

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Zhodnocení manažerského účetnictví jako zdroje
informací v konkrétní účetní jednotce**

Bc. Iveta Čepelíková

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Iveta Čepelíková

Provoz a ekonomika

Název práce

Zhodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v konkrétní účetní jednotce

Název anglicky

Assessment of Management Accounting as a Source of Information in a Chosen Company

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit stav manažerského účetnictví v konkrétní účetní jednotce, zejména v oblasti kalkulací, rozpočtů, sledování nákladů z různých hledisek a poskytování informací pro rozhodovací úlohy a na základě zjištěných skutečností navrhnout případná zlepšení.

Metodika

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

Doporučený rozsah práce

70 – 80 stran

Klíčová slova

manažerské účetnictví, vnitropodnikové účetnictví, kalkulace, kalkulační vzorec, režijní náklady, rozvrhová základna, oceňování, rozpočty, organizace vnitropodnikového účetnictví, analýza odchylek, rozhodovací úlohy

Doporučené zdroje informací

ČECHOVÁ, A. Manažerské účetnictví. Brno:Computer Press, 2006, 182 s., ISBN 80-251-1124-5
Česko. Ministerstvo financí. Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatele, ve znění pozdějších úprav
DRURY, C. Management and cost accounting. Hampshire, UK:Cengage Learning EMEA, 2012, 800 s., ISBN 978-1408041802
FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha:ASPI, 2007, 432 s., ISBN 978-80-7357-299-0
HRADECKÝ, M., LANČA J., ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. Praha:Grada Publishing, 2008, 264 s., ISBN 978-80-247-2471-3
KRÁL, B a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8
LANDA, M., POLÁK, M. Ekonomické řízení podniku. Brno:Computer Press, 2008, 198 s., ISBN 978-80-247-4133-8

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Enikő Lörinczová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v konkrétní účetní jednotce" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Enikő Lőrinczové, Ph.D. za odborné vedení, cenné informace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Zhodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v konkrétní účetní jednotce

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na téma manažerského účetnictví, které nám poskytuje cenné informace ve vývoji podnikatelského procesu. Tyto informace jsou zdrojem pro řídicí pracovníky podniků. Řízení je procesem rozhodování, které vede podnik k určeným cílům. Tyto práce specifikuje vztah manažerského, finančního a vnitropodnikového účetnictví. Definiuje způsob kalkulací, typy a způsoby výpočtu kalkulací. Významnou část v plánování budoucího rozvoje podniků zahrnují rozpočty na další období. V této práci je vysvětlen význam rozpočetnictví, vyjmenovány formy rozpočtů, metody jejich tvorby a kontroly.

Na konkrétní účetní jednotce je zhodnocen stav manažerského účetnictví. Na základě výkazů účetní jednotky je vyhodnocen průběh podnikatelské činnosti v letech 2012 - 2016. Zpracovaná finanční analýza zobrazuje finanční stabilitu vybrané účetní jednotky. Na konkrétním projektu účetní jednotky je popsána a zhodnocena příprava předběžné kalkulace, průběh sledování nákladů a následná kontrola projektu. Dále je na této účetní jednotce zobrazen systém řízení projektů, zhodnocení rozpočetnictví a kontrola rozpočtu.

Klíčová slova: manažerské účetnictví, vnitropodnikové účetnictví, kalkulace, kalkulační vzorec, režijní náklady, rozvrhová základna, oceňování, rozpočty, organizace vnitropodnikového účetnictví, analýza odchylek, rozhodovací úlohy.

Evaluation of Management Accounting as a Source of Information in a Particular Accounting Unit

Abstract

Present diploma thesis is focused on the topic of management accounting, which provides us with valuable information about the development of the entrepreneurial process. This information is a source for the executives in the companies. Generally, management is a process of decisions leading the company to the given objectives. These works specify a relation between the management, financial and intercompany accounting. Moreover, the means of calculations, types and means of computing the calculations are defined. Furthermore, budgets for the following season play an important role in the future development of the companies. Therefore, a meaning of budgetary is explained and forms of budgets are listed in the thesis as well as their creations and audits.

