladové položky a zrušiť neaktuálne, rozdeliť náklady na fixné a variabilné, upraviť fixné náklady s ohľadom na infláciu, upraviť variabilné náklady podľa zmeny tržieb a rozdeliť náklady na jednotlivé mesiace rozpočtu.³

³ Zdroje

LAZAR, Jaromír. Manažerské účtovníctví a controlling. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8

1.2 Plánovanie rozpočtu

Plánovanie rozpočtu je proces tvorby finančného plánu na určité obdobie, ktorý zahŕňa očakávané príjmy, výdavky a finančné ciele. Pomáha organizáciám pri rozhodovaní o financiách. Plán rozpočtu kombinuje finančné znalosti, schopnosti spolupráce, strategické myslenie a proaktívny prístup. Pri tvorbe kvalitného rozpočtu treba dodržať kľúčové kroky.

1. Stanovenie finančných cieľov

- Je potrebné mať jasne definované finančné ciele, ako sú ciele týkajúce sa príjmov, znižovania nákladov a ziskových marží. Je dôležité tieto ciele zosúladiť s celkovými strategickými cieľmi organizácie.

2. Zber finančných informácií

- Treba získať finančné údaje z minulých finančných výkazov, správ o výdavkoch a peňažných tokoch, aby podnik získal komplexný obraz o jej finančnom stave. Tieto údaje poskytujú dôležité informácie o finančnej výkonnosti podniku a slúžia ako základ pre tvorbu rozpočtového plánu.

3. Identifikácia zdrojov príjmov

- Dôležitá je identifikácia hlavných zdrojov príjmov, ako sú predaj produktov alebo služieb, investície alebo granty. Taktiež je potrebné vyhodnotiť rastový potenciál a spoľahlivosť každého zdroja príjmov, aby podnik mohol realisticky odhadnúť príjmy.

4. Analýza výdavkov

- Analýza výdavkov podniku v oblastiach ako personál, prevádzka, marketing, výskum a vývoj. Tento proces podniku pomôže identifikovať miesta, kde dochádza k nadmerným výdavkom, alebo nájsť príležitosti na úspory.

5. Stanovenie priorít výdavkov

- Finančné prostriedky by mali byť priradené jednotlivým oddeleniam podľa priorít podniku a jeho finančných cieľov. Treba určiť nevyhnutné výdavky a eliminovať zbytočné náklady, ktoré by mohli ovplyvniť výkonnosť podniku.

6. Tvorba štruktúry rozpočtu

Zdroj:

[What is a Budget: Meaning, Types, Importance, Budget Forecasting, FAQs](#) (21.12.2024)
[Overhead: What It Means in Business, Major Types, and Examples](#) (14.1.2025)

- Rozpočet musí mať vytvorenú komplexnú štruktúru s predpokladanými príjmami a kategóriami výdavkov a zosúladiť ju s operačnými stratégiami podniku.

7. Obdobie rozpočtu

- Presne určené obdobie rozpočtu (mesiac, štvrt'rok, polrok, rok).

8. Pravidlá rozpočtu

- Určené pravidlá, ktoré budú dodržiavané počas celého procesu, ako sú predpoklady, metodiky alebo techniky. Tieto pravidlá by mali byť zdokumentované, aby sa zabezpečila konzistentnosť a transparentnosť v celom procese.

9. Monitorovanie a revízia

- Priebežné sledovanie a porovnávanie skutočného výkonu s rozpočtovanými hodnotami. Týmto spôsobom môže podnik identifikovať odchýlky a v prípade potreby upraviť plán rozpočtu, aby vyhovoval aktuálnym potrebám.

10. Komunikácia plánu

- Potrebná komunikácia rozpočtového plánu so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami v podniku, aby sa predišlo nejasnostiam. Zároveň treba zaškoliť vedúcich oddelení v efektívnom spravovaní rozpočtu, aby spoločne pracovali na dosiahnutí spoločného cieľa podniku.

1.3 Základné typy zostavovania rozpočtu

V tejto časti priblížime základné typy zostavovania rozpočtu. Jednotlivé typy popíšeme a priblížime ich fungovanie. V obecnej rovine sa rozlišujú dva základné typy rozpočtu, tzv. pevný a variantný.

1.3.1 Pevný rozpočet

Pevný rozpočet je rozpočet, ktorý je zostavený pre predpokladanú výšku výstupu (objemu výkonu, rozsahu činnosti) a nie je, po tom, ako bol zostavený, nijak opravovaný.

Na konci sledovaného obdobia, pri kontrole rozpočtu, keď sú kvantifikované rozdiely (odchýlky), sa pevný rozpočet už nemení.⁴

1.3.2 Variantný rozpočet

Variantný rozpočet je rozpočet, ktorý mení predom stanovené hodnotové veličiny (výnosy, náklady, zisk) v súlade so zmenami skutočného objemu a štruktúry výkonov. Keď sú na konci sledovaného obdobia kvantifikované rozdiely, je variantný rozpočet najprv prepočítaný s cieľom stanoviť rozpočtovanú úroveň nákladov a výnosov pre skutočnú výšku výstupov.

1.4 Nákladová štruktúra

Nákladová štruktúra predstavuje rôzne druhy nákladov, ktoré musí podnik vynaložiť, pričom sa zvyčajne delí na fixné a variabilné náklady. Okrem toho môžeme náklady rozdeliť na priame a nepriame náklady.

Analýza nákladovej štruktúry je nevyhnutná pre efektívne rozhodovanie o cenovej politike, optimalizácii výrobných procesov a zabezpečenie dlhodobej ziskovosti. Správne pochopenie nákladovej štruktúry umožňuje podnikom prispôbiť svoju stratégiu aktuálnym trhovým podmienkam a zvýšiť konkurencieschopnosť.

Každý podnik, či už ide o maloobchod alebo poskytovateľa služieb, musí vynakladať náklady na svoju prevádzku. Štruktúra nákladov sa líši medzi rôznymi typmi podnikania, čo sa odráža aj v účtoch výdavkov na účtovnej závierke, ktoré závisia od konkrétnych nákladových objektov ako sú produkty, služby, projekty, zákazníci alebo iné podnikateľské činnosti. Rôzne produktové línie, divízie alebo obchodné jednotky v rámci jednej spoločnosti môžu mať rozdielne nákladové štruktúry v závislosti od špecifických činností, ktoré vykonávajú.

1.4.1 Štruktúra nákladov v kalkulácii

Štruktúra, v ktorej sa stanovujú a zisťujú náklady výkonov, je vyjadrená v každom podniku individuálne v tzv. kalkulačnom vzorci. Pojem vzorec však nemožno chápať ako

KRÁL, Bohumil – „a kol.“. Manažerské účtovníctvi. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8

jednoznačne danú formu vykazovania. Skôr naopak: podstatným rysom kalkulačného systému progresívnych podnikov je to, že spôsob radenia nákladových položiek, podrobnosti ich členenia, vzťah ku kalkulácii ceny a ďalších hodnotových veličín aj štruktúra medzisúčtu sa vykazujú variantne s ohľadom na užívateľa a rozhodovaciu úlohu, ku ktorých riešeniu má kalkulácia prospieť.

1.5 Náklady a ich členenie

V tejto časti priblížime členenie nákladov. Popíšeme druhové, účelové a kalkulačné členenia nákladov.

1.5.1 Druhové členenie nákladov

Pokiaľ sa podrobnejšie členia náklady vstupujúce do reprodukčného procesu podniku z vonkajšieho prostredia, prejavujú sa v prvej podobe jednotlivých druhov. Za základné nákladové druhy sa považujú spotreba materiálu, spotreba a použitie externých prác a služieb, mzdové a ostatné osobné náklady, odpisy dlhodobého hmotného majetku a finančné náklady.

Pre vstupujúce nákladové druhy sú podľa Krála (2010) charakteristické tri základné vlastnosti:

- Druhové vynaložené náklady sú z hľadiska ich zobrazenia prvotné, predmetom zobrazenia sa stávajú hneď pri svojom vstupe do podniku, na jeho hraničnej väzbe s okolím.
- Sú to náklady externé, vznikajú spotrebou výrobkov, práce či služieb iných subjektov.
- Z hľadiska možnosti ich podrobnejšieho členenia v podniku sú jednoduché. Z úrovne podnikového riadenia nemožno tieto náklady rozlíšiť na jednoduchšie zložky, z ktorých sa skladajú.

1.5.2 Účelové členenie nákladov

Jednou z najdôležitejších skupín rozhodovacích úloh sú úlohy, ktoré zaistujú riadenie hospodárnosti vynaložených nákladov. Ich informačným východiskom je zistiť, či sa v podniku náklady šetria alebo naopak prekračujú. Základom stanovenia racionálnej

nákladovej úlohy, s ktorou sa porovnáva skutočná spotreba nákladovej zložky, je účelové členenie nákladov.⁵

Účelový vzťah nákladov možno charakterizovať na rôznej úrovni podrobnosti. V praktických riešeniach, ktoré stanovujú nákladovú úlohu pre jednotlivé nákladové položky alebo ich skupiny, prebieha štrukturalizácia účelového členenia v niekoľkých úrovniach. V prvej z nich sa náklady obvykle rozčlenia do relatívne širokých okruhov rôznych výrobných činností a činností pomocných a obslužných. V rámci nich sa potom podrobnejšie členia napr. podľa aktivít alebo jednotlivých operácií. Obecnou zásadou v tomto smere je identifikovať vecného nositeľa, ktorý vyvoláva vznik nákladov a jeho intenzita je určujúca taktiež pre úroveň nákladov.

