

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

**Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické  
analýzy**

**Bc. Gleb Khirkovskiy**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Gleb Khirkovskiy

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

Název anglicky

Evaluation of the company in terms of financial and strategic analysis

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti a její konkurenční schopnost. Na základě provedených analýz, bude následně zhodnocena situace a postavení společnosti.

### Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání finančních a strategických analýz a kritické rešerši přístupů k jejich hodnocení.

Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Součástí praktické části práce bude finanční a strategická analýza společnosti s cílem připravit podklady pro hodnocení konkurenční výhody a doporučení pro vedení společnosti.



**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

Finanční analýza, strategická analýza, PEST analýza, SWOT analýza, rentabilita

---

**Doporučené zdroje informací**

BRAGG Steven M., 2004. Controller's Guide to Planning and Controlling Operations. John Wiley and Sons Ltd, ISBN 978-0-471-57680-8.

BRAGG Steven M., 2010. Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies. John Wiley and Sons Ltd, 2010, ISBN 978-0-470-62247-3.

ESCHENBACH, R. – SILLER, H. – RUBÁŠ, J. Profesionální controlling : koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, D. – JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

LAZAR, Jaromír. 2012. Manažerské účetnictví a controlling. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.

Pilařová, I., Pilátová, J. (2018). Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018. VOX, ISBN 978-80-87480-69-4.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2022

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2022

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing. Paed. IGIP, za konzultace, poznámky a celkové vedení v průběhu této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a firmě Gazprom Neft za podporu a poskytnutí potřebných informací ke zhotovení práce.

# Hodnocení společnosti z hlediska finanční a strategické analýzy

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování finanční a strategické analýzy společnosti Gazprom Neft v období roku 2016–2020. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsána charakteristika finanční analýzy. Jsou zde uvedeni její uživatelé a následně identifikovány hlavní zdroje pro její tvorbu. Teoretická část také popisuje finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS, vzhledem k tomu, že společnost Gazprom Neft vede účetní výkazy v souladu s IFRS. Poté je teoretická část zaměřena na popis jednotlivých metod používaných při tvorbě finanční analýzy. Jedná se především o analýzu absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. V rámci strategické analýzy jsou popsány hlavní analýzy a metody, které jsou následně použity v praktické části. Jedná se především o PEST analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu.

V praktické části je nejprve uvedena charakteristika vybraného podniku. Následně jsou aplikovány metody finanční a strategické analýzy, které byly zdůrazněny v teoretické části. Byla provedena horizontální a vertikální analýza. Dále jsou vyhodnoceny vypočítané rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a zvolené bankrotní a bonitní modely. Získané výsledky jsou popsány ve formě tabulek a grafů spolu s vysvětlujícími komentáři. V rámci strategické analýzy je provedena analýza okolí podniku a vnitřních zdrojů a schopností podniku.

V závěru práce bude na základě uskutečněných analýz provedeno zhodnocení situace a postavení společnosti.

**Klíčová slova:** Finanční analýza, Horizontální a vertikální analýza, Rozdílové ukazatele, Poměrové ukazatele, Bankrotní modely, Bonitní modely, Strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza.

# **Evaluation of the Company in Terms of Financial and Strategic Analysis**

## **Abstract**

The thesis focuses on devising a financial and strategic analysis of the company Gazprom Neft in the period 2016-2020. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The characteristics of the financial analysis is described in the theoretical part. Its users are listed there and the main sources for its creation are identified. The theoretical part also describes financial accounting and reporting according to the IFRS since the company Gazprom Neft keeps financial statements according to the IFRS. The following is the description of the individual methods which are used during the creation of the financial analysis. It is primarily the analysis of the absolute, differential and ratio indicators. The main analyses and methods which are then used in the practical part are described within the strategic analysis. It is primarily PEST analysis, Porter's Five Forces and SWOT analysis.

In the practical part is firstly listed the characteristics of the chosen company. Then, the methods of financial and strategic analysis highlighted in the theoretical part are applied. Horizontal and vertical analysis was performed. Furthermore, the calculated difference and ratio indicators and the chosen bankruptcy and creditworthiness models are evaluated. The gathered results are described in the form of tables and graphs with explanatory comments. Within the strategic analysis, the environmental analysis and the internal resources and capabilities analysis is conducted.

In the conclusion of the thesis, the evaluation of the situation and position of the company will be made on the basis of the performed analyses.

**Keywords:** Financial analysis, Horizontal and vertical analysis, Differential indicators, Ratios, Bankruptcy models, Creditworthiness models, Strategic analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces model, SWOT analysis.

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3. Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1 Finanční analýza .....	14
3.1.1 Uživatelé finanční analýzy .....	16
3.1.2 Zdroje dat finanční analýzy .....	18
3.1.3 Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS ..	25
3.1.4 Specifika vedení účetnictví a příprava účetní závěrky v souladu s IFRS ..	27
3.1.5 Funkční měna a měna vykazování.....	28
3.2 Metody finanční analýzy .....	29
3.2.1 Fundamentální analýza .....	30
3.2.2 Technická analýza .....	30
3.3 Analýza absolutních ukazatelů .....	31
3.3.1 Horizontální analýza .....	31
3.3.2 Vertikální analýza .....	31
3.4 Analýza rozdílových ukazatelů .....	32
3.4.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK) .....	32
3.4.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP) .....	33
3.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.....	33
3.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	33
3.5.1 Ukazatele rentability .....	34
3.5.2 Ukazatele likvidity .....	35
3.5.3 Ukazatele aktivity .....	37
3.5.4 Ukazatele zadluženosti.....	39
3.6 Bankrotní a bonitní modely .....	41
3.7 Strategická analýza .....	44
3.7.1 Analýza okolí podniku .....	45
3.7.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku .....	51
<b>4. Vlastní práce</b> .....	<b>53</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	53
4.2 Finanční analýza .....	55
4.3 Analýza absolutních ukazatelů .....	55
4.4 Analýza rozdílových ukazatelů .....	62
4.4.1 Čistý pracovní kapitál .....	62
4.4.2 Čisté pohotové prostředky.....	64
4.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	65

4.5.1	Ukazatele rentability .....	65
4.5.2	Ukazatele likvidity .....	68
4.5.3	Ukazatele aktivity .....	70
4.5.4	Ukazatele zadluženosti.....	73
4.6	Bankrotní a bonitní modely .....	76
4.7	Strategická analýza .....	78
4.7.1	Analýza makrookolí.....	78
4.7.2	Analýza mikrookolí .....	81
4.7.3	SWOT analýza.....	86
<b>5.</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>88</b>
5.1	Zhodnocení finanční analýzy .....	88
5.2	Zhodnocení strategické analýzy .....	91
5.3	Doporučení pro další vývoj společnosti.....	91
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>96</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>98</b>
<b>8.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>102</b>

### Seznam obrázků

Obrázek 1 – Uživatelé finanční analýzy a její zaměření	16
Obrázek 2 – Vztah mezi Rozvahou a Přehledem o změnách vlastního kapitálu	24
Obrázek 3 – Kvantitativní metody finanční analýzy	30
Obrázek 4 – Strategická analýza	45
Obrázek 5 – PEST Analýza	46
Obrázek 6 – Porterův model pěti sil	49
Obrázek 7 – SWOT Analýza	52
Obrázek 8 – Gazprom Neft	53

### Seznam tabulek

Tabulka 1 – Struktura rozvahy	21
Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztráty	22
Tabulka 3 – Interpretace výsledků (Altmanův model)	41
Tabulka 4 – Interpretace výsledků (Altmanův model 2. verze)	42
Tabulka 5 – Interpretace výsledků (Tafflerův model)	42
Tabulka 6 – Interpretace výsledků (Index IN)	43
Tabulka 7 – Bodování výsledků Kralickova Quicktestu	44
Tabulka 8 – Klíčové produkční a finanční ukazatele	55
Tabulka 9 – Kurzy devizového trhu k 31. 12.	56
Tabulka 10 – Průměrné směnné kurzy na devizovém trhu	56
Tabulka 11 – Horizontální analýza aktiv	56
Tabulka 12 – Horizontální analýza pasiv	57
Tabulka 13 – Horizontální analýza vybraných položek Výkazu zisků a ztrát	59
Tabulka 14 – Vertikální analýza aktiv	60
Tabulka 15 – Vertikální analýza pasiv	61

Tabulka 16 – Čistý pracovní kapitál (v mil. Kč)	63
Tabulka 17 – Čisté pohotové prostředky (v mil. Kč)	64
Tabulka 18 – Ukazatele rentability (v mil. Kč)	65
Tabulka 19 – Ukazatele likvidity (v mil. Kč)	68
Tabulka 20 – Položky účetních výkazů pro výpočet ukazatelů aktivity (v mil. Kč)	71
Tabulka 21 – Ukazatele aktivity (v mil. Kč)	71
Tabulka 22 – Ukazatele zadluženosti (v mil. Kč)	74
Tabulka 23 – Altmanův model	76
Tabulka 24 – Tafflerův model	77
Tabulka 25 – Politické a legislativní faktory	79
Tabulka 26 – Ekonomické faktory	79
Tabulka 27 – Sociální faktory	80
Tabulka 28 – Technologické faktory	80
Tabulka 29 – Hlavní konkurenti Gazpromu Neft	82
Tabulka 30 – Počet čerpacích stanic v předních VIRS (vertikálně integrované ropné společnosti)	83
Tabulka 31 – Prognóza spotřeby a exportu ropy a ropných produktů do roku 2030	84
Tabulka 32 – SWOT analýza	86
Tabulka 33 – Opatření ke zlepšení finanční situace	92
Tabulka 34 – Faktory určující likviditu a opatření k optimalizaci těchto faktorů	94

### **Seznam grafů**

Graf 1 – Čistý pracovní kapitál	63
Graf 2 – Čisté pohotové prostředky	64
Graf 3 – Ukazatele rentability	66
Graf 4 – Ukazatele likvidity	69
Graf 5 – Obrat aktiv v letech 2016–2020	72
Graf 6 – Vývoj ukazatelů aktivity	73
Graf 7 – Ukazatele zadluženosti	75
Graf 8 – Altmanův model	77
Graf 9 – Tafflerův model	78

### **Seznam použitých zkratk**

ČPK – Čistý pracovní kapitál
ČPP – Čisté pohotové prostředky
ČPPFF – Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond
EAT – zisk po zdanění
EBIT – zisk před úroky a zdaněním
EBITDA – zisk před úroky, odpisy a zdaněním
IAS 21 – Dopady změn směnných kurzů
IFRS – International Financial Reporting Standards
mil. – milion
mld. – miliarda
ROA – rentabilita aktiv
ROE – rentabilita vlastního kapitálu
ROS – rentabilita tržeb
VH – výsledek hospodaření
VZZ – výkaz zisků a ztrát



# 1. Úvod

Finanční analýza je jedním z nejčastěji používaných nástrojů pro hodnocení celkového finančního zdraví společnosti a spolu se strategickou analýzou slouží jako výchozí bod pro budoucí investiční rozhodnutí týkající se společnosti. V dnešní dynamické době, kdy je potřeba rychle reagovat na změny konkurenčního a ekonomického prostředí, jsou informace klíčem ke správným rozhodnutím vedení společnosti.

Finanční analýza hraje důležitou roli při rozhodování manažerů. Pomáhá přijímat manažerská rozhodnutí související s posilováním finanční a ekonomické kondice podniku. Vypracování rozhodnutí managementu je jedním z hlavních úkolů procesu řízení podniku.

Hlavním účelem finanční analýzy je získat informace, které poskytují objektivní posouzení finanční situace podniku. Finanční analýza rovněž poskytuje informace o finančním výsledku podniku, změnách ve struktuře aktiv a pasiv, vypořádání s dlužníky a věřiteli. Manažer se přitom nejčastěji zajímá nejen o současnou finanční situaci podniku, ale také o jeho budoucnost.

Výsledky finanční analýzy lze použít jako rozhodnutí o investování finančních prostředků společnosti, investičních směrech a výši investice. A také o dalším rozvoji podniku (vznik poboček, sloučení více podniků do jednoho subjektu atd.). Provedení finanční analýzy tedy určí výhody a nevýhody finanční politiky prováděné v organizaci, upraví ji a zlepší činnost organizace.

V dnešní dynamické a rychlé době je strategie velmi důležitou součástí fungování společností ve všech odvětvích a její správné provedení může často znamenat rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou společností. Strategická analýza je první a velmi důležitou fází formování konkurenční strategie organizace.

Strategická analýza podniku je proces identifikace kritických klíčových konceptů vnějšího a vnitřního prostředí, které mohou ovlivnit schopnost podniku dosahovat svých cílů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Strategická analýza také pomáhá společností činit strategická rozhodnutí, která jsou obvykle zaměřena na jejich největší prosperitu.

Tato diplomová práce je věnována zhodnocení finanční a strategické situace společnosti Gazprom Neft za období 2016–2020.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu společnosti Gazprom Neft a její konkurenceschopnost za období 2016–2020. Pro zpracování finanční analýzy jsou podkladem účetní výkazy a výroční zprávy ve sledovaném období let 2016 až 2020. Strategická analýza se zaměří na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí s následnou závěrečnou SWOT analýzou.

Mezi dílčí cíle patří vypracování literární rešerše k dané problematice, její podrobný popis a definice souvisejících pojmů. V literární části práce jsou vysvětleny důležité pojmy, analýzy a ukazatele, které jsou následně využity v praktické části.

Dalším cílem je na základě získaných výsledků zhodnotit celkovou finanční a strategickou pozici vybrané společnosti.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické.

V teoretické části práce bude představena charakteristika finanční analýzy, její uživatelé a zdroje dat pro tvorbu finanční analýzy. Dále budou popsány metody používané při zpracování finanční analýzy. V podstatě se jedná o analýzu absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Dále budou využity bankrotní a bonitní modely, které společně ukazují, zda podnik prosperuje, nebo mu hrozí bankrot.

Teoretická část popisuje strategickou analýzu rozdělenou na dvě části – okolí podniku (makrookolí a mikrookolí) a vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Pro analýzu okolí jsou použity PEST analýza a Porterův model pěti sil. Při analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku je pak aplikována SWOT analýza, která slouží k vyhodnocení celé strategické analýzy.

Teoretická část je sestavena na základě literární rešerše, jsou zde vysvětleny základní pojmy související s problematikou finanční a strategické analýzy. K vypracování této části bude využita odborná literatura a internetové zdroje.

V praktické části budou aplikovány vybrané metody finanční analýzy, které byly popsány v teoretické části. Nejprve bude charakterizován podnik, který je předmětem analýzy. Dále bude posouzena finanční situace podniku pomocí metod finanční analýzy. Bude provedena horizontální a vertikální analýza. Proběhne posouzení rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a některých bankrotních a bonitních modelů.

Strategická analýza je rozdělena na části týkající se makro a mikro okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Dále je aplikována SWOT analýza obsahující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Podkladová data pro zpracování praktické části jsou čerpána z účetních výkazů, výročních zpráv a oficiálních statistik.

Závěr práce obsahuje doporučení pro další rozvoj společnosti a zhodnocení celkové finanční a strategické pozice Gazprom Neft.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Finanční analýza

*„Finanční analýza je oblastí, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Přitom pro hodnocení finanční situace a výkonnosti podniků se využívá celá řada poměrových ukazatelů. Smyslem využití ukazatelů je posoudit a zhodnotit finanční situaci podniku a formulovat doporučení pro jeho další vývoj.“* (Dluhošová, D. 2008. Str. 68)

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“* (Růčková, P. 2019. Str. 9)

*„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“* (Knápková, A. 2017. Str. 17)

Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek procesů společnosti. Silné stránky by měly být pro společnost příležitostí. Slabé stránky by měly ukazovat na potenciální hrozby. (Sedláček, J. 2011. Str. 3)

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení, protože umožňuje srovnání očekávaných efektů rozhodnutí finančního řízení a skutečně dosažených výsledků. Finanční analýza je systematická analýza získaných dat, obsažených především ve finančních výkazech, která zahrnuje zhodnocení minulosti, současnosti a prognózu finanční situace společnosti do budoucna.

#### Cíle finanční analýzy

*„Za obecný cíl finanční analýzy je obvykle považováno:*

*➤ Posouzení **finančního zdraví podniku** v podobě známého logického prùniku rentability a likvidity.“* (Kalouda, F. 2016. Str. 57)

$$\text{finanční zdraví} = \text{rentabilita} + \text{likvidita}$$

*„Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla: (Sedláček, J. 2011. Str. 4)*

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,*
- analýza dosavadního vývoje podniku,*
- komparace výsledků analýzy v prostoru,*

- *analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),*
- *poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,*
- *analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,*
- *interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.“*

Konečným výsledkem finanční analýzy tedy bude celkové zhodnocení finanční situace podniku a výsledky finanční analýzy tak mohou sloužit jako základ pro tvorbu finančních plánů.

### **Historie finanční analýzy**

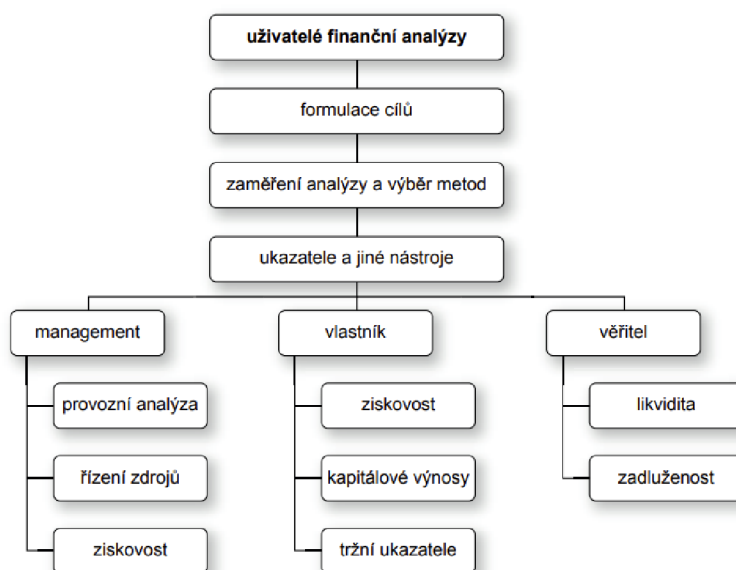
Historie finanční analýzy je pravděpodobně stejně stará jako původ peněz. Moderní finanční analýza se začala rozvíjet ve Spojených státech v 19. století, ale zpočátku to byla pouze teoretická práce, která neměla nic společného s praktickou analýzou. V praxi se analýzy používají již několik desetiletí a přirozeně se vyvíjely podle doby, ve které měly fungovat. Struktura těchto analýz se výrazně změnila v době, kdy se začaly využívat počítače, protože v této době se změnily matematické principy a důvody, které vedly k jejich sestavování. (Růčková, P. 2019. Str. 9)

Finanční analýzy nejprve znázorňovaly hlavně absolutní změny v účetních výsledcích. Dalším vývojem v aplikaci finanční analýzy bylo posuzování podniků z hlediska hodnocení úvěruschopnosti podniku pomocí rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (Růčková, P. 2019. Str. 9)

V Čechách se finanční analýza poprvé objevila v minulém století, kdy se v literatuře objevil pojem „analýza bilanční“, a to v roce 1906 ve spise *Bilance akciových společností*, jehož autorem je profesor dr. Pazourek. Další vývoj pojmu „finanční analýza“ následoval po druhé světové válce, kdy se začal používat pro analýzu finanční situace podniku, odvětví nebo státu. V našich podmínkách se tento pojem rozšířil až v roce 1989. V České republice se finanční analýza za posledních patnáct let stala oblíbeným a důležitým nástrojem pro hodnocení reálné ekonomické situace podniku. (Růčková, P. 2019. Str. 9)

### 3.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Obrázek 1 – Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové

Finanční analýzu lze rozdělit do dvou základních skupin:

#### **Interní**

- Finanční manažeři
- Zaměstnanci
- Vlastníci společností

#### **Externí**

- Banky a ostatní věřitelé
- Investoři
- Obchodní partneři
- Burzovní makléři
- Stát a jeho orgány
- Konkurenti

#### **Interní uživatelé finanční analýzy**

Interní finanční analýza slouží potřebám společnosti. Mezi uživatele interní analýzy patří především finanční manažeři, zaměstnanci a majitelé firem. Interní analýza je důležitým zdrojem informací pro rozhodování o optimální struktuře kapitálu, dividendové politice, cenách produktů a služeb, slouží ke zjištění dostatečné rentability a likvidity firmy. Finanční analýzu využívají

majitelé firem jako nástroj ke sledování, zda manažeři oceňují investice a zvyšují hodnotu společnosti.

### ***Finanční manažeři***

Finanční manažeři využívají informace uvedené v účetní závěrce především pro dlouhodobé a operativní řízení společnosti. Tyto informace pomáhají vytvářet zpětnou vazbu mezi manažerským rozhodnutím a jeho praktickými důsledky. Znalost finanční situace společnosti umožňuje manažerům činit správná rozhodnutí při získávání finančních zdrojů, při zajištění optimální vlastnické struktury včetně výběru vhodných metod pro financování podniku, při alokaci dostupných peněžních prostředků, při rozdělování disponibilních zisků. Finanční analýza pomáhá identifikovat silné a slabé stránky v řízení podniku, umožňuje manažerům správně přijmout podnikatelský záměr zpracovaný ve finančním plánu na další období.

### ***Zaměstnanci***

Finanční analýza slouží pro zaměstnance jako zdroj vědomostí o finančním zdraví jejich podniku. Přirozený zájem zaměstnanců je zaměřen především na prosperitu a stabilitu společnosti, což vede ke stabilitě zaměstnání, mzdových a sociálních příležitostí a dalších možných bonusů a benefitů.

### **Externí uživatelé finanční analýzy**

Externí finanční analýzu provádějí banky, investoři, obchodní partneři, obchodníci s cennými papíry, vláda a její orgány a konkurence. Cílem externí finanční analýzy je zjistit, zda je společnost dostatečně solventní, jaký je její investiční potenciál, jaká je rizikovost investice do jejích akcií.

### ***Banky a ostatní věřitelé***

Zde jsou výsledky finanční analýzy využívány především k rozhodování o poskytnutí úvěru. Tyto subjekty se zaměřují především na informace o zadlužení a likviditě podniku. Tyto informace slouží k rozhodnutí o samotném poskytnutí úvěru, jeho výši, splácení a podmínkách jeho poskytnutí. Úvěrová smlouva by měla zahrnovat i reporting o vývoji finanční situace podniku určený bance.

### ***Investoři***

Investoři jsou hlavními uživateli společně s vlastníky podniku. Investoři jsou subjekty, které do společnosti vložily určité množství kapitálu a v budoucnosti očekávají jeho zhodnocení. Hlavním jejich zájmem je míra rizika a míra výnosnosti jimi vloženého kapitálu. Důležitým faktorem pro investory je také stabilita, likvidita společnosti a disponibilní zisk, z něhož vyplývá výše dividend.

### ***Obchodní partneri***

Mezi obchodní partnery se řadí dodavatelé a odběratelé.

Obchodní dodavatelé svoji pozornost směřují především ke schopnosti podniku hradit své závazky, sledují likviditu, zadluženost a solventnost. U dlouhodobých dodavatelů je hlavním cílem vyhledávat dlouhodobě stabilní podniky.

Odběratele zajímá výhodná finanční situace dodavatele zejména v dlouhodobých obchodních vztazích. Zákazníci se zaměřují na kvalitu, bezproblémovou výrobu vlastní produkce. Musí si také být jisti, že dodavatelská společnost plní své povinnosti.

### ***Stát a jeho orgány***

Tato skupina institucí využívá informace získané z finanční analýzy především na statistická šetření, na kontrolu správnosti vykázaných a odvedených daní, případně pro získání přehledu o finanční situaci firem s veřejnou zakázkou. Vyžadují finanční analýzu pro formulování hospodářské politiky státu.

### ***Konkurenti***

Porovnání soutěžních výsledků s vlastními. Je důležité sledovat nejen své ukazatele, ale i ukazatele konkurence. Na základě získaných finančních ukazatelů jsou možné další změny, například změna dodavatele, změna výrobního procesu nebo změny v inovacích produktů.

### **3.1.2 Zdroje dat finanční analýzy**

Efektivní kontrola se vztahuje na každou činnost podniku, včetně každé jednotky, funkce, každého oddělení, území nebo oblasti a jednotlivce. Účetní kontrola zahrnuje všechny aspekty finančních transakcí, jako jsou výplaty hotovosti, peněžní příjmy, tok finančních prostředků, uvážlivé investování hotovosti a ochrana finančních prostředků před neoprávněným použitím.

Zahrnuje kontrolu pohledávek a vyhýbání se ztrátám prostřednictvím nevhodných úvěrových a inkasních postupů. Účetní kontrola zahrnuje plánování a kontrolu zásob, předchází narušení výrobních plánů a dodávek nebo ztrátám ze zmetků a zastarávání. To zahrnuje generování všech nezbytných faktů o výkonu všech funkcí, jako je výroba, výzkum, inženýrství, marketing a finanční aktivity. Je povinné, aby vedení bylo informováno o využití práce a materiálu oproti plánu při výrobě hotových výrobků.