On the particular accounting unit is assessed a state of a management accounting. Duration of a conduct of business between the years 2012-2016 is evaluated based on the statements of the accounting unit. The processed financial analysis show the financial stability of the chosen accounting unit. A preparation of the preliminary calculation, duration of the observation of the costs and a following audit of the project are shown and assessed in a particular project. Further this accounting unit displays a project management system, budget assessment, and budget control.

Keywords: management accounting, intercompany accounting, calculation, calculation formula, overhead costs, scheduling base, valuation, budgets, organization of intercompany accounting, analysis of imbalances, decision-making tasks.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Struktura uživatelů účetních informací	14
3.2 Druhy účetnictví.....	14
3.2.1 Finanční účetnictví.....	14
3.2.2 Daňové účetnictví	15
3.2.3 Manažerské účetnictví	15
3.3 Struktura manažerského účetnictví	18
3.3.1 Manažerské a nákladové účetnictví	19
3.3.2 Sledování nákladů.....	19
3.3.3 Sledování výkonů	25
3.3.4 Sledování středisek	26
3.3.5 Organizační struktura podniku.....	26
3.3.6 Kalkulace nákladů.....	27
3.3.7 Rozpočetnictví	32
3.3.8 Kontrola nákladů.....	34
3.3.9 Rozhodovací úlohy	36
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika účetní jednotky.....	37
4.1.1 Hospodaření Společnosti v letech 2012 - 2016	38
4.1.2 Změny ve výsledovce v letech 2012 -2016	38
4.1.3 Změny v rozvaze v letech 2012 - 2016.....	41
4.2 Současný stav řešené problematiky	46
4.3 Finanční analýza.....	49
4.3.1 Ukazatelé rentability	49
4.3.2 Ukazatele finanční stability	52
4.3.3 Oborové ukazatele	56
4.4 Řízení nákladů ve Společnosti	60
4.4.1 Manažerské účetnictví ve Společnosti	60
4.5 Rozpočetnictví ve Společnosti	68
4.6 Kalkulace nákladů na konkrétním projektu Společnosti.....	72
4.6.1 Základní informace o projektu.....	72

4.6.2	Předběžná kalkulace nákladů.....	72
4.6.3	Kontrola kalkulace nákladů projektu.....	77
4.6.4	Zhodnocení výsledku projektu k datu 31.10. 2017.....	79
5	Výsledky a diskuse	81
5.1	Systém řízení projektů.....	81
5.2	Zhodnocení řízení nákladů na projekt ve Společnosti	83
5.3	Nedokončená výroba.....	85
5.3.1	Metoda nulového zisku nedokončené výroby	86
5.4	Zhodnocení rozpočtovnictví ve Společnosti	87
6	Závěr.....	91
7	Seznam použitých zdrojů	93
8	Přílohy	95

Seznam obrázků

Obrázek 1	Překrývání pojmů finančního a manažerského účetnictví.....	17
Obrázek 2	Nedokončená výroba, fakturace a peněžní toky.....	61
Obrázek 3	Variace zisku projektu v závislosti na zapůjčeném kapitálu.....	62
Obrázek 4	Výpočet ROCE v nabídkovém řízení na určitý projekt	63
Obrázek 5	Obrázek znázorňující realizovaný zisk k uvedenému příkladu:.....	65
Obrázek 6	Porovnání realizovaného zisku s fakturací a náklady	66
Obrázek 7	Porovnání zisku v případě prodloužení doby realizace projektu	67
Obrázek 8	Měsíční kontrola projektů systému PMD.....	68
Obrázek 9	Zhodnocení projektu k 31.10.2017	79