Podľa Lazara (2012) sa v účelovom členení náklady členia na:

- **Po línii výkonu** – keď sledujeme predovšetkým proces uskutočňovania výkonov a náklady a výnosy vzťahujeme k týmto výkonom.
- **Po línii útvarov** – najmä podľa stredísk, ktoré boli obvykle zriadené za účelom výkonov určitej činnosti. Zároveň tým náklady a výnosy vzťahujeme k miestu ich vzniku a tým sledujeme zodpovedné hľadisko za vznik nákladov a výnosov.

1.5.3 Kalkulačné členenie nákladov

V práci sa budeme venovať najmä rozdeleniu na priame a nepriame náklady, vzhľadom na tvorbu rozpočtu a alokáciu nepriamych nákladov. Rozdelenie nákladov na priame a nepriame náklady je kľúčové pre správne účtovanie a analýzu nákladov podnikaní. Priame náklady sú tie, ktoré možno priamo priradiť k výrobnému procesu alebo konkrétnemu produktu, ako materiál, pracovná sila alebo výrobné náklady. Naopak, nepriame náklady, ako napríklad administratívne náklady, náklady na energie alebo prenájom, sú náklady, ktoré nie je možné priamo priradiť k jednotlivým výrobným aktivitám. Toto rozdelenie pomáha lepšie pochopiť a optimalizovať nákladovú štruktúru.

⁵ LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8

1.5.3.1 Priame náklady

Ako už bolo spomínané vyššie, priame náklady sa vzťahujú na výdavky, ktoré sú bezprostredne spojené s výrobou konkrétneho produktu alebo ponukou konkrétnej služby a môžu byť k nim priradené. Typickým príkladom priamych nákladov je nákup materiálov.

Tieto náklady bývajú prevažne variabilné, pretože rastú, keď sa vyrobí viac tovaru. Mzdy zamestnancov sú výnimkou, keďže môžu byť aj fixné a nezmenia sa počas roka. Avšak, ak ide o hodinové mzdy, priamy náklad na pracovnú silu môže rásť v závislosti od objemu vyrobenej produkcie.

1.5.3.2 Nepriame náklady

Taktiež, ako už bolo spomínaná, nepriame náklady sú náklady, ktoré nie sú priamo spojené s konkrétnym produktom alebo službou, oddelením alebo funkciou, ale sú nevyhnutné pre fungovanie a stabilitu spoločnosti. Medzi tieto náklady patria napríklad režijné, bezpečnostné a administratívne náklady. Tieto náklady sa najprv identifikujú, spoja a následne rozdelia medzi jednotlivé nákladové objekty v organizácii.

Nepriame náklady môžu byť buď fixné alebo variabilné. Fixným nákladom sú napríklad mzdy manažérov oddelení, ktorí sú priradení k jednotlivým službám alebo výrobe produktov. Príkladom nepriamych variabilných nákladov sú náklady na energiu, ktoré sa môžu meniť v závislosti od úrovne výroby (napríklad pri vyššej kapacitnej využiteľnosti výrobného závodu sa tieto náklady zvýšia).

Nepriame náklady sa ďalej rozdeľujú na prevádzkové a predajné, všeobecné a administratívne náklady (SGA- sells, general, administrative).

Medzi prevádzkové náklady patrí:

- Nájomné za priestory
- Náklady na energiu
- Opravy a údržba zariadení
- Pracovná sila (manažment prevádzky)
- Odpisy zariadení alebo budov, ktoré nie sú priradené ku konkrétnemu produktu alebo službe
- Bežné kancelárske a prevádzkové zásoby
- Počítačové zariadenia a softvérové programy

Medzi predajné, všeobecné a administratívne náklady patrí:

- Predajné náklady
 - marketingové výdavky
 - náklady na sociálne médiá
 - mzdy a benefity pre predajný tím
 - náklady na cestovanie a obchodné podujatia

- Všeobecné a administratívne náklady
 - nájom kancelárskych priestorov
 - poistenie
 - kancelárske vybavenie
 - počítačové a softvérové licencie
 - náklady na stravovanie
 - náklady na pracovné cesty

1.6 Výpočet nepriamych nákladov

Rovnako ako priame náklady, aj nepriame náklady môžu byť rôzne a zvyčajne sa výrazne líšia medzi jednotlivými odvetviami podnikania. Preto neexistuje jednotná predurčená matematická forma na výpočet nepriamych nákladov.

Aby spoločnosti získali správny výsledok, musia analyzovať všetky svoje výdavky a určiť, či boli priamo alebo nepriamo spojené s výrobou produktu alebo poskytovaním služieb.

„V mnohých prípadoch budú nepriame náklady predstavovať zmluvu alebo faktúru prijatú od dodávateľa alebo poskytovateľa služby. Náklady na prenájom zariadenia napríklad určujú nájomné zmluvy, zatiaľ čo náklady na mzdy sa zvyčajne určujú podľa zmlúv so zamestnancami. Jediné nepriame náklady, ktoré sa vypočítavajú, sú odpisy a amortizácia.“
(Fisher, Beth, Senior Business Advisor, BDC Advisory Services)

1.7 Znižovanie nepriamych nákladov

Na zníženie nepriamych nákladov musia majitelia podnikov podrobne preskúmať svoj výkaz ziskov a strát a zistiť, ktoré výdavky je potrebné znížiť. Tento proces môže zahŕňať vyjednávanie lepších podmienok s dodávateľmi a služobnými partnermi. Rovnako

efektívnym riešením je identifikovať oblasti neefektívnosti a odstrániť ich pomocou nových technológií a automatizácie.⁶

Spoločnosti by mali pravidelne prehodnocovať svoje priame a nepriame náklady a porovnávať ich s minulými obdobiami.⁷ Porovnať aktuálne účtovné obdobie s bezprostredne predchádzajúcim účtovným obdobím, prípadne porovnať skutočné náklady s plánovanými v rozpočte. Týmto spôsobom majitelia podnikov dokážu identifikovať trendy a včas reagovať na vzniknuté problémy s nákladmi.

1.8 Režijné náklady

Náklady na prevádzku (režijné náklady) sú pretrvávajúce podnikateľské výdavky, ktoré nie sú priamo spojené s výrobou alebo poskytovaním služby. Tieto náklady sú nevyhnutné na podporu fungovania podniku a zahŕňajú výdavky, ktoré vznikajú bez ohľadu na to, či firma dosahuje zisk alebo nie. Zvyčajne sa vynakladajú na všeobecné a podporné procesy, ako je napríklad nájom, energie, alebo poistenie. Tieto náklady sú dôležité nielen pri plánovaní rozpočtu, ale aj pri stanovovaní cien produktov alebo služieb, aby firma dosiahla zisk.

Režijné náklady sú v podstate synonymum pre náklady na prevádzku, hoci v niektorých prípadoch sa môžu označovať aj ako nepriame náklady. Rozlíšenie medzi priamymi a nepriamymi nákladmi môže závisieť od veľkosti podniku alebo povahy jeho činnosti. Režijné náklady sú spojené s podporou základnej činnosti, ale nie sú priamo viazané na konkrétny produkt alebo službu. Tieto náklady môžu byť variabilné, teda ich výška sa môže meniť v závislosti od podnikateľskej aktivity, avšak nemusia byť úmerné objemu výroby alebo poskytovaniu služieb.

Zatiaľ čo vo väčšine prípadov sa režijné náklady považujú za nepriame, v niektorých situáciách môžu byť považované za priame náklady, ak sú spojené s konkrétnym

⁶ [What are indirect costs? | BDC.ca](#) (8.1.2025)

[Cost Structure: Direct vs. Indirect Costs & Cost Allocation](#) (8.1.2025)

[Režijné náklady | Podnikam.sk](#) (10.1.2025)

pracoviskom alebo pobočkou podniku. To znamená, že ak sa tieto náklady priamo týkajú prevádzky oddelenia, môžu byť zaradené medzi priame náklady.

Vo všeobecnosti sa režijné náklady týkajú celého podniku a môžu byť alokované na konkrétne projekty alebo oddelenia na základe určitých nákladových faktorov. Napríklad pomocou metódy nákladového účtovania na základe činností (ABC) môže firma alokovať režijné náklady podľa toho, ktoré činnosti sú vykonávané v rámci jednotlivých oddelení. Tieto náklady sa vyskytujú na celú činnosť podniku, no ich presná alokácia pomáha podnikom lepšie porozumieť, ako ovplyvňujú rôzne oblasti podnikania a aký majú dopad na ziskovosť.⁸

Režijné náklady sa rozdeľujú sú tvorené tromi hlavnými časťami, ktorými sú výrobná réžia, správna réžia a odbytová réžia.⁹

Výrobná réžia predstavuje spoločné náklady spojené s riadením a obsluhou výrobného procesu, ktoré nie je možné priradiť priamo k jednotlivým výrobkom alebo službám. Medzi tieto náklady patrí napríklad spotreba energie, odpisy strojov, opravy zariadení či mzdy obsluhujúcich a pomocných pracovníkov. Správna réžia zahŕňa náklady, ktoré súvisia s riadením a administratívnou správou celého podniku. Poslednou časťou režijných nákladov je odbytová réžia, ktorá obsahuje náklady spojené s distribúciou a predajom výrobkov alebo služieb. Sem patria výdavky na skladovanie, marketing, reklamu, predajné činnosti, expedícia a pod.