Efektivita prodejního úsilí na každém území nebo u každého produktu musí být podrobena kontrole ze strany vedení. Kontrola se týká každé klasifikace v rozvaze nebo výkazu o finanční situaci a každé položky ve výkazu zisků a ztrát. Stručně řečeno, účetní/statistická kontrola se vztahuje na všechny činnosti podniku. Účetní systém, který zahrnuje účetní kontroly,



když jsou integrovány s provozními kontrolami, poskytuje managementu mocný nástroj pro plánování a řízení výkonnosti podniku. (Bragg, SM. 2004. Str. 2)

*„Finanční analýza představuje rozbor údajů, jejichž prvotním a zpravidla hlavním zdrojem je finanční účetnictví. Analýzou údajů získaných zpravidla z finančního účetnictví a účetních výkazů můžeme získat přehled o majetkové, finanční a důchodové situaci podniku, a dále pak podklady pro finanční rozhodování a finanční řízení podniku.“* (Máče, M. 2005. Str. 23)

Úspěšná finanční analýza vyžaduje kvalitní informace. Do velké míry závisí na použitých vstupních informacích, které by měly být kvalitní a komplexní. Je důležité podchytit všechna data, která by mohla zkreslit výsledek hodnocení finanční situace společnosti. (Růčková, P. 2019. Str. 21)

**Pro zpracování finanční analýzy potřebujeme tyto účetní výkazy a informace:**

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát
- Výkaz cash flow
- Přehled o změnách vlastního kapitálu
- Příloha účetní závěrky

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápkové

### **Rozvaha**

*„Rozvaha je základním účetním výkazem, ostatní výkazy vznikly historicky odvozením z potřeby detailnějšího sledování vybraných ekonomických charakteristik.“* (Dluhošová, D. 2008. Str. 49)

*„Rozvaha zachycuje stav majetku podniku (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí (pasiv) na straně druhé k určitému časovému okamžiku. Struktura aktiv bývá označována jako majetková struktura podniku. Zdroje krytí tvoří strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je majetek financován, někdy bývá označována jako finanční struktura.“* (Dluhošová, D. 2008. Str. 49)

Základní bilanční rovnice rozvahy znamená, že

## **AKTIVA CELKEM = PASIVA CELKEM**

Nejprve společnost sestaví **zahajovací rozvahu**, která odráží stav aktiv a pasiv k datu jejich vzniku. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni účetního období a je označována jako **řádná**. Pokud podnik potřebuje sestavit rozvahu k jinému datu, sestaví **mimořádnou** nebo **mezitímní** rozvahu. V případě zániku existence podniku se sestavuje **konečná** rozvaha. (Pokorná, L. 2021)

V praxi je častou chybou, že při prvotním sestavení řádné rozvahy je údaj o minulém období uveden v nulových hodnotách, tzn. bez informace o stavu majetku ke dni vzniku subjektu. (Pokorná, L. 2021)

**Aktiva** označují majetek podniku a v rozvaze tedy zachycují majetkovou strukturu podniku. Aktiva jsou v rozvaze dále členěna a řazena podle stupně jejich likvidity na:

A. Pohledávky za upsaný základní kapitál

B. Dlouhodobý majetek

C. Oběžná aktiva

D. Časové rozlišení

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápkové

**Pohledávky za upsaný základní kapitál** (písmeno A v rozvaze) – zaznamenávají stav nesplacených akcií nebo podílů. Zachycují se zde pohledávky za jednotlivými upisovateli – akcionáři, společníky a členy družstva. Často je tato položka nulová. (Knápková, A. 2017. Str. 25)

**Dlouhodobý majetek** (písmeno B v rozvaze) – „*slouží podniku dobu delší než jeden rok, postupně se opotřebovává a tvoří podstatu majetkové struktury.*“ Mezi dlouhodobý majetek patří: dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. (Knápková, A. 2017. Str. 25)

**Oběžná aktiva** (písmeno C v rozvaze) – „*představují krátkodobý majetek, který je v podniku přítomen v různých formách a je neustále v pohybu.*“ Oběžný majetek se obrací velmi rychle. Čím rychleji se obrací, tím větší zisk přinese. Oběžná aktiva zahrnují zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. (Knápková, A. 2017. Str. 30)

**Časové rozlišení** (písmeno D v rozvaze) – náklady a výnosy příštích období, které byly zaúčtovány v tomto účetním období, ale v souladu s akruálním principem se vztahují

k následujícímu období. Časové rozlišení aktiv zahrnuje rozvahové účty nákladů příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období. (Knápková, A. 2017. Str. 31)

**Pasiva** představují zdroje, ze kterých byl financován majetek, a vyjadřují tak finanční strukturu podniku. Pasiva se dělí na:

A. Vlastní kapitál

B. + C. Cizí zdroje

D. Časové rozlišení

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápkové

**Vlastní kapitál** (písmeno A v rozvaze) – představuje vlastní zdroje společnosti. Tvoří jej základní kapitál, ážio, kapitálové fondy a fondy zisku, zisky nebo ztráty běžného období a výsledky hospodaření minulých let. (Knápková, A. 2017. Str. 31)

**Cizí zdroje** (písmeno B + C v rozvaze) – „představuje dluh společnosti, který musí být v různě dlouhém časovém horizontu uhrazen.“ Mezi cizí zdroje se pak řadí rezervy, závazky (dlouhodobé a krátkodobé), bankovní úvěry a výpomoci. (Růčková, P. 2019. Str. 28)

**Časové rozlišení** (písmeno D v rozvaze) – výdaje a výnosy příštích období a dohadné účty. Časové rozlišení pasiv má z analytického hlediska velmi podobnou pozici jako časové rozlišení aktiv. (Růčková, P. 2019. Str. 28)

**Tabulka 1 – Struktura rozvahy**

Aktiva		Pasiva	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A. I.	Základní kapitál
<b>B. I.</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek	A. II.	Ážio a kapitálové fondy
<b>B. II.</b>	Dlouhodobý hmotný majetek	A. III.	Fondy ze zisku
<b>B. III.</b>	Dlouhodobý finanční majetek	A. IV.	VH minulých let
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	A. V.	VH běžného účetního období
<b>C. I.</b>	Zásoby	A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
<b>C. II.</b>	Pohledávky	<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
<b>C. II.1</b>	Dlouhodobé pohledávky	<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>
<b>C. II.2</b>	Krátkodobé pohledávky	<b>C.</b>	<b>Závazky</b>
<b>C. III.</b>	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
<b>C.IV.</b>	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápkové

## Výkaz zisků a ztrát

„Výkaz zisku a ztráty VZZ slouží ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření VH. Výkaz zisku a ztráty zahrnuje náklady a výnosy za běžné období.“ (Dluhošová, D. 2008. Str. 54)

Každá společnost je nějak řízena a musí za určité období dosahovat zisku nebo ztráty. VZZ se vztahuje vždy k určitému období a podle zákona o účetnictví je povinnou součástí účetního výkaznictví.

„**Výsledek hospodaření (VH)** podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady:

$$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Výsledek hospodaření ( + zisk, - ztráta)}$$

*Výnosy, náklady a výsledek hospodaření tvoří obsah účetního výkazu zisku a ztráty.*“ (Knápková, A. 2017. Str. 41)

Výkaz zisku a ztráty se skládá pouze z účtů nákladů a výnosů. Na jedné straně výsledovky jsou uvedeny provozní, finanční a mimořádné náklady a na druhé straně provozní, finanční a mimořádné výnosy. Náklady a výnosy se účtují k datu jejich vzniku. Často to vůbec neodpovídá skutečným peněžním tokům a příjmům, takže příjmy a výdaje se do výsledovky nepromítají.

**Výnosy** lze definovat jako peněžní částky, které účetní jednotka obdržela ze všech svých činností během daného účetního období, bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich skutečnému vyrovnání. (Knápková, A. 2017. Str. 40)

**Náklady** tvoří množství peněz, které společnost účelně vynakládá na získání výnosů v daném období. (Knápková, A. 2017. Str. 40)

**Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztráty**

Symbol	Položka
<b>OM</b>	+ OBCHODNÍ MARŽE
<b>T<sub>p</sub></b>	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
<b>N<sub>p</sub></b>	- Provozní náklady
<b>VH<sub>p</sub></b>	= <b>Provozní výsledek hospodaření</b>
<b>V<sub>f</sub></b>	+ Výnosy z finanční činnosti
<b>N<sub>f</sub></b>	- Náklady z finanční činnosti
<b>VH<sub>f</sub></b>	= <b>Finanční výsledek hospodaření</b>
<b>DB</b>	- Daň z příjmu za běžnou činnost

Symbol	Položka
<b>VH<sub>B</sub></b>	= Výsledek hospodaření za běžnou činnost
<b>V<sub>M</sub></b>	+ Mimořádné výnosy
<b>N<sub>M</sub></b>	- Mimořádné náklady
<b>D<sub>M</sub></b>	- Daň z mimořádné činnosti
<b>VH<sub>M</sub></b>	= <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>
<b>VH</b>	= <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové

### Výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích)

„Rozvaha zachycuje stav majetku a kapitálu k určitému okamžiku. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy či výdaje. Z tohoto důvodu nastává obsahový i časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků.“ (Knápková, A. 2017. Str. 52)

Výkaz cash flow slouží k posouzení skutečné finanční situace a odpovídá na otázku: kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a na jaké účely je použil. Výkaz cash flow podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Pojmem „peněžní toky“ rozumíme přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje) peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Hotovost včetně cenných papírů a peníze na bankovních účtech jsou považovány za peněžní prostředky. Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní majetek, který je lehce směnitelný za hotové peníze na předem známou peněžní částku a u tohoto majetku se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase. (Růčková, P. 2019. Str. 35)

Výkaz lze rozdělit na tři základní části:

- Provozní činnost
- Investiční činnost
- Finanční činnost

Výkaz cash flow se v zásadě kvantifikuje dvěma způsoby:

- **přímo** – (sledování příjmů a výdajů za dané období)
- **nepřímo** – (transformace zisku do pohybu peněžních prostředků)

### Přehled o změnách vlastního kapitálu

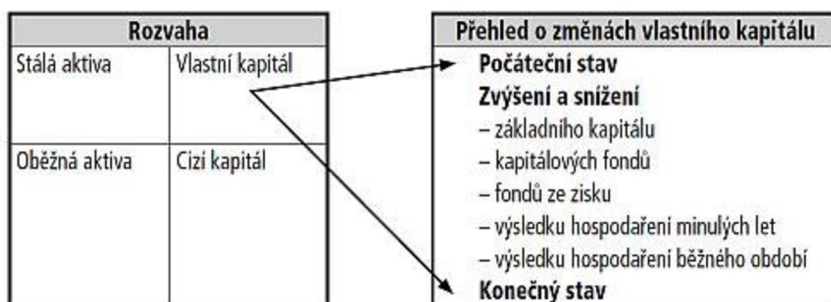
Přehled o změnách vlastního kapitálu uvádí informace o zvýšení nebo snížení jednotlivých složek vlastního kapitálu mezi dvěma účetními obdobími. Jedná se o doplňkový

výkaz k té části rozvahy, kde jsou vykazovány stavové položky vlastního kapitálu minulého a běžného období. Výkaz změn vlastního kapitálu ukazuje, jak se jednotlivé položky vlastního kapitálu během období snížily nebo zvýšily. (Müllerová, L. 2022)

Údaje pro sestavení přehledu o změnách vlastního kapitálu jsou čerpány z rozvahy a obrátů kapitálových účtů v hlavní knize. Při sestavení výkazu je nutné provést kontrolu:

- dodržování všech ustanovení zákona o obchodních korporacích týkajících se vlastního kapitálu,
- zaúčtování všech transakcí týkajících se vlastního kapitálu, o nichž rozhodla valná hromada. (Müllerová, L. 2022)

### Obrázek 2 – Vztah mezi rozvahou a přehledem o změnách vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha účetní závěrky

Účetní závěrka je nedílnou součástí účetního výkaznictví: rozvaha, výkaz zisků a ztráty a příloha k účetní závěrce. Zatímco účetní výkazy obsahují hodnotové údaje, příloha účetní závěrky popisným způsobem vysvětluje a doplňuje informace obsažené v těchto výkazech. Na rozdíl od jiných účetních výkazů se příloha k účetní závěrce zveřejňuje vždy. (Pokorná, L. 2021)

Příloha účetní závěrky je povinnou součástí účetní závěrky všech účetních jednotek, jelikož obsahuje vysvětlení a doplňující informace k údajům v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Množství zveřejněných informací se výrazně liší podle kategorie účetní jednotky. V případě mikro a malých účetních jednotek je také důležité, zda mají povinnost provádět audit účetní závěrky. (Pokorná, L. 2021)

Pořadí a obsah vysvětlujících a doplňujících informací v příloze účetní závěrky upravuje vyhláška k zákonu o účetnictví. Stanovuje minimální informace, které musí příloha obsahovat. Jakožto základní informace obsahuje:

- *obchodní firmu nebo název a sídlo příp. bydliště,*



- *identifikační číslo osoby, pokud je přiděleno, a informaci o zápisu do veřejného rejstříku,*
- *právní formu účetní jednotky,*
- *informaci o tom, že je účetní jednotka v likvidaci,*
- *předmět podnikání účetní jednotky nebo účel, pro který byla zřízena,*
- *rozvahový den nebo okamžik, ke kterému byla závěrka sestavena.*

Kromě těchto klíčových informací lze v příloze k účetní závěrce nalézt údaje o použitých obecných účetních zásadách a použitých účetních metodách, informace o použitém oceňovacím modelu pro stanovení reálné hodnoty, povahu a výši jednotlivých výnosů a nákladů, zápůjčky a úvěry včetně úrokových sazeb a dalších hlavních podmínek, průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období a řadu dalších informací o společnosti. Příloha účetní závěrky je cenným zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy. (Pokorná, L. 2021)

### **3.1.3 Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS**

*„Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) představují celosvětově uznávaný soubor účetních pravidel pro přípravu a sestavení účetních závěrek. Jejich posláním je zajistit, aby účetní závěrka obsahovala kvalitní, transparentní a celosvětově srovnatelné informace, které jsou pro uživatele relevantní.“* (Hýblová, E. a Hampl, F. 2020. Str. 4)

Pro investory působící na mezinárodních trzích jsou důležité ekonomické informace, na základě kterých se mohou racionálně rozhodovat. V tomto případě jsou hlavním zdrojem těchto informací výstupy z účetnictví v podobě účetních výkazů. Účetnictví založené pouze na národní legislativě příslušného státu však neposkytuje informace srozumitelné všem potenciálním uživatelům. Potřebují poskytovat informace ve formě založené na mezinárodně uznávaných účetních konceptech, principech a standardních řešeních. Účelem mezinárodního účetnictví je zejména zajistit srovnatelnost vykazovaných informací o finanční situaci a výkonnosti různých společností působících v odlišných národních podmínkách. (Knápková, A. 2017. Str. 181)

Celosvětová aplikace IFRS je v tomto ohledu řešením, které čerpá z mnoha výhod plynoucích zejména ze zvýšení srovnatelnosti účetních výkazů společností a tím, že investorům umožňuje přístup ke kapitálu s nižšími náklady a nižším rizikem.

V současné době existují tři významné linie mezinárodní účetní harmonizace. Jedná se o Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS, účetní směrnice Evropské unie a národní účetní standardy USA – US GAAP (General Accepted Accounting Principles). (Dvořáková, D. 2017. Str. 3)

Mezinárodní účetní standardy vznikly v 70. letech 20. století. International Accounting Standards (IAS) byly poprvé vydány za účelem harmonizace účetnictví. Od roku 2001 jsou vydávány nové standardy pod názvem Mezinárodní standardy účetního výkaznictví – International Financial Reporting Standards (IFRS). Změna názvu by měla odrážet skutečnost, že se jedná o standardy účetního výkaznictví, a nikoli standardy upravující postupy účtování. Oba soubory standardů platí současně do té doby, dokud nebudou stávající IAS nahrazeny novými IFRS.

Mezinárodní standardy účetního výkaznictví obsahují: (Hýblová, E. a Hampl, F. 2020. Str. 14)

- *Úvod – definuje účel IFRS, uvádí řídicí orgány Nadace IFRS a jejich pracovní programy.*
- *Předmluva k výkladu standardů.*
- *Koncepční rámec pro přípravu a předkládání účetních výkazů.*
- *Účetní standardy (IAS, IFRS).*
- *Interpretace standardů (SIC, IFRIC).*

Standardy jsou v současné době využívány:

- *jako základ pro národní úpravy účetnictví,*
- *jako mezinárodní měřítko pro země, které vyvíjejí svou národní úpravu,*
- *jako jednotné měřítko pro nadnárodní nebo mezinárodní společnosti,*
- *společnostmi kótovanými na světových burzách.*

V roce 2015 požadovalo či umožňovalo přibližně 130 zemí světa sestavovat účetní závěrku v souladu s IFRS. (Hýblová, E. a Hampl, F. 2020. Str.14)

Standardy jsou rozčleněny do čtyř hlavních částí:

- *Definice pojmů.*
- *Způsoby oceňování.*
- *Kritéria pro rozpoznání (vykázání) položky v účetní závěrce.*
- *Požadavky na zveřejnění.*

IFRS jsou založeny na účetních zásadách, to znamená, že obsahují požadavky na to, jak „uznávat, oceňovat a vykazovat“ položky v účetní závěrce. Neobsahují podrobné účetní postupy.



V souladu s Nařízením (ES) č. 1606/2002 o Mezinárodních účetních standardech jsou všechny společnosti, které emitují cenné papíry na regulovaném trhu EU, včetně bank a pojišťoven, povinny od roku 2005 sestavovat konsolidovanou účetní závěrku v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví. (Hýblová, E. a Hampl, F. 2020. Str. 15)

### **3.1.4 Specifika vedení účetnictví a příprava účetní závěrky v souladu s IFRS**

Vzhledem k rozdílným požadavkům zákona o účetnictví mohou organizace podle situace vést účetnictví buď přímo podle IFRS, nebo podle CAS (česká účetní legislativa) a při sestavování účetní závěrky podle IFRS zohlednit rozdíly mezi CAS a IFRS v podobě dodatečných úprav při sestavování primárních výkazů a informací ke zveřejnění v příloze.

V druhém případě musí auditor také získat dostatečné znalosti o tom, jak identifikovat a vypočítat úpravy mezi CAS a IFRS a kontrolním systémem používaným účetní jednotkou v souladu s Mezinárodními auditorskými standardy, a posoudit související auditorská rizika. Auditor by měl naplánovat a otestovat úpravy, které mají být provedeny, aby získal dostatečné důkazní informace týkající se výpočtu těchto úprav, vstupů a kontrol, které se jich týkají, včetně rovnováhy kontinuity provedených úprav. Auditor by měl získat přiměřenou jistotu, že úpravy provedené účetní jednotkou mezi CAS a IFRS zahrnují všechny významné rozdíly týkající se účetní jednotky a jsou aplikovány takovým způsobem, že sestavená účetní závěrka (tj. včetně přílohy) věrně a poctivě zobrazuje všechna aktiva, pasiva, finanční situaci a výsledky hospodaření organizace v souladu s IFRS. S rostoucím počtem zásadních rozdílů mezi CAS a IFRS, zejména v oblasti výnosů, leasingů a finančních nástrojů, je tento přístup stále složitější a časově náročnější.

Úpravám se podnik nevyhne ani v případě, že pouze vede evidenci podle IFRS, tentokrát však z druhé strany. Účetní jednotka musí pro stanovení základu daně z příjmů použít hospodářský výsledek zjištěný podle CAS. Auditor by měl tuto skutečnost zohlednit při plánování auditorských postupů při ověřování daňových nákladů včetně odložených daní.

#### **Účetní závěrka**

Cílem účetní závěrky je informovat uživatele účetní závěrky o finanční situaci a o změnách ve finanční situaci podniku. Uživatelé posuzují schopnost podniku generovat peněžní prostředky s potřebnou jistotou i rozložením v čase, protože podnik musí dostát svým nesplaceným závazkům a vytvářet zisk, který rozděljuje vlastníkům. (Dvořáková, D. 2017. Str. 29)

Hlavními předpoklady pro sestavení účetní závěrky jsou aktuální báze a předpoklad trvání účetní jednotky v budoucnosti.

Akruální báze: Účetní závěrka sestavená na akruální bázi rozpoznává výsledky transakcí a jiných událostí v období, ve kterém nastaly (se kterým věcně a dočasně souvisí), a nikoli pouze tehdy, když jsou realizovány související peněžní toky.

Předpoklad trvání účetní jednotky: Účetní závěrka je obecně založena na předpokladu o budoucí životnosti účetní jednotky, což znamená, že účetní jednotka neuvažuje o ukončení činnosti a není nucena likvidovat nebo podstatně omezit své činnosti a bude v dohledné budoucnosti pokračovat v podnikání. (Dvořáková, D. 2017. Str. 29)

### 3.1.5 Funkční měna a měna vykazování

Základní pojmy v této oblasti:

- *Cizí měna – je jiná měna než funkční měna organizace.*
- *Funkční měna – je měna primárního ekonomického prostředí, ve kterém společnost působí.*
- *Kurzový rozdíl – je rozdíl vyplývající z převodu určitého počtu jednotek jedné měny do jiné měny při různých směnných kurzech.*
- *Měna vykazování – je měna používaná při předkládání účetní závěrky.*
- *Měnový kurz – je směnný poměr dvou měn.*
- *Peněžní položky – jsou držené peníze stejně jako aktiva a závazky, které mají být přijaty nebo zaplacený v pevném nebo určeném počtu jednotek měny.*
- *Závěrkový kurz – je aktuální měnový kurz na konci příštího účetního období.*

Zákon o účetnictví 563/1991 Sb. ukládá účetním jednotkám vedení účetnictví v jednotkách české měny a sestavování účetní závěrky v českých korunách. IFRS vyžadují, aby každá společnost určila svou funkční měnu a měřila své výsledky a finanční pozici v této měně. (Kubátová, A. H. 2018)

U účetních jednotek s významnou částí výnosů a nákladů nebo financování v cizích měnách je proto třeba pečlivě zvážit správnost použité funkční měny, která se může od české koruny lišit. Jiná funkční měna je obtížný problém, který nelze vyřešit bez zásadní změny nastavení IT společnosti.

Společnosti pak mohou prezentovat své účetní závěrky v souladu s IFRS v jakékoli měně vhodné pro uživatele účetní závěrky (vykazovací měna). Pokud je měna vykazování odlišná od funkční měny, převede účetní jednotka své výsledky a finanční pozici do měny vykazování v souladu s požadavky IAS 21.

IAS 21 – účelem tohoto standardu je určit, jak zahrnout transakce v cizí měně a zahraniční aktivity do účetní závěrky organizace a jak převést účetní závěrku do měny vykazování.

IAS 21 se použije:

- Při účtování transakcí a zůstatků v cizích měnách.
- Při převodu výsledků a finanční pozice zahraničních společností, které jsou zahrnuty v účetní závěrce společnosti plnou konsolidací, poměrnou konsolidací nebo ekvivalenční metodou.
- Při převodu výsledků a finanční pozice společnosti do měny vykazování.

Organizace samozřejmě často eviduje doklady v cizí měně, ať už jsou přijaté, nebo vydané. V tomto případě má na výběr z následujících možností:

- Použije aktuální kurz vyhlášený Českou národní bankou (ČNB) v den ocenění.
- Použije pevný kurz k prvnímu dni období, ve kterém subjekt pevný kurz uplatňuje. I zde musí své rozhodnutí převést do vnitropodnikové směrnice. Nejdelší období, na které lze pevný kurz stanovit, je jeden kalendářní rok.
- Použije skutečný kurz – to platí pro nákup a prodej cizí měny za českou korunu.

(Kubátová, A. H. 2018)

Vzhledem k tomu, že společnost Gazprom Neft sestavuje účetní závěrku v souladu s IFRS a ve svých finančních výkazech používá jako měnu vykazování rubl, bude „RUB“ převeden na „CZK“ v souladu s kurzem stanoveným Českou národní bankou, a to na konci každého roku.

### 3.2 Metody finanční analýzy

*„V rámci finanční analýzy vznikla celá řada metod hodnocení finančního zdraví podniku, zejména díky vývoji matematických, ekonomických a statistických věd. Při použití finanční analýzy musíme dbát na správnosti použití dané metody.“* (Synek, M. 2011. Str. 350)

*„Ve finančním hodnocení podniků se úspěšně uplatňují metody finanční analýzy jako nástroj finančního managementu (interní užití) nebo ostatních uživatelů (externích analytiků). Klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:“* (Sedláček, J. 2011. Str. 7)

➤ **Kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu**

➤ **Kvantitativní, tzv. technickou analýzu**

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčka

Pak rozeznáváme finanční analýzu podle časové dimenze na analýzu ex post a ex ante. Ex post analýza je založena na retrospektivních datech (datech v minulosti). Ex ante analýza je

orientována na budoucnost. Jejím úkolem je zhodnotit současnou situaci a dále předvídat směr vývoje podniku v příštích letech. (Sedláček, J. 2011. Str. 7)

### 3.2.1 Fundamentální analýza

„Fundamentální analýza je založena na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy. Opírá se o značné množství informací a odvozuje závěry zpravidla bez algoritmizovaných postupů.“ (Růčková, P. 2019. Str. 44)

„Východiskem fundamentální analýzy podniku je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jde zejména o analýzu vlivu:“ (Sedláček, J. 2011. Str. 7)

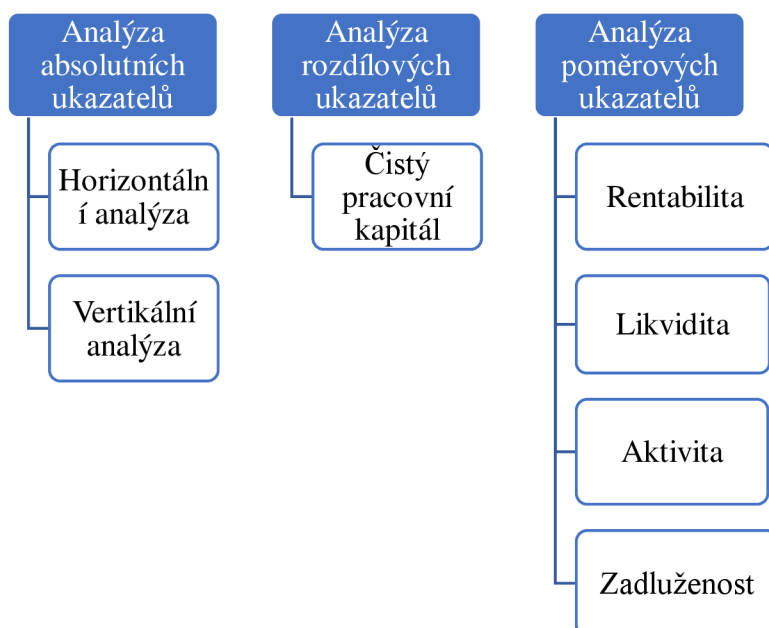
- vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku,
- právě probíhající fáze života podniku,
- charakteru podnikových cílů.

K identifikaci prostředí fundamentální analýza využívá zejména komparativní analýzy, jako je např. SWOT analýza, BCG matice, metoda kritických faktorů úspěšnosti nebo metoda BSC (balanced scorecard). (Sedláček, J.2011.Str. 7)

### 3.2.2 Technická analýza

„Technická analýza využívá matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované metody ke kvantitativnímu zpracování dat a následnému posouzení výsledků z ekonomického hlediska.“ (Růčková, P. 2019. Str. 44)

### Obrázek 3 – Kvantitativní metody finanční analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové

### 3.3 Analýza absolutních ukazatelů

„Absolutní ukazatelé vycházejí přímo z účetních výkazů. Analyzovaná data porovnáme za daný účetní rok s rokem minulým. U daných údajů sledujeme jak absolutní změny těchto údajů, tak i změny procentní (relativní).“ (Máče, M. 2005. Str. 29)

Moderní standardy finanční analýzy rozdělují tuto metodu na:

Horizontální analýzu (analýzu trendů)

Vertikální analýzu (procentní rozbor komponent)

Zdroj: vlastní zpracování dle Máče

#### 3.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza bývá někdy označována jako analýza trendů. Jde o porovnání změn položek jednotlivých výkazů v chronologickém pořadí.

Kvantifikuje absolutní změnu položky výkazu a její procento oproti základnímu roku. Změny jednotlivých položek jsou pak vyjádřeny v procentech nebo absolutních hodnotách. Účetní závěrka musí obsahovat jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje týkající se předchozích let. Pro upřesnění je nutné mít údaje alespoň za dvě po sobě jdoucí období. (Holečková, J. 2008)

Porovnávání položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky se provádí po řádcích, horizontálně, a proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat.

Výpočet vypadá takto:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

#### 3.3.2 Vertikální analýza

„Vertikální analýza (procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %.“ (Knápková, A. 2017. Str. 71)

Při rozboru rozvahy jsou položky výkazu vyjádřeny procentem z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv, tedy z bilanční sumy. Pro analýzu VZZ se obvykle za základ považuje procentní vyjádření konkrétní položky, výše celkových výnosů nebo tržeb.

Díky vertikální analýze je možné porovnávat dosažené výsledky nejen s výsledky předchozích období, ale také s výsledky konkurenčních podniků různých velikostí. Pojem *vertikální* je zde míněn v tom smyslu, že metodika analýzy je zpravidla rozpracována v jednotlivých letech od shora dolů. (Máče, M. 2005. Str. 30)

### 3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

*„Rozdílové ukazatele se vypočítávají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (mají své opodstatnění zejména v oblasti řízení oběžných aktiv, a tím i řízení likvidity).“*  
(Růčková, P. 2019. Str. 44)

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Analýza rozdílových ukazatelů používá především výkazy, které zahrnují tokové položky, jedná se o výkazy zisku a ztrát, výkazy cash flow. V analýze oběžných aktiv se u této metody využijí i výkazy rozvahy. Rozdílové ukazatele jsou někdy označovány jako fondy finančních prostředků. (Růčková, P. 2019. Str. 47)

Nejběžnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál. Rozdílové ukazatele zároveň zahrnují čisté pohotové prostředky (ČPP) a čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.