Seznam tabulek

Tabulka 1	Charakteristika a rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím	17
Tabulka 2	Vybrané položky z výsledovky v letech 2012-2016.....	38
Tabulka 3	Operativní nájem	39
Tabulka 4	Vývoj dlouhodobého majetku a pohledávek v letech 2012-2014	41
Tabulka 5	Vývoj dlouhodobého majetku a pohledávek v letech 2015-2016	41
Tabulka 6	Vývoj jednotlivých položek z rozvahy v letech 2012-2016	41
Tabulka 7	Dlouhodobý nehmotný majetek – zůstatková hodnota.....	42
Tabulka 8	Dlouhodobý hmotný majetek – zůstatková hodnota	42
Tabulka 9	Pohledávky z obchodních vztahů – rozdělení podle splatnosti	43
Tabulka 10	Pohledávky z obchodních vztahů – rozdělení podle splatnosti	45
Tabulka 11	Hodnoty ukazatelů rentability Společnosti ve sledovaném období.....	49
Tabulka 12	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet ROA	49
Tabulka 13	Hodnoty rentability aktiv 2012-2016.....	49
Tabulka 14	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet ROE.....	50
Tabulka 15	Hodnoty rentability vlastního kapitálu 2012-2016.....	50
Tabulka 16	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet ROS.....	51
Tabulka 17	Hodnoty rentability tržeb 2012-2016.....	51

Tabulka 18	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet RN	51
Tabulka 19	Hodnoty rentability nákladů 2012-2016	52
Tabulka 20	Hodnoty ukazatelů finanční stability Společnosti ve sledovaném období	52
Tabulka 21	Potřebné údaje z rozvahy pro výpočet čistého pracovního kapitálu.....	53
Tabulka 22	Hodnoty čistého pracovního kapitálu 2012-2016.....	53
Tabulka 23	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet celkového zadlužení a koeficientu samofinancování	54
Tabulka 24	Hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování 2012-2016	54
Tabulka 25	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet zadluženosti vlastního kapitálu.....	55
Tabulka 26	Hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu 2012-2016	55
Tabulka 27	Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet překapitalizace/podkapitalizace	55
Tabulka 28	Hodnoty překapitalizace/podkapitalizace 2012-2016.....	56
Tabulka 29	Oborové porovnání rentability aktiv.....	56
Tabulka 30	Oborové porovnání rentability vlastního kapitálu	57
Tabulka 31	Oborové porovnání rentability tržeb.....	57
Tabulka 32	Oborové porovnání čistý pracovní kapitál.....	58
Tabulka 33	Oborové porovnání celková zadluženost.....	58
Tabulka 34	Oborové porovnání koeficient samofinancování.....	59
Tabulka 35	Oborové porovnání zadlužení vlastního kapitálu	59
Tabulka 36	Oborové porovnání překapitalizace / podkapitalizace.....	59
Tabulka 37	Příklad kalkulace projektu	65
Tabulka 38	Rozpočet společnosti na rok 2015	70
Tabulka 39	Skutečné tržby a náklady v roce 2015	71
Tabulka 40	Mzdové sazby zaměstnanců pracujících na projektu navýšené o režijní náklady	73
Tabulka 41	Předběžná kalkulace nákladů a fakturace projektu po měsících	73
Tabulka 42	Předběžná kalkulace - mzdové náklady a režijní náklady rozpis kalkulovaných hodin po měsících	74
Tabulka 43	Kalkulace přímých nákladů	75
Tabulka 44	Celkové náklady, fakturace, zisk na projektu	76
Tabulka 45	Předběžná kalkulace se započítaným úrokem z pracovního kapitálu.....	76
Tabulka 46	Pracovní kapitál, % dokončení projektu, realizovaný zisk, úroky z půjčených/zapůjčených prostředků	77
Tabulka 47	Porovnání upravené kalkulace a skutečných nákladů	78
Tabulka 48	Porovnání fakturace plánovaná a realizovaná	78
Tabulka 49	Porovnání upravené kalkulace a skutečně obdržených plateb.....	79
Tabulka 50	Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců	83
Tabulka 51	Nedokončená výroba projektu 2015,2016, 10/2017	85
Tabulka 52	Průběh nákladů a fakturace na projektu.....	86
Tabulka 53	Nedokončená výroba projektu metodou nulového zisku.....	86
Tabulka 54	Odchylka od rozpočtu v roce 2015	88