1.8.1 Typy režijných nákladov

Režijné náklady môžu byť fixné, sú vždy rovnaké, alebo variabilné, zvyšujú sa alebo znižujú v závislosti od úrovne podnikateľskej činnosti. Náklady môžu byť tiež semivariabilné, čo znamená, že podnik vynakladá určitú časť nákladov bez ohľadu na činnosť, pričom druhá časť závisí od úrovne podnikania.

Fixné režijné náklady

⁸ [Režijné náklady | Podnikam.sk](#) (10.1.2025)

Ide o náklady, ktoré zostávajú stabilné počas dlhšieho obdobia a nemenia sa v závislosti od obchodnej aktivity. Tieto náklady sú rovnaké, aj keď podnik nerastie. Príklady zahŕňajú nájom, odpisy, poisťné, mzdy a náklady na licencie.

Variabilné režijné náklady

Variabilné režijné náklady sa menia v závislosti od podnikateľskej aktivity. Tieto náklady nie sú tým pádom stabilné. Ak sa zvyšuje obchodná aktivita, zvyšujú sa aj tieto náklady. Rovnako tomu je, aj keď aktivita klesá, náklady klesajú zároveň. Medzi tieto náklady patrí preprava, poštovné, marketing, údržba...

Semivariabilné režijné náklady

Tieto náklady kombinujú fixné a variabilné náklady, kde niektoré náklady vznikajú bez ohľadu na podnikateľskú aktivitu, ale môžu sa zvýšiť, ak aktivita podniku vzrastie. Sú to napríklad provízie a náklady na energie. Pri energiách je účtovaná základná fixná suma a zvyšná časť závisí od spotreby.

Príklady režijných nákladov

- Nájom a energie: Sú to náklady spojené s udržiavaním kancelárskych alebo výrobných priestorov. Tieto náklady zahŕňajú nájom a energie ako voda, plyn, elektrina, internet alebo telefónne služby.
- Administratívne náklady: Tieto náklady sú často jednou z najväčších položiek režijných nákladov. Môžu zahŕňať náklady na kancelárske potreby, mzdy administratívnych pracovníkov a externé právne a auditné poplatky (napr. najatie externého audítora).
- Poistenie: V závislosti od podniku sú podniky povinné mať rôzne druhy poistenia na riadne fungovanie. Patria sem:
 - o Základné poistenie majetku, ktoré chráni fyzický majetok podniku pred prírodnou katastrofou alebo krádežou
 - o Zdravotné poistenie pre zamestnancov
 - o Poistenie vozidiel
- Zamestnanecké benefity: Mnohé väčšie podniky ponúkajú rôzne benefity zamestnancom, ako sú občerstvovacie zásoby, firemné rekreácie alebo služobné vozidlá.

1.9 Prirážková kalkulácia a metódy rozpočtovania režijných nákladov

V tejto časti uvedieme kalkuláciu a metódy rozpočtovania režijných nákladov.

1.9.1 Prirážková kalkulácia

Pri kalkulácii režijných nákladov sa používa prirážková kalkulácia, kedy podiel režijných nákladov na jednotku výkonu určíme pomocou režijnej prirážky alebo režijnej sadzby podľa zvolenej rozvrhovej základne. Prirážková kalkulácia sa využíva najmä v podnikoch, ktoré vyrábajú dva alebo viac produktov s rozdielnymi vlastnosťami a nákladovou náročnosťou. Vzhľadom na to, že ide o pomerne bežnú situáciu v praxi, táto metóda kalkulácie patrí medzi najrozšírenejšie. Zároveň to neznamená, že podnik musí používať iba túto kalkuláciu – v praxi je bežné kombinovať rôzne prístupy. Napríklad v hlavnej výrobe sa môže uplatniť prirážková kalkulácia, zatiaľ čo v pomocnej alebo vedľajšej výrobe sa môže použiť kalkulácia delením.

V prirážkovej kalkulácii sa priame náklady priradujú ku kalkulačnej jednotke buď na základe stanovených noriem, alebo podľa reálnej spotreby či odpracovaných hodín. Režijné náklady sa potom rozpočítavajú na jednotlivé kalkulačné jednotky prostredníctvom určenej rozvrhovej základne, najčastejšie vo forme režijnej prirážky alebo režijnej sadzby.

1.9.2 Metódy rozpočtovania režijných nákladov

Metódami rozpočtovania rozumieme postup, akým sa stanovujú jednotlivé položky v rozpočtoch. Rozdeľujeme ich do dvoch skupín: plánová alebo normová metóda a metóda rozpočtového odhadu.

Plánová metóda rozpočtovania vychádza z plánovaných kalkulácií a historických údajov o režijných nákladoch, ktoré sú zostavené na dlhšie časové obdobie. Tento prístup zohľadňuje priemerné výrobné a organizačné podmienky počas plánovaného obdobia. Normová metóda, ktorá flexibilnejšia a presnejšia, sa líši tým, že sa zakladá na operatívnych kalkuláciách, ktoré sú pripravené tesne pred začiatkom výroby, a na aktuálnych normách režijných nákladov, vychádzajúcich zo štatistických údajov. Metóda rozpočtového odhadu spočíva v určení hodnôt jednotlivých položiek rozpočtu prostredníctvom kvalifikovaných

odhadov ich očakávaného vývoja, pričom sa tieto odhady opierajú o dlhoročné skúsenosti odborníkov, ktorí sa podieľajú na tvorbe rozpočtov.¹⁰

¹⁰ KUPKOVIČ, Milan – „a kol.“. Kalkulácie a rozpočty. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2002. 254 s. ISBN 80-88848-95-4

2 Ciele práce

Hlavným cieľom je navrhnúť a analyzovať efektívnejší spôsob alokácie nákladov za opravy a údržbu v zariadení MsCSS Malacky s cieľom objektivizovať hospodársky výsledok strediska Jedáleň a zvýšiť presnosť a spravodlivosť rozpočtového plánovania.

Cieľom v teoretickej časti je vysvetliť význam rozpočtovania, jeho úlohy pri plánovaní a hodnotení hospodárskej činnosti podniku. Teoretická časť sa zameriava na definovanie rozpočtu, jeho základné funkcie, typy a štruktúru, fázy plánovania rozpočtu, analýze nákladov, ich členeníu, vzťahu k výstupom a ich zohľadneniu pri kalkulácii a optimalizácii nákladového hospodárenia v rámci podniku.

Ďalším cieľom teoretickej časti je objasniť podstatu, členenie a význam režijných nákladov v podnikateľskej praxi, vrátane ich vplyvu na tvorbu cien a rozpočtovanie, ako aj predstaviť metódy ich kalkulácie, s dôrazom na prirážkovú kalkuláciu a plánové prístupy.

Cieľom praktickej časti je analyzovať činnosť, organizačnú štruktúru, hospodárenie a poskytované služby Mestského centra sociálnych služieb Malacky, ako príspevkovej organizácie mesta, so zameraním na jej finančné fungovanie, podnikateľskú činnosť a efektívnosť poskytovania sociálnych služieb v súlade s platnou legislatívou a internými predpismi organizácie.

Medzi čiastkové ciele praktickej časti patria zhodnotenie aktuálneho spôsobu alokácie nákladov na opravy a údržbu v stredisku Jedáleň a identifikovať jeho nedostatky z pohľadu objektivity nákladov, prepočítať rozpočet nákladov strediska Jedáleň po premiestnení nákladov a kvantifikovať dopad tejto zmeny na celkové náklady a kalkulačnú prirážku.

3 Metodika práce

V časti metodika sa sústreďíme na metodiku a metódy skúmania, ktoré nám pomôžu k dosiahnutiu našich cieľov práce.

3.1 Metódy skúmania

Hlavným cieľom bolo navrhnúť a analyzovať efektívnejší spôsob alokácie nákladov za opravy a údržbu v zariadení MsCSS Malacky s cieľom objektivizovať hospodársky výsledok strediska Jedáleň a zvýšiť presnosť a spravodlivosť rozpočtového plánovania. Na jeho dosiahnutie boli stanovené čiastkové ciele pre teoretickú aj praktickú časť, pričom ako hlavná výskumná metóda bola použitá analýza. V rámci nej boli jednotlivé ciele detailne rozobrané, teoretické základy problematiky vysvetlené a samotná téma bola rozdelená na menšie, zrozumiteľnejšie časti, čo napomohlo lepšiemu pochopeniu vzťahov a súvislostí.

Teoretické poznatky boli získané predovšetkým štúdiom odbornej literatúry od autorov z Česka, Slovenska, ale aj zo zahraničia, ktorí sa dlhodobo venujú tejto problematike. Informácie boli doplnené aj internetovými zdrojmi s cieľom poskytnúť čo najucelenejší pohľad.

Na identifikáciu a pochopenie vzťahov medzi jednotlivými faktami bola použitá syntéza, ktorá zároveň umožnila komplexný pohľad na význam rozpočtovania a jeho prepojenie s vnútropodnikovými útvarmi. Medzi ďalšie použité metódy patrí indukcia – na tvorbu všeobecných záverov na základe jednotlivých zistení – a dedukcia, ktorou sa zo všeobecných predpokladov odvádzali konkrétne závery.

V praktickej časti sme najskôr zhromaždili informácie o skúmanej spoločnosti prostredníctvom pološtruktúrovaného rozhovoru s vedúcim pracovníkom stredísk. Otázky boli vopred pripravené a zamerané na kľúčové informácie pre riešenú tému. Úvod rozhovoru poskytol širší pohľad na skupinu SSBH, po ktorom nasledovali konkrétne informácie o analyzovanom podniku. Získali sme údaje o organizácii a fungovaní firmy, spôsobe zostavovania rozpočtov, o štruktúre nákladov a výnosov, počte zamestnancov, ich odpracovanom čase, ako aj o jednotlivých strediskách, ich činnostiach a reálnom výkone vnútropodnikových služieb.