#### 3.4.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Obecně se pod pojmem pracovní kapitál (PK) rozumí takové investice do oběžných aktiv, jako jsou hotovost, cenné papíry, obchodní pohledávky a zásoby. Na druhou stranu lze PK použít jako čistý pracovní kapitál (ČPK), který se vypočítá odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv jako více popisný koncept pro účely řízení pracovního kapitálu. Investice do čistého pracovního kapitálu lze interpretovat jako kapitál, který je získán s provozním cyklem podniku kratším než jeden rok. ČPK proto představuje potenciál likvidity podniku k zásobování peněžních potřeb, které vzniknou v souvislosti s provozní činností. (Akbulut, R. 2011. Str. 196)

Podle Michalského (2008) je základním finančním účelem firmy maximalizace její hodnoty. K realizaci tohoto základního cíle by mělo přispět i řízení zásob.

Úvěřující banky nebo věřitelské obchodní společnosti věnují pozornost vztahu mezi krátkodobými závazky a oběžnými aktivy v rozvaze společnosti, které půjčují. Má společnost dostatek oběžných aktiv, aby splatila své krátkodobé dluhy? Na tuto otázku lze odpovědět výpočtem ČPK společnosti.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál bude kladný, když má společnost více aktiv než dluhů. Pozitivní ČPK znamená, že společnost může pokračovat ve své provozní činnosti a růst stále více. Jinými slovy, společnost bude moci pokračovat ve výrobě se zbývajících oběžnými aktivy po zaplacení krátkodobých závazků. Negativní ČPK znamená, že společnost není schopna splatit své krátkodobé závazky při splatnosti. (Kılıç, U.H. 2014. Str. 90)

### 3.4.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky (ČPP) určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Vypočítá se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Do pohotových peněžních prostředků zahrnujeme hlavně peníze v hotovosti a na běžných účtech. Dále mohou být do pohotových peněžních prostředků zahrnutы krátkodobé termínované vklady a krátkodobé cenné papíry, jelikož jsou rychle přeměnitelné na peníze. (Knápková, A. 2017. Str. 86)

$$\text{ČPP} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\text{žn\acute{i} prostředky} - \text{okamžit\acute{e} splatn\acute{e} závazky}$$

Výhodou tohoto ukazatele je jeho nízká korelace s podnikovými oceňovacími technikami. Zveřejněné účetní závěrky neposkytují pro externí analytiku vstupní data pro výpočet tohoto ukazatele.

### 3.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Představuje určitý kompromis, střední cestu mezi předchozími metodami ČPK a ČPP.

*„Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky.“* (Sedláček, J. 2011. Str. 38)

$$\text{ČPPFF} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

## 3.5 Analýza poměrových ukazatelů

*„Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod především proto, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku.“* (Knápková, A. 2017. Str. 87)

Poměrové ukazatele udávají podíl dvou absolutních ukazatelů a počítají se jako poměr jednotlivých položek v účetních výkazech k jedné konkrétní položce nebo k jejich skupinám. V praxi se osvědčilo pouze několik výchozích ukazatelů, které jsou řazeny do skupin zaměřených na určitý aspekt finanční situace podniku. (Knápková, A. 2017. Str. 87)

Mezi poměrové ukazatele patří:

Rentabilita

Likvidita

Aktivita

Zadluženost

### 3.5.1 Ukazatele rentability

*„Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy.“*  
(Růčková, P. 2019. Str. 60)

#### Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)

Rentabilita aktiv je ukazatel ziskovosti, který často používají finanční manažeři k měření celkové efektivity při generování zisků s dostupnými aktivy. Podle Fahmi (2014) ukazatel rentability aktiv (ROA) znázorňuje, do jaké míry je investice schopna poskytnout výnosy podle očekávání. (Handrail, A. a Septyanto, D. 2021)

*„Hodnota ukazatele udává, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu. Poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda jsou tato aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů.“* (Máče, M. 2005. Str. 33)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad \text{nebo} \quad ROA = \frac{EAT}{aktiva}$$

\* EBIT – zisk před zdaněním a úroky

\* EAT – čistý zisk

#### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

*„ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři.“* (Máče, M. 2005. Str. 33)

Použití ROE jako hlavní vysvětlující proměnné má výhody z hlediska měření přínosů plynoucích investorům z akcií a porovnávání výkonnosti různých investic do akcií. Tato závislá proměnná se stává důležitou pro posouzení atraktivity akciových trhů pro investory a možných faktorů ovlivňujících vývoj akciového trhu. (Mihail, BA. a Micu, CD. 2021)



$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

\* EAT – čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období)

\*\* Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než **0,08**.

Majitelé kromě efektivity vložených prostředků hodnotí i to, zda jim investice přinášejí dostatečné výnosy, které by z dlouhodobého hlediska měly být vyšší než u státem garantovaných cenných papírů.

### Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

*„ROS poměřuje čistý zisk společnosti s celkovými tržbami. Výsledek nám indikuje, kolik korun zisku přinesla účetní jednotce jedna koruna tržeb.“ (Máče, M. 2005. Str. 33)*

V praxi se tento ukazatel někdy nazývá ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. V tomto případě je nutné, aby byl do kategorie zisku dosazován čistý zisk, tedy po zdanění.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

\* EAT – čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období)

Doporučené hodnoty pro tyto ukazatele nelze jednoznačně definovat, protože v rámci sektorů existují rozdíly. V jednom sektoru bude kladen důraz na rentabilitu tržeb, v jiném sektoru na obrat celkových aktiv. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace ve firmě z hlediska výroby. V případě, že zisková marže klesá, je nutné se zaměřit na analýzu nákladů, protože i těmi je zisková marže ovlivněna. (Růčková, P. 2019. Str. 66)

### 3.5.2 Ukazatele likvidity

*„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.“ (Růčková, P. 2019. Str. 57)*

Obecně se používají tři hlavní ukazatele likvidity:

- běžná likvidita (likvidita III. stupně),

- pohotová likvidita (likvidita II. stupně),
- okamžitá likvidita (likvidita I. stupně).

### **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**

„Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků.“ (Růčková, P. 2019. Str. 59)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

\* Doporučená hodnota je v rozmezí **1,5–2,5**

Tento ukazatel lze použít k určení, zda je společnost schopna uspokojit své věřitele, když přemění svá oběžná aktiva na hotovost. Čím vyšší je hodnota běžné likvidity, tím vyšší je pravděpodobnost udržení platební schopnosti společnosti. Za optimální hodnotu ukazatele se považuje poměr 2 : 1.

### **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

„Vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj.“ (Kalouda, F. 2016. Str. 66)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

nebo

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

\* Doporučená hodnota je v rozmezí **1,0–1,5**

Pro pohotovou likviditu by měl být číselník stejný jako jmenovatel, to znamená, že poměr je 1 : 1, případně až 1,5 : 1. Pokud je hodnota menší než 1, tak by podnik musel spoléhat na případný prodej zásob. Čím vyšší je hodnota pohotové likvidity, tím lépe pro věřitele, ale nepříznivější pro akcionáře, protože velký objem oběžných aktiv naznačuje, že společnost využívá investované prostředky neoptimálně. (Růčková, P. 2019. Str. 59)

### Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Okamžitá likvidita představuje to nejužší vymezení likvidity. Pro výpočet ukazatele vstupují jen ty nejlídnější položky z rozvahy. Okamžitá likvidita představuje schopnost účetní jednotky ihned uhradit krátkodobé závazky. Pojem finanční majetek představuje peníze v pokladně, na běžném účtu, obchodovatelné cenné papíry a šeky (tedy ekvivalenty hotovosti). (Růčková, P. 2019. Str. 58)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

\* Doporučená hodnota je v rozmezí **0,2–0,5**

Vysoké hodnoty ukazatele ukazují na neefektivní využití finančních prostředků.

### 3.5.3 Ukazatele aktivity

*„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“* (Růčková, P. 2019. Str. 70)

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. V případě, že má společnost více aktiv, než je potřeba, vznikají zbytečné náklady. V opačném případě, kdy má společnost nedostatek aktiv, přichází o potencionální nabídky a možnosti výnosů, a tedy i tržeb – zisku. Ukazatele aktivity lze vyjádřit ve dvou formách, a to buď jako ukazatele počtu obrátek, nebo jako ukazatele doby obratu. (Máče, M. 2005. Str. 35)

### Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu aktiv měří výkonnost aktiv společnosti při vytváření příjmů nebo tržeb. Porovnává výši tržeb nebo příjmů se svými celkovými aktivy.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

\* Minimální doporučená hodnota pro tento ukazatel je «1»

Obecně je upřednostňován vyšší poměr, protože existuje důsledek, že společnost je efektivní při generování tržeb nebo výnosů. Nižší poměr ukazuje, že společnost nevyužívá aktiva efektivně a má vnitřní problémy. Ukazatele obratu aktiv se v různých sektorech liší, takže by se měly porovnávat pouze poměry společností, které jsou ve stejném sektoru. Poměr se počítá na roční bázi. (Beers, B. 2021)

## Obrat stálých aktiv

Ukazatel obratu stálých aktiv analytici obecně používají k měření provozní výkonnosti. Tento ukazatel efektivnosti porovnává tržby se stálými aktivy a měří schopnost společnosti generovat tržby z investic do dlouhodobého majetku, jmenovitě do nemovitostí, budov a zařízení. (Kenton, W. 2021)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vyšší míra obratu stálých aktiv ukazuje, že společnost efektivně využila investice do dlouhodobého majetku ke zvýšení tržeb. Nízká hodnota ukazatele znamená, že je nutné snížit investice společnosti a zaměřit se na zvýšení využití stávajících kapacit.

## Obrat zásob

Obrat zásob je finanční poměr, který ukazuje, kolikrát společnost prodala a nahradila zásoby během daného období. Výpočet obratu zásob může podnikům pomoci lépe se rozhodovat o cenách, výrobě, marketingu a nákupu nových zásob. (Fernando, J. 2021)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

U tohoto ukazatele není stanovena žádná doporučená hodnota. Ukazatel má také zásadní vliv na likviditu firmy. Jeho výsledek je však velmi orientační, protože je nadhodnocený – tržby vyjadřuje tržní hodnota, zatímco zásoby jsou uváděny v nákladových (pořizovacích) cenách.

## Doba obratu zásob

*„Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby).“*  
(Sedláček, J. 2011. Str. 62)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360$$

\* Ve dnech

Obecně platí, že čím menší je doba obratu zásob, tím lépe. Cílem efektivního hospodaření je dosažení co nejkratší doby obratu zásob.

### **Doba obratu pohledávek**

*„Vyjadřuje dobu, která uplyne ode dne vystavení faktury odběratelům až po příjem peněžních prostředků. Ukazuje tedy, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny.“* (Máče, M. 2005. Str. 36)

Hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s průměrem v odvětví. Delší průměrná doba inkasa pohledávek ukazuje na větší potřebu úvěrů, a tím i na vyšší náklady. Vypočítá se vydělením pohledávek celkovými tržbami a vynásobením 360 (dny v období).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Standardní hodnota ukazatele pro všechny podniky je uváděna kolem 30 dnů. Tento ukazatel je rovněž důležitý z hlediska plánování peněžních toků.

### **Doba obratu závazků**

*„Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Nicméně tento ukazatel může být velmi užitečný pro věřitele či potenciální věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.“* (Růčková, P. 2019. Str. 71)

Tento ukazatel představuje poměr tržeb k závazkům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

V případě doporučené hodnoty by tento ukazatel měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Pokud doba obratu závazků přesáhne součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což je výhodné. To však může vést k nízké úrovni likvidity. Mezi likviditou a aktivitou existuje úzký vztah a je třeba hledat kompromis. (Knápková, A. 2017. Str. 109)

### **3.5.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku a zjišťuje, v jaké míře podnik využívá k financování vypůjčené prostředky (tj. dluh podniku). Avšak zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě společnosti, avšak zároveň zvyšuje riziko finanční nestability. (Sedláček, J. 2011. Str. 63)

## **Celková zadluženost**

„Udává, z kolika procent jsou celková aktiva financována cizím kapitálem.“ (Máče, M. 2005. Str. 37)

Celková zadluženost je hlavním ukazatelem zadluženosti, který se nazývá také ukazatel věřitelského rizika. Tento ukazatel by však měl být posuzován v souvislosti s celkovou výnosností podniku a zároveň v souvislosti se strukturou cizího kapitálu.

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí **30–60 %**. Věřitelé obecně dávají přednost nižším hodnotám tohoto ukazatele. Obecně platí, že u finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků. Při hodnocení zadluženosti je však třeba vzít v úvahu příslušnost k odvětví a samozřejmě schopnost splácet úroky z dluhu. (Knápková, A. 2017. Str. 88)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

## **Koeficient samofinancování**

Dalším ukazatelem zadluženosti je koeficient samofinancování. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně 1 (součet je roven 100 %).

Ukazatel samofinancování je jedním z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční pozice podniku, ale opět je důležitý jeho vztah k ukazatelům rentability. (Růčková, P. 2019. Str. 68)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

## **Úrokové krytí**

Tento poměrový ukazatel vyjadřuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření podniku za dané účetní období. Obecně platí, že čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je úroveň finanční situace ve společnosti. Doporučená hodnota ukazatele by měla být 3 nebo i více. Pokud je hodnota tohoto ukazatele menší než 1, pak je společnost s největší pravděpodobností blízko bankrotu.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### 3.6 Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely slouží k posouzení finanční situace a zdraví společnosti. Tyto modely vznikly, aby bylo možné včas rozpoznat důvody nestability podniku, které mohou signalizovat bankrot podniku.

Bankrotní modely, které na základě reálných dat naznačují, zda analyzovaná společnost zbankrotuje, či nikoliv.

Bonitní modely jsou založeny na analýze finančního zdraví podniku. Cílem je částečně na základě teoretických a praktických znalostí zařadit společnost do správné kategorie, tedy mezi dobré či špatné společnosti. (Kalouda, F. 2016. Str. 70)

#### Altmanův model

Altmanův model predikce bankrotu: tento model byl původně vyvinut v roce 1968 Edwardem I. Altmanem, kde využíval data získaná od velkých amerických společností. Vyvinul model pro předpovídání pravděpodobnosti, že společnost zbankrotuje. Tento model používá pět finančních poměrových ukazatelů, které se specifickým způsobem kombinují a vytvářejí jediné číslo. Toto číslo se nazývá Z skóre. Je to obecné měřítko finančního zdraví společnosti. Tato hodnota má představovat celkový index finančního zdraví společnosti. (Mohammed, S. 2017)

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

kde:

X1 = pracovní kapitál / celková aktiva

X2 = zisk po zdanění / celková aktiva

X3 = zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva

X4 = vlastní kapitál / cizí kapitál

X5 = tržby celkem / celková aktiva

Tabulka 3 – Interpretace výsledků (Altmanův model)

Hodnota indexu	Hodnocení
$Z > 2,99$	Podnik je v dobré situaci a bude prosperovat.
$1,81 < Z < 2,99$	Podnik má nevyhraněnou finanční situaci – tzv. šedá zóna.
$Z < 1,81$	Podnik má jasné finanční problémy a je ohrožen bankrotem.

Zdroj: vlastní zpracování

První zmíněná rovnice se používá k oceňování akciových společností. Pro posouzení stavu společnosti s ručením omezeným se používá její upravená verze, která se liší definicí  $X_4$  a vahami přiřazenými jednotlivým ukazatelům. Altmanova rovnice bankrotu ( $Z$ -skóre) pro s. r. o.:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

kde:

$X_4$  = vlastní kapitál / (dlouhodobé závazky + krátkodobé závazky + bankovní úvěry a výpomoci)

**Tabulka 4 – Interpretace výsledků (Altmanův model 2. verze)**

Hodnota indexu	Hodnocení
$Z > 2,99$	Podnik je v dobré situaci a bude prosperovat.
$1,2 < Z < 2,99$	Podnik má nevyhraněnou finanční situaci – tzv. šedá zóna.
$Z < 1,2$	Podnik má jasné finanční problémy a je ohrožen bankrotem.

Zdroj: vlastní zpracování

#### Tafflerův model

Druhým běžně používaným modelem je model Taffler, který vznikl v roce 1977 a vychází z Altmanova modelu. Při provádění závěrečného hodnocení se doporučuje porovnat získané výsledky v odvětví, což by umožnilo přesnější predikci. (Vavrek, R., Vozarova, IK. A Kotulic, R. 2021)

$$Z_t = 0,53R_1 + 0,13R_2 + 0,18R_3 + 0,16R_4$$

kde:

$R_1$  = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky

$R_2$  = oběžná aktiva / cizí kapitál

$R_3$  = krátkodobé závazky / celková aktiva

$R_4$  = tržby celkem / celková aktiva

**Tabulka 5 – Interpretace výsledků (Tafflerův model)**

Hodnota indexu	Hodnocení
$Z > 0,3$	Nízká pravděpodobnost bankrotu podniku.
$0,2 < Z < 0,3$	Šedá zóna.
$Z < 0,2$	Vysoká pravděpodobnost bankrotu podniku.

Zdroj: vlastní zpracování



## Index IN

„Na základě souboru 1000 českých podniků a ověření vybraných matematicko-statistických modelů podnikového ratingu byl sestaven index důvěryhodnosti IN. Tento index odráží zvláštnosti českých účetních výkazů a ekonomické situace v ČR.“ (Dluhošová, D. 2008. Str. 94)

Index IN05 je poslední verzí z indexů IN.

$$IN05 = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E$$

kde:

A = aktiva celkem / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = tržby celkem / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

**Tabulka 6 – Interpretace výsledků (Index IN)**

Hodnota indexu	Hodnocení
$IN05 > 1,6$	Dobrá finanční situace podniku.
$0,9 < IN05 < 1,6$	Šedá zóna nevyhraněných výsledků.
$IN05 < 0,9$	Podnik netvoří hodnotu a je ohrožen bankrotem.

Zdroj: vlastní zpracování

## Kralickův Quicktest

Test, který navrhl v roce 1990 P. Kralicek, poskytuje rychlou možnost klasifikovat analyzovaný podnik. Kralickův rychlý test se skládá ze soustavy čtyř rovnic, na základě nichž se následně posuzuje situace ve firmě. První dvě rovnice poskytují informace o finanční stabilitě podniku, další dvě rovnice hodnotí jeho výnosovou situaci.

Každá rovnice je hodnocena 1 až 4 body.

R1 = vlastní kapitál / aktiva celkem

R2 = (cizí zdroje – peníze – účty u bank) / provozní cash flow

R3 = EBIT / aktiva celkem

R4 = provozní cash flow / výkony

**Tabulka 7 – Bodování výsledků Kralickova Quicktestu**

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	< 0	0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	> 0,3
<b>R2</b>	> 30	12–30	5–12	3–5	< 3
<b>R3</b>	< 0	0–0,08	0,08–0,12	0,12–0,15	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	> 0,1

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové

Nejprve hodnotíme finanční stabilitu podniku  $FS = (R1+R2)/2$ , poté výnosnost  $VS = (R3+R4)/2$  a nakonec souhrnné hodnocení finanční situace  $SH = (FS+VS)/2$ . Společnost je považována za velmi dobrou, pokud má více než 3 body. Pokud je hodnota menší než 1 bod, znamená to špatnou finanční situaci společnosti. (Dluhošová, D. 2008. Str. 93)

### 3.7 Strategická analýza

Strategická analýza je důležitým nástrojem strategického řízení. Jedná se o soubor různých analytických technik, které poskytují informace o vzájemných vztazích mezi okolím podniku (zahrnující makrookolí, konkurenční síly, odvětví, trh a konkurenty) a zdrojovým potenciálem podniku.

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou v budoucnu ovlivňovat strategii podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují či mohou v budoucnu existovat.“* (Synek, D. a Kislingerová, E. 2015. Str. 186)

Strategická analýza umožňuje:

- zvýšit ekonomickou výkonnost podniku a stabilizovat jeho finanční výkonnost na požadované úrovni v dlouhodobém horizontu;
- optimalizovat distribuci všech typů podnikových zdrojů k dosažení strategických cílů.

**Obrázek 4 – Strategická analýza**



Zdroj: Sedláčková a Buchta. 2006. Str. 10

Existují dvě hlavní oblasti zaměření strategické analýzy, a to analýza zaměřená na vnější prostředí společnosti a analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vztah a souvislost mezi oběma směry. (Synek, D. a Kislingerová, E. 2015. Str. 186)

Získané výsledky analýzy slouží jako podklad pro zpracování SWOT analýzy, která odhaluje silné a slabé stránky společnosti a také možné hrozby a příležitosti.

### **3.7.1 Analýza okolí podniku**

*„Analýza okolí je zaměřena na faktory okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí.“* (Synek, D a Kislingerová, E. 2015. Str. 186)

#### **Analýza makrookolí**

Analýza makroprostředí se zabývá faktory, které ovlivňují společnost na makroúrovni. Faktory ovlivňující makroprostředí se neustále mění a staly se mnohem dynamičtějšími a méně předvídatelnými než v minulosti. Statické indikátory nemají pro rozhodovací subjekty vypovídací hodnotu, takže analýza makroprostředí se zaměřuje především na trendy, protože změny v čase mohou ukázat směr do budoucna.

Analýza vlivů makroprostředí se zabývá faktory politického, ekonomického, sociálního a technologického charakteru. Pro analýzu vlivu makrookolí je jednou z nejznámějších a nejčastěji používaných metod PEST analýza.

## PEST analýza

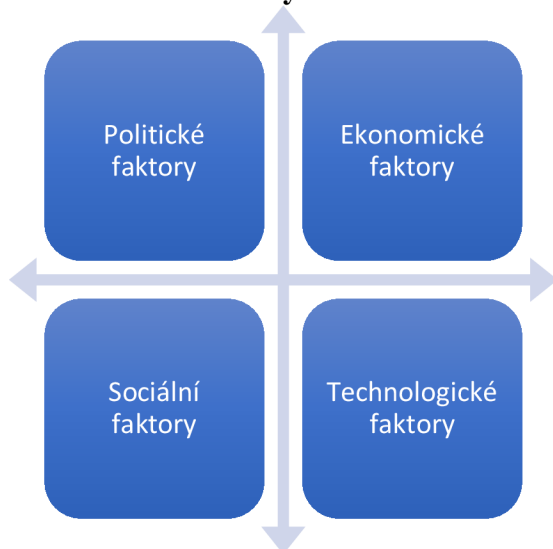
Analýza PEST (někdy označována i jako STEP) může být použita jako součást analýzy makroprostředí.

PEST analýza je metoda řízení, pomocí které může organizace posoudit hlavní vnější faktory ovlivňující její fungování, aby se stala na trhu konkurenceschopnější. Jak je popsáno zkratkou, tyto čtyři oblasti jsou pro tento model ústřední. (Kenton, W. 2020)

- **Politické** a legislativní
- **Ekonomické**
- **Sociální** a kulturní
- **Technické** a technologické

Předpokládá se, že PEST analýzu poprvé představil pod názvem ETPS profesor z Harvardu Francis J. Aguilar. V publikaci „Scanning the Business Environment“ z roku 1967 Aguilar představil ekonomické, technické, politické a sociální faktory jako hlavní vlivy na podnikatelské prostředí. Následně byla písmena přeskupena, aby vznikla pohodlná a svérázná zkratka, která se dnes používá. (Kenton, W. 2020)

**Obrázek 5 – PEST Analýza**



Zdroj: vlastní zpracování

Komplexní posouzení klíčových oblastí vlivu, které ovlivňují jak odvětví, v němž se společnost nachází, tak společnost samotnou, může přispět k efektivnějšímu strategickému plánování. Toto plánování lze provést, aby se maximalizovala schopnost organizace těžit z podmínek, které existují, a aby byla předem varována a lépe připravena na bezprostřední změny, což organizaci umožní zůstat před konkurencí. (Kenton, W. 2020)

## **Politické faktory**

Politický aspekt PEST analýzy se zaměřuje na oblasti, ve kterých vládní politika a změny v legislativě ovlivňují ekonomiku, konkrétní odvětví a danou organizaci.

Mezi politické faktory patří politická stabilita, členství v politicko-hospodářských uskupeních (např. EU, NATO), daňová politika, ochrana životního prostředí, dále zahraniční politika a státní regulace hospodářství a nakonec legislativa (antimonopolní zákony, regulace exportu a importu). (Mallya, T. 2007)

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory zahrnují především vývoj HDP, ekonomický růst, úrokové sazby a měnové kurzy, inflaci, míru nezaměstnanosti, nabídky a poptávky. (Jakubíková, D. 2008)

## **Sociální faktory**

Sociální faktory, které lze zahrnout do analýzy PEST, obsahují demografické a věkové rozdělení, úroveň vzdělání, rozdělení příjmů ve společnosti, kulturní postoje a trendy na pracovišti a životní styl. (Mallya, T. 2007)

## **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory patří rychlost technologických změn, výrobní technologie a infrastruktura v oblasti výroby, skladování, dopravy a komunikace. (Jakubíková, D. 2008)

Technologická složka zohledňuje specifickou roli a vývoj technologií v rámci odvětví a společnosti, stejně jako širší využití, trendy a změny technologií. Zajímavostí v této oblasti mohou být i vládní výdaje na technologický výzkum.

Účelem PEST analýzy je identifikovat oblasti, kde by změna mohla mít významný dopad na společnost, a vyhodnotit, jaké změny mohou v těchto klíčových oblastech nastat. Cílem tedy není sestavit vyčerpávající seznam všech vlivů, ale sledovat pouze ty významné. (Sedláčková, H. a Buchta, K. 2006)

PEST analýzu lze také použít při hodnocení vnitropodnikové struktury společnosti, aby bylo možné odhalit silné a slabé stránky její vnitřní politiky, ekonomického výhledu, sociálního klimatu a technologické základny. Výsledky této analýzy mohou vést ke změnám nebo zlepšení v oblastech, které jsou považovány za neuspokojivé. (Kenton, W. 2020)

K dosažení ještě komplexnějších výsledků lze PEST analýzu použít ve spojení s jinými formami strategické obchodní analýzy, jako je model SWOT (Strengths, Weaknesses,

Opportunities, and Threats). Srovnání mezi těmito dokončenými analýzami může poskytnout velmi solidní základ pro informované rozhodování. (Kenton, W. 2020)

### **Analýza mikrookolí**

*„Analýza mikrookolí zahrnuje odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním.“* Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími klíčovými částmi jsou identifikace sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu ovlivňujících úspěch či neúspěch firmy v odvětví. (Synek, D. a Kislíngerová, E. 2015. Str. 187)

Mikrookolí je prostředí, ve kterém podnik působí. Nejvýznamnějším modelem pro analýzu mikrookolí je Porterův model pěti sil.