Seznam použitých zkratk

FIFI – software pro finanční účetnictví Společnosti

PMD – software pro manažerské účetnictví Společnosti

ROA – rentabilita aktiv

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

EAT – čistý zisk

ROS – rentabilita tržeb

RN – rentabilita nákladů

ČPK – čistý pracovní kapitál

WIP – nedokončená výroba

INTWC – úroky z kapitálu

ROCE – roční procentní výnos investice

IOCE – úroky z úvěru

1 Úvod

Zabývat se hodnotovými parametry našeho života je účelné pro každého z nás, V případě řízení podniků obecně platí ovládnout věcnou a hodnotovou stránku podnikatelského procesu. Hodnotové výsledky předurčují, zda se bude podnik úspěšně rozvíjet v konkurenčním prostředí. Ve své podstatě podnikatelský proces je vynaložení vstupů tak, aby výstupy byly vyšší, než je hodnota vstupů. Podle českého podnikatelského práva je podnikání vymezeno jako soustavná činnost prováděná samostatně za účelem dosažení zisku. Dosažení zisku a zhodnocení vloženého kapitálu vlastníků je základním cílem podnikatelské činnosti. Vynakládané vstupy představují oběť, získávané výstupy pak představují prospěch v tomto procesu. V podnikatelském procesu lze měřit vstupy a výstupy různými způsoby a to buď v podobě věcné, naturální nebo v peněžním vyjádření. Předmětem účetnictví jsou pak vstupy a výstupy podnikatelské činnosti v peněžním vyjádření. Systém účetnictví pak vnitropodniková ekonomická data sbírá, třídí, zpracovává, kvantifikuje a kontroluje. Současný vývoj účetnictví je ovlivněn poznáním, kdo je uživatelem těchto dat a podle toho je diferencovat. Podstatným rysem účetnictví vyspělých ekonomik se stává obsahové oddělení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení manažerského účetnictví v účetní jednotce především oblast kalkulací, rozpočtů, sledování nákladů a poskytování informací pro rozhodovací úlohy. Na konkrétním projektu podle zjištěných skutečností navrhnout případná zlepšení.

2.2 Metodika

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

3 Teoretická východiska

3.1 Struktura uživatelů účetních informací

Vývoj účetnictví v současné době ovlivňuje myšlenka, že podnikatelský proces je nutno diferencovat podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a také jaké rozhodovací procesy řeší. Obsahové nebo také uživatelské oddělení je zjišťováno většinou z jednoho zpravidla rozdílně strukturovaného účetního systému. Cílem je zajistit informace pro všechny tři skupiny potencionálních uživatelů ke vztahu k podniku, pro externí uživatele, interní uživatele a stát (souvislost v plnění daňové povinnosti).

3.2 Druhy účetnictví

3.2.1 Finanční účetnictví

Základní funkcí účetnictví je poskytnout všem svým uživatelům spolehlivé informace jak je podnik (obchodní společnost, státní podnik, družstvo nebo individuální podnikatel) ekonomicky zdatný. Účetnictví by mělo poskytovat informace o finanční situaci a jeho výsledku hospodaření, zisku nebo ztrátě za dané časové období. O úspěšnosti vedoucích pracovníků ve finančním řízení podniku, o tom zda zajišťují jeho dlouhodobou stabilitu, dosahují přiměřené výnosnosti vložených prostředků a jsou schopni platit dluhy podniku. Finanční účetnictví je regulováno státem. Základní právní normy, které upravují účetnictví je zákon o obchodních korporacích, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty a další. Hlavním účelem je poskytovat informace o hospodaření firmy a o finanční situaci. Tímto zveřejňuje informace o majetku, pohledávkách, závazcích, nákladech a výnosech a hospodářském výsledku. Na základě těchto informací sestavuje firma pravdivé a věrné finanční výkazy. Finanční účetnictví je orientováno především na minulost, hodnoty ve výkazech odrážejí již minulé čísla. [5]