3.2 Charakteristika skúmaného objektu

V našej práci je skúmaným objektom Mestské centrum sociálnych služieb Malacky (ďalej len MsCSS). MsCSS je príspevkovou organizáciou, ktorú zriadilo mesto Malacky s cieľom poskytovať služby v súlade s platnou legislatívou, konkrétne zákonom č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách. Zameriava sa na pomoc seniorom a osobám, ktoré sa ocitli v náročnej životnej situácii. Pri poskytovaní starostlivosti kladie dôraz na individuálny prístup ku každému klientovi, s cieľom zlepšiť ich životnú pohodu a spokojnosť. Organizácia sa usiluje o moderný a ľudský prístup, pričom sa profiluje ako aktívny a inovatívny poskytovateľ sociálnych služieb v regióne.

3.3 Organizačná štruktúra MsCSS Malacky

Organizačná štruktúra MsCSS, definovaná v prílohe č.1 k Smernici č. 1/2024, je prehľadne hierarchicky členená a zahŕňa rôznorodé aktivity v oblasti sociálnych služieb. Inštitúcia disponuje celkovo 106 pracovnými miestami, pričom niektoré pozície sú obsadené na čiastočný úväzok. Jej vnútorné usporiadanie pozostáva z viacerých úsekov a oddelení, ktoré zabezpečujú ako riadiace, tak aj výkonné činnosti vrátane priamej starostlivosti o klientov. V obrázku nižšie možno vidieť úseky riaditeľa a výkonných útvarov spoločnosti a oddelenia, ktoré spadajú pod jednotlivých vedúcich.



Obrázok 1 Organizačná štruktúra MsCSS Malacky

Zdroj: 2025 – MsCSS Malacky

3.4 Podnikateľská činnosť

Organizácia je oprávnená vykonávať podnikateľskú činnosť na základe uznesenia Mestského zastupiteľstva č. 37/2000 z 30.3.2000.

Výdavky spojené s podnikateľskou činnosťou musia byť pokryté jej vlastnými výnosmi. Získané prostriedky využíva príspevková organizácia na zlepšovanie kvality služieb v rámci svojej hlavnej činnosti.

Podnikateľská činnosť je vedená oddelene na samostatnom bežnom účte. Príjmy a výdavky z tejto činnosti nie sú súčasťou rozpočtu organizácie.

Zisk, ktorý organizácia dosiahne z podnikateľskej činnosti, slúži ako zdroj pre jej rezervný fond.

V prípade, že podnikateľská činnosť vykazuje k 30. septembru rozpočtového roka stratu, riaditeľ je povinný zabezpečiť jej vyrovnanie do konca roka. Ak to nie je možné, musí navrhnúť ukončenie tejto činnosti, aby sa v nasledujúcom roku už nevykonávala.

3.5 Hospodárenie a rozpočty

V nasledovnej časti priblížime hospodárenie a rozpočtové princípy, ktoré musí organizácia dodržiavať pri manipulovaní s rozpočtom. Čerpať budeme so stanov príspevkovej organizácie mesta Malacky Mestské centrum sociálnych služieb, z článku č. IV Hospodárenie a rozpočet organizácie.

1. Organizácia riadi svoje hospodárenie na základe rozpočtu, ktorý určuje výšku nákladov, výnosov a výsledok hospodárenia.
2. Rozpočet organizácie schvaľuje Mestské zastupiteľstvo.
3. Do rozpočtu sú zahrnuté príspevky od zriaďovateľa, vlastné finančné zdroje. Financie od iných subjektov, dotácie zo štátnych fondov, príjmy z podnikateľskej činnosti a iné zdaniteľné príjmy.
4. Organizácia je povinná naplňovať výnosové ciele podľa rozpočtu a zároveň dbať na čo najefektívnejšie a najhospodárnejšie využívanie prostriedkov.
5. Finančný vzťah medzi mestom a organizáciou je definovaný úlohami a limitmi rozpočtu, ktorý schvaľuje mesto.

6. Riaditeľ organizácie môže meniť rozdelenie rozpočtových prostriedkov so súhlasom primátora, avšak bez narušenia vyrovnanosti rozpočtu. Každá takáto zmena musí byť zdokumentovaná.
7. Ak organizácia dosiahne vyšší výsledok hospodárenia, nesmie to byť na úkor neplnenia úloh, zníženia kvality poskytovaných služieb alebo zmeny podmienok, ktoré boli určené na plnenie záväzných cieľov.
8. Organizácia môže uzatvárať nájomné zmluvy vrátane možnosti odkúpenia prenajatého majetku, ak nájom hradí z vlastných prostriedkov a po vyhodnotení aspoň troch nezávislých ponúk.
9. Prenájom nebytových priestorov alebo iného majetku v správe organizácie je možný, ak nájom nepresiahne jeden rok so súhlasom primátora. Ak je nájom na dlhšie obdobie, vyžaduje sa súhlas Mestského zastupiteľstva.
10. V prípade, že organizácia nemá dostatok vlastných zdrojov na obstaranie majetku, mesto určí výšku príspevku na jeho zabezpečenie.
11. Organizácia hradí výdavky na prevádzku, opravy a údržbu majetku z vlastných finančných prostriedkov a príspevku mesta. Mesto poskytuje príspevok tak, aby bol rozpočet vyrovnaný.
12. Ak organizácia za bežný rok vykáže stratu, musí byť strata uhradená:
 - a. Z rezervného fondu,
 - b. Zo zisku z podnikateľskej činnosti po zdanení najneskôr v nasledujúcich dvoch rokoch po roku, kedy strata bola vykázaná, ak nedokáže uhradiť stratu podľa písm. a),
 - c. Z kladného výsledku hospodárenia zo svojej hlavnej činnosti najneskôr v dvoch rokoch nasledujúcich po roku, v ktorom vykazovala stratu, ak nie je možná úhrada straty podľa písm. b).
13. Riaditeľ organizácie predkladá kvartálnu účtovnú závierku v zmysle platných právnych predpisov na ekonomické oddelenie Mestského úradu.
14. Riaditeľ predkladá raz ročne hospodársku správu s komentárom, spravidla pri prerokovávaní záverečného účtu mesta za predošlý rozpočtový rok.
15. Mestské zastupiteľstvo kontroluje hospodárenie s majetkom a hospodárenie s finančnými prostriedkami prostredníctvom hlavného kontrolóra mesta.
16. Obstaranie hmotného a nehmotného majetku, služieb a prác sa riadi zákonom č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

17. Organizácia musí s majetkom nakladať efektívne a zodpovedne, tak aby nedochádzalo k jeho poškodeniu alebo znehodnoteniu. Ak sa zistí úmyselné alebo nedbanlivé poškodenie, je povinná konať a spolupracovať s príslušnými orgánmi pri uplatnení sankcií.
18. Ku každému 31. decembru je organizácia povinná vyhotoviť a predložiť prehľad o evidencii majetku, ktorý obsahuje aj údaje o jeho prírastkoch a úbytkoch za daný rok.
19. Organizácia poskytuje svoje služby za úhradu v súlade s príslušnými právnymi predpismi.
20. Organizácia nemá právomoc vystavovať, prijímať, kupovať ani ručiť za zmenky.
21. Výdavky za december, ktoré sa realizujú v januári nasledujúceho roka, organizácia hradí zo svojho bežného účtu a to z prostriedkov štátneho rozpočtu.¹¹

3.6 Ponúkané služby

V tejto časti budeme čerpať z internetovej stránky podniku MsCSS Malacky a priblížime všetky ponúkané služby, ktorými organizácia disponuje.

MsCSS Malacky ponúka rozmanité sociálne služby určené najmä pre seniorov, osoby so znevýhodnením a jednotlivcov, ktorí sa ocitli v ťažkej životnej situácii. Služby sú poskytované ambulantnou formou, terénnou formou, pobytovou formou a inou formou, podľa nepriaznivej sociálnej situácie alebo prostredia, v ktorom sa daná osoba zdržiava. V tejto časti popíšeme jednotlivé služby, ktoré tento podnik ponúka.

Útulok

V útulku je dočasne poskytované ubytovanie, základné sociálne poradenstvo a potrebné ošatenie či obuv osobám, ktoré sa nachádzajú v zložitej sociálnej situácii a nemajú zabezpečené bývanie, alebo z rôznych dôvodov nemôžu zostať vo svojom doterajšom domove.

Zariadenie opatrovateľskej služby

¹¹ [MsCSS Malacky – Mestské centrum sociálnych služieb](#) (08.06.2025)

V zariadení opatrovateľskej služby (ZOS) sa dočasne poskytuje sociálna starostlivosť dospelkej osobe, ktorá je odkázaná na pomoc druhej osoby, a ktorej nie je možné zabezpečiť opatrovanie domácom prostredím.

Denný stacionár

V dennom stacionári sa poskytuje sociálna služba fyzickej osobe, ktorá je odkázaná na pomoc inej fyzickej osoby a je odkázaná na sociálnu službu v zariadení len na určitý čas počas dňa.

Domáca opatrovateľská služby

MsCSS ďalej ponúka domáce opatrovateľské služby, ktorými je sociálna pomoc určená pre osoby, ktoré potrebujú podporu inej osoby pri vykonávaní bežných činností, ako je osobitná starostlivosť, vedenie domácnosti a základné spoločenské aktivity.