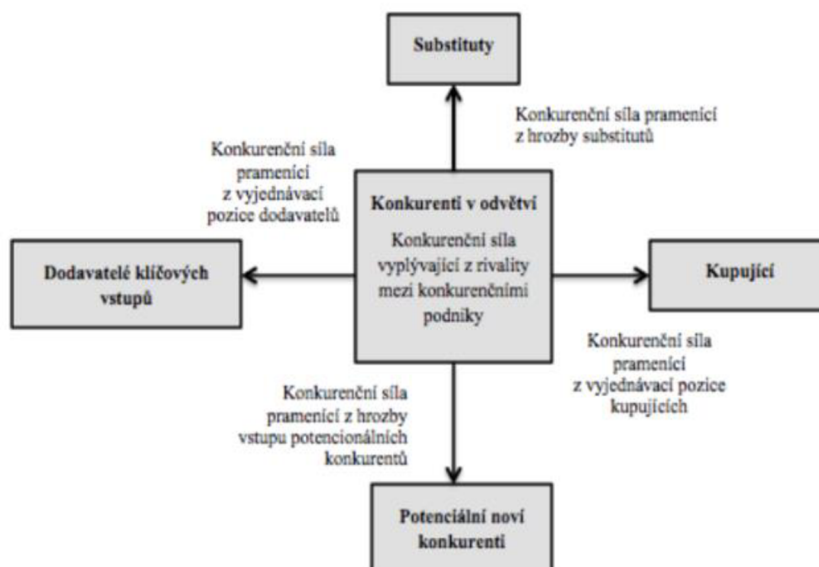
### **Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil je model, jehož cílem je identifikovat a analyzovat pět konkurenčních sil tvořících každé odvětví a také pomoci určit silné a slabé stránky odvětví. Analýza pěti sil se používá k určení struktury odvětví za účelem stanovení obchodní strategie. Model pěti sil lze aplikovat na jakýkoli segment ekonomiky, aby bylo možné pochopit úroveň konkurence v odvětví a zlepšit dlouhodobou ziskovost společnosti. Model pěti sil je pojmenován po profesoru Harvard Business School, Michaelu E. Porterovi. (Williams, P. 2020)

Porterův model pěti sil je model obchodní analýzy, který pomáhá vysvětlit, proč si různá odvětví mohou udržet různé úrovně ziskovosti. Model pěti sil se široce používá k analýze struktury odvětví a podnikové strategie společnosti. Porter identifikoval pět nepopíratelných sil, které hrají roli při utváření každého trhu a odvětví na světě. (Williams, P. 2020)

- I. *Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů*
- II. *Konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů*
- III. *Vyjednávací síla dodavatelů*
- IV. *Vyjednávací síla odběratelů / kupujících / zákazníků*
- V. *Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky*

**Obrázek 6 – Porterův model pěti sil**



Zdroj: Sedláčková a Buchta. 2006.

### **Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů**

Zvláštní hrozbu představuje náhradní zboží nebo služby, které lze použít místo produktů společnosti. Podniky, které produkují zboží nebo služby, pro něž neexistují žádné blízké substituty, budou mít větší prostor pro zvýšení cen a poskytnutí výhodných podmínek. Jsou-li k dispozici blízké substituty, zákazníci se mohou rozhodnout produkt společnosti nekupovat a síla společnosti může být oslabena. (Williams, P. 2020)

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím význačnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na změnu zákazníka. (Sedláčková, H. a Buchta K. 2006. Str. 51)

### **Konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů**

Vážnost hrozby, že do odvětví vstoupí nový konkurenční podnik, závisí na vstupních bariérách a očekávané reakci stávajících podniků. Síla společnosti závisí na síle nových subjektů vstupujících na její trh. Čím méně času a peněz konkurent vynaloží na vstup na trh společnosti a na to, aby byl efektivním konkurentem, tím více může být pozice zavedené společnosti výrazně oslabena. Odvětví se silnými překážkami vstupu je ideální pro stávající podniky v tomto odvětví, protože podnik může stanovit vyšší ceny a vyjednávat lepší podmínky. (Williams, P. 2020)

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Další faktor v modelu se týká toho, jak snadno mohou dodavatelé zvýšit náklady. Je ovlivněn počtem dodavatelů klíčových zdrojů zboží nebo služeb, tím, jak jsou tyto zdroje unikátní a kolik bude společnost stát přechod k jinému dodavateli. Čím méně je dodavatelů v odvětví, tím více by společnost závisela na dodavateli. V důsledku toho má dodavatel větší sílu a může zvýšit výrobní náklady a poskytnout další obchodní výhody. Na druhou stranu, pokud existuje mnoho dodavatelů nebo jsou nízké náklady na změnu mezi konkurenčními dodavateli, společnost může udržet své vstupní náklady nižší a zvýšit své zisky. Dodavatelé mohou svou sílu prokázat zvýšením ceny dodávaných zdrojů nebo snížením jejich kvality. (Williams, P. 2020)

## **Vyjednávací síla odběratelů / kupujících / zákazníků**

Zákazníci mohou také významně ovlivnit ziskovost odvětví tím, že vyvinou tlak na cenu nebo kvalitu produkce daného odvětví.

Jednou z pěti sil je schopnost zákazníků snížit ceny nebo úroveň výkonu. Je to ovlivněno tím, kolik má společnost odběratelů nebo zákazníků, jak důležitý je každý zákazník a kolik bude společnost stát nalezení nových zákazníků nebo trhů pro své produkty. Menší a efektivnější zákaznická základna znamená, že každý zákazník má více příležitostí vyjednat nižší ceny a lepší nabídky. Pro společnost s mnoha malými, nezávislými zákazníky bude snazší účtovat vyšší ceny, aby se zvýšila ziskovost. (Williams, P. 2020)

## **Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky**

Intenzita konkurence je odrazem energie, kterou konkurenční firmy vkládají do snahy získat lepší postavení na trhu, používaných nástrojů a konkurenčních strategií směřujících k dosažení úspěchu na trhu.

Poslední síla se týká počtu konkurentů a jejich schopnosti podkopat pozici firmy. Čím větší je počet konkurentů a také počet ekvivalentních produktů a služeb, které nabízejí, tím menší je síla firmy. Dodavatelé a kupující hledají firemního konkurenta, pokud jsou schopni nabídnout lepší nabídku nebo nižší ceny. Když je konkurence naopak nízká, firma je schopna účtovat vyšší ceny a stanovit obchodní podmínky, aby dosáhla vyšších tržeb a zisků. (Williams, P. 2020)



### 3.7.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností je zaměřena na určení zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí disponovat, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti, jež se v jeho okolí neustále objevují.

Při analýze zdrojů je kladen důraz na jednotlivé typy zdrojů a při analýze schopností na jejich využití. Komplexní analýza vnitřních zdrojů a schopností je zaměřena na identifikaci konkrétních silných stránek společnosti jako základu konkurenční výhody. (Synek, D. a Kislingerová, E. 2015. Str. 187)

*„Výsledky provedené analýzy představují podklady pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii podniku.“* (Synek, D. a Kislingerová, E. 2015. Str. 187)

#### SWOT analýza

SWOT analýza má svůj původ v 60. letech 20. století. Pohled na zdroje se zaměřuje na vnitřní zdroje, schopnosti a klíčové kompetence organizace a obhájí budování strategií na těchto základech, aby byla zajištěna konkurenceschopnost organizace a atraktivita průmyslového sektoru.

Dvěma hlavními složkami SWOT analýzy jsou indikátory vnitřní situace popsané stávajícími silnými a slabými stránkami a indikátory vnějšího prostředí popsané stávajícími příležitostmi a hrozbami. (Seker, S. a Ozgurler, M. 2013)

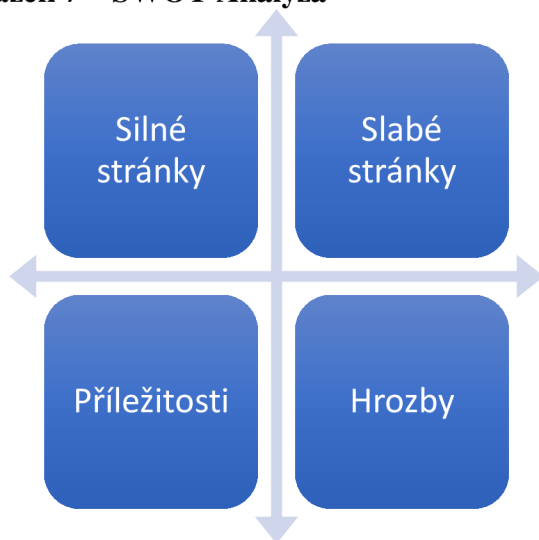
Zkratka SWOT je odvozena z počátečních písmen anglických názvů čtyř analyzovaných oblastí.

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Analytici představují analýzu SWOT jako čtverec rozdělený do čtyř kvadrantů, z nichž každý je věnován jednomu prvku SWOT. Toto vizuální uspořádání poskytuje rychlý přehled o pozici společnosti.

Zároveň při použití SWOT analýzy nezískáte přesná doporučení pro akci, ale určíte si strategii rozhodování.

**Obrázek 7 – SWOT Analýza**



Zdroj: vlastní zpracování

➤ Silné stránky popisují, v čem společnost vyniká a čím se odlišuje od konkurence: silná a známá značka, loajální zákaznická základna, silná bilance, unikátní technologie atd.

➤ Slabé stránky neumožňují společnosti pracovat na optimální úrovni. To jsou oblasti, kde se společnost potřebuje zlepšit, aby si udržela konkurenceschopnost: slabá značka, nadprůměrný obrat, vysoká zadluženost, nedostatečný dodavatelský řetězec nebo nedostatek kapitálu.

➤ Příležitosti jsou spojeny s příznivými vnějšími faktory, které mohou firmě poskytnout konkurenční výhodu. Pokud například země sníží cla, může výrobce automobilů vyvézt svá auta na nový trh, čímž zvýší prodeje a podíl na trhu.

➤ Hrozby se týkají faktorů, které mohou poškodit potenciál společnosti. Sucho například představuje hrozbu pro společnost produkující pšenici, protože může zničit nebo snížit výnosy plodin. (Kenton, W. 2020)

Výhody SWOT analýzy: univerzálnost, jednoduchost, práce s porovnáváním dat; schopnost používat jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu.

Nevýhody SWOT analýzy: výsledky tady a teď (s příchodem nových faktorů nebo změn bude potřeba provést analýzu znovu); SWOT analýza ukazuje pouze celkový obraz a směr činnosti. S její pomocí není možné získat přesná čísla, ale je možné pochopit a promyslet celkovou obchodní strategii.

SWOT analýza je jednoduchá a univerzální metoda pro práci s daty. Pomáhá udělat si obrázek nejen o silných a slabých stránkách, ale zohledňuje i možné hrozby a příležitosti, to znamená, že tvoří celkem objektivní obraz o tom, co se s produktem či firmou na trhu děje.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

**Gazprom Neft** je ruská ropná společnost. Společnost byla založena v roce 1995 jako Siberian Oil Company. V roce 2005 získala kontrolní podíl ve společnosti Gazprom a v roce 2006 byla Sibneft přejmenována na Gazprom Neft. Sídlo společnosti se nachází v Rusku ve městě Petrohrad.

Gazprom Neft je vertikálně integrovaná ropná společnost. Mezi hlavní činnosti patří průzkum a rozvoj nalezišť ropy a zemního plynu, rafinace ropy a také výroba a prodej ropných produktů. Společnost je jedním z lídrů v ruském ropném průmyslu, pokud jde o efektivitu. Největším akcionářem Gazprom Neft je A. s. Gazprom (95,68 %).

Hlavní teze společnosti: „Rozvíjet se k rozvoji světa. Tvořit, být hrdý na stvořené. Vytváříme zdroje pro budoucnost, obohacujeme svět energií, znalostmi a technologiemi, abychom mohli s jistotou postupovat vpřed.“

Oficiální webová stránka podniku: [www.gazprom-neft.ru](http://www.gazprom-neft.ru).

#### Obrázek 8 – Gazprom Neft



Zdroj: Dostupné online <https://www.gazpromneft.com/company/oil-refining/omsk-refinery/>

Gazprom Neft je jednou z největších světových veřejných společností, pokud jde o prokázané zásoby uhlovodíků, a je jedním z lídrů v oblasti jejich výši.

Hlavní výrobní centra Gazprom Neft se nacházejí v autonomních okruzích Jamalo-Něnc a Chanty-Mansi a také v Tomské a Orenburské oblasti. Kromě toho Gazprom Neft realizuje výrobní projekty mimo Rusko: v Srbsku, Iráku, Venezuele a dalších zemích. Společnost vykazuje jeden z nejlepších poměrů výroby a zpracování v ruském průmyslu. Hlavní zpracovatelská zařízení společnosti se nacházejí v Omsku, Moskvě a Jaroslavl a také v srbském městě Pančevo.

Společnost realizuje rozsáhlý program technologické modernizace svých ropných rafinérií Omsk (západní Sibiř), Moskva, Jaroslavl, Pancevo (Srbsko) s cílem zlepšit efektivitu a bezpečnost rafinace ropy, jakož i snížit dopad podniků na životní prostředí.

Produkty Gazprom Neft se vyvážejí do více než 50 zemí světa a prodávají se po celém Rusku i do zahraničí prostřednictvím rozsáhlé sítě vlastních prodejních podniků. V současné době má síť čerpacích stanic společnosti v Rusku, zemích CIS a Evropě více než dva tisíce stanic.

Hlavním cílem Gazprom Neft je do roku 2030 vybudovat společnost nové generace, která se stane měřítkem pro ostatní společnosti v tomto odvětví na světě z hlediska účinnosti, bezpečnosti a vyrobitelnosti. Gazprom Neft plánuje posílit svou pozici v první desítce veřejných ropných a plynárenských společností na světě, pokud jde o produkci kapalných uhlovodíků, zvýšit produkci a maximalizovat hodnotu vytvořenou na vyrobený barel. Společnost bude pokračovat ve zlepšování efektivity řízení hodnotového řetězce zvyšováním hloubky zpracování a výtěžnosti lehkých ropných produktů, rozvojem petrochemického podnikání, udržením vedoucí pozice a zvyšováním svého podílu na stávajících i nových produktových trzích.

Do roku 2030 má společnost Gazprom Neft v úmyslu stát se jedním ze světových lídrů z hlediska návratnosti investovaného kapitálu (ROACE) a efektivní správou portfolia projektů a aktiv zajistit dosažení úrovně 15 %.

Gazprom Neft se poprvé v historii dostal mezi tři největší ruské lídry v produkci ropy (62,3 milionů tun ropy). Nárůst o 4,3 % v roce 2017 oproti výsledku roku 2016 byl dán především aktivním rozvojem arktických polí společnosti a rozvojem iráckého aktiva Badra.

Velký tým společnosti spojuje společné hodnoty a poslání Gazpromu Neft: vytvářet zdroje pro budoucnost, obohacovat svět energií znalostmi a technologiemi pro jistý pohyb k lepšímu.

Počet zaměstnanců Gazprom Neft k 31. prosinci 2020 činil 82 960 lidí.

Ve společnosti převládá lineárně-funkční organizační struktura. Strukturální jednotky jsou organizovány na lineárním principu.

System řízení cílů přijatý ve společnosti umožňuje měřit výkon každého zaměstnance a hodnotit jeho přínos k celkovému případu. Principem fungování tohoto systému je rozdělení strategických cílů podniku na cíle strukturálních divizí a podniků, které se transformují do cílů a úkolů zaměstnanců. Pomáhá určit míru dosažení strategických a operačních cílů.

Jednou z důležitých oblastí práce s personálem v podniku je zlepšení systému nehmotné motivace zaměstnanců. Její programy zahrnují soutěže profesionální dokonalosti, sportovní soutěže, volnočasové a rekreační aktivity, firemní komunikační relace, veřejné uznání zásluh

zaměstnanců, udělování firemních vyznamenání. Společnost má jednotné standardy pro školení a rozvoj personálu.

**Tabulka 8 – Klíčové produkční a finanční ukazatele**

Rok	Zpracování ropy (mil. tun)	Počet pracovníků (osob)	Příjmy (mld. Kč)	Čistý zisk/(ztráta) (mld. Kč)	EBITDA, (mld. Kč)	Umístění v top společnostech (Kommersant)
2016	39,9	66 561	712,4	84,1	191,6	8
2017	38,6	67 882	736,9	93,0	202,6	4
2018	42,9	70 648	803,2	121,7	258,0	3
2019	41,5	78 847	902,6	145,3	288,8	3
2020	40,4	82 960	573,8	33,9	119,1	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

## 4.2 Finanční analýza

Finanční analýza je studium hlavních ukazatelů, koeficientů, které poskytují objektivní hodnocení aktuální finanční situace organizací za účelem přijímání manažerských rozhodnutí.

Po výpočtu finančních ukazatelů je možné zjistit aktuální stav a problémy v podniku a posoudit jeho schopnosti a vyhlídky do budoucna.

Kompetentní analýza umožňuje správně vytvořit strategii rozvoje, zlepšit mechanismus správy aktiv a přilákat finanční prostředky společnosti.

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu společnosti Gazprom Neft jsou mezinárodní finanční výkazy organizace za období 2016–2020.

## 4.3 Analýza absolutních ukazatelů

Vzhledem k tomu, že Gazprom Neft uvádí údaje v účetních výkazech v rublech, byl proveden převod na českou korunu na základě údajů převzatých z oficiálních statistik České národní banky.

**Tabulka 9 – Kurzy devizového trhu k 31. 12.**

Rok	Měna	Množství	Kód	Kurz
2016	rubl	100	RUB	42,007
2017	rubl	100	RUB	36,770
2018	rubl	100	RUB	32,271
2019	rubl	100	RUB	36,323
2020	rubl	100	RUB	28,692

Zdroj: Vlastní zpracování na základě oficiálních statistik České národní banky.

**Tabulka 10 – Průměrné směnné kurzy na devizovém trhu**

Roky	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Průměrné kurzy (100 RUB)</b>	39,389	34,521	34,297	32,508

Zdroj: Vlastní zpracování na základě oficiálních statistik České národní banky.

V této části bude provedena analýza absolutních ukazatelů, která zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza ukazuje změny jednotlivých položek v čase. Vyjadřuje se absolutně i relativně. Vertikální analýza ukazuje podíl určité celkové hodnoty (aktiva, pasiva).

**Tabulka 11 – Horizontální analýza aktiv**

AKTIVA	Absolutní změna (mil. Kč)				Relativní změna (v %)			
	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
<b>AKTIVA CELKEM</b> (total assets)	150 148	203 988	104 454	140 982	14,96	20,17	8,65	11,34
<b>Dlouhodobý majetek</b> (total non-current assets)	139 806	120 952	68 538	142 853	16,49	13,97	6,99	14,37
<b>Oběžná aktiva</b> (total current assets)	10 341	83 036	35 915	- 1 870	6,62	56,92	15,79	- 0,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Nejprve byla provedena horizontální analýza aktiv společnosti Gazprom Neft za období 2016–2020. Tabulka 11 ukazuje hlavní položky aktiv a jejich hlavní růstový trend. K největšímu nárůstu celkových aktiv došlo v letech 2017–2018, kdy v roce 2018 celková aktiva vzrostla o 203 988 mil. Kč oproti předchozímu roku. Relativní změna během tohoto období byla přibližně 20,17 %. Nejmenší nárůst celkových aktiv byl odhalen v období 2018–2019 a činí 104 454 mil. Kč, respektive relativní změna je 8,65 %.

Dále je z tabulky č. 11 vidět, že hodnota dlouhodobého majetku má ve všech sledovaných letech relativně stabilní vývoj. Největší absolutní změna byla zaznamenána mezi lety 2019–2020, a to 142 853 mil. Kč. Hlavním důvodem je především nárůst hodnoty pozemků, budov a zařízení v roce 2020, kdy byla hodnota ve výši 816 969 mil. Kč. K největšímu procentuálnímu nárůstu dlouhodobého majetku došlo v období 2016–2017 a činí 16,49 %.

Na základě výsledků získaných pro oběžná aktiva lze pozorovat volatilní hodnoty za sledované období, a dokonce i záporné hodnoty mezi roky 2019–2020. Oběžná aktiva v prvních třech sledovaných obdobích vzrostla a v posledním období výrazně poklesla. Největší nárůst oběžných aktiv byl zaznamenán v letech 2017–2018 ve výši 83 036 mil. Kč, což je o 56,92 % více než v předchozím roce. Důvodem tohoto růstu je zvýšení počtu peněžních prostředků společnosti Gazprom Neft v roce 2018. V roce 2018 peněžní prostředky činily 79 898 mil. Kč, což je o 2,4násobek oproti předchozímu roku, kdy peněžní prostředky byly ve výši 33 317 mil. Kč.

Největší pokles byl zaznamenán v letech 2019–2020, a to o 1 870 mil. Kč, respektive 0,75 %. Tento pokles v minulém období byl způsoben snížením pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

**Tabulka 12 – Horizontální analýza pasiv**

PASIVA	Absolutní změna (mil. Kč)				Relativní změna (v %)			
	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
<b>PASIVA CELKEM</b> (total liabilities and equity)	150 148	203 988	104 454	140 982	14,96	20,17	8,65	11,34
<b>Vlastní kapitál</b> (total equity)	84 672	114 845	75 926	16 010	14,89	20,05	11,11	2,23
<b>Cizí zdroje</b> (total liabilities)	65 476	89 143	28 528	124 972	15,05	20,32	5,44	23,84



<b>Krátkodobé závazky</b> (current liabilities)	74 792	28 648	- 17 707	89 568	65,6	17,31	- 9,18	53,95
<b>Dlouhodobé závazky</b> (non-current liabilities)	- 9 316	60 495	46 235	35 405	-2,9	22,14	13,94	9,89

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Na základě pravidla rovnosti aktiv a pasiv mají celková pasiva společnosti Gazprom Neft stejný vývoj, jaký byl popsán v horizontální analýze aktiv. Největší růst byl zaznamenán v letech 2017–2018 o 203 988 mil. Kč, respektive 20,17 %. K růstu pasiv v tomto období přispěl zejména výrazný nárůst vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Co se týče vlastního kapitálu, v průběhu účetních období dochází k postupnému zvyšování jeho hodnoty. Jeho nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v období 2017–2018, kdy vzrostl o 20,05 %, konkrétně 114 845 mil. Kč. Nejmenší nárůst vlastního kapitálu byl zaznamenán v posledním období, 2019–2020. Hodnota v této době byla 16 010 mil. Kč, relativní změna byla 2,23 %.

Cizí zdroje měly podobně jako celková pasiva v období 2016–2020 rostoucí trend. Pro podnik je žádoucí stav poklesu tohoto ukazatele, což znamená, že podnik splácí své závazky vůči jiným osobám a stává se méně závislým na jejich financování. Největší nárůst cizích zdrojů byl pozorován v letech 2019–2020, ve výši 124 972 mil. Kč, absolutní změna o 23,84 %. Tento nárůst je způsoben nárůstem krátkodobých závazků v roce 2020. Krátkodobé závazky v roce 2020 činily 67 251 mil. Kč, což je 4,5krát více ve srovnání s rokem 2019, kdy byly krátkodobé závazky ve výši 14 798 mil. Kč.

Při analýze krátkodobých závazků vidíme, že za období 2016/2017, 2017/2018 a 2019/2020 se jejich hodnota zvýšila. Největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2019 a 2020, s relativní změnou 53,95 %. Krátkodobé závazky se nejvíce snížily v období 2018–2019, a to o 9,18 % (17 707 mil. Kč).

V prvním období měly dlouhodobé závazky záporný rozdíl mezi roky 2016–2017 a činily -9 316 mil. Kč v absolutním vyjádření, respektive -2,9 % v relativní změně. Ve zbývajícím období měly dlouhodobé závazky tendenci narůstat, absolutní změna se v tomto období pohybovala v rozmezí 35 405 až 60 495 mil. Kč.



**Tabulka 13 – Horizontální analýza vybraných položek Výkazu zisků a ztrát**

VZZ	Absolutní změna (mil. Kč)				Relativní změna (v %)			
	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
<b>Celkové tržby z prodeje</b> (Total revenue from sales)	153 214	191 486	-1 366	-157 885	25,17	28,67	-0,16	-19,54
<b>Celkové provozní náklady</b> (Total operating expenses)	127 924	138 249	2 123	-59 910	24,84	24,54	0,3	-9,04
<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (Operating profit)	25 290	53 237	-3 489	-97 975	26,94	50,98	-2,23	-67,49
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> (Profit before income tax)	25 863	53 480	9 504	-118 446	25,3	47,64	5,77	-71,75
<b>Daň z příjmů</b> (Total income tax expense)	2 248	8 149	2 269	-20 450	11,46	42,52	8,36	-73,37
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b> (Profit for the period)	23 615	45 331	7 235	-97 995	28,59	48,69	5,26	-71,42

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Tabulka 13 zobrazuje horizontální analýzu vybraných položek výkazu zisku a ztráty. Nejvýznamnější položkou výnosů jsou tržby za prodej zboží a služeb, kde lze zpočátku v letech 2016–2017 a 2017–2018 pozorovat vzestupnou tendenci. Největší absolutní změna byla pozorována v období 2017/2018, a to ve výši 191 486 mil. Kč.

Tržby se v tomto období zvýšily o 28,7 % v důsledku růstu cen ropy a ropných produktů na světovém i domácím trhu a také nárůstu objemu prodeje ropných produktů. Růst tržeb byl brzděn poklesem prodeje ropy.

V dalším vykazovaném období je možné pozorovat prudký pokles tržeb. V období od 2018/2019 došlo k poklesu tržeb o 1 366 mil. Kč. Relativní změna tržeb zůstala na úrovni předchozího roku. Pokles cen na domácím i zahraničním trhu byl kompenzován nárůstem prodeje ropy. Největší pokles nastal v posledním období, 2019–2020, kdy tržby klesly o 157 885 mil. Kč.

Tržby poklesly o 19,5 % v důsledku nižších cen ropy a ropných produktů na mezinárodním a domácím trhu a také nižšího prodeje ropy na mezinárodních trzích a ropných produktů na domácím trhu. Objem rafinace ropy se snížil o 2,6 % kvůli nižší poptávce po ropných produktech v souvislosti s pandemií COVID-19.

Provozní výsledek hospodaření má podobný hodnotový trend jako celkové tržby. Největší růst byl zaznamenán v období 2017–2018 a činil 53 237 mil. Kč, relativní změna byla ve výši 50,98 %. Největší pokles byl zaznamenán stejně jako tržby v posledním období a činí 97 975 mil. Kč, (-67,49 %).

Provozní a finanční výsledky za rok 2020 byly negativně ovlivněny pandemií COVID-19, která vedla k poklesu celosvětové spotřeby energie. Společnost Gazprom Neft přijala rozsáhlý soubor opatření k zajištění bezpečnosti vlastních zaměstnanců a zajištění hladkého provozu výrobních aktiv. Doba trvání dopadu pandemie zůstává nejistá a může ovlivnit budoucí výsledky.

Výsledek hospodaření před zdaněním a výsledek hospodaření po zdanění měly velmi podobný vývoj. Jejich hodnota v prvních třech sledovaných obdobích rostla. K největšímu nárůstu obou položek došlo ve druhém období 2017–2018. Absolutní změna výsledku hospodaření před zdaněním byla ve výši 53 480 mil. Kč. (47,64 %) a po zdanění činila 45 331 mil. Kč. (48,69 %).

Největší pokles u obou položek nastal ve posledním období, 2019/2020, kdy výsledek hospodaření před zdaněním klesl o 67,49 % (-118 mil. Kč) a výsledek hospodaření po zdanění se snížil o 71,42 % (-98 mil. Kč).

**Tabulka 14 – Vertikální analýza aktiv**

AKTIVA	V mil. Kč					Relativní změna (v %)				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b> (total assets)	1 070 679	1 077 364	1 136 238	1 389 530	1 222 042	100	100	100	100	100
<b>Dlouhodobý majetek</b> (total non-current assets)	904 192	921 979	922 240	1 110 625	1 003 382	84,45	85,58	81,17	79,93	82,11

<b>Oběžná aktiva</b> (total current assets)	166 487	155 385	213 998	278 905	218 660	<b>15,55</b>	<b>14,42</b>	<b>18,83</b>	<b>20,07</b>	<b>17,89</b>
--	---------	---------	---------	---------	---------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Tabulka 14 ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých položek aktiv na celkové bilanční sumě. Vertikální analýza rozvahy ukazuje, že existuje významný rozdíl v podílu dlouhodobého majetku a oběžných aktiv ve struktuře aktiv. Z tabulky č. 14 je patrné, že podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se pohybuje od 80 % do 86 %. Jeho průměrný podíl za posledních pět let činil 82,65 %.