Finanční účetnictví vyjadřuje informační potřeby podnikatelského procesu pro externí uživatele:

- Potenciální a současné vlastníky podniku
- Banky
- Obchodní partnery

- Zaměstnanci a jejich zástupci, nejsou zodpovědní za řízení firmy, hlavním zájmem je vývoj mezd, pracovní podmínky, sociální zajištění, přístup ke vzdělávání nebo odborný růst
- Státní orgány především z pohledu kontroly
- Burzy a účastníci kapitálového a finančního trhu
- Široká veřejnost – občanské aktivity a společenské organizace

Externí uživatelé sice stojí mimo hodnocený subjekt, jsou však spjatí s jeho vývojem a budoucím prospěchem. Vyvozují ho především analýzami faktorů ovlivňující výnosnost kapitálu a schopnost produkovat finanční prostředky, také budoucími riziky což ovlivňují z analýzy faktorů jak je společnost schopná hradit své závazky.

3.2.2 Daňové účetnictví

Cílem daňového účetnictví je zobrazit podnikatelský proces tak, aby byl správně zjištěn základ daně z příjmů. Systém daňového a finančního účetnictví se navzájem prolíná. Daňové účetnictví, jeho způsoby a postupy jsou stanoveny zákonem o daních z příjmu, zákonem o dani z přidané hodnoty, zákonem o dani z nemovitosti a dalšími právními předpisy upravujícími daňovou problematiku v České republice. Daňové zákony definují přesně náklady, výnosy, příjmy i výdaje, majetek a další položky podléhající a relevantní k dani. Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. přesně definuje daňově uznatelné náklady jako prostředek vynaložený na dosažení, zajištění a udržení zisku a tyto náklady lze prokázat. Přesná definice je dána § 24 tohoto zákona. Přestože zákonná úprava neumožňuje vedení podniku prostor pro potřeby rozhodovacích procesů, informace jsou velmi důležité pro vedoucí pracovníky v oblasti daňové optimalizace. V této oblasti se klade velký důraz na dosažení co nejmenšího základu daně. [5]

3.2.3 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je na rozdíl o předešlých určeno pro vnitřní potřeby firmy. Informace slouží pro manažery na všech úrovních firmy. Příjemci jsou manažeři a výkonní ředitelé, vrcholoví manažeři ale i vlastníci pro řízení a hodnocení firmy. Charakteristikou

těchto informací je maximální pravdivost. Až na výjimky není regulováno státem. Informace pro finanční i manažerské účetnictví jsou však čerpány ze stejných zdrojů a navzájem si je i poskytují. Obvykle je upraveno nepovinnou vnitropodnikovou metodikou, jedná se o sběr a poskytování informací pro manažerské rozhodování. Lze tedy definovat manažerské účetnictví a controlling jako klíčový nástroj pro řízení podniku. Obsah i použití je specifický pro každý podnik i management. Manažerské účetnictví má zpravidla kratší intervaly vykazování. Kratší časové intervaly jsou mnohem efektivnější pro získání obrazu o chodu podniku a podnikových výsledcích, dá se tak předcházet chybám a nastavit vhodné mechanismy pro indikaci možných hrozeb a nebezpečí. [2]