Prepravná služba

Táto sociálna služba je určená pre osoby s vážnym zdravotným postihnutím, ktoré potrebujú individuálnu prepravu osobným autom, ako aj pre osoby so zdravotnými ťažkosťami, ktoré majú obmedzenú schopnosť pohybu po rovine, po schodoch alebo majú ťažkosti s orientáciou.

Požičiavanie pomôcok

MsCSS taktiež poskytuje službu v podobe zapožičiavania zdravotných pomôcok osobám, ktoré majú nepriaznivý zdravotný stav a potrebujú používať pomôcky na podporu každodenného života a nemajú ich k dispozícii.

Odl'ahčovacia služba

Táto sociálna služba je určená pre osobu, ktorá sa stará o fyzickú osobu s ťažkým zdravotným postihnutím, a poskytuje podporu počas doby, keď opatrovateľ nie je schopný svoju starostlivosť vykonávať,

Jedáleň

Stravovanie sa poskytuje osobám, ktoré sú ubytované, alebo osobám, ktoré nemajú vytvorené základné podmienky na zabezpečenie každodenných životných potrieb, nachádzajú sa v nepriaznivom zdravotnom stave alebo dosiahli dôchodkový vek.

Práčovňa

Podnik poskytuje aj čistiacu službu v podobe prania šatstva. Možnosť využitia tejto služby majú nielen ubytovaní ale aj ľudia, ktorí nie sú schopní realizovať túto činnosť sami. Znovu sa to týka ľudí s ťažkým zdravotným postihnutím alebo ľudí po dovŕšení dôchodkového veku.

3.7 Celkový rozpočet MsCSS Malacky 2022-2027

Rozpočet MsCSS Malacky predstavuje finančný plán, ktorým mesto zabezpečuje efektívne fungovanie a rozvoj organizácie. Z rozpočtu sa financujú najmä prevádzkové náklady, mzdy zamestnancov, údržba zariadení, ako aj rozvojové projekty zamerané na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb. Transparentné a zodpovedné hospodárenie je kľúčové pre zabezpečenie stability a dostupnosti sociálnych služieb pre všetkých obyvateľov, ktorí ich potrebujú. V nasledovnej časti práce vám popíšeme, ako sa vyvíjal/vyvíja rozpočet Mestského centra sociálnych služieb v Malackách v rokoch 2022-2027.

Rozpočet na roky 2025-2027							
Ukazovateľ	Skutočnosť 2022 v €	Skutočnosť 2023 v €	Schválený rozpočet rok 2024 v €	Odhadovaná skutočnosť rok 2024 v €	Rozpočet rok 2025 v €	Rozpočet na vedenie rok 2026 v €	Rozpočet na vedenie rok 2027 v €
Príjmová časť rozpočtu							
Bežné príjmy spolu	2059406,53	2617409,93	2594315	2690729	2758383	3197283	33399123
200 Nedatové príjmy	488288,24	605712,76	603788	603788	709483	710483	756323
311 Granty	0,00	1650,00	0	300	0	0	0
312 Projekt - Podpora opatrovateľskej služby II	146085,41	271842,93	0	0	0	0	0
312 Transfer zo ŠR - ZOS	252096,00	273935,51	305760	305760	324000	324000	324000
312 Transfer zo ŠR - útluk	9000,00	10129,61	12600	12600	13500	13500	13500
312 Transfer zo ŠR - denný stacionár	59052,00	62440,08	70272	70272	76500	76500	76500
312 Transfer zo ŠR - nocľahár	0,00	0,00	0	0	67500	67500	67500
312 Transfer zo ŠR - infekčný príspevok	8505,00	0,00	0	0	0	0	0
312 Transfer zo ŠR - príspevok na energie	30455,00	0,00	0	0	0	0	0
312 Transfer zo ŠR - stabilizačný príspevok	0,00	127133,30	0	0	0	0	0
312 Bežný transfer od zriaďovateľa	871989,60	1202840,60	1601895	1561231	1567400	2005300	2102100
z toho							
Prevádzka	374800,00	502200,00	569895	626095	647100	773600	812000
Príspevok na obedy dôchodcom	43389,60	45340,60	50000	50000	50000	55000	55000
Opatrovateľská služba v domácnosti	374600,00	559000,00	879800	747800	747800	1027700	1079100
Denný stacionár	48900,00	62000,00	66500	71500	66500	81000	85000
Prepravná služba	30300,00	34300,00	35700	37500	35700	42000	44000
Nocľahár	0,00	0,00	0	28336	20300	26000	27000
453 Prostriedky z predchádzajúcich rokov	193935,28	61725,14	0	136778	0	0	0
Kapitálové príjmy spolu	20450,00	0,00	0	25664	0	0	0
322 Kapitálový transfer od zriaďovateľa	20450,00	0,00	0	25664	0	0	0
Príjmy spolu	2079856,53	2617409,93	2594315	2716393	2758383	3197283	33399123
Výdavková časť rozpočtu							
Bežné výdavky spolu	1950921,89	2468324,97	2594315	2690729	2758383	3197283	33399123
610 Mzdy a platy	1144769,39	1474253,00	1471843	1519002	1475798	1769068	1837908
620 Poistné a príspevok do poisťovní	410796,62	484690,92	552063	569477	546045	654554	680024
630 Tovary a služby	355718,36	464940,35	512409	544250	667540	697661	735991
z toho							
631 Cestovné náhrady	89,28	248,40	500	500	1000	1000	1000
632 Energie, voda, komunikácie	40710,14	49977,81	65700	68200	69500	72500	79000
633 Materiál	217374,06	301692,76	307794	322430	420500	434000	465000
634 Dopravné	10149,70	12014,03	14600	14600	16600	18600	19700
635 Rutinná a štandardná údržba	12589,59	9059,51	16000	26900	16000	19000	20000
636 Nájomné za nájom	1620,00	2112,00	5000	5000	20000	15000	6000
637 Služby	73185,59	89835,84	102815	106620	123940	137561	145291
640 Bežné transfery	39637,52	44440,70	58000	58000	69000	76000	86000
Kapitálové výdavky spolu	53376,00	0,00	0	25664	0	0	0
700 Kapitálové výdavky	53376,00	0,00	0	25664	0	0	0
z toho							
712 Nákup budov, objektov alebo ich častí	0,00	0,00	0	11000	0	0	0
713 Nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia	9336,00	0,00	0	14664	0	0	0
714 Nákup dopravných prostriedkov všetkých druhov	44040,00	0,00	0	0	0	0	0
Výdavky spolu	2004297,89	2468324,97	2594315	2716393	2758383	3197283	33399123

Obrázok 2 Celkový rozpočet MsCSS Malacky

Zdroj: Rozpočet 2025 – MsCSS Malacky

Rozpočet MsCSS Malacky na roky 2022-2027 vykazuje stabilný a systematický rast tak na strane príjmov, ako aj výdavkov. Na obrázku je zachytený vývoj hospodárenia inštitúcie, ktorý naznačuje rastúce nároky na financovanie sociálnych služieb v regióne.

Vývoj príjmov

Celkové príjmy vzrástli z približne 2,06 mil. € v roku 2022 na plánovaných viac ako 3,3 mil. € v roku 2027. Tento nárast predstavuje takmer 62% za päť rokov, čo odráža nielen infláciu, ale zvyšujúce sa potreby v oblasti sociálnych služieb, vrátane zvýšenia miezd, nákladov na energie a rozširovania kapacít zariadení.

Príjmy pozostávajú z najväčšej časti z transferov zo štátneho rozpočtu, grantov a vlastných príjmov z poskytovaných služieb. Najväčšou príjmovou položkou sú transfery zo štátu, najmä: transfery na zabezpečenie zariadení sociálnych služieb (ZOS), dotácie na dôchodcov a zdravotne znevýhodnené osoby, príspevky na energie či stabilizačné príspevky pre zamestnancov. V roku 2024 bola výška týchto transferov na úrovni 1,6 mil. €, pričom v roku 2027 sa ráta až so sumou 2,1 mil. €, čo predstavuje najväčší podiel v príjmovej časti.

Vlastné príjmy, ako sú príspevky na obedy dôchodcom, opatrovateľská služba či domovy sociálnych služieb, taktiež mierne narastajú. Kým v roku 2022 predstavovali spolu približne 860 tisíc €, v roku 2027 sa predpokladá ich výška nad 1,7 mil. €. Tento vývoj poukazuje na rastúci dopyt po službách a ich čiastočné spolufinancovanie prijímateľmi.

Vývoj výdavkov

Výdavky kopírujú rastúci trend príjmov. Kým v roku 2022 boli výdavky na úrovni 2 mil. €, v roku 2027 je predpokladaná ich výška takmer 3,34 mil. €. Rozpočet je každý rok vyrovnaný – výdavky zodpovedajú plánovaným príjmom, čo naznačuje zodpovedný prístup k hospodáreniu.

Najvýraznejšou výdavkovou položkou sú jednoznačne mzdy a odvody, ktorých výška v roku 2027 je odhadovaná na viac než 2,4 mil. €, čo je približne 70% z celkových výdavkov. Tento podiel reflektuje personálne náklady súvisiace s poskytovaním sociálnych služieb, kde je ľudská práca nenahraditeľná a náročná.

Kapitálové výdavky

Kapitálové výdavky, teda investície do budov, zariadení alebo techniky, sa vyskytujú len ojedinele. V roku 2024 boli na úrovni 25 664 €, z toho 14 664 € bolo určených na nákup zariadení. V rokoch 2025 až 2027 sa však žiadne kapitálové výdavky neplánujú, čo môže byť spôsobené absenciou investičných projektov, alebo ich financovaním z iných zdrojov.