Největší část dlouhodobého majetku zahrnuje pozemky, budovy a zařízení, jejichž podíl se pohybuje kolem 67 % na celkových aktivech. Nejvyšší podíl dlouhodobého majetku, 85,58 %, lze sledovat v roce 2017, naopak nejnižší podíl, 79,93 %, v roce 2019.

Oběžná aktiva Gazpromu Neft tvoří asi 14–20 % z celkové bilanční sumy. Tabulka 14 ukazuje, že oběžná aktiva rostla v prvních čtyřech letech a jejich podíl v roce 2019 činil 20,07 %, což je maximum za sledované období.

V loňském roce však mírně poklesla a dosáhla hodnoty 17,89 %. U oběžných aktiv zahrnují největší podíl peněžní prostředky, zásoby. Peněžní prostředky se pohybují v rozmezí 1–7 % na celkových aktivech. Zásoby zase tvoří 4 až 5 % všech aktiv.

**Tabulka 15 – Vertikální analýza pasiv**

PASIVA	V mil. Kč					Relativní změna (v %)				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b> (total liabilities and equity)	1 070 679	1 077 364	1 136 238	1 389 530	1 222 042	100	100	100	100	100
<b>Vlastní kapitál</b> (total equity)	606 651	610 063	642 780	803 900	649 141	56,66	56,63	56,57	57,85	53,12
<b>Cizí zdroje</b> (total liabilities)	464 028	467 301	493 458	585 631	572 901	43,22	43,37	43,43	42,15	46,88
<b>Krátkodobé závazky</b> (current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583	11,36	16,36	15,97	13,35	18,46

<b>Dlouhodobé závazky</b> (non-current liabilities)	342 438	291 049	311 991	400 131	347 318	31,98	27,01	27,46	28,8	28,42
--	---------	---------	---------	---------	---------	-------	-------	-------	------	-------

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Tabulka 15 ukazuje procentuální podíl jednotlivých položek pasiv na celkové bilanční sumě. Analýza vlastního kapitálu vykazuje ve sledovaných obdobích velmi stabilní vývoj. Z tabulky č. 15 je patrné, že podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se pohybuje od 53 % do 58 %. Průměrný podíl vlastního kapitálu v letech 2016–2020 činí 56,17 %. Podíl vlastního kapitálu vykazuje rostoucí tendenci. Vlastní kapitál dosáhl svého maxima v roce 2019 ve výši 57,85 %. Minimum bylo zaznamenáno v roce 2020 ve výši 53,12 %.

Cizí zdroje obdobně jako vlastní kapitál mají rostoucí trend. Podíl cizích zdrojů se pohyboval mezi 42 % a 47 % na celkových pasivech. Největší podíl cizích zdrojů je v roce 2020 ve výši 46,88 %. Bylo to způsobeno především vyšším nárůstem dlouhodobých závazků, které v tomto roce také dosáhly svého maxima.

Největší část cizích zdrojů tvoří dlouhodobé závazky, jejich průměrný podíl činil 28,73 %. Největší hodnoty dlouhodobých závazků jsou pozorovány v letech 2019 a 2020, a to ve výši 400 131 a 347 318 mil. Kč.

K významným změnám došlo také u krátkodobých závazků. Ve sledovaném období dochází k nárůstu krátkodobých závazků. Průměrný podíl krátkodobých závazků v letech 2016–2020 činil 15,1 %. Největší hodnoty krátkodobých závazků jsou pozorovány v letech 2019 a 2020, a to ve výši 185 499 a 225 583 mil. Kč.

#### 4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

V další části bude provedena analýza rozdílových ukazatelů, mezi které patří čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Výsledky těchto ukazatelů jsou uvedeny v níže vytvořených tabulkách a grafech.

##### 4.4.1 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel ČPK se užívá k výpočtu rozdílu mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky. ČPK zobrazuje kapitál, který bude mít podnik v případě, že by byl nucen okamžitě zaplatit své závazky. Pro podnik je ideální kladné číslo, protože čím vyšší má ukazatel hodnotu, tím vyšší je solventnost podniku splácet své dluhy.

**Tabulka 16 – Čistý pracovní kapitál (v mil. Kč)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Oběžná aktiva</b> (Total Current Assets)	166 487	155 385	213 998	278 905	218 660
<b>Krátkodobé závazky</b> (Total Current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583
<b>ČPK</b>	<b>44 897</b>	<b>-20 866</b>	<b>32 531</b>	<b>93 406</b>	<b>-6 923</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Graf 1 – Čistý pracovní kapitál**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Čistý pracovní kapitál vykazoval v letech 2016, 2018 a 2019 kladné hodnoty. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2019 a činila 93 406 mil. Kč. To znamená, že společnost v krátkodobém horizontu již má aktiva, ze kterých mohou být uhrazeny její závazky.

I když ne všechna tato aktiva budou nutně převedena na hotovost a použita k úhradě závazků, pozice společnosti jako celku vypadá stabilně.

Čistý pracovní kapitál společnosti Gazprom Neft byl v letech 2017 a 2020 záporný. To znamená, že v krátkodobém horizontu společnost nemá dostatek aktiv pro splácení závazků, tj. pro platby na krátkodobé závazky jsou plánovány výnosy, které budou přijaty v nejbližší době.

Přestože samotná situace ještě neznamená finanční problémy, je taková situace považována za rizikovější a lze říci, že společnost má problémy s likviditou.

#### 4.4.2 Čisté pohotové prostředky

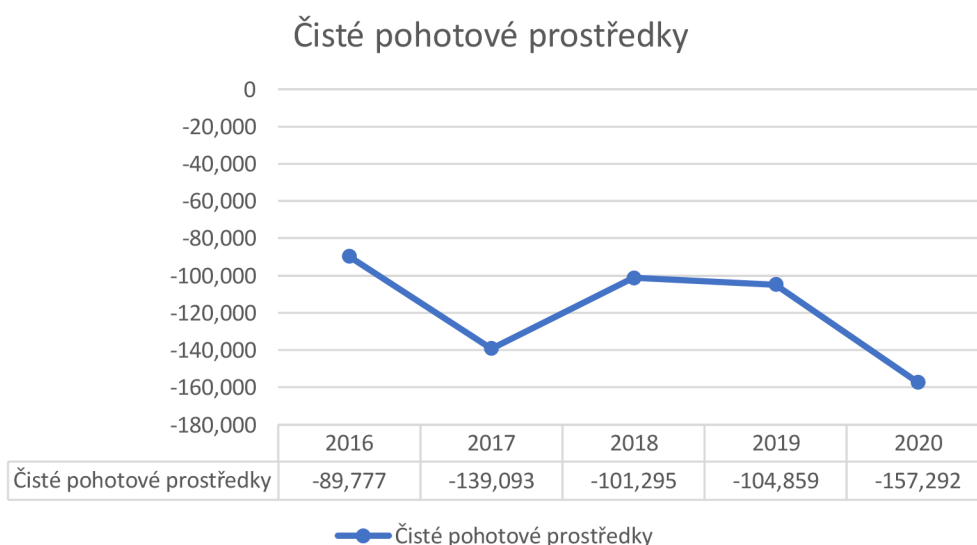
Čisté pohotové prostředky (ČPP) jsou vypočítávány jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

**Tabulka 17 – Čisté pohotové prostředky (v mil. Kč)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Peněžní prostředky</b> (cash and cash equivalents)	14 123	33 317	79 898	73 519	68 003
<b>Krátkodobý finanční majetek</b> (short-term financial assets)	17 690	3 842	273	7 121	288
<b>Krátkodobé závazky</b> (Total Current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583
<b>ČPP</b>	<b>-89 777</b>	<b>-139 093</b>	<b>-101 295</b>	<b>-104 859</b>	<b>-157 292</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Graf 2 – Čisté pohotové prostředky**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Za sledované období 2016–2020 se hodnota čistých pohotových prostředků pohybovala v záporných číslech. Pokles čistých pohotových prostředků souvisí především se zvýšením hodnoty krátkodobých závazků. Důvodem může být to, že přijaté zálohy od odběratelů za ropné produkty se účtují do krátkodobých závazků a zvyšují tak jejich hodnotu. Největší propad lze vidět v roce 2020 ve výši 157 292 mil. Kč. Naopak v roce 2016 dosáhla společnost nejvyšší hodnoty čistých pohotových prostředků ve výši -89 777 mil. Kč.

## 4.5 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je důležitá pro každou společnost. Na základě poměrových ukazatelů si můžeme udělat obecnou představu o finančních charakteristikách stavu podniku. Tato kapitola je věnována výpočtu poměrových ukazatelů společnosti Gazprom Neft.

### 4.5.1 Ukazatele rentability

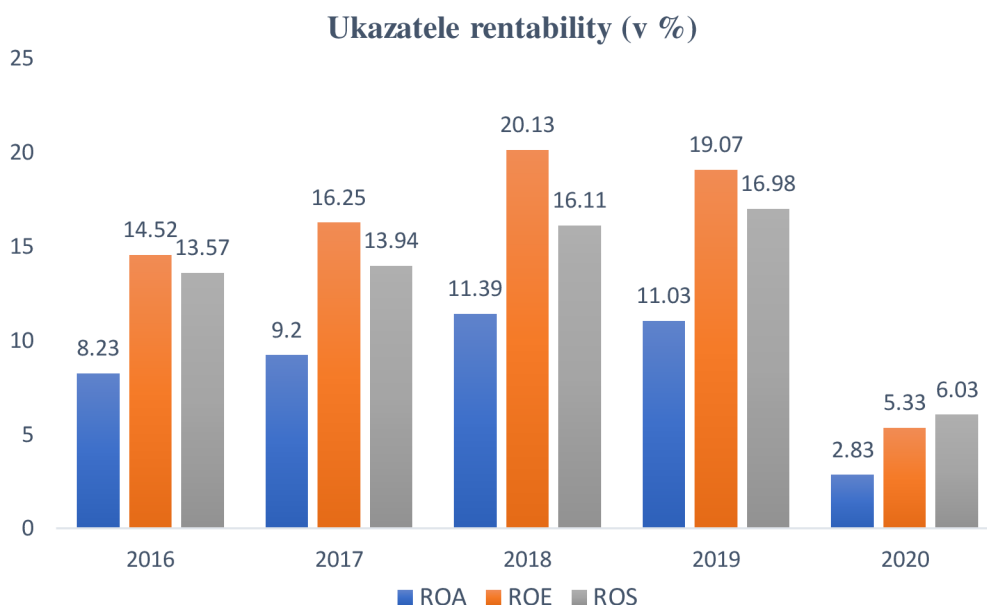
**Tabulka 18 – Ukazatele rentability (v mil. Kč)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>EAT (čistý zisk)</b> (Profit for the period)	88 099	99 161	129 404	153 315	34 612
<b>Aktiva celkem</b> (total assets)	1 070 679	1 077 364	1 136 238	1 389 530	1 222 042
<b>ROA – Return on Assets</b>	<b>8,23 %</b>	<b>9,20 %</b>	<b>11,39 %</b>	<b>11,03 %</b>	<b>2,83 %</b>
<b>EAT (čistý zisk)</b> (Profit for the period)	88 099	99 161	129 404	153 315	34 612
<b>Vlastní kapitál</b> (total equity)	606 651	610 063	642 780	803 900	649 141
<b>ROE – Return On Equity</b>	<b>14,52 %</b>	<b>16,25 %</b>	<b>20,13 %</b>	<b>19,07 %</b>	<b>5,33 %</b>
<b>EAT (čistý zisk)</b> (Profit for the period)	88 099	99 161	129 404	153 315	34 612
<b>Tržby celkem</b> (total revenue from sales)	649 264	711 348	803 319	902 738	573 731
<b>ROS – Return on Sales</b>	<b>13,57 %</b>	<b>13,94 %</b>	<b>16,11 %</b>	<b>16,98 %</b>	<b>6,03 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.



**Graf 3 – Ukazatele rentability**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv (ROA) je finanční ukazatel, který charakterizuje rentabilitu využití všech aktiv společnosti. Ukazatel ukazuje schopnost společnosti generovat zisk bez zohlednění struktury jejího kapitálu (finanční páka).

Na základě získaných výsledků došlo od roku 2016 do roku 2018 k mírnému nárůstu rentability aktiv z 8,23 % na 11,39 %.

Naproti tomu od roku 2019 došlo k velkému poklesu, který byl způsoben velmi nízkým ziskem. Čistý zisk Gazpromu Neft se v roce 2020 snížil na 34 612 mil. Kč. Jak vysvětlil Gazprom Neft, bylo to ovlivněno poklesem cen a poptávkou po ropě a ropných produktech na globálním i domácím trhu a také restriktivními opatřeními v souvislosti s šířením koronavirové infekce.

Nejnižší hodnota rentability aktiv byla v roce 2020, a to 2,83 %.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu určuje, jak efektivně fungují vlastní prostředky vlastníků společnosti investované do podnikání. Jinými slovy, kolik zisku bylo vyprodukováno z 1 Kč vlastního kapitálu.



Kromě toho je ROE hlavním ukazatelem, na který se investoři spoléhají, aby zjistili stupeň atraktivity finančních investic do konkrétního podniku. Právě hodnota ROE pomáhá pochopit, jaké dividendy může investor očekávat.

Na rozdíl od podobného ukazatele „rentabilita aktiv“ charakterizuje tento ukazatel efektivitu využití nikoli celého kapitálu (nebo aktiv) organizace, ale pouze té jeho části, která patří vlastníkům podniku.

V grafu 3 vidíme, že nejvyšší hodnota rentability vlastního kapitálu byla v roce 2018, konkrétně 20,1 %. Z hodnoty ROE vyplývá, že společnost dosáhla z 1 Kč vlastního kapitálu v roce 2018 0,20 Kč. Stejně jako rentabilita aktiv, i rentabilita vlastního kapitálu od roku 2018 klesla. V roce 2019 činila návratnost vlastního kapitálu 19,1 %. Za nejméně úspěšný rok lze považovat rok 2020, kdy rentabilita vlastního kapitálu byla 5,3 %.

Lze poznamenat, že pokud se organizaci daří dlouhodobě udržovat stabilní úroveň ziskovosti kapitálu, pak nám tento stav umožňuje vyvodit závěr o její finanční stabilitě, která zaručuje bezpečnost a zvýšení investovaných prostředků.

Je třeba také poznamenat, že výpočet ROE je vhodný pouze v případě, že společnost má čistý vlastní kapitál, protože jinak vyjde záporná hodnota koeficientu, což je pro další analýzu málo užitečné.

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb – ukazatel finanční výkonnosti organizace, ukazující podíl (%) čistého zisku na celkových tržbách. Zároveň lze při výpočtu jako finanční výsledek použít různé ukazatele zisku, v tomto případě se používá čistý zisk.

Rentabilita tržeb ukazuje, zda je podnik ziskový nebo ztrátový, ale neodpovídá na otázku, jak ziskové jsou investice do tohoto podniku. Pro zodpovězení této otázky se vypočítá rentabilita aktiv a kapitálu.

Hlavními prodejními produkty Gazprom Neft jsou ropa, plyn a další ropné produkty.

Údaje o prodeji za rok 2020:

Prodeje ropy: Meziroční pokles objemu exportu ropy o 3,5 % byl způsoben především dopadem dohody OPEC+ kvůli nižší poptávce během pandemie COVID-19.

Prodej ropných produktů: Nárůst prodeje ropných produktů na export o 31,0 % mezičtvrtletně byl způsoben především nárůstem prodeje topných olejů o 71,6 % z důvodu ekonomické efektivity prodeje na mezinárodním trhu.

Výsledky rentability tržeb za roky 2016–2019 byly na úrovni 13–17 %. Nejúspěšnějším rokem návratnosti tržeb byl rok 2019, kdy čistý zisk vůči tržbám tvořil 16,9 %.

V roce 2020 byl ukazatel rentability tržeb nejnižší za sledované období a činil 6,03 %. Důvodem je především pokles čistého zisku a také pokles celkových tržeb ve srovnání s předchozími roky. Celkové tržby v tomto roce činily 573 731 mil. Kč.

#### 4.5.2 Ukazatele likvidity

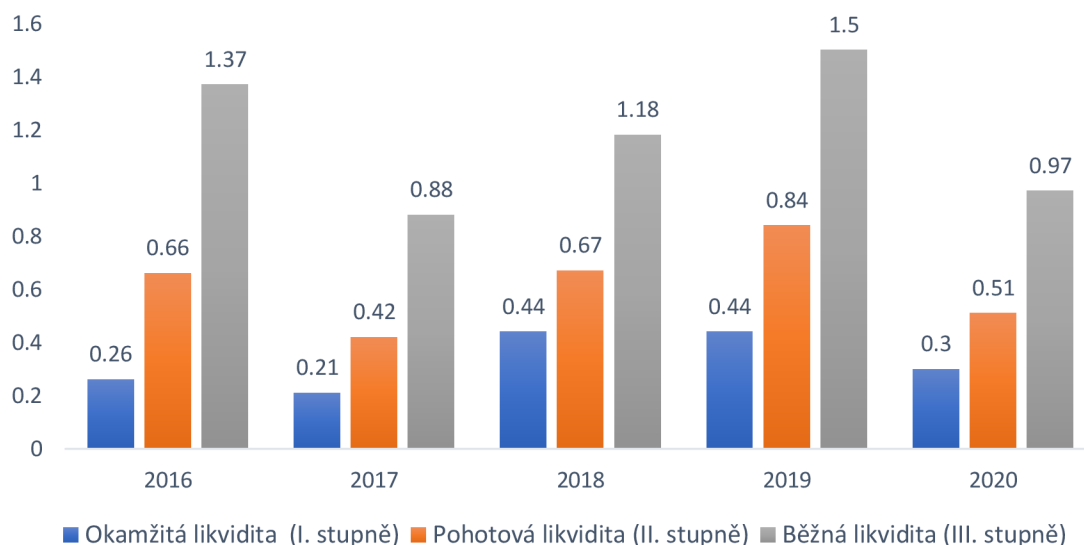
Ukazatele likvidity jsou finanční ukazatele vypočítané na základě výkazů společnosti ke zjištění schopnosti společnosti splácet aktuální dluh na úkor stávajících oběžných aktiv. Smyslem těchto ukazatelů je porovnat hodnotu běžných dluhů podniku a jeho provozního kapitálu, který by měl zajistit splacení těchto dluhů. Ukazatele likvidity se dělí do tří skupin: běžná, pohotová a okamžitá likvidita. V této části jsou vypočteny a porovnány všechny tři ukazatele likvidity za sledované období 2016–2020.

**Tabulka 19 – Ukazatele likvidity (v mil. Kč)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Oběžná aktiva</b>					
(Total Current Assets)	166 487	155 385	213 998	278 905	218 660
<b>Krátkodobé závazky</b>					
(Total Current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583
<b>Běžná likvidita (likvidita III. stupně)</b>	<b>1,37</b>	<b>0,88</b>	<b>1,18</b>	<b>1,50</b>	<b>0,97</b>
<b>Peněžní prostředky</b>					
(cash and cash equivalents)	14 123	33 317	79 898	73 519	68 003
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>					
(short-term financial assets)	17 690	3 842	273	7 121	288
<b>Krátkodobé pohledávky</b>					
(trade and other receivables)	48 543	37 602	41 678	74 561	45 698
<b>Krátkodobé závazky</b>					
(Total Current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583
<b>Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)</b>	<b>0,66</b>	<b>0,42</b>	<b>0,67</b>	<b>0,84</b>	<b>0,51</b>
<b>Finanční majetek</b> (cash and cash equivalents + short-term financial assets)	31 814	37 159	80 171	80 641	68 291
<b>Krátkodobé závazky</b>					
(Total Current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583
<b>Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)</b>	<b>0,26</b>	<b>0,21</b>	<b>0,44</b>	<b>0,44</b>	<b>0,30</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Graf 4 – Ukazatele likvidity**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Běžná likvidita (III. stupně)**

Ukazatel odráží schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky pouze na úkor oběžných aktiv. Čím vyšší je ukazatel, tím lepší je solventnost podniku. Podle teoretické části jsou doporučené hodnoty běžné likvidity od 1,5 do 2,5.

Analyzovaná společnost se v tomto rozmezí nacházela pouze v roce 2019 s hodnotou likvidity 1,50. Ve všech předchozích letech se společnost pohybovala pod doporučenými hodnotami. Za sledované období byla nejnižší hodnota běžné likvidity v roce 2017 a činila 0,88. Je to způsobeno velkým nárůstem krátkodobých závazků oproti oběžným aktivům. Hodnota pod 1 značí vysoké finanční riziko spojené s tím, že společnost není schopna důsledně hradit krátkodobé závazky.

Pro rok 2020 byla běžná likvidita na úrovni 0,97. Důvodem je růst krátkodobých závazků z 185 499 mil. Kč na 225 583 mil. Kč ve srovnání s předchozím rokem. Je třeba také poznamenat, že průměrná splatnost dluhu se zvýšila z 3,18 k 31. prosinci 2019 na 3,23 k 31. prosinci 2020.

### **Pohotová likvidita (II. stupně)**

Ukazatel pohotové likvidity (někdy nazývaný střední nebo urgentní likvidita) je finanční ukazatel rovnající se poměru vysoce likvidních oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Zdrojem dat je bilance společnosti stejně jako u běžné likvidity, ale zásoby se neberou v úvahu jako aktiva.

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,0–1,5.

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že urgentní likvidita Gazpromu Neft se ve sledovaném období 2016–2020 nachází pod doporučenými hodnotami. Pohotová likvidita by měla mít tendenci se zvyšovat, což by znamenalo zlepšení solventnosti podniku.

Ale v tomto případě je z grafu 4 vidět, že likvidita Gazpromu Neft má kolísavý charakter. Nejvyšší hodnota likvidity byla zaznamenána v roce 2019, a to 0,84. Tento nárůst je způsoben výrazným nárůstem hodnoty finančního majetku a krátkodobých pohledávek v daném roce.

Nejnižší hodnota urgentní likvidity byla naměřena v roce 2017, a to 0,42. Důvodem je vyšší růst krátkodobých závazků společnosti v období 2016 až 2017. Hodnota krátkodobých závazků se v období od roku 2016 do roku 2017 zvýšila z 121 590 mil. Kč na 176 251 mil. Kč.

### **Okamžitá likvidita (I. stupně)**

Ukazatel okamžité likvidity ukazuje, jaký podíl krátkodobých závazků lze okamžitě splatit na úkor vysoce likvidních aktiv, a odráží platební schopnost firmy v aktuálním okamžiku. Tento ukazatel je také považován za nejpřísnější ukazatel likvidity. Doporučená hodnota této likvidity je v rozmezí 0,2–0,5.

Je třeba poznamenat, že čím vyšší je ukazatel, tím lepší je solventnost podniku. Na druhou stranu může vysoký ukazatel indikovat iracionální kapitálovou strukturu, příliš vysoký podíl nevykonných aktiv v podobě hotovosti a prostředků na účtech.

Z grafu 4 je patrné, že okamžitá likvidita Gazpromu Neft se pohybuje v doporučené hodnotě, konkrétně v rozmezí 0,21–0,44. Od roku 2016 do roku 2019 dochází k nárůstu likvidity, nejvyšších hodnot bylo dosaženo v letech 2018 a 2019, a to 0,44.

Poté, v roce 2020, dochází k poklesu okamžité likvidity na hodnotu 0,30. Pokles okamžité likvidity v roce 2020 je způsoben především vyšším růstem hodnoty krátkodobých závazků v letošním roce, jak již bylo zmíněno dříve.

### **4.5.3 Ukazatele aktivity**

Tato kapitola práce je věnována ukazatelům aktivity. Tabulka č. 20 odráží hodnoty položek účetních výkazů, které slouží k výpočtu ukazatelů aktivity. Tabulka 21 uvádí výsledky ukazatelů aktivity. Ukazatele aktivity sledují schopnost společnosti využívat aktiva – ukazují, jak efektivně společnost využívá své prostředky, tzn. zda má dostatek produktivních aktiv.

**Tabulka 20 – Položky účetních výkazů pro výpočet ukazatelů aktivity (v mil. Kč)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby celkem</b> (total revenue from sales)	649 264	711 348	803 319	902 738	573 731
<b>Aktiva celkem</b> (total assets)	1 070 679	1 077 364	1 136 238	1 389 530	1 222 042
<b>Stálá aktiva</b> (total non-current assets)	904 192	921 979	922 240	1 110 625	1 003 382
<b>Zásoby</b> (inventories)	42 301	43 507	48 392	63 084	62 380
<b>Pohledávky</b> (Trade and other receivables + Other taxes receivable + Long-term trade and other receivables)	73 164	59 392	71 661	112 971	71 583
<b>Krátkodobé závazky</b> (total Current liabilities)	121 590	176 251	181 467	185 499	225 583

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Tabulka 21 – Ukazatele aktivity (v mil. Kč)**

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	0,61	0,66	0,71	0,65	0,47
Obrat stálých aktiv	0,72	0,77	0,87	0,81	0,57
Obrat zásob	15,35	16,35	16,60	14,31	9,20
Doba obratu zásob (dny)	23,46	22,02	21,69	25,16	39,14
Obrat pohledávek	8,87	11,98	11,21	7,99	8,01
Doba obratu pohledávek (dny)	40,57	30,06	32,11	45,05	44,92
Obrat závazků	5,34	4,04	4,43	4,87	2,54
Doba obratu závazků (dny)	67,42	89,20	81,32	73,97	141,55

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

### **Obrat celkových aktiv**

Obrat aktiv je komplexní ukazatel, který charakterizuje poměr tržeb podniku k celkovým aktivům. Ukazatel, který měří efektivnost celkových aktiv za rok, minimální doporučená hodnota ukazatele je 1. Nízké hodnoty naznačují nadměrný obsah aktiv ve firmě a jejich neefektivní využití.

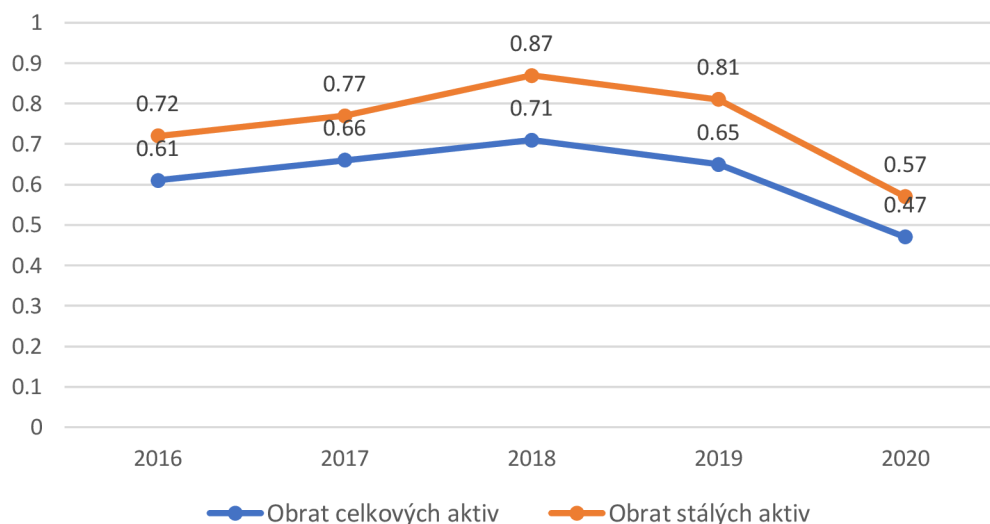
Na základě výsledků vidíme, že hodnoty jsou pod doporučenou hodnotou. Od roku 2016 do roku 2018 je vidět rostoucí charakter, nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2018 a činila

0,71. Od roku 2019 začíná hodnota obratu aktiv klesat, je to způsobeno poklesem tržeb v letech 2019 a 2020. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2020 a činila 0,47.

### Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv udává poměr tržeb podniku a stálých aktiv. Obrat stálých aktiv byl vyšší než obrat celkových aktiv. Obrat stálých aktiv vykazoval stejný pohyb jako obrat celkových aktiv, což je dobře vidět na grafu 5 níže. Nejvyšší hodnota byla ve stejném roce (2018), ve výši 0,87. Dá se říci, že společnost je více zaměřena na tvorbu zisku z dlouhodobého majetku.

**Graf 5 – Obrat aktiv v letech 2016–2020**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

### Obrat zásob

Obrat zásob měří, kolikrát se během roku zásoby převedou na jiné formy oběžného majetku a zpět na zásoby. Nejpriznivější ukazatel byl v roce 2018 na úrovni 16,60, a naopak nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2020 na úrovni 9,20. Ukazatel tedy indikuje vysokou úroveň likvidity zásob podniku.

### Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob ukazuje, jak dlouho v průměru společnost prodává své zásoby. Ukazatel je vyjádřen ve dnech. Pro společnost je lepší udržovat dobu obratu zásob co nejkratší. Cílem dobrého hospodaření je dosažení co nejkratší doby obratu zásob. V období 2016

až 2019 se obrat zásob pohyboval na stabilní úrovni 22–25 dní. Nejmenší hodnoty bylo dosaženo v roce 2018 ve výši 22 dnů. V roce 2022 došlo k prudkému skoku v obratu zásob na 39 dní, důvodem je letošní nárůst zásob a pokles tržeb.

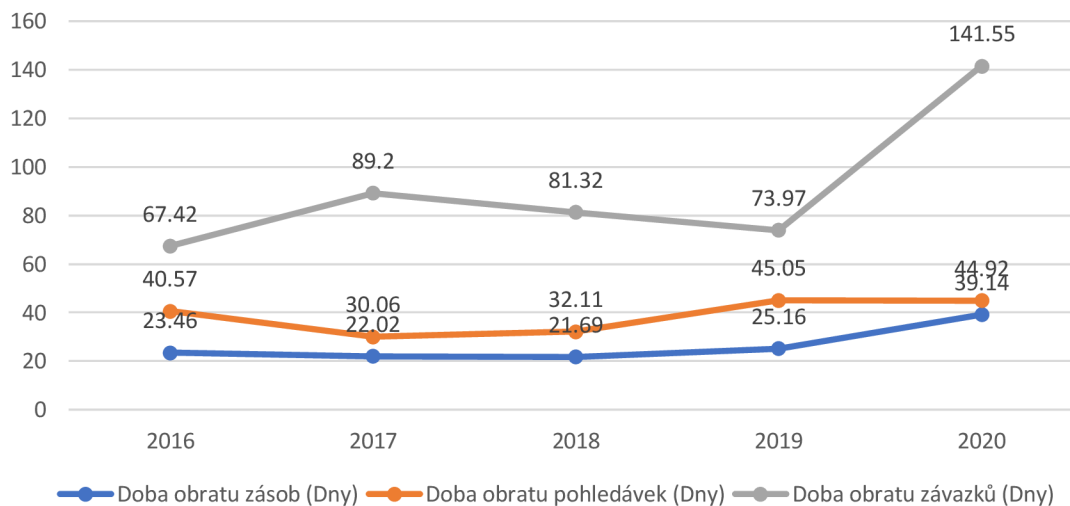
### Doby obratu pohledávek a závazků

Na základě literárních zdrojů je pro podnik výhodnější, když je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. Na základě získaných výsledků vidíme, že Gazprom Neft má delší dobu obratu u závazků, než je doba obratu u pohledávek, čímž je tato podmínka splněna.

Průměrná doba obratu pohledávek je 39 dní. Nejdelší doba obratu pohledávek byla zaznamenána v roce 2019 a činila 45 dní. Tento výsledek ukazuje počet dní, které společnost Gazprom Neft potřebuje mezi prodejem podnikatelského úvěru a okamžikem zaplacení pohledávky od odběratele.

Průměrná doba obratu závazků je za uvažované roky 91 dní. Nejkratší doba obratu závazků je 67 dní v roce 2016, nejdelší doba obratu závazků byla naopak zaznamenána v roce 2020 a činila 142 dní. Důvodem tak prudkého prodloužení doby obratu závazků je růst krátkodobých závazků a pokles tržeb v běžném roce.

**Graf 6 – Vývoj ukazatelů aktivity**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

#### 4.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti – tato skupina ukazatelů měří, jak společnost k financování využívá cizí zdroje a jak je schopna plnit své závazky. Ukazatele zadluženosti poskytují informace o úvěrovém zatížení společnosti. To je samozřejmě do určité míry žádoucí, ale nemělo

by to zatěžovat společnost nadměrnými finančními náklady. Vyšší dluh je tedy možný, ale pouze v případě vyšší ziskovosti podniku.

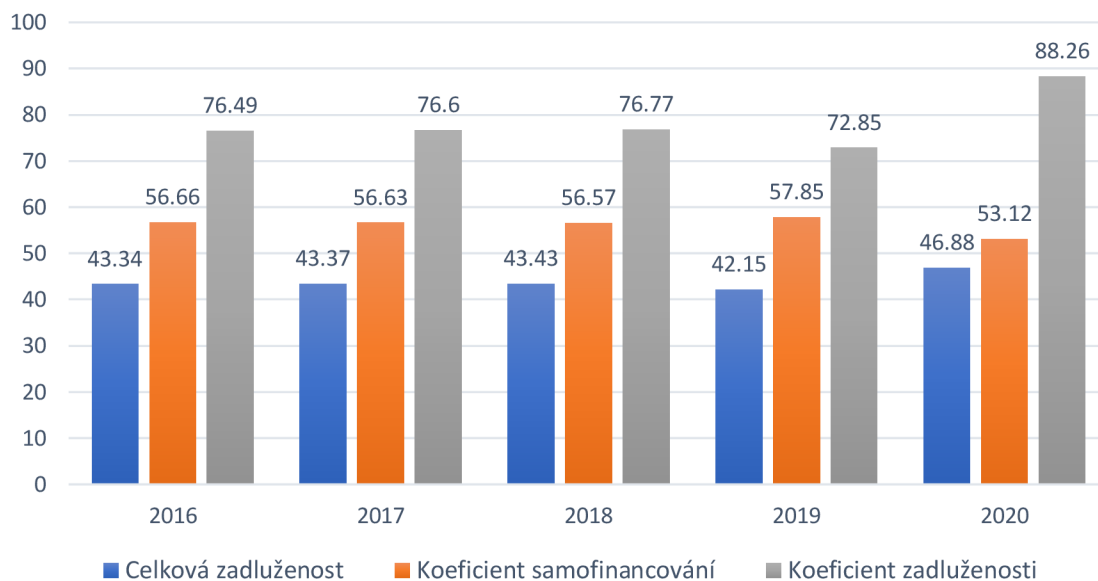
**Tabulka 22 – Ukazatele zadluženosti (v mil. Kč)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cizí zdroje</b>					
(total current liabilities + total non-current liabilities)	464 028	467 301	493 458	585 631	572 901
<b>Aktiva celkem</b>					
(total assets)	1 070 679	1 077 364	1 136 238	1 389 530	1 222 042
<b>Celková zadluženost</b>	<b>43,34 %</b>	<b>43,37 %</b>	<b>43,43 %</b>	<b>42,15 %</b>	<b>46,88 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>					
(total equity)	606 651	610 063	642 780	803 900	649 141
<b>Aktiva celkem</b>					
(total assets)	1 070 679	1 077 364	1 136 238	1 389 530	1 222 042
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>56,66 %</b>	<b>56,63 %</b>	<b>56,57 %</b>	<b>57,85 %</b>	<b>53,12 %</b>
<b>Cizí zdroje</b>					
(total current liabilities + total non-current liabilities)	464 028	467 301	493 458	585 631	572 901
<b>Vlastní kapitál</b>					
(total equity)	606 651	610 063	642 780	803 900	649 141
<b>Koeficient zadluženosti</b>	<b>76,49 %</b>	<b>76,60 %</b>	<b>76,77 %</b>	<b>72,85 %</b>	<b>88,26 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.



**Graf 7 – Ukazatele zadluženosti**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

Ukazatel celkové zadluženosti je někdy také označován jako ukazatel věřitelského rizika. Literatura uvádí, že obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost celkových aktiv společnosti a tím vyšší je riziko věřitelů, že jejich dluh nebude včas splacen.

Na základě propočtů celkové zadluženosti můžeme usoudit, že celkový dluh Gazpromu Neft byl v letech 2016–2019 na stejné úrovni, konkrétně 42–43 %. Nejvyšší věřitelské riziko bylo identifikováno v roce 2020 a činilo 46,88 %. Obecně lze konstatovat, že celkový dluh Gazpromu Neft je v přijatelných mezích.

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování, který je jedním z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční pozice podniku. Tento index také úzce souvisí s indexem rentability. Ukazatel samofinancování ukazuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by neměly klesnout pod úroveň 30 %

Z grafu 7 vidíme, že koeficient samofinancování je za sledované období s výjimkou roku 2020 na stejné úrovni. Hodnoty koeficientu samofinancování byly v letech 2016–2019 na úrovni 56–57 %. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2020, kdy index činil 53,12 %. Součet koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti by se podle literárních zdrojů měl rovnat 100 %.

Koeficient zadluženosti je někdy označován jako míra zadluženosti a udává poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. S nárůstem tohoto ukazatele se zvyšuje podíl cizích zdrojů

využívaných k pokrytí potřeb společnosti. Ukazatel signalizuje věřitelům, do jaké míry mohou přijít o své nároky, a ukazuje akcionářům riziko ztráty v případě likvidace společnosti.

Podle výpočtů míra zadluženosti dosáhla nejvyšší úrovně za vykazované období v roce 2020, a to 88,26 %. Důvodem jsou vysoké krátkodobé i dlouhodobé závazky společnosti pro rok 2020. V ostatních letech byla míra zadluženosti na úrovni 72–76 %.

#### 4.6 Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely slouží k posouzení finanční situace podniku. Na základě analýzy dat se bankrotní modely snaží předpovědět možnost hrozícího bankrotu společnosti. Pro aplikaci na společnost Gazprom Neft byly vybrány následující modely, vypočítané níže.

##### Altmanův model

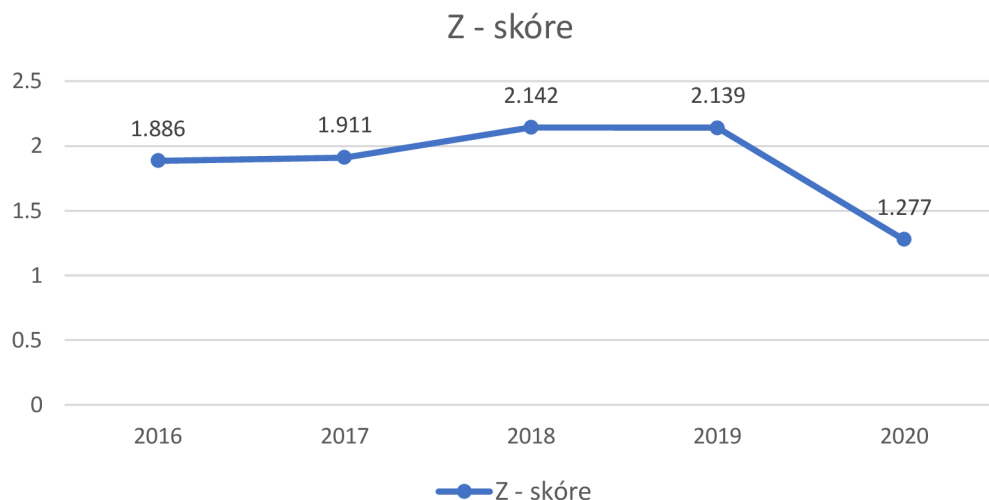
Původní podoba Altmanova modelu pochází z roku 1968 a skládá se z pěti ukazatelů, které jsou přepočítávány podle váženého průměru, na jehož základě je vypočítáno výsledné skóre analyzovaného podniku. Cílem tohoto modelu je vyjádřit finanční zdraví podniku pomocí jediné hodnoty, která odhaduje pravděpodobnost úpadku podniku ve střednědobém horizontu.

Podle získaných výsledků vidíme, že se podnik nachází v šedé zóně, ve které nelze přesně určit směr vývoje podniku v dalším období. Nejnižší hodnota byla v roce 2020 na úrovni 1,28. S výslednou hodnotou je podnik stále v šedé zóně. V případě, že by hodnota Z-skóre byla nižší než 1,2, bylo by možné říci, že podniku hrozí úpadek. Z grafu 8 je patrné, že společnost vykazuje stabilní hodnoty tohoto modelu, především v rozmezí od 1,9 do 2,1. V roce 2020 byly hodnoty nejnižší za sledované období. Každý ukazatel se meziročně snižuje, přičemž největší změny nastaly u krátkodobých závazků, zisku před zdaněním, vlastního kapitálu a celkových tržeb.

**Tabulka 23 – Altmanův model**

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>X1</b>	0,04	-0,02	0,03	0,07	-0,01
<b>X2</b>	0,08	0,09	0,11	0,11	0,03
<b>X3</b>	0,10	0,11	0,14	0,13	0,03
<b>X4</b>	1,31	1,31	1,30	1,37	1,13
<b>X5</b>	0,61	0,66	0,71	0,65	0,47
<b><math>Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5</math></b>					
<b>Z-skóre</b>	<b>1,886</b>	<b>1,911</b>	<b>2,142</b>	<b>2,139</b>	<b>1,277</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Graf 8 – Altmanův model**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Tafflerův model**

Tafflerův bankrotní model pracuje se čtyřmi ukazateli, které jsou postupně vybírány pomocí analýzy a slouží k určení budoucího směřování společnosti.

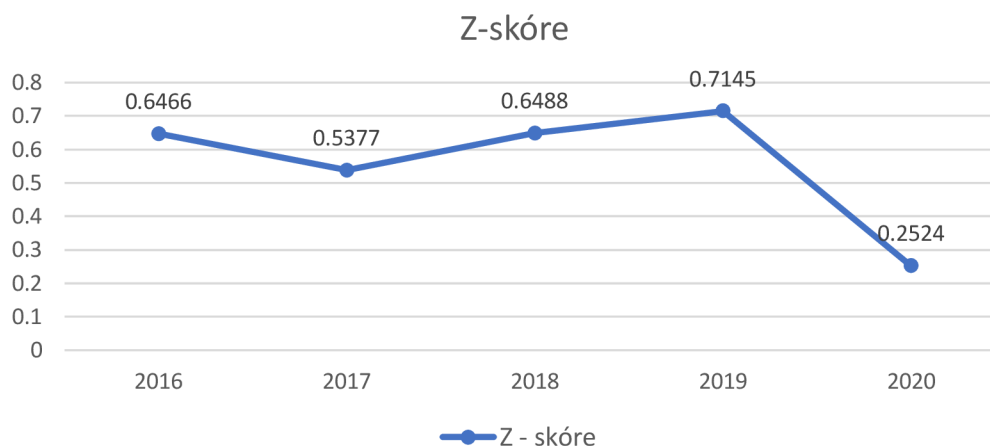
Výsledky z Tafflerova modelu naznačují, že společnost Gazprom Neft má nízkou pravděpodobnost bankrotu, což potvrzují výsledky přesahující hodnotu 0,2. V období 2016 až 2019 byly hodnoty stabilní, nejvyšší byla získána v roce 2019, a to na úrovni 0,71. Nejnižší hodnota byla naopak zaznamenána v roce 2020 a je 0,25, což opět znamená šedou zónu.

**Tabulka 24 – Tafflerův model**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>R1</b>	0,90	0,68	0,85	0,99	0,18
<b>R2</b>	0,36	0,33	0,43	0,48	0,38
<b>R3</b>	0,14	0,16	0,16	0,13	0,18
<b>R4</b>	0,61	0,66	0,71	0,65	0,47
<b><math>Z_t = 0,53R_1 + 0,13R_2 + 0,18R_3 + 0,16R_4</math></b>					
<b>Z-skóre</b>	<b>0,6466</b>	<b>0,5377</b>	<b>0,6488</b>	<b>0,7145</b>	<b>0,2524</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

**Graf 9 – Tafflerův model**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti Gazprom Neft.

## 4.7 Strategická analýza

Strategická analýza je jedním ze základních prvků strategického řízení ve společnosti. Na kvalitě realizace této etapy strategického řízení závisí další rozvoj, správná volba strategie, směr a efektivita jejich realizace, konkurenceschopnost, kapitalizace firmy. Na základě strategické analýzy byly identifikovány strategické příležitosti a hrozby, byly identifikovány vyhlídky rozvoje, což zajišťuje účinnost strategických rozhodnutí a akcí.

### 4.7.1 Analýza makrookolí

PEST analýza je jednou z nejznámějších a také nejčastěji používaných pro analýzu makroprostředí. Je rozdělena do čtyř podkategorií, které budou podrobněji popsány v následujících odstavcích. PEST analýza je marketingový nástroj určený k identifikaci politických (Political), ekonomických (Economic), sociálních (Social) a technologických (Technological) aspektů vnějšího prostředí, které ovlivňují podnikání společnosti.

PEST analýza pomáhá identifikovat a popsat parametry vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit úspěšnost organizace.

### Politické a legislativní faktory

Studium politických faktorů v rámci analýzy PEST je motivováno skutečností, že vláda reguluje mechanismus oběhu peněz a další otázky související s dosahováním zisku a potřebných zdrojů.

**Tabulka 25 – Politické a legislativní faktory**

<b>Politické a legislativní faktory</b>	<b>Možný dopad na činnost Gazprom Neft</b>
Nedokonalý a složitý daňový systém, vedoucí ke stanovení vysokých cen za služby a vymývání pracovního kapitálu podniku.	Zvýšení daně pro monopolisty vede ke zvýšení nákladů podniku, nerentabilnosti rozvoje ruského domácího trhu v důsledku nižších sazeb za suroviny.
Státní podpora hlavních strukturálních projektů.	Nemožnost provádění mezistátních projektů.
Legislativa ochrany životního prostředí.	Zvýšení nevýrobních nákladů spojených s plněním požadavků ekologických norem.
Udržitelnost politické moci a stávající vlády.	Zachování stability a schopnost předpovídat dlouhodobý výhled.

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické aspekty jsou pro většinu podniků důležitou podmínkou podnikatelské činnosti. Tyto makroekonomické ukazatele ovlivňují životní úroveň obyvatelstva a jeho solventnost. Pomocí těchto informací je možné předvídat poptávku, cenovou hladinu, ziskovost. Analýza ekonomických faktorů tedy umožňuje porozumět tomu, jak se na státní úrovni formují a rozdělují ekonomické zdroje.

**Tabulka 26 – Ekonomické faktory**

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Možný dopad na činnost Gazprom Neft</b>
Změna daňové zátěže.	Nutkání vyvážet ropné produkty do zahraničí je zdůvodněno zvýšenou sázkou na zdroje.
Zvýšení tarifů přirozených monopolů.	Zvýšení výrobních nákladů a zdražení nabízených služeb.
Kolísání směnného kurzu.	Změna v položkách nákladů a přínosů.
Míra ekonomického růstu.	Zvýšení/pokles na prodejních trzích.
Stupeň globalizace a otevřenost ekonomiky.	Otevřenost/uzavřenost vnitřních (vnějších) trhů ovlivňujících hospodářskou soutěž.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Sociální faktory

Sociální faktory vyžadují studium utváření spotřebitelských preferencí, jejich změny a případné poptávky, spotřebitelské aktivity, ale i demografické struktury populace, kvality života lidí a postojů k ní.

**Tabulka 27 – Sociální faktory**

Sociální faktory	Možný dopad na činnost Gazprom Neft
Úroveň vzdělání obyvatel země.	Vysoce kvalifikovaný personál, management nevěnuje mnoho času školení zaměstnanců.
Preference koncových spotřebitelů služeb.	Změna přístupu ke konečnému spotřebiteli. Je nutné provést změny týkající se nabízených služeb z hlediska kvality, služeb, ceny.
Postoj k práci, kariéře, volnému času a důchodu.	Míra zapojení do činnosti společnosti a kvalita práce.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Technologické faktory

Je důležité sledovat dynamiku technologických změn, protože pokud společnost bude trochu pozadu za stávajícími trendy, hrozí ztráta trhu. Analýza technologické složky makroprostředí umožňuje včasné přizpůsobení se výrobě a prodeji technologicky perspektivního produktu a také včasné opuštění zastaralých technologií.

**Tabulka 28 – Technologické faktory**

Technologické faktory	Možný dopad na činnost Gazprom Neft
Využití nových zařízení a technologií v praxi těžby ropy.	Snížení nákladů na výrobu a rafinaci ropy.
Náklady na výzkum a vývoj.	Optimalizace nákladů na průzkum.
Přístup k nejnovějším technologiím.	Získání příležitosti k rozvoji výroby.
Stupeň využití, osvojení a transfer technologií.	Získání většího zisku s nižšími náklady.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy lze vyvodit příslušné závěry. Gazprom Neft je nejen jedním z nejvýznamnějších účastníků světových energetických trhů, schopných významně přispět k jejich stabilizaci a zajištění globální energetické bezpečnosti, ale také organizací, jejíž aktivity mají velký společenský význam pro velké množství lidí.

Se vstupem společnosti na zahraniční trh je spojena řada problémů. Mezi ně patří: problém modernizace stávajícího systému hlavních ropovodů, nedostatek investic do výrobních projektů, zaostávání v úrovni využití nejperspektivnějších technologií, omezené možnosti dodávek ropovodů do Evropy, přetrvávání tranzitních rizik, nevyřešení mnoha problémů v rámci EU a aktuální nedostatek jednotného názoru na způsob zajištění vnější energetické bezpečnosti.

V tomto ohledu lze jako prioritní opatření ke změně současného stavu vyzdvihnout: zvýšená pozornost, jak na úrovni státu, tak ze strany největších ropných společností k domácímu sektoru; podpora investic do reprodukce nerostné základny a rozvoje ložisek. Rozšíření dodávek uhlovodíků na trhy v Evropě prostřednictvím výstavby dalších energetických přepravních tras (do severní a jižní Evropy a na Balkán) a získání pozice na asijsko-pacifickém trhu. Pro ruské ropné společnosti je nutné využít příznivé vnější prostředí pro rekonstrukci výrobních zařízení s využitím moderních technologií a pro rozvoj distribuční sítě, která sníží výrobní náklady a na zahraničním trhu nabídne konkurenceschopnější produkt.

Bez ohledu na existující překážky však Gazprom Neft každým rokem zlepšuje svou pozici na globálním energetickém trhu a klade důraz na vážné posílení své konkurenční pozice na evropských a světových trzích uhlovodíkových surovin.

#### **4.7.2 Analýza mikrookolí**

##### **Porterův model pěti sil**

Porterův Model pěti sil používá pět strukturálních jednotek pro charakteristiku konkurence v průmyslu a konkurenční výhody. Metoda slouží ke strategické diagnostice podniku a identifikaci způsobů, jakými je možné zvýšit ziskovost a konkurenceschopnost a následně je dlouhodobě udržet.

Porterův model pěti sil je užitečným koncepčním nástrojem pro diagnostiku konkurenčního napětí na trhu a stanovení důležitosti a síly každé z konkurenčních sil. Použití tohoto modelu představuje snadný způsob, jak porozumět složitému problému konkurence na trhu, ukazuje, jak těchto pět sil interaguje a vytváří celou řadu okolností nazývaných konkurence.

Cílem analýzy pěti konkurenčních sil je adaptace podniku na konkurenční prostředí. Intenzita konkurence na cílovém trhu není selháním, naopak často ukazuje na neuspokojenou poptávku.

Úkolem strategické diagnostiky podle Porterova modelu pěti sil je určit pozici podniku na cílovém trhu, vyvinout opatření k ochraně před vlivem konkurenčních sil a způsoby, jak je ovlivňovat ze strany podniku.

Porter uvádí pět sil, které ovlivňují společnost v odvětví:

- stávající konkurence
- nová konkurence
- substituční produkty
- vliv dodavatelů
- vliv odběratelů

V této práci je předmětem hodnocení konkurenčního prostředí pomocí modelu pěti konkurenčních sil ruská vertikálně integrovaná ropná společnost Gazprom Neft, a. s.

Hodnocení bude provedeno v následujícím pořadí: dopad stávajících a hrozba nových konkurentů, vliv spotřebitelů a substitučních produktů, vliv dodavatelů.

#### **Vliv stávajících a ohrožení nových konkurentů**

Analýza konkurence poskytuje informace o společnostech působících ve stejném odvětví. K analýze konkurentů Gazprom Neft budou použity údaje uvedené v tabulce.

**Tabulka 29 – Hlavní konkurenti Gazprom Neft**

Produkce ropy a licencování			
Ukazatel	A. s. Gazprom Neft	Hlavní konkurenti	
		A. s. Lukoil	A. s. Rosněft'
Fond ropných vrtů, (tis. vrtů)	28	26	28
Počet licencí na vývoj v oboru (ks)	585	483	858
Množství ropných produktů			
Průměrná hloubka rafinace ropy v rafinériích, (%)	77,2	80,1	68,1
Trh s ropnými produkty			
Podíl na maloobchodním trhu s ropnými produkty, (%)	21,5	28,5	29

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv podniků

V oblasti výroby a licencování je hlavním konkurentem A. s. Gazprom Neft společnost A. s. Rosneft. Velikost fondu ropných vrtů vertikálně integrovaných ropných společností



ovlivňuje především objem produkce ropy a podíl na trhu v daném obchodním segmentu. Mezi společnostmi také existuje soutěž o získání licencí na průzkum a těžbu prostřednictvím aukcí a prodeje.

Hlavním ukazatelem kvality ropných produktů je hloubka rafinace ropy v rafinériích. Tabulka 29 ukazuje, že Gazprom Neft má průměrnou hloubku rafinace ropy ze tří zastoupených společností.

Nizká kvalita ropných produktů Gazprom Neft ve srovnání s konkurencí může výrazně ovlivnit zákaznickou základnu společnosti.

Významnou konkurenční výhodou Gazprom Neft je přítomnost velkého počtu čerpacích stanic v Rusku. To společnosti umožňuje zaujímat vysoký podíl na trhu s ropnými produkty.

Pro určení podílu společnosti na tomto trhu budou použity údaje uvedené v tabulce 30.

**Tabulka 30 – Počet čerpacích stanic v předních VIRS (vertikálně integrované ropné společnosti)**

VIRS	Počet čerpacích stanic	Podíl na celkovém počtu čerpacích stanic (%)
<b>A. s Gazprom Neft</b>	<b>1747</b>	<b>21,5</b>
A. s. Lukoil	1336	20,5
A. s. Rosněř'	2377	29,0
A. s Surgutněřtegaz	297	12,0
A. s. Tatneřt	543	6,5
A. s. Bashneřt	576	7,5
A. s. Slavněř'	164	3,0
<b>Celkem</b>	<b>7040</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv podniků

Podle tabulky 30 je vidět, že A. s Gazprom Neft zaujímá druhé místo na maloobchodním trhu s ropnými produkty a ustupuje A. s Rosněř'. Tato společnost působí na trhu jako hlavní konkurent.

Konkurenti mohou v budoucnu zvýšit svůj podíl výstavbou nových čerpacích stanic, rozšířením své přítomnosti v perspektivních oblastech měst s vysokou poptávkou a zaujmout vedoucí postavení na tomto trhu.

Je třeba poznamenat, že hrozba vstupu nových konkurentů do ropného komplexu je extrémně malá, protože organizace podnikání v tomto odvětví vyžaduje velké investice do nákupu zařízení a technologií, rozvoje nových polí a zřízení distribučních kanálů.