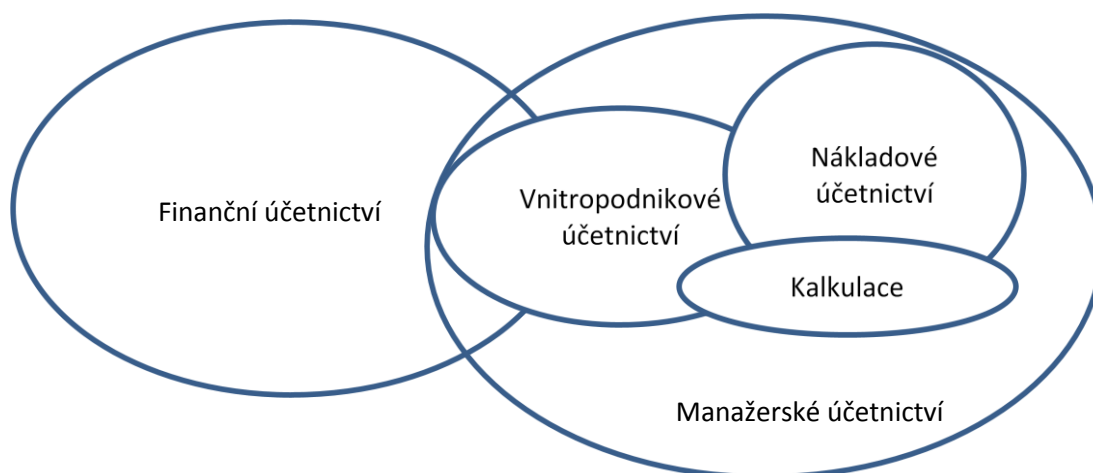
Součástí manažerského účetnictví je provozní, nebo také vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá především účtováním o nákladech a výnosech dle místa a času vzniku a také podle vztahu k odpovědnosti za jejich vznik. Další součástí je nákladové účetnictví (náklady na jednotlivé výrobky, výkony a zakázky) a také soubor kalkulací (normy, normativy, vnitropodnikové a prodejní ceny, kapacitní a ostatní propočty). Součástí manažerského účetnictví je také rozpočetnictví a mohou sem patřit vnitropodniková banka a spořitelna.

- Vnitropodnikové účetnictví – tvoří spojovací můstek mezi manažerským účetnictvím a finančním účetnictvím. Slouží pro ocenění vlastních výkonů do finančního účetnictví a pracuje klasickými metodami na účtech MD/D. Pro manažerské účetnictví slouží především, pokud pracuje na ocenění vlastních výkonů ne prostými vlastními náklady. Vnitropodnikové účetnictví (VPÚ) je propojeno s nákladovým účetnictvím a kalkulacemi v oblasti výrobní struktury - využívá hodnotové a naturální jednotky a také s rozpočetnictvím, pomocí něhož ukládá a kontroluje úkoly útvarům – hodnotové vyjádření.
- Nákladové účetnictví - účetnictví, které zobrazuje především data o nákladech. Bývá zdrojem pro předběžné a také pro výsledné kalkulace. Jsou to kalkulace pro zásobování, výrobu, skladové hospodářství nebo obrát zásob a další. Slouží pro kontrolu skutečných vlastních nákladů a jejich využití pro cenotvorbu. V posledních letech je kladem důraz na koordinaci jednotlivých útvarů a v nich

prováděných výkonů, koordinaci dílčích podnikových aktivit, činností a procesů, které se rozvíjí do tzv. procesní nákladové účetnictví.

- Kalkulace - jsou nezbytnou součástí manažerského účetnictví. Patří mezi hlavní nástroje řízení podniku. Slouží nejen pro vyhodnocení nákladů a jejich efektivnosti, ale také výkonů a výnosů. [3]

Obrázek 1 Překrývání pojmů finančního a manažerského účetnictví



Zdroj: Hunčová, 1999

Tabulka 1 Charakteristika a rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím

	MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ
určení:	interní	externí
zájem:	maximalizace zisku	minimalizace daní
obsah:	analytické účty	syntetické účty
pravdivost:	maximální	úcelová princip opatrnosti
časová orientovanost:	do budoucna	do minula
úprava:	neregulované	regulované státem
charakter:	důvěrné	veřejné
ceny:	kalkulované	reálné
jednotky:	hodnotové a naturální	finanční