3.8 Rozpočet jedálne MsCSS Malacky 2024

V nasledujúcej tabuľke ponúkame pohľad na rozpočet strediska Jedáleň MsCSS Malacky pre rok 2024, v ktorom nahliadneme ako na výnosovú časť, tak aj na nákladovú. Poskytneme finančné údaje o konkrétnych položkách rozpočtu.

Tabuľka 1 Rozpočet jedálne MsCSS Malacky pre rok 2024

Rozpočet jedálne MsCSS Malacky 2024	
Príjmy	
Raňajky, večere DS	0,00 €
Raňajky, večere ZOS	30 000,00 €
Stravovanie	291 800,00 €
Zamestnanci	11 000,00 €
Dôchodcovia	240 000,00 €
dôchodcovia - ZOS+útulok	35 500,00 €
dôchodcovia DS	5 300,00 €
Transfer z rozpočtu obce - príspevok - strava dôchodcovia	50 000,00 €
Príjmy spolu	371 800,00 €
Výdavky	
Stravovanie	
Mzdy	165 620 €
Poistné a príspevky	58 795,78 €
Cestovné náhrady	539,88 €
Energie, voda, komunikácie	14 074,57 €
Materiál	13 950,40 €
Rutinná údržba	4 406,46 €
Nájomné za prenájom	879,28 €
Služby	12 588,70 €
Bežné transfery	17 404,57 €
Odpisy	7 432,99 €
Rozvoz jedál	

Mzdy	45 910,60 €
Poistné a príspevky	14 302,72 €
Dopravné	3 672,48 €
Rutinná údržba	3 860,21 €
Služby	1 020,54 €
Odpisy	7 340,55 €
Výdavky spolu	371 800 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozpočet jedálne Mestského centra sociálnych služieb Malacky na rok 2024 predstavuje detailný a vyrovnaný plán finančných tokov, ktorého celkový objem predstavoval 371 800 €. Tento rozpočet zahŕňa nielen výdavky na prípravu a poskytovanie stravy pre seniorov a zamestnancov, ale aj výdavky spojené s jej rozvozom. Význam jedálne v rámci systému sociálnych služieb v meste Malacky je neprehliadnuteľný, keďže zabezpečuje kvalitné a cenovo dostupné stravovanie pre široké spektrum prijímateľov, vrátane dôchodcov, klientov zariadenia, opatrovateľskej služby, denného stacionára a samotných zamestnancov zariadenia.

Príjmy rozpočtu sú tvorené z viacerých zdrojov. Hlavným pilierom príjmovej časti je stravovanie dôchodcov, ktoré predstavuje až 280 800 € z celkových príjmov. Táto suma zahŕňa príspevky od individuálnych dôchodcov (240 000 €), dôchodcov zo ZOS a útluku (35 500 €), ako aj dôchodcov z denného stacionára (5300 €). Príjmy od zamestnancov predstavujú 11 000 €, zatiaľ čo príjmy z raňajok a večerí pre klientov zo ZOS tvoria 30 000 €. Naopak, pri raňajkách a večeriach v rámci denného stacionára sa nezaznamenávajú žiadne príjmy, čo znamená, že tieto služby nie sú ponúkané. Kľúčovým prvkom príjmovej stránky je transfer z rozpočtu mesta Malacky vo výške 50 000 €, určený na podporu stravovania dôchodcov. Tento príspevok z verejných zdrojov výrazne prispieva k sociálnej udržateľnosti služby a znižuje finančné zaťaženie prijímateľov.

Výdavková časť rozpočtu bola rovnako ako príjmová stanovená na sumu 371 800 €, čo naznačuje dôsledné plánovanie s cieľom dosiahnuť vyrovnané hospodárenie. Výdavky sú rozdelené do hlavných kategórií: výroba stravy a rozvoz.

Vo výrobe stravy sú najvýznamnejšou položkou mzdové náklady, ktoré predstavujú 165 620 €. Táto suma zahŕňa mzdy zamestnancov kuchyne, vedúcej jedálne, pomocného personálu a administratívy. K tomu sa pridávajú zákonné odvody a poistné vo výške 58 795,78 €, čo spolu tvorilo viac ako 60% celkových výdavkov na výrobu stravy. Z toho je

zrejme, že služba je personálne náročná a do veľkej miery závislá od kvalifikovaného ľudského kapitálu.

Medzi ďalšie výdavkové položky patrili cestovné náhrady (539,88 €), náklady na energie, vodu a komunikácie (14 074,57 €), materiál vrátane potravín a čistiacich prostriedkov (13 950,40 €), rutinná údržba zariadení (4 406,46 €), nájomné za priestory (879,28 €) a externé služby (12 588,70 €), ako sú revízie, odborné servisy a iné technické zabezpečenie. Do rozpočtu sa taktiež poskytovali bežné transfery vo výške 17 404,57 €, ktoré mohli predstavovať refundácie alebo sociálne príspevky. V kategórii odpisy sa zaznamenala suma 7 432,99 €, ktorá súvisela s amortizáciou kuchynského vybavenia.

Dôležitou súčasťou rozpočtu je aj rozvoz jedál, ktorý predstavuje osobitnú výdavkovú kapitolu s celkovou hodnotou približne 76 107,10 €. Aj tu najviac dominovali mzdové náklady a poistné, čo potvrdzuje, že ide o personálne náročnú službu. Náklady na dopravu, teda pohonné hmoty (PHM), údržbu vozidiel a ďalšie výdavky súvisiace s prevádzkou, dosahujú 8 533,23 €. Odpisy vozidiel boli vykázané vo výške 7 340,55 €.

Zo štruktúry rozpočtu vyplýva, že celkové výdavky na personál predstavovali v roku 2024 približne 75% z celkového rozpočtu. Tento fakt poukazuje na vysokú prácnosť a komplexnosť služby, ktorá si vyžaduje kvalifikovaný a stabilný pracovný tím. Rozvoz jedál je tiež jasným dôkazom o tom, že MsCSS Malacky kladie dôraz aj na mobilné formy poskytovania sociálnych služieb, čím reaguje na potreby imobilných a osamelo žijúcich seniorov.

Celkový dojem z rozpočtu je veľmi pozitívny. Je veľmi vyrovnaný, transparentný a zohľadňuje všetky kľúčové aspekty prevádzky jedálne. Prítomnosť transferu z rozpočtu mesta poukazuje na aktívny prístup samosprávy pri zabezpečovaní dostupnosti sociálnych služieb. Príjmová stránka je stabilná a opiera sa o viaceré zdroje, čím sa znižuje riziko výpadku financií. Výdavková časť je realistická a primerane odráža potreby prevádzky aj požiadavky na kvalitu služieb.

Z pohľadu dlhodobej udržateľnosti je dôležité sledovať vývoj cien energií, potravín a miezd, ako aj potenciálne zmeny v demografickom vývoji, ktoré môžu zvýšiť dopyt po službách jedálne. Rovnako bude nevyhnutné priebežne modernizovať technické vybavenie kuchyne a vozový park pre rozvoz, čomu nasvedčujú aj plánované odpisy.

Rozpočet jedálne MsCSS Malacky na rok 2024 ta predstavoval príklad zodpovedného a strategického prístupu k financovaniu verejných služieb, ktoré majú priamy dopad na kvalitu života obyvateľov mesta – najmä seniorov. Je dôkazom, že aj v oblasti sociálnych služieb je možné hospodáriť efektívne, cieľavedome a v prospech komunity.

3.9 Rozpočet nákladov strediska jedálne

V nasledujúcej časti práce bude naším cieľom porovnanie nákladových rozpočtov podniku MsCSS Malacky za obdobie v rokoch 2023 a 2024.

Tabuľka 2 Rozpočet nákladov jedálne

Náklady	2024 (v €)	2023 (v €)
Mzdy	211530,6	210610,4
Poistné a príspevky	73098,5	71639,48
Materiál	13950,4	11238,11
Dopravné	3672,48	3323,8
Priame náklady spolu	302251,98	296811,8
Energia, voda, komunikácie	14074,57	11029,57
Variabilné režijné náklady spolu	14074,57	11029,57
Rutinná údržba	8266,67	4135,95
Odpisy DHM	14773,54	17780
Služby - rozvoz jedál	1020,54	92,16
Služby – stravovanie	12588,7	14117,09
Cestovné náhrady	539,88	64,7
Nájomné za prenájom	879,28	0
Bežné transfery	17404,57	11850,2
Fixné režijné náklady spolu	55473,18	48040,1
Náklady spolu	371800	355881,5

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných údajov podniku

Porovnanie nákladov MsCSS za roky 2023 a 2024 odhaľuje viaceré vývojové trendy, ktoré súvisia s rastom cien vstupov, zvýšenou aktivitou v oblasti stravovania a rozvozu, ale aj s nutnosťou udržiavať infraštruktúru v dobrom stave.

Najväčšou zložkou priamych nákladov zostávajú mzdy, ktoré v roku 2024 dosiahli 211 530,60 €, čo predstavuje mierny nárast oproti roku 2023. Tento rozdiel je relatívne malý (zvýšenie o 920 €), čo naznačuje stabilizáciu personálnych nákladov alebo len drobné zmeny v personálnom obsadení. Poistné a príspevky stúpili z 71 639,48 € na 73 098,50 €, čo zodpovedá približne 2% nárastu a súvisí s navýšením miezd alebo legislatívnymi zmenami v oblasti odvodov.