Proto dnes pro velké vertikálně integrované ropné společnosti nepředstavují nezávislé nebo nově vstupující ropné společnosti velkou konkurenční hrozbu.

Hlavní rysy tohoto trhu jsou:

- homogenita nebo různorodost produktů;
- vysoké překážky vstupu;
- malý počet a velká velikost společností;
- nedokonalé informace (subjektivní faktory).

Konkurenční analýza vedla k závěru, že Gazprom Neft zaujímá jednu ze tří vedoucích pozic v oboru, což společnosti umožňuje úspěšně čelit konkurenčnímu boji.

#### **Vliv spotřebitelů a substitučních produktů**

Ropa a ropné produkty zůstávají v moderních ekonomických a technologických podmínkách hlavními zdroji energie, které jsou schopny pokrýt rostoucí energetické potřeby všech odvětví národního hospodářství.

Stálá poptávka po ropných produktech je dána také nepostradatelností tohoto zdroje energie v mnoha odvětvích hospodářství. Dnes neexistují přijatelná technologická a technická řešení pro převod dopravních motorů a zařízení na jiné zdroje energie.

Podle analytiků se v budoucnu poptávka po ropě a ropných produktech jen zvýší. Tabulka 31 uvádí prognózu spotřeby a vývozu ropy a ropných produktů do roku 2030.

**Tabulka 31 – Prognóza spotřeby a exportu ropy a ropných produktů do roku 2030**

Ukazatele	Hodnota ukazatelů v letech, (miliony tun)						
	2017	2018	2019	2020	2023 min-max	2025 min-max	2030 min-max
Konečná spotřeba ropných produktů	118	118	119	126	135-150	140-160	145-170
Vývoz ropných produktů	118	117	120	125	125– 130	125– 130	125– 130

Ukazatele	Hodnota ukazatelů v letech, (miliony tun)						
	2017	2018	2019	2020	2023	2025	2030
					min-max	min-max	min-max
Vývoz ropy a kondenzátu	243	245	253	280	246– 299	253– 318	259– 347

Zdroj: Vlastní zpracování na základě oficiálních statistik

Jak ukazují údaje v tabulce č. 31, v budoucnu nastane pozitivní trend ve spotřebě a exportu ropy a ropných produktů. Mezi hlavní faktory ovlivňující růst spotřeby ropy a ropných produktů v budoucnu lze zařadit: nárůst počtu obyvatel a tempa ekonomického růstu, rozvoj sektoru dopravy a průmyslu.

Stabilní konkurenční pozice a vysoký podíl na trhu zajišťují společnosti stabilní poptávku ze všech odvětví ekonomiky a do značné míry umožňují neutralizovat závislost společnosti na citlivosti spotřebitelských cen. To naznačuje, že ohrožení společnosti tržní silou spotřebitelů není významné.

#### **Vliv dodavatelů**

A. s. Gazprom Neft je výrazně závislá na infrastruktuře a tarifech přirozených monopolů. Převážnou část vyprodukované ropy a lehkých ropných produktů společnost přepravuje soustavou dálkových ropovodů vlastněných a provozovaných A. s. Transněft' i po železnici.

Změny cen, cel a přepravních tarifů mohou mít negativní dopad na sortiment výrobků, výnosy a zásobovací cesty. Jakákoli závažná porucha v provozu potrubního systému nebo omezení přístupu k zařízením společnosti Transněft může narušit přepravu ropy a ropných produktů společnosti.

Na druhou stranu vertikální integrace umožňuje společnosti sjednotit pod svou kontrolu podniky, které zajišťují celý výrobní cyklus – od výroby až po marketing. Dlouhodobé a dobře vybudované vztahy mezi dodavatelskými podniky, které jsou součástí vertikálně integrované struktury, zajišťují společnosti nepřetržité a včasné dodávky materiálu a zařízení za požadovanou cenu.

Jak ukazuje hodnocení konkurenčního prostředí, A. s. Gazprom Neft není silně ovlivněn pěti konkurenčními silami díky svému postavení v průmyslové konkurenci, realizaci výhod vertikální integrace a vysokému výrobnímu potenciálu. Na základě údajů z hodnocení konkurenčního prostředí mohou řídicí pracovníci realisticky posoudit míru ohrožení pěti

konkurenčních sil pro společnost a učinit příslušná manažerská rozhodnutí o směrech strategického rozvoje.

### 4.7.3 SWOT analýza

Základní výzkumnou metodou v práci je SWOT analýza jako prvek sledování ekonomického zabezpečení podniku, která zahrnuje plnění SWOT matice na základě sběru faktů a jejich systematizace.

SWOT znamená zvýraznění takových prvků, jako jsou Strengths (S) – silné stránky; Weakness (W) – slabé stránky; Opportunities (O) – příležitosti; Threats (T) – hrozby, které lze analyzovat, aby vedení společnosti určilo vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují činnost společnosti a podnikání.

SWOT analýza je tuzemskými i zahraničními výzkumníky považována za součást bezpečnostní analýzy, včetně strategické analýzy, jejímž úkolem je poskytovat informace o zákonitostech změn ve vnitřním a vnějším prostředí, hodnotit míru rizik a hrozeb a vytvářet systém reakce na identifikovaná rizika a hrozby.

**Tabulka 32 – SWOT analýza**

Silné stránky	Slabé stránky
1. Stabilní finanční pozice.	1. Použití agresivních metod zvýšené těžby ropy vedlo k tomu, že v současné době dochází k poklesu těžby.
2. Vysoká úroveň managementu.	2. Nedostatek moderních technologií při těžbě uhlovodíků.
3. Úspěšná práce na utváření pozitivní image firmy.	3. Nedostatek výrobních kapacit pro zpracování uhlovodíků.
4. Vysoká kvalita základny zdrojů určuje nízkou úroveň průměrných průmyslových nákladů na produkci ropy.	4. Státní kontrola vytváří rámec pro realizaci investičních projektů (zaměřených na řešení problémů státu).
5. Značné investiční prostředky a bohaté zkušenosti s realizací projektů různé úrovně a významu.	5. Vystavení se politickým rizikům různých států a světového politického společenství jako celku.
6. Široký sortiment produktu: benziny, motorová nafta, automobilové oleje a maziva, letecká paliva, živičné hmoty.	6. Vysoké náklady na výrobu a realizaci výrobků.
7. Podpora zájmů společnosti ze strany státu na mezinárodním trhu.	

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
1. Zvyšování důvěry v produkty ze strany stávajících zákazníků.	1. Dynamiku světových cen plynu a ropy je těžké předvídat.
2. Přilákání nových zákazníků v Evropě (trh s ropnými produkty).	2. Přítomnost silných konkurentů v těžebním průmyslu velkých vertikálně integrovaných ropných společností.
3. Rozšíření rozsahu a geografie podnikání.	3. Posílení konkurence na trzích s ropnými produkty.
4. Zvýšení objemu těžby ropy uspokojí rostoucí poptávku po ropě.	4. Nedostatek zákazníků na evropském trhu s ropou.
5. Možnosti rozšíření sortimentu výrobků.	5. Nedostatek externích investic.
6. Zlepšení kvality výrobků.	6. Vysoká konkurenceschopnost.
7. Lídr v zásobách ropy.	7. Nepříznivý posun směnných kurzů.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předloženého rozboru činnosti společnosti lze usuzovat, že jednou ze slabých stránek organizace je nedostatek využití moderních technologií, nedostatek výrobních kapacit pro zpracování uhlovodíků. To se projevuje zejména ve fázi těžby uhlovodíků. Je nutné nakoupit nové technologie měření uhlovodíků, které se z dlouhodobého hlediska vyplatí.

Kvůli zastaralému účetnímu vybavení, které má oproti novému vybavení vysokou chybu měření, společnost každoročně přichází o zisk. Měly by se zvýšit investice do modernizace těžebních procesů.

Silné stránky v kombinaci s příležitostmi umožňují minimalizovat veškerá rizika, která pro podnik vznikají, a provádět ty nejefektivnější činnosti. Kombinace silných stránek s hrozbami také snižuje rizika nebo jejich dopad na Gazprom Neft.

Vzájemné působení slabých stránek a příležitostí nutí podnik provozovat své činnosti v podmínkách rizika, které neodhaluje jeho potenciál.

SWOT analýza hospodářské činnosti tak umožňuje identifikovat silné a slabé stránky organizace, strategické příležitosti a hrozby, což je základem pro stanovení potenciálních a skutečných rizik společnosti ve všech oblastech její činnosti.

## 5. Výsledky a diskuse

Gazprom Neft, a. s., je stabilní společnost působící v ropném průmyslu již 27 let. Její hlavní činností je průzkum a rozvoj ropných polí, rafinace ropy, výroba a prodej ropných produktů. Pokud jde o produkci a rafinaci ropy, je jedním z lídrů v ruském ropném průmyslu z hlediska účinnosti.

V roce 2020 dosáhl celkový objem produkce uhlovodíků, s přihlédnutím k podílu ve společných podnicích Gazprom Neft, 96,06 milionů tun ropného ekvivalentu, rafinace 40,39 milionů tun, objem ropných produktů prodaných prostřednictvím prémiových distribučních kanálů činil 23 milionů tun. Na konci roku 2020 činil čistý zisk Gazprom Neft 33,9 mld. Kč.

Počet zaměstnanců podniku Gazprom Neft za rok 2020 činil 82,9 tisíc lidí. Sídlo společnosti se nachází v Petrohradě.

### 5.1 Zhodnocení finanční analýzy

Hodnocení finanční situace podniku zahrnuje analýzu výkonnosti, finančních výsledků a finančních ukazatelů.

Pro posouzení finanční situace podniku byla použita horizontální a vertikální analýza, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů.

Základem pro analýzu finanční situace podniku na základě výsledků za pět let jsou údaje z IFRS rozvahy, výsledovky a vypočtené hodnoty finančních ukazatelů.

Z horizontální analýzy aktiv je vidět, že hodnota celkových aktiv měla v období 2016 až 2020 rostoucí charakter. Největší absolutní i relativní změny byly zaznamenány v období 2017–2018 a činily 203 988 mil. Kč. (20,17 %). Hodnota dlouhodobého majetku měla v letech 2016–2020 podobný vývoj jako celková aktiva. Největší absolutní změna byla zaznamenána v posledním období, 2019–2020, a činila 142 853 mil. Kč. (14,37 %). Oběžná aktiva tak v prvních třech obdobích rostla a v posledním klesala. Absolutní změna byla v období 2019–2020 na úrovni -1 870 milionů korun (-0,75 %). Důvodem negativní absolutní změny je pokles pohledávek a krátkodobého finančního majetku společnosti za toto období.

Horizontální analýza pasiv společnosti vykazovala stabilní dynamiku jejich celkových hodnot, nejvýznamnější meziroční změna vlastního kapitálu byla odhalena v období 2017 až 2018 a činila 20,05 % (114 845 mil. Kč). Cizí zdroje vykazují podobnou dynamiku jako celková pasiva a aktiva. V letech 2019–2020 je zaznamenán výrazný nárůst krátkodobých závazků,

v souvislosti s tím v tomto období vzrostly i cizí zdroje. Růst krátkodobých závazků v tomto období činil 89 568 mil. Kč (53,95 %) oproti předchozímu roku.

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát ukazuje, že v prvních třech obdobích došlo k nárůstu mnoha ukazatelů, s výjimkou celkových tržeb a provozního výsledku hospodaření v období 2019/2020. Největší absolutní hodnota celkových tržeb z prodeje byla v období 2017–2018 ve výši 191 486 mil. Kč (28,67 %). Výsledek hospodaření před zdaněním a výsledek hospodaření po zdanění měly velmi podobnou dynamiku. K největšímu nárůstu obou položek došlo v období 2017–2018. Meziroční změna výsledku hospodaření před zdaněním byla ve výši 53 480 mil. Kč. (47,64 %) a po zdanění ve výši 45 331 mil. Kč. (48,69 %). Za nepříznivé období pro společnost lze považovat roky 2019 a 2020. Důvodem poklesu všech položek je COVID-19. Celkové tržby z prodeje poklesly o 19,5 % (-157 885 mil. Kč.) v důsledku nižšího prodeje ropy na mezinárodních trzích a ropných produktů na domácím trhu. Kvůli pandemii COVID-19 se objem rafinace ropy snížil o 2,6 % kvůli nižší poptávce po ropných produktech. Dalším negativním jevem je pokles hodnoty výsledku hospodaření ve sledovaném období. Největší pokles nastal v posledním období, kdy se výsledek hospodaření po zdanění snížil o 71,42 % (-98 mil. Kč).

Vertikální analýza aktiv zobrazila strukturu celkových aktiv společnosti Gazprom Neft, která jsou z větší části tvořena dlouhodobým majetkem a z menší části oběžným majetkem společnosti v poměru přibližně 83 : 17. Zajímavá je především struktura dlouhodobého majetku, kde je vidět vysoké zastoupení pozemků, budov a zařízení, jejichž podíl se pohybuje kolem 67 % na celkových aktivech. Téměř 56 % celkových pasiv tvořil vlastní kapitál společnosti a cizí zdroje společnosti tvořily cca 46 %. Vysokou část cizích zdrojů zahrnovaly především dlouhodobé závazky.

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů byly počítány čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky společnosti Gazprom Neft. Podle kritéria čistého vlastního kapitálu zůstala společnost v analyzovaném období finančně nestabilní. Kladná hodnota čistého vlastního kapitálu společnosti za analyzované období byla odhalena v letech 2016, 2018 a 2019. Maximální hodnota čistého vlastního kapitálu společnosti byla odhalena v roce 2019 a činila 93 406 mil. Kč. Záporné hodnoty čistého vlastního kapitálu společnosti byly identifikovány v letech 2017 a 2020. Záporná hodnota čistého pracovního kapitálu v těchto letech ukazuje na neschopnost včas splatit všechny krátkodobé závazky, protože veškerá oběžná aktiva a část dlouhodobého majetku byla financována na úkor cizího kapitálu. Čisté pohotové prostředky za sledované období byly v záporných číslech. Tento trend potvrzuje předpoklad, že se společnost snaží většinu svých volných prostředků reinvestovat na pořízení dlouhodobého majetku.

V rámci analýzy poměrových ukazatelů byly počítány vybrané ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

V rámci výpočtu ukazatelů rentability bylo zjištěno, že všechny odhadované ukazatele měly v prvních třech obdobích rostoucí charakter. V roce 2020 jsou zaznamenány nízké hodnoty rentability. Důvodem nízkých hodnot rentability je letošní pokles mnoha položek, jako jsou: celková aktiva, čistý zisk, celkové tržby a vlastní kapitál společnosti. Všechny měřené ukazatele ROA se pohybovaly v rozmezí od 2,83 % do 11,39 %. Ukazatele ROS se pohybovaly v rozmezí od 6,03 % do 16,98 %.

Při popisu stavu likvidity lze konstatovat, že v analyzovaném období se vyskytovaly problémy se zajištěním přijatelné úrovně bilanční likvidity, nebyly však kritického charakteru. Dynamika stavu likvidity byla přitom celkově stabilní. Běžná likvidita podniku Gazprom Neft se v letech 2016–2020 pohybovala v rozmezí 0,88–1,50. To znamená, že byla pod doporučenou hodnotou. Hodnota pohotovosti likvidity se pohybovala mezi 0,42–0,84 a hodnota okamžité likvidity mezi 0,21–0,44. Hodnota pohotovosti likvidity byla pod doporučenou hodnotou, stejně jako u běžné likvidity. Naopak u okamžité likvidity byly hodnoty za celé období v doporučených číslech, a to v rozmezí 0,2–0,5.

Podle ukazatelů aktivity se obchodní aktivita společnosti zvýšila, protože její aktiva, kapitál a závazky za analyzované období začaly vytvářet větší obrat. Výkonnost společnosti se zvýšila, protože každá koruna investovaná do aktiv začala v analyzovaném období přinášet větší zisk. Doba obratu závazků z obchodního styku po celé sledované období výrazně převyšovala dobu obratu pohledávek z obchodního styku. Průměrná doba obratu pohledávek z obchodního styku byla 39 dnů a průměrná doba obratu závazků z obchodního styku činila 91 dnů.

Ukazatele zadluženosti (celková zadluženost a koeficient samofinancování) se v letech 2016–2020 pohybovaly mezi 44–56 %. Oba vykazovaly stabilní charakter.

Na závěr finanční analýzy byly vypočteny vybrané bankrotní a bonitní modely. Podle Altmanova modelu se společnost v uvažovaných letech 2016–2019 nacházela v šedé zóně. Během analyzovaného roku 2020 měla společnost problémy se zajištěním solventnosti. Podle Tafflerova bankrotního modelu je pravděpodobnost bankrotu společnosti nízká. Jeho vývoj je však podobný Altmanovu modelu. Právě rok 2020 byl označen jako nepříznivý ve srovnání s celým sledovaným obdobím. Finanční výsledky společnosti v roce 2020 byly ovlivněny poklesem cen a poptávkou po ropě a ropných produktech na globálním i domácím trhu a také restriktivními opatřeními v souvislosti s COVID-19.



## 5.2 Zhodnocení strategické analýzy

V průběhu strategické analýzy byly identifikovány faktory ovlivňující Gazprom Neft na makro i mikroúrovni. V rámci makroprostředí k tomu byla použita PEST analýza. Pomocí PEST analýzy byly popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Je třeba konstatovat, že Gazprom Neft věnuje velkou pozornost ekonomické výkonnosti, energetické bezpečnosti, spolehlivosti produktů a odpovědnému přístupu k životnímu prostředí. A oceňuje také své partnery, se kterými má dlouhodobé vztahy.

V rámci analýzy mikrookolí byla provedena Porterova analýza modelu pěti sil. V rámci hlavních konkurentů Gazprom Neft byly identifikovány dvě společnosti pod jmény A. s. Lukoil a A. s. Rosněft. Bylo zjištěno, že významnou konkurenční výhodou Gazpromu Neft je přítomnost velkého počtu čerpacích stanic v Rusku. To společnosti umožňuje zaujímat vysoký podíl na trhu s ropnými produkty. V rámci hrozby vzniku nových hráčů je třeba poznamenat, že hrozba vstupu nových konkurentů do ropného komplexu je extrémně malá, protože organizace podnikání v tomto odvětví vyžaduje velké investice do nákupu zařízení a technologií, rozvoje nových oborů a zřízení distribučních kanálů. V oblasti tržní síly dodavatelů je Gazprom Neft silně závislý na infrastruktuře a tarifech přirozených monopolů. Společnost přepravuje většinu své vyrobené ropy a lehkých ropných produktů prostřednictvím systému dálkových ropovodů vlastněných a provozovaných společnostmi Transneft. Změny cen, cel a přepravních tarifů mohou mít negativní dopad na sortiment výrobků, příjmy a zásobovací trasy.

Nakonec byla provedena SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky společnosti, naznačila její budoucí příležitosti a vznikající hrozby. Gazprom Neft by měl především využít příležitostí spojených s přilákáním nových zákazníků v Evropě, rozšířením rozsahu a geografie podnikání a rozšířením sortimentu. Pomocí těchto příležitostí je možné dosáhnout vedoucích pozic v oblasti ropného průmyslu. Je také nutné věnovat pozornost potenciálním hrozbám, které mohou přijít, jako jsou: zvýšená konkurence na ropných trzích, nedostatek vnějších investic a nepříznivé změny směnných kurzů.

## 5.3 Doporučení pro další vývoj společnosti

Společnost musí věnovat pozornost následujícím kritériím a snažit se dosáhnout ukazatelů, které zlepší finanční výsledek v prezentovaných oblastech.

➤ V oblasti těžby ropy: rozvoj nových projektů, zvýšení hodnoty aktiv pomocí nových technologií, high-tech vrtů, metod pro zvýšení těžby ropy a efektivního zapojení nekonvenčních zásob.

➤ V oblasti rafinace ropy: projekty modernizace ropných rafinérií, jejichž realizací bude možné včas dokončit program zvýšení hloubky a efektivity rafinace, a projekt výroby katalyzátorů.

➤ V oblasti prodeje: rozvoj distribuční sítě pro prodej ropných produktů s maximální přidanou hodnotou, uvádění nových produktů na trh, rozvoj prodejních kapacit, zvyšování efektivity sítě, aktivní zavádění digitálních technologií.

Gazprom Neft návrhy na zlepšení finanční situace neustále sleduje a aktivně se snaží zvýšit úroveň loajality spotřebitelů k jeho produktům. Marketingové dceřiné společnosti provádějí průzkumy kvality zákaznických služeb, používají audity úrovně služeb Mystery Shopping a využívají zjištění k zefektivnění svých obchodních operací. Většina čerpacích stanic má k dispozici knihu nabídek a 24hodinovou telefonní horkou linku.

Na základě výpočtů finančních ukazatelů byly identifikovány klady i zápory hodnot, které naznačují, čemu musí společnost věnovat pozornost, aby se objevil růst určitých koeficientů. Na jejich základě je také nutné navrhnout opatření k jejich zlepšení.

Aby podnik zabránil úpadku, musí řešit otázku zajištění své finanční stability. Na základě analýzy, která identifikovala silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby podniku, je nutné vypracovat opatření ke zlepšení výkonnosti.

**Tabulka 33 – Opatření ke zlepšení finanční situace**

Perspektiva	Cíl	Ukazatele	Opatření
<b>Finance</b>	Zvyšování ziskovosti a spolehlivosti firmy.	Hrubý zisk. Čistý zisk. Ukazatele likvidity a solventnosti	Sledování rozpočtového systému. Vytvoření předpisu o přidělu nákladů na realizaci různých obchodních transakcí
<b>Zákazníci</b>	Zvýšit loajalitu zákazníků.	Podíl na trhu. Počet negativních recenzí. Procento stálých zákazníků. Růst nových zákazníků. Doba spolupráce. Objem nákupů.	Provádění objektivního marketingového výzkumu. Studium potřeb cílového publika. Vývoj efektivního propagačního programu. Tvorba konkurenčních cen na trhu. Vytváření a sledování programu marketingových aktivit pro udržení věrných

Perspektiva	Cíl	Ukazatele	Opatření
			zákazníků a zvýšení úrovně zákaznické spokojenosti společnosti jako celku.
<b>Výroba</b>	Snížení výrobních nákladů na produkty.	Objem výroby. Faktor využití energie. Doba výrobního cyklu. Výrobní náklady.	Snížený výrobní cyklus. Modernizace zařízení. Zvýšení obrátu. Implementace prvků štíhlé výroby.
<b>Personál</b>	Zvýšit úroveň rozvoje a ziskovosti zaměstnanců.	Míra fluktuace zaměstnanců. Kvalifikace personálu. Personální struktura. Produktivita práce. Platový fond. Ziskovost zaměstnanců. Systém motivace a pobídek.	Optimalizace počtu zaměstnanců. Snížení míry fluktuace zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců. Zvyšování produktivity práce. Vytvoření efektivního systému motivace a pobídek. Rozvoj a využití iniciativy a kreativity zaměstnanců.
<b>Výzkum a vývoj</b>	Vydání modernizované produktové řady.	Obnovovací frekvence produktu. Ukazatel souladu s podmínkami rozvoje. Stupeň spolehlivosti produktu. Objem prodeje výrobků.	Získávání licencí a patentů na produkty. Aktualizace technologie, vybavení, uvádění nových produktů na trh za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Vypracování doporučení pro použití produktu. Psaní popisů vlastností produktu.

Zdroj: vlastní zpracování

Optimalizací obchodních a administrativních nákladů je možné snížit výrobní náklady. Na druhou stranu je potřeba zavést opatření ke snížení nákladů.

Může to být: růst produktivity práce; automatizace pracovních procesů; dodržování ekonomického režimu ve všech oblastech; správný výběr dopravců, partnerů, dodavatelů surovin; úspora materiálů, surovin, energie, paliva.

Ke zvýšení vlastního kapitálu jsou zapotřebí nové příspěvky od stávajících vlastníků a také přilákání nových investic. Podnik využívající cizí kapitál má vyšší potenciál díky dodatečné tvorbě aktiv a možnosti zvýšení finanční rentability podniku. Je však třeba

poznamenat, že pozitivní stránkou je zvýšení rentability vypůjčeného kapitálu, což ukazuje na efektivitu a účelnost investovaných prostředků třetích účastníků.

Existuje několik způsobů, jak snížit svůj dluh. Vyjednávat s věřiteli a dohodnout se na odložené platbě, což je pro Gazprom Neft docela možné, protože společnost provozuje spolehlivé podnikání a nezanechává nekryté dluhy. Je také nutné využít všech příležitostí k přilákání nových investorů. V případě potřeby je možné vytvořit systém rezerv na pochybné dluhy. Tento systém umožňuje vytvářet zdroje pro krytí ztrát. Obdobně je možné vyvinout systém inkasa plateb na úseku práce s dlužníky. Možností je i navýšení základního kapitálu z důvodu dodatečných vkladů samotných členů společnosti.

Pro zlepšení finanční situace podniku je nutné neustále sledovat závazky.

Tabulka 34 ukazuje faktory, které určují likviditu a opatření k její optimalizaci. Pro zvýšení obrátu zásob je nutné vytvořit distribuční kanály. Vysoký obrát není přirozeně vždy charakterizován pozitivně, protože může naznačovat vyčerpání zásob, což může následně vést k přerušení výrobního procesu.

**Tabulka 34 – Faktory určující likviditu a opatření k optimalizaci těchto faktorů**

Faktory, které určují likviditu podniku	Akce k optimalizaci faktorů
<b>Provozní zisk (hodnota vlastního kapitálu)</b>	Optimalizace běžné likvidity je zajištěna zvýšením podílu na zisku, který má podnik k dispozici (snížení podílu na zisku určeném pro nevýrobní účely, výplata dividend).
<b>Investiční investice, hodnota dlouhodobého majetku</b>	Snížení investičních projektů financovaných dluhovým kapitálem, zejména krátkodobých.
<b>Finanční politika, krátkodobé závazky</b>	Snížit financování investičních programů prostřednictvím krátkých půjček, protože to vede k dodatečné zátěži dluhové služby.
<b>Efektivita řízení pracovního kapitálu oběžných aktiv / krátkodobých závazků</b>	Minimalizujte zásoby nedokončené výroby, tedy nejméně likvidního oběžného majetku.

Zdroj: vlastní zpracování

Obzvláště důležitá je správa pohledávek, protože vede k přímému odklonu hotovosti a jiných platebních prostředků z oběhu.

Existuje řada technik a způsobů, jak zabránit neoprávněnému růstu pohledávek, zajistit návratnost dluhů a snížit ztráty v případě jejich nevrácení. K tomu by společnosti Gazprom Neft mohlo být doporučeno:

1. Za účelem zajištění vrácení stávajících dluhů a snížení ztrát při jejich nesplacení:

- je nutné mít realističtější odhad finančních prostředků, které bude podnik moci v budoucnu získat od dlužníků, je nutné pokusit se o posouzení pravděpodobnosti nedobytných pohledávek ve skupinách podle načasování dluhu. Posouzení lze provést na základě odborných údajů nebo pomocí nashromážděných statistik. Na výši pravděpodobných nedobytných pohledávek je nutné tvořit rezervu na pochybné pohledávky;

- splatit dluh započtením, novací, kompenzací, tj. poskytnutím rozporupné pohledávky, nahrazením původního závazku jiným nebo poskytnutím jiného plnění dluhových závazků;

- prodat pohledávky dlužníků bance, která provádí faktoringové operace, nebo jiným organizacím na základě smlouvy o postoupení pohledávek, jsou-li ztráty z nesplaceného dluhu výrazně nižší než čas a finanční prostředky, které je třeba vynaložit na jeho vymáhání.

2. S cílem zabránit neoprávněnému růstu pohledávek:

- vytvořit politiku úvěrového ratingu kupujícího a vyhnout se dlužníkům s vysokým rizikem nezaplacení, jako jsou kupci zastupující organizace, průmyslová odvětví nebo země ve vážných finančních potížích;

- pravidelně přezkoumávat maximální množství služeb na úvěr na základě finanční situace kupujících a jejich vlastní;

- pravidelně analyzovat a hodnotit kupující v závislosti na objemu nákupů, historii úvěrových vztahů a navrhovaných platebních podmínkách;

- analyzovat pohledávky podle typů služeb k identifikaci nevýhodných typů služeb z hlediska vymáhání;

- poskytovat slevy na zkrácení platebních podmínek současného dluhu (spontánní financování) a naopak, využívat flexibilní ceny k ochraně podniku před inflačními ztrátami.

Provedená analýza odhalila poměrně vysoké ukazatele finanční a ekonomické aktivity podniku.

## 6. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat a vyhodnotit finanční a strategickou analýzu společnosti Gazprom Neft a její konkurenční schopnost. Finanční a strategická analýza byla provedena v letech 2016–2020. Na základě provedených analýz byla vyhodnocena situace a postavení společnosti a byla nabídnuta doporučení pro další rozvoj společnosti.

K dosažení tohoto cíle byly nejprve v teoretické části definovány základní pojmy, metody a postupy finanční a strategické analýzy s vytvořením literární rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. V rámci finanční analýzy byly popsány její uživatelé, zdroje dat finanční analýzy, účetnictví podle mezinárodních standardů IFRS, a to z důvodu, že společnost vede účetnictví podle mezinárodních standardů IFRS. Dále byly popsány metody finanční analýzy, které zahrnují analýzu absolutních ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů a zejména analýzu poměrových ukazatelů. V další kapitole výzkumné části byly identifikovány vybrané bankrotní a bonitní modely. V rámci strategické analýzy byla uvažována PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Podkladem pro realizaci praktické části byly údaje převzaté z účetních výkazů společnosti. V praktické části byla nejprve charakterizována společnost Gazprom Neft. Dále byly aplikovány metody a modely finanční a strategické analýzy. Na závěr byla uvedena doporučení pro další rozvoj společnosti.

Nejprve byla provedena horizontální a vertikální analýza, na základě níž byla stanovena struktura aktiv a pasiv. Horizontální analýza aktiv a pasiv ukázala, že jejich hodnota ve sledovaném období měla rostoucí charakter. Horizontální analýza jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty ukázala rostoucí dynamiku kromě posledního období, 2019–2020. Obecně lze konstatovat, že roky 2019 a 2020 jsou pro společnost nepříznivé, je to způsobeno poklesem mnoha klíčových ukazatelů, jako jsou celkové tržby, čistý zisk. Vertikální analýza aktiv zobrazila strukturu celkových aktiv společnosti Gazprom Neft, která jsou z větší části tvořena dlouhodobým majetkem (83 %) a oběžným majetkem (17 %). Vertikální analýza pasiv ukázala, že podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů tvoří cca 50 % celkových pasiv.

V rámci rozdílových ukazatelů byl prezentován čistý pracovní kapitál, který vypovídal o solventnosti společnosti. Nejvyšší hodnota čistého pracovního kapitálu byla zaznamenána v roce 2019 a činila 93 406 mil. Kč. Nejnižší hodnota čistého pracovního kapitálu byla zaznamenána v roce 2017 a činila -20 866 mil. Kč.

V rámci analýzy poměrových ukazatelů byly vypočteny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Stabilní vývoj rentability byl pozorován pouze do roku 2019. Poté došlo k prudkému poklesu všech ukazatelů rentability. Nejnižší hodnoty rentability byly zaznamenány

v roce 2020 a činily – ROA (2,83 %), ROE (5,33 %), ROS (6,03 %). Při výpočtu ukazatelů likvidity bylo zjištěno, že pouze okamžitá likvidita je v doporučených hodnotách (0,2–0,5). V rámci ukazatelů aktivity doba obratu závazků z obchodního styku po celé sledované období převyšovala dobu obratu pohledávek. Průměrná doba obratu pohledávek z obchodního styku byla 39 dnů a průměrná doba obratu závazků z obchodního styku činila 91 dnů. Z ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že celková zadluženost a koeficient samofinancování se v letech 2016–2020 pohybovaly v rozmezí 44–56 %.

Dále byla provedena aplikace bankrotních a bonitních modelů. Podle modelu Altmana a Tafflera je pravděpodobnost bankrotu podniku nízká. Nejnížší hodnoty byly zaznamenány v roce 2020 a znamenaly šedou zónu, kde je obtížné určit současnou pozici společnosti.

V průběhu strategické analýzy byly identifikovány faktory ovlivňující společnost na makro i mikroúrovni. Byly aplikovány PEST analýza, Porterův model pěti sil a souhrnná analýza SWOT.

Na základě provedené finanční a strategické analýzy je na první pohled zřejmé, že se jedná o silnou a finančně stabilní společnost. Gazprom Neft je jednou z předních společností v ropném průmyslu v Rusku a ve světě. Společnost má stabilní ukazatele za sledované období. Lze konstatovat, že celková finanční a strategická situace společnosti je hodnocena jako dobrá s potenciálem pro budoucí růst a rozvoj.

## 7. Seznam použitých zdrojů

- BRAGG Steven M., 2004. Controller's Guide to Planning and Controlling Operations. John Wiley and Sons Ltd, ISBN 978-0-471-57680-8.
- BRAGG Steven M., 2010. Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies. John Wiley and Sons Ltd, 2010, ISBN 978-0-470-62247-3.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80- 86929-44-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Dana. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 5. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0692-8.
- ESCHENBACH, R. -- SILLER, H. -- RUBÁŠ, J. Profesionální controlling : koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- HÝBLOVÁ, Eva a Filip HAMPL. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví. Studijní text. 1., elektronické vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9580-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0910-4.
- KUBÍČKOVÁ, D. -- JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- LAZAR, Jaromír. 2012. Manažerské účetnictví a controlling. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací praktické příklady a použití. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 80-247-1558-9
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PILAŘOVÁ, I., PILÁTOVÁ, J. (2018). Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018. VOX, ISBN 978-80-87480-69-4.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2633-0.



SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert [Grada]. ISBN 978-80-247-3494-1.

### **Internetové zdroje:**

Analýza poměrových ukazatelů – Fistro. Fistro – B2B marketing [online]. [cit.2022-03-15].

Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

BRIAN, Beers. How Is Asset Turnover Calculated? Investopedia: Sharper insight, better investing. [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z:

<https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/how-asset-turnover-calculated.asp>

CELIK, R., BILEN, B a BILEN, O. The Impacts of Changes in Macro-Economic Data on Net Working Capital: The Case of Turkey's Industrial Sector. [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z:

<https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000386630100014>

Doba obratu zásob | Febmat. Články | Febmat [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z:

<https://www.febmat.com/clanek-doba-obratu-zasob/>

FINANALYSIS [online]. [cit.2022-03-15] Dostupné z: <https://.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>

FINANALYSIS [online]. [cit.2022-03-15] Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

GAZPROM-NEFT, [online].[cit.2022-03-15] Dostupné z: <https://ir.gazprom-neft.com/>

GAZPROM-NEFT, [online].[cit.2022-03-15] Dostupné z: <https://ir.gazprom-neft.com/reports-and-results/financial-results/>

HENDRANI, A. a SEPTYANTO, D. The Effect of Return on Asset, Debt to Equity Ratio and Company Size on Company Value in Manufacturing Companies in the Food and Beverage Sub-Sector on the IDX for 2014-2018 [online].[cit.2022-03-15]. [online]. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000676362000057>

KENTON, Will. Fixed Asset Turnover Ratio Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/fixed-asset-turnover.asp>

KENTON, Will. PEST Analysis Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>

KENTON, Will. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

KPI Sklady – Doba obratu zásob. KPI Sklady – Doba obratu zásob. Lighthouse21.cz - Manažerský systém [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z: <http://www.lighthouse21.cz/ukazatele-kpi-1/doba-obratu-zasob>

MIHAIL, BA. a MICU, CD. The Influence of the Independent Non-Executive Board Members on the Financial Performance of the Companies Listed in the Bucharest Stock Exchange. [online]. [cit.2022-03-15] Dostupné z: <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000717103400001>

MOHAMMED, S. Bankruptcy Prediction Using the Altman Z-score Model in Oman: A Case Study of Raysut Cement Company SAOG and its subsidiaries. [online].[cit.2022-03-15] Dostupné z: <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000392634500006>

MÜLLEROVÁ, Libuše. Přehled o změnách vlastního kapitálu. Bootstrap ONLIB3 prototype. CZ test server [online]. Copyright © [cit.2022-03-15]. Dostupné z: [http://cifdev.dashofer.cz/bootstrap\\_onlib3\\_prototype/](http://cifdev.dashofer.cz/bootstrap_onlib3_prototype/)

POKORNÁ Lenka. Jaké informace vyčteme z rozvahy? - Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. [cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-informace-vycteme-z-rozvahy/>

Příloha k účetní závěrce | ALTAXO. [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/priloha-k-ucetni-zaverce>

SEKER, S. a OZGURLER, M. Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm using SWOT-AHP method. [online].[cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000312875900169>

Techniky a metody finanční analýzy | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#absuk>

VAVREK, R., VOZAROVA, IK a KOTULIC, R. Evaluating the Financial Health of Agricultural Enterprises in the Conditions of the Slovak Republic Using Bankruptcy Models. [online]. [cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.infozdroje.czu.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000633158800001>


Výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka - iÚčto.cz. iÚčto.cz - on-line účetní program v cloudu [online]. Copyright © 2022 iÚčto.cz [cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.iucto.cz/ucetni-tipy/ucetnictvi/vykaz-zisku-a-zraty-neboli-vysledovka/>

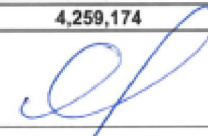
WILLIAMS, Patrice. Porter's 5 Forces Definition: Analyzing Businesses. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online]. [cit.2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

## 8. Přílohy

### Příloha 1 – Rozvaha 2020 –2019 (v mil. Rub)

Gazprom Neft Group Consolidated Statement of Financial Position in millions of Russian Rubles		Notes	31 December 2020	31 December 2019
<b>Assets</b>				
<b>Current assets</b>				
Cash and cash equivalents	6	237,011	202,404	
Short-term financial assets		1,003	19,906	
Trade and other receivables	7	159,270	205,272	
Inventories	8	217,414	173,674	
Current income tax prepayments		3,658	6,622	
Other taxes receivable	9	89,784	104,918	
Other current assets	10	53,954	55,052	
<b>Total current assets</b>		<b>762,094</b>	<b>767,848</b>	
<b>Non-current assets</b>				
Property, plant and equipment	11	2,847,377	2,469,338	
Right-of-use assets	12	72,794	79,073	
Goodwill and other intangible assets	13	112,765	88,620	
Investments in associates and joint ventures	14	377,548	341,115	
Long-term trade and other receivables		435	829	
Long-term financial assets	16	5,885	11,037	
Deferred income tax assets	17	33,427	18,492	
Other non-current assets	18	46,849	49,131	
<b>Total non-current assets</b>		<b>3,497,080</b>	<b>3,057,635</b>	
<b>Total assets</b>		<b>4,259,174</b>	<b>3,825,483</b>	
<b>Liabilities and equity</b>				
<b>Current liabilities</b>				
Short-term debt and current portion of long-term debt	19	45,695	30,198	
Current lease liabilities		11,633	9,927	
Trade and other payables	20	354,915	307,439	
Other current liabilities	21	234,390	40,741	
Current income tax payable		3,145	2,247	
Other taxes payable	22	105,648	96,401	
Provisions and other accrued liabilities	23	30,797	23,741	
<b>Total current liabilities</b>		<b>786,223</b>	<b>510,694</b>	
<b>Non-current liabilities</b>				
Long-term debt	24	738,530	685,030	
Non-current lease liabilities		83,696	77,868	
Other non-current financial liabilities	25	18,124	21,504	
Deferred income tax liabilities	17	165,336	148,253	
Provisions and other accrued liabilities	23	127,860	119,004	
Other non-current liabilities	26	76,958	49,933	
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>1,210,504</b>	<b>1,101,592</b>	
<b>Equity</b>				
Share capital	27	98	98	
Treasury shares	27	(1,170)	(1,170)	
Additional paid-in capital		29,494	36,044	
Retained earnings		1,944,123	1,943,523	
Other reserves		112,093	78,711	
<b>Equity attributable to Gazprom Neft shareholders</b>		<b>2,084,638</b>	<b>2,057,206</b>	
Non-controlling interest		177,809	155,991	
<b>Total equity</b>		<b>2,262,447</b>	<b>2,213,197</b>	
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>4,259,174</b>	<b>3,825,483</b>	

  
 A. V. Dyukov  
 Chief Executive Officer  
 PJSC Gazprom Neft  
 17 February 2021

  
 A. V. Yankevich  
 Chief Financial Officer  
 PJSC Gazprom Neft  
 17 February 2021

## Příloha 2 – Výkaz zisků a ztrát 2020–2019 (v mil. Rub)

Gazprom Neft Group Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income in millions of Russian Rubles (unless otherwise specified)			
	Notes	Year ended 31 December 2020	Year ended 31 December 2019
<b>Revenue</b>			
Crude oil, gas and petroleum products sales		1,919,593	2,393,444
Other revenue		80,027	91,864
<b>Total revenue from sales</b>	<b>39</b>	<b>1,999,620</b>	<b>2,485,308</b>
<b>Costs and other deductions</b>			
Purchases of oil, gas and petroleum products		(498,315)	(663,068)
Production and manufacturing expenses		(257,391)	(260,688)
Selling, general and administrative expenses		(115,926)	(125,592)
Transportation expenses		(141,671)	(143,474)
Depreciation, depletion and amortisation	<b>11, 12, 13</b>	(222,151)	(181,372)
Taxes other than income tax	<b>22</b>	(577,390)	(591,193)
Export duties		(40,605)	(71,601)
Exploration expenses		(994)	(1,752)
<b>Total operating expenses</b>		<b>(1,854,443)</b>	<b>(2,038,740)</b>
<b>Operating profit</b>		<b>145,177</b>	<b>446,568</b>
Share of profit of associates and joint ventures	<b>14</b>	48,047	83,906
Net foreign exchange (loss) / gain	<b>30</b>	(23,654)	10,518
Finance income	<b>31</b>	11,378	22,906
Finance expense	<b>32</b>	(28,746)	(32,772)
Other loss, net	<b>29</b>	(8,732)	(23,292)
<b>Total other (expenses) / income</b>		<b>(1,707)</b>	<b>61,266</b>
<b>Profit before income tax</b>		<b>143,470</b>	<b>507,834</b>
Current income tax expense		(22,835)	(52,502)
Deferred income tax expense		(2)	(33,244)
<b>Total income tax expense</b>	<b>33</b>	<b>(22,837)</b>	<b>(85,746)</b>
<b>Profit for the period</b>		<b>120,633</b>	<b>422,088</b>
<b>Other comprehensive income / (loss) - may be reclassified to profit or loss</b>			
Currency translation differences		59,948	(29,674)
Cash flow hedge, net of tax	<b>34</b>	324	319
Other comprehensive income / (loss)		86	(319)
<b>Total other comprehensive income / (loss) - may be reclassified to profit or loss</b>		<b>60,358</b>	<b>(29,674)</b>
<b>Other comprehensive loss - will not be reclassified to profit or loss</b>			
Remeasurement of provision for post-employment benefits		(489)	(2,411)
<b>Total other comprehensive loss - will not be reclassified to profit or loss</b>		<b>(489)</b>	<b>(2,411)</b>
<b>Other comprehensive income / (loss) for the period</b>		<b>59,869</b>	<b>(32,085)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>180,502</b>	<b>390,003</b>
<b>Profit attributable to:</b>			
- Gazprom Neft shareholders		117,699	400,201
- Non-controlling interest		2,934	21,887
<b>Profit for the period</b>		<b>120,633</b>	<b>422,088</b>
<b>Total comprehensive income attributable to:</b>			
- Gazprom Neft shareholders		151,081	379,038
- Non-controlling interest		29,421	10,965
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>180,502</b>	<b>390,003</b>
<b>Earnings per share attributable to Gazprom Neft shareholders</b>			
Basic earnings (RUB per share)		24.95	84.82
Diluted earnings (RUB per share)		24.95	84.82
Weighted-average number of common shares outstanding (millions)		4,718	4,718




### Příloha 3 – Rozvaha 2018–2017 (v mil. Rub)

Gazprom Neft Group  
Consolidated Statement of Financial Position

Currency – RUB millions

	Notes	31 December 2018	31 December 2017
<b>Assets</b>			
<b>Current assets</b>			
Cash and cash equivalents	6	247,585	90,608
Short-term financial assets		847	10,449
Trade and other receivables	7	129,150	102,262
Inventories	8	149,956	118,322
Current income tax prepayments		3,179	2,540
Other taxes receivable	9	91,929	58,359
Other current assets	10	40,483	40,047
<b>Total current assets</b>		<b>663,129</b>	<b>422,587</b>
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	11	2,366,069	2,052,275
Goodwill and other intangible assets	12	80,139	74,187
Investments in associates and joint ventures	13	328,937	256,758
Long-term trade and other receivables		980	901
Long-term financial assets	15	10,345	31,293
Deferred income tax assets	16	19,127	17,867
Other non-current assets	17	52,200	74,140
<b>Total non-current assets</b>		<b>2,857,797</b>	<b>2,507,421</b>
<b>Total assets</b>		<b>3,520,926</b>	<b>2,930,008</b>
<b>Liabilities and equity</b>			
<b>Current liabilities</b>			
Short-term debt and current portion of long-term debt	18	90,923	131,760
Current finance lease liabilities	24	1,829	1,397
Trade and other payables	19	307,604	194,438
Other current liabilities	20	39,510	32,500
Current income tax payable		3,328	4,534
Other taxes payable	21	99,085	84,833
Provisions and other accrued liabilities	22	20,043	29,873
<b>Total current liabilities</b>		<b>562,322</b>	<b>479,335</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Long-term debt	23	684,530	548,654
Non-current finance lease liabilities	24	23,654	20,826
Other non-current financial liabilities	25	44,857	48,569
Deferred income tax liabilities	16	127,448	102,583
Provisions and other accrued liabilities	22	67,192	62,574
Other non-current liabilities		19,104	8,334
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>966,785</b>	<b>791,540</b>
<b>Equity</b>			
Share capital	26	98	98
Treasury shares	26	(1,170)	(1,170)
Additional paid-in capital		60,397	62,256
Retained earnings		1,680,978	1,431,931
Other reserves		99,874	60,142
<b>Equity attributable to Gazprom Neft shareholders</b>		<b>1,840,177</b>	<b>1,553,257</b>
Non-controlling interest	37	151,642	105,876
<b>Total equity</b>		<b>1,991,819</b>	<b>1,659,133</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>3,520,926</b>	<b>2,930,008</b>

  
A. V. Dyukov  
Chief Executive Officer  
PJSC Gazprom Neft

  
A. V. Yankevich  
Chief Financial Officer  
PJSC Gazprom Neft

## Příloha 4 – Výkaz zisků a ztrát 2018–2017 (v mil. Rub)

Gazprom Neft Group  
Consolidated Statement of Profit and Loss and Other Comprehensive Income

Currency – RUB millions (except per share data)

	Notes	Year ended 31 December 2018	Year ended 31 December 2017
<b>Revenue</b>			
Crude oil, gas and petroleum products sales		2,418,717	1,870,790
Other revenue		70,575	63,799
<b>Total revenue from sales</b>	<b>39</b>	<b>2,489,292</b>	<b>1,934,589</b>
<b>Costs and other deductions</b>			
Purchases of oil, gas and petroleum products		(617,306)	(456,037)
Production and manufacturing expenses		(228,618)	(216,530)
Selling, general and administrative expenses		(114,882)	(106,629)
Transportation expenses		(147,182)	(141,982)
Depreciation, depletion and amortisation		(175,451)	(140,998)
Taxes other than income tax	<b>21</b>	(652,784)	(492,269)
Export duties		(94,916)	(76,658)
Exploration expenses		(1,411)	(963)
<b>Total operating expenses</b>		<b>(2,032,550)</b>	<b>(1,632,066)</b>
<b>Operating profit</b>		<b>456,742</b>	<b>302,523</b>
Share of profit of associates and joint ventures	<b>13</b>	90,704	45,504
Net foreign exchange loss	<b>29</b>	(33,558)	(241)
Finance income	<b>30</b>	7,506	10,098
Finance expense	<b>31</b>	(21,476)	(25,127)
Other loss, net	<b>28</b>	(19,796)	(7,557)
<b>Total other income</b>		<b>23,380</b>	<b>22,677</b>
<b>Profit before income tax</b>		<b>480,122</b>	<b>325,200</b>
Current income tax expense		(59,585)	(43,695)
Deferred income tax expense		(19,544)	(11,827)
<b>Total income tax expense</b>	<b>32</b>	<b>(79,129)</b>	<b>(55,522)</b>
<b>Profit for the period</b>		<b>400,993</b>	<b>269,678</b>
<b>Other comprehensive income - may be reclassified to profit or loss</b>			
Currency translation differences		36,937	15,603
Cash flow hedge, net of tax	<b>33</b>	14,630	18,434
Other comprehensive income		95	28
<b>Other comprehensive income</b>		<b>51,662</b>	<b>34,065</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>452,655</b>	<b>303,743</b>
<b>Profit attributable to:</b>			
- Gazprom Neft shareholders		376,667	253,274
- Non-controlling interest		24,326	16,404
<b>Profit for the period</b>		<b>400,993</b>	<b>269,678</b>
<b>Total comprehensive income attributable to:</b>			
- Gazprom Neft shareholders		416,399	279,461
- Non-controlling interest		36,256	24,282
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>452,655</b>	<b>303,743</b>
<b>Earnings per share attributable to Gazprom Neft shareholders</b>			
Basic earnings (RUB per share)		79.84	53.68
Diluted earnings (RUB per share)		79.84	53.68
Weighted-average number of common shares outstanding (millions)		4,718	4,718

Příloha 5 – Rozvaha 2016 (v mil. Rub)

Gazprom Neft Group  
Consolidated Statement of Financial Position

Currency – RUB millions

	Notes	31 December 2016	31 December 2015
<b>Assets</b>			
<b>Current assets</b>			
Cash and cash equivalents	6	33,621	114,198
Short-term financial assets	7	42,113	65,157
Trade and other receivables	8	115,559	95,241
Inventories	9	100,701	102,378
Current income tax prepayments		10,353	13,903
Other taxes receivable	10	53,482	57,700
Other current assets	11	40,503	62,167
<b>Total current assets</b>		<b>396,332</b>	<b>510,744</b>
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	12	1,726,345	1,587,653
Goodwill and other intangible assets	13	70,151	75,090
Investments in associates and joint ventures	14	201,548	169,611
Long-term trade and other receivables		5,129	8,867
Long-term financial assets	16	40,167	50,884
Deferred income tax assets	17	8,039	22,099
Other non-current assets	18	101,100	60,518
<b>Total non-current assets</b>		<b>2,152,479</b>	<b>1,974,722</b>
<b>Total assets</b>		<b>2,548,811</b>	<b>2,485,466</b>
<b>Liabilities and shareholders' equity</b>			
<b>Current liabilities</b>			
Short-term debt and current portion of long-term debt	19	80,187	147,319
Trade and other payables	20	95,624	104,830
Other current liabilities	21	28,680	32,870
Current income tax payable		2,296	1,096
Other taxes payable	22	67,259	49,011
Provisions and other accrued liabilities	23	15,406	13,938
<b>Total current liabilities</b>		<b>289,452</b>	<b>349,064</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Long-term debt	24	596,221	670,779
Other non-current financial liabilities	25	89,744	115,375
Deferred income tax liabilities	17	81,347	68,752
Provisions and other accrued liabilities	23	45,942	31,065
Other non-current liabilities		1,938	1,942
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>815,192</b>	<b>887,913</b>
<b>Equity</b>			
Share capital	26	98	98
Treasury shares	26	(1,170)	(1,170)
Additional paid-in capital		51,047	44,326
Retained earnings		1,276,210	1,078,626
Other reserves		33,955	35,189
<b>Equity attributable to Gazprom Neft shareholders</b>		<b>1,360,140</b>	<b>1,157,069</b>
Non-controlling interest	37	84,027	91,420
<b>Total equity</b>		<b>1,444,167</b>	<b>1,248,489</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>2,548,811</b>	<b>2,485,466</b>

A. V. Dyukov  
Chief Executive Officer  
PJSC Gazprom Neft

A. V. Yankevich  
Chief Financial Officer  
PJSC Gazprom Neft



## Příloha 6 – Výkaz zisků a ztrát 2016 (v mil. Rub)

Gazprom Neft Group  
 Consolidated Statement of Profit and Loss and Other Comprehensive Income  
 Currency – RUB millions (except per share data)

	Notes	Year ended 31 December 2016	Year ended 31 December 2015
<b>Sales</b>		1,695,764	1,655,775
Less export duties and sales related excise tax		(150,156)	(187,832)
<b>Total revenue from sales</b>	<b>39</b>	<b>1,545,608</b>	<b>1,467,943</b>
<b>Costs and other deductions</b>			
Purchases of oil, gas and petroleum products		(351,294)	(345,909)
Production and manufacturing expenses		(201,862)	(214,267)
Selling, general and administrative expenses		(108,981)	(100,176)
Transportation expenses		(132,984)	(133,320)
Depreciation, depletion and amortisation		(129,845)	(114,083)
Taxes other than income tax	<b>22</b>	(381,131)	(353,145)
Exploration expenses		(1,195)	(922)
<b>Total operating expenses</b>		<b>(1,307,292)</b>	<b>(1,261,822)</b>
<b>Operating profit</b>		<b>238,316</b>	<b>206,121</b>
Share of profit of associates and joint ventures	<b>14</b>	34,116	24,956
Net foreign exchange gain / (loss)	<b>29</b>	28,300	(67,910)
Finance income	<b>30</b>	11,071	14,732
Finance expense	<b>31</b>	(34,282)	(33,943)
Other (loss) / gain, net	<b>28</b>	(17,982)	1,494
<b>Total other income / (expenses)</b>		<b>21,223</b>	<b>(60,671)</b>
<b>Profit before income tax</b>		<b>259,539</b>	<b>145,450</b>
Current income tax expense		(21,290)	(38,026)
Deferred income tax (expense) / benefit		(28,524)	8,774
<b>Total income tax expense</b>	<b>32</b>	<b>(49,814)</b>	<b>(29,252)</b>
<b>Profit for the period</b>		<b>209,725</b>	<b>116,198</b>
<b>Other comprehensive (loss) / income</b>			
Currency translation differences		(48,319)	43,739
Cash flow hedge, net of tax	<b>33</b>	31,501	(9,333)
Other comprehensive loss		(166)	(199)
<b>Other comprehensive (loss) / income for the period</b>		<b>(16,984)</b>	<b>34,207</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>192,741</b>	<b>150,405</b>
<b>Profit attributable to:</b>			
- Gazprom Neft shareholders		200,179	109,661
- Non-controlling interest		9,546	6,537
<b>Profit for the period</b>		<b>209,725</b>	<b>116,198</b>
<b>Total comprehensive income / (loss) attributable to:</b>			
- Gazprom Neft shareholders		198,945	133,746
- Non-controlling interest		(6,204)	16,659
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>192,741</b>	<b>150,405</b>
<b>Earnings per share attributable to Gazprom Neft shareholders</b>			
Basic earnings (RUB per share)		42.43	23.24
Diluted earnings (RUB per share)		42.43	23.24
Weighted-average number of common shares outstanding (millions)		4,718	4,718