Materiálové náklady narástli výraznejšie – z pôvodných 11 238,11 € v roku 2023 na 13 950,40 € v roku 2024. To predstavuje nárast o viac než 24%, čo je spôsobené infláciou cien potravín, nakoľko výraznejšia zmena ponuky jedál nenastala. Rovnako dopravné náklady vzrástli z 3 323,80 € na 3 672,48 €, čo signalizuje väčší objem rozvozu jedál ako aj prevádzkové náklady na dopravu (pohonné hmoty, servis).

Celkovo sa priame náklady zvýšili približne o 1,8%. Ide o mierne, ale stabilné zvýšenie, ktoré je bežné v súvislosti so všeobecným rastom cien.

V rámci režijných nákladov sa variabilné režijné náklady (napr. energie, voda, komunikácie) značne zvýšili – z 11 029,57 € na 14 074,57 €, čo predstavuje nárast o vyše 27%. Tento rozdiel je spôsobený vyššími cenami energií a zvýšenou spotrebou pri väčšom objeme výroby.

Fixné režijné náklady narástli taktiež výraznejšie – z 48 040,10 € v roku 2023 na 55 473,18 € v roku 2024. To je nárast o 7 433 €, teda približne 15,5%. Hlavné položky, ktoré tento nárast ovplyvnili, sú: rutinná údržba, ktorá vzrástla takmer na dvojnásobok, a bežné transfery, čo môže súvisieť s vyššími príspevkami.

Naopak, odpisy dlhodobého hmotného majetku mierne klesli z 17 780 € na 14 773,54 €, čo naznačuje, že niektoré majetkové položky už boli úplne odpísané, prípadne bol obmedzený nový majetok.

Celkovo sa náklady MsCSS Malacky zvýšili z 355 881,48 € v roku 2023 na 371 800 € v roku 2024, čo predstavuje nárast o 15 918,52 € (približne 4,5%). Tento rast je konzistentný s makroekonomickým vývojom (inflácia, rast cien energií a služieb) a zároveň odráža vyššiu aktivitu a pravdepodobne aj vyšší počet stravníkov alebo rozvozov.

Z pohľadu efektívneho hospodárenia je pozitívne, že prime náklady boli udržiavané na stabilnej úrovni, zatiaľ čo rast vo fixných režijných nákladoch reflektuje snahu o udržanie a rozvoj technicko-prevádzkovej základne. Nárast v oblasti služieb a údržby naznačuje zodpovedný prístup k starostlivosti o infraštruktúru jedálne, čo by sa malo pozitívne prejavovať aj v dlhodobom horizonte.

4 Ocenenie výkonu strediska Jedáleň

Pri hodnotení hospodárnosti a efektívnosti strediska jedálne MsCSS Malacky je dôležité aby sme si stanovili režijné prirážky, ktoré vyjadrujú percentuálny podiel režijných nákladov (výrobných a správnych) k priamym nákladom. Tento výpočet umožňuje presnejšie kalkulovať celkové náklady na jednotku výkonu a zároveň slúži ako nástroj na plánovanie, kontrolu a porovnávanie efektívnosti nákladov v čase. V nasledujúcich výpočtoch sú uvedené percentuálne sadzby režijnej prirážky pre rok 2024, vzťahujúce sa ku skutočným priamym nákladom rozpočtu.

Výpočet percentuálnej sadzby vzťahujúci sa ku skutočným priamym nákladom rozpočtu za rok 2024.

% režijnej prirážky výrobnéj réžie = Režijné náklady celkom/ Priame náklady spolu

% režijnej prirážky výrobnéj réžie = $38135,32/302\ 251,98 = 0,1267 \times 100 = 12,67\%$

% režijnej prirážky správnej réžie = Režijné náklady celkom / Priame náklady spolu

% režijnej prirážky správnej réžie = $31412,43/302\ 251,98 = 0,1039 \times 100 = 10,39\%$

V tabuľke č. 4 predstavíme kalkuláciu hodnotovej sadzby strediska Jedáleň pre rok 2024, ktorá predstavuje súhrnný prehľad nákladov vzťahujúcich sa na výrobu a poskytovanie služieb, s cieľom stanoviť nákladovosť výkonu v prepočte na jednu odpracovanú hodinu.

Tabuľka 3 Výpočet hodinových nákladov strediska Jedáleň

	Kalkulácia hodnotovej sadzby strediska	
1	Počet pracovníkov	11
2	Odpracované hodiny celkom	21658
3=2/1	Fond pracovného času (1 pracovník)	1969
4	Priame náklady (€)	302 251,98
5	Výrobná réžia (€)	38 295,33
6=(4+5)/2	Vlastné náklady výroby (€)	15,72

7	Správna réžia (€)	32 027,38
$8=(4+5+7)/2$	Úplné vlastné náklady výkonu (€)	17,20

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných údajov podniku

V roku 2024 bolo v jedálni zamestnaných 11 pracovníkov, ktorí spolu odpracovali 21 658 hodín. To znamená, že priemerný ročný fond pracovného času na jedného zamestnanca bol 1969 hodín. Vlastné náklady výkonu sme vypočítali súčtom priamych nákladov z tabuľky 2 v sume 302 251,98 € a výrobnéj réžie, ktorú sme dosadili po vypočítaní kalkulačnej prirážky výrobnéj réžie, sume 38 295,33 €. Tento súčet sme následne dali do podielu s odpracovanými hodinami. Vlastné náklady výkonu nám teda vyšli na úrovni 15,72 €. Po vypočítaní vlastných nákladov výkonu sme pokračovali výpočtom úplných vlastných nákladov. K súčtu priamych nákladov a výrobnéj réžie sme prirátali ešte správnu réžiu, taktiež po vypočítaní kalkulačnej prirážky, a tak isto ako v prípade vlastných nákladov výkonu sme tento súčet dali do podielu s odpracovanými hodinami. Úplné vlastné náklady výkonu nám vyšli na úrovni 17,20 €.

4.1 Návrhy a alternatívne riešenia

V súčasnosti sú náklady na údržbu pripisované oddeleniu jedálne, ktoré tieto náklady reálne nevytvára. Takéto priradenie spôsobuje skreslený obraz o výkonnosti strediska, čím sa znižuje objektívnosť hodnotenia a sťažuje sa spravodlivé plánovanie rozpočtov. Zriadenie samostatného strediska údržby v podniku by predstavovalo dôležitý krok k zefektívneniu riadenia nákladov a zlepšeniu prehľadu o hospodárení jednotlivých organizačných jednotiek.

Stredisko by malo byť hodnotené podľa parametrov, ktoré svojou činnosťou môže reálne ovplyvniť. Z tohto dôvodu vidíme problém v alokácii nákladov na opravu a údržbu dlhodobého majetku strediska jedáleň, ktoré vedúci daného strediska nie je schopný ovplyvniť. Týmto by bolo pre podnik jednoduchšie, aby náklady za údržbu vstupovali do strediska údržby, ktoré má na starosti opravu a údržbu techniky a vozidiel. Preradením nákladov za údržbu do strediska údržby sa zobjektívnia náklady strediska jedáleň tým, že budú obsahovať len náklady, ktoré stredisko jedálne reálne vytvára.

4.1.1 Alokácia nákladov v stredisku jedálne

V nasledovnej časti je naším cieľom preradiť náklady za opravy a údržbu vzniknuté v stredisku jedálne do strediska údržby, ktorému tieto náklady objektívne patria. Náklady

v stredisku jedálne sa znížia a znížia sa aj sadzby pracovníkov, ktorí vykonávajú prácu na stredisku jedálne.

Dopad zmeny spôsobu alokácie v stredisku jedálne

V nasledovnej časti zdôrazníme, aký mala zmena spôsobu alokácie dopad na rozpočet nákladov strediska jedálne (tabuľka 4):

Tabuľka 4 Rozpočet nákladov strediska jedálne po navrhovanej alokácii nákladov v €

Náklady	2024 (v €)
Mzdy	211530,6
Poistné a príspevky	73098,5
Materiál	13950,4
Dopravné	3672,48
Priame náklady spolu	302251,98
Energia, voda, komunikácie	14074,57
Vriabilné režijné náklady spolu	14074,57
Odpisy DHM	14773,54
Služby - rozvoz jedál	1020,54
Služby – stravovanie	12588,7
Cestovné náhrady	539,88
Nájomné za prenájom	879,28
Bežné transfery	17404,57
Fixné režijné náklady spolu	47206,51
Náklady spolu	363533,06

Zdroj: vlastné spracovanie

Skutočné náklady strediska jedálne po odpočítaní nákladov za opravy a údržbu klesli z 371 800 € na 363 533, 06 €, teda rozdiel vo výške 8 266,94 €, čo by znamenalo aj jemnú zmenu vo výsledku hospodárenia daného strediska.

Stredisku sa týmto krokom zmenila kalkulačná prirážka a spolu s ňou aj celková kalkulácia hodinovej sadzby.

% režijnej prirážky výrobnéj réžie = Režijné náklady celkom/Priame náklady spolu

% režijnej prirážky výrobnéj réžie = 29 868,38/302 251,98 = 0,0988 x 100 = 9,88%

Nová výška kalkulačnej prirážky výrobnéj réžie sa výrazne zmenila z 12,67% na 9,88%. Táto zmena je premietnutá v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 5 Nová kalkulácia hodinovej sadzby strediska Jedáleň

	Kalkulácia hodnotovej sadzby strediska	
1	Počet pracovníkov	11
2	Odpracované hodiny celkom	21658
3=2/1	Fond pracovného času (1 pracovník)	1969
4	Priame náklady (€)	302 251,98
5	Výrobná réžia (€)	29862,50
6=(4+5)/2	Vlastné náklady výroby (€)	15,33
7	Správna réžia (€)	31412,43
8=(4+5+7)/2	Úplné vlastné náklady výkonu (€)	16,78

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 5 máme vyčíslenú kalkuláciu hodinovej sadzby strediska Jedáleň po vykonaní zmeny v podobe premiestnenia nákladov za opravy a údržbu do nami vytvoreného fiktívneho strediska Údržba. Počet zamestnancov, odpracované hodiny, fond pracovného času ako aj priame náklady so správnou réžiou zostali nezmenené. Vlastné náklady výroby sme dostali sčítaním priamych nákladov v sume 302 251,98 € a výrobnéj réžie v sume 29 862,50 €, ktorú sme vypočítali pomocou novej kalkulačnej prirážky 0,0988, a následným predelením tohto súčtu s odpracovanými hodinami. Vlastné náklady výroby nám vyšli vo výške 15,33 €. Pred aplikovanou zmenou boli na úrovni 15,72 €, čo je rozdiel 0,39 €. Úplné vlastné náklady výkonu sme vypočítali súčtom priamych nákladov, výrobnéj réžie a správnej réžie, ktorý sme následne dali do podielu s odpracovanými hodinami. Hodnota nám vyšla na úrovni 16,78 €. Pred zmenou alokácie boli na úrovni 17,20 €, nastalo teda zníženie o 0,42 €. Tým, že nastalo zníženie sadzby, podarilo sa nám identifikovať nesprávne priradené náklady v stredisku, v našom prípade náklady za opravy a údržbu.

5 Diskusia

Naším cieľom tejto diskusie je zanalyzovať a zhodnotiť dopad zmien v alokácii nákladov v stredisku Jedáleň v rámci podniku MsCSS Malacky, so zameraním na hospodárnosť, efektívnosť a presnosť kalkulácií súvisiacich so stanovením hodinovej sadzby nákladov na jednotku výkonu.

V úvode sme stanovili metodický prístup na hodnotenie hospodárnosti strediska, ktorý spočíval vo vypočítaní percentuálnych prirážok pre výrobnú a správnu réžiu. Tieto prirážky boli vzťahované na objem priamych nákladov, ktorý tvoril 302 251,98 €. V pôvodnom modeli, ktorý zahŕňal aj náklady na opravy a údržbu v stredisku jedálne, vyšla prirážka výrobnéj réžie na úrovni 12,67%, čo zodpovedalo sume 38 295,33 €. Správna réžia bola na úrovni 10,39%, teda 32 027,38 €.

Následne sme však pristúpili k špecifickému problému nesprávne priradených nákladov, ktorý sa týkal opráv a údržby. Tieto náklady, hoci boli vedené v stredisku jedálne, v skutočnosti nevznikali jej činnosťou, ale boli spôsobené inými organizačnými jednotkami. Takáto alokácia nákladov viedla ku skreslenému obrazu o skutočnej výkonnosti strediska, čo v praxi znamenalo zvýšenie jeho kalkulovaných nákladov a zhoršenie ekonomických ukazovateľov.

Zriadenie fiktívneho strediska Údržby a premiestnenie nákladov za opravy a údržbu do tohto strediska predstavovalo efektívny nástroj na objektivizáciu rozpočtového vyhodnotenia. Vplyv tejto zmeny sa prejavil okamžite. Náklady strediska Jedáleň klesli z 371 800 € na 363 553,06 €, čo predstavuje rozdiel 8 266,94 €. Tento pokles viedol k úprave kalkulačnej prirážky výrobnéj réžie, ktorá sa znížila z pôvodných 12,75% na 9,88%, teda o 2,79 percentuálneho bodu.

Zmena sa pozitívne odrazila aj na hodnote hodinovej sadzby výkonu strediska Jedáleň. V pôvodnom modeli boli vlastné náklady výroby vypočítané vo výške 15,72 € za hodinu. Po premiestnení nákladov a aplikovaní novej prirážky boli tieto náklady stanovené na úrovni 15,33 €, teda došlo k poklesu o 0,39€ na hodinu. V prípade úplných vlastných nákladov sa hodnota znížila z 17,20 € na 16,78 €, teda o 0,42 €. Tento pokles reflektuje presnejší obraz o hospodárení strediska a umožňuje jeho lepší benchmarking a efektívnejšie riadenie.

Z praktického hľadiska možno teda konštatovať, že správne alokovanie nákladov predstavuje kľúčový prvok v nákladovom controllingu. Nesprávna alokácia vedie nielen k skresleniu výsledkov, ale aj k neefektívnym rozhodnutiam na úrovni vedenia organizácie. Ak sú náklady priradené do strediska, ktoré ich nevie ovplyvniť, dochádza k deformácii ekonomických ukazovateľov, čo znižuje motiváciu zodpovedných vedúcich zamestnancov a znemožňuje presné plánovanie.

V diskusii taktiež poukazujeme, že prístup k efektívnemu štruktúrovaniu stredísk v podniku má značný vplyv na kvalitu controllingových výstupov. Zriadenie samostatného strediska Údržby umožnilo priradiť náklady tam, kde reálne vznikajú, čo výsledne viedlo k objektívnejším kalkuláciám v stredisku Jedáleň. Tento prístup je odporúčame aj pre iné subjekty verejnej správy, ktoré čelia podobným problémom s alokáciou režijných nákladov.

Z pohľadu strategického riadenia nákladov sa teda ukazuje ako nevyhnutné pravidelne analyzovať a revidovať štruktúru nákladov, identifikovať možné disproporcie a aplikovať zmeny, ktoré povedú k realistickému zobrazeniu výkonnosti jednotlivých stredísk. Takto upravené nákladové ukazovatele majú priamy dopad na tvorení vnútorných cien, zostavovanie rozpočtov a optimalizáciu výdavkov.

V závere možno konštatovať, že vykonané opatrenia viedli nielen k objektivizácii kalkulácií, ale aj k zlepšeniu transparentnosti hospodárenia, čo predstavuje dôležitý príspevok k efektívnemu riadeniu verejného sektora.

Podľa vykonaných zmien v alokácií a pozitívnym dopadom navrhujeme podniku zriadiť samostatné stredisko Údržba a priradiť k nemu všetky náklady zo všetkých stredísk podniku, týkajúce sa opráv a údržby.

Záver

Z teoretických poznatkov vyplynulo, že rozpočtovníctvo je kľúčovým nástrojom finančného riadenia podnikov. Umožňuje predvídať vývoj, kontrolovať efektívnosť, prerozdeľovať zdroje a zvyšovať zodpovednosť jednotlivých vnútropodnikových útvarov. Dobre nastavený rozpočet poskytuje rámec pre rozhodovanie, zlepšuje kontrolu nad nákladmi a je nevyhnutný pre adaptabilitu v meniacom sa prostredí.

V teoretickej časti práce bolo cieľom zhromaždiť teoretické poznatky o rozpočtovníctve, rozpočtoch, jeho funkciách, formách a samotnej tvorbe rozpočtov pomocou odbornej literatúry a internetových zdrojov. Ďalej sme sa venovali dôkladnému členeniu nákladov, kde sme jednotlivé druhy nákladov podrobne popisali. Popísali sme základné charakteristiky druhového, účelového a kalkulačného členenia nákladov. Sústredili sme sa najmä na nepriame (režijné) náklady a ich spojenie s riadením vnútropodnikových útvarov.

Po napísaní teoretických poznatkov nasledovala praktická časť. V úvode praktickej časti sme uviedli metódy a metodiku, ktorými sme sa riadili počas písania práce. Ďalej sme viedli základnú charakteristiku skúmaného podniku, jeho organizačnú štruktúru a taktiež stručnú charakteristiku jeho vnútropodnikových stredísk. Následne sme podrobne charakterizovali nákladovú štruktúru vybraného strediska, kde sme objavili nesprávne začlenené náklady. Hlavným cieľom bolo nájsť možnosti pre optimalizáciu a objektivizáciu nákladov a ich alokácie k výkonu vnútropodnikového útvaru. Tento cieľ sme dosiahli na základe novo navrhutej alokácie nákladov a prispeli sme návrhom pre alternatívne riešenie, ktoré by pomohlo k lepšiemu riadeniu nákladov a jednotlivých stredísk podniku.

Použité zdroje

KRÁL, Bohumil – „a kol.“. Manažerské účetnictví. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8

FIBÍROVÁ, Jana – ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X

KUPKOVIČ, Milan – „a kol.“. Kalkulácie a rozpočty. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2002. 254 s. ISBN 80-88848-95-4

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8

[Kalkulácie a rozpočty - EuroEkonom.sk](#) (14.1.2025)

[Overhead: What It Means in Business, Major Types, and Examples](#) (14.1.2025)

[Daňové centrum - Podnikové rozpočtovníctvo – vybrané problémy rozpočtovania v súčasných podmienkach](#) (20.12.2024)

[What is a Budget: Meaning, Types, Importance, Budget Forecasting, FAQs](#) (21.12.2024)

[Režijné náklady | Podnikam.sk](#) (10.1.2025)

[What are indirect costs? | BDC.ca](#) (8.1.2025)

[Cost Structure: Direct vs. Indirect Costs & Cost Allocation](#) (8.1.2025)

[MsCSS Malacky – Mestské centrum sociálnych služieb](#) (08.06.2025)