Zdroj: Hunčová, 1999

3.3 Struktura manažerského účetnictví

Rothschild říkal: „Kdo vlastní informaci, ten vlastní svět.“ Toto pravidlo platí i pro řízení firmy. Efektivita řízení podniku podmiňuje obdržet informace o procesech probíhajících v podniku. Na druhou stranu obrovské množství informací, které můžeme získat, bude pro řízení zbytečné a neúčinné. Z tohoto důvodu by měl mít podnik systém, který se nazývá manažerské účetnictví. Jeho hlavní role spočívá ve zjišťování, třídění, analýze a prezentaci (vykázání) informací, a to takovým způsobem, který umožní řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici. [2]

Manažerské účetnictví poskytuje přehled o tom, jak se firmě vede ve sledovaném období, pomáhá přijímat taktická, operativní a strategická rozhodnutí. Informace získané z manažerského účetnictví zabezpečují zpětnou vazbu, které se týkají provozní činnosti podniku, napomáhají tedy k přehodnocení provozních rozhodnutí a získání lepší kontroly nad činností podniku. Napomáhá při měření výkonnosti jednotlivých útvarů a tyto informace se mohou použít k motivaci zaměstnanců. Získané informace mohou být také použity při provádění SWOT analýz, identifikaci ziskových či ztrátových produktů nebo služeb a k určení oblastí, které je nutno zlepšit. Struktura a obsah systému manažerského účetnictví se liší v každém podniku. [3]

Základní úkoly manažerského účetnictví:

1. Poskytovat informace pro finanční účetnictví
2. Poskytování informací o nákladech, výnosech a rentabilitě. Informace jsou poskytovány pro vnitropodnikové řízení, pro cenovou kontrolu a cenovou tvorbu.
3. Poskytování informací pro odpovědnostní řízení v rámci vnitropodnikových útvarů
4. Zajišťování kontroly nákladů
5. Poskytování informací pro řízení a rozhodování

Každá ekonomická jednotka řeší co vyrábět, jak vyrábět a kolik vyrábět a pro koho vyrábět.

3.3.1 Manažerské a nákladové účetnictví

V manažerském účetnictví je možno odlišit dva subsystémy účetních informací podnikatelského procesu.

- účetní informace pro řízení – o parametrech podnikatelského procesu bylo již v zásadě rozhodnuto.
 - vedení má již v zásadě vyjasněny představy o svých zákaznících (objemu výroby a prodeje)
 - o způsobu výroby výrobků (výrobní kapacity, počet a struktura pracovníků, kapacity obslužných, pomocných a administrativně správních činností)
 - o externích zdrojích k zajištění výroby a prodeje těchto výrobkůJedná se o historicky starší subsystém účetních informací, je nazýván nákladovým účetnictvím.
- účetní informace pro rozhodování - taktické a strategické. Jsou to účetní informace o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu. Tento subsystém je nazýván manažerské účetnictví v užším významu.

V některých případech se složky pro řízení a rozhodování vůbec nerozlišují, v praxi neexistuje mezi těmito složkami hranice a hovoří se o manažerském účetnictví (obsahuje i nákladové účetnictví). [2]

3.3.2 Sledování nákladů

Náklady patří mezi nezastupitelné ekonomické kategorie v každém ekonomickém systému a jsou také důležitým nástrojem řízení podniku. Je možno je charakterizovat jako peněžně vyjádřené vynaložení zdrojů souvisejících s uskutečněním činnosti podniku.

Finanční pojetí nákladů

Náklady jsou chápány jako vynaložené prostředky na určité výkony, tedy jako ekonomický zdroj obětovaný na dosažení nějakého výnosu z prodeje. Ve finančním účetnictví lze náklady vymezit jako spolehlivé snížení aktiv nebo také jako nárůst dluhů účetní jednotky, které byly vynaloženy v souvislosti s výkony a vedly v hodnoceném období k poklesu vlastního kapitálu. [6]

Podnik vynakládá finanční prostředky na dosažení výnosů. V účetnictví jsou náklady zachycovány stejně jako výnosy na aktuálním účetním základu. Náklady jsou rozeznávány v okamžiku, když k nim dojde, ne když jsou vydány peníze. O nákladech se účtuje v podvojném účetnictví, o výdajích se účtuje v jednoduchém účetnictví. [3]

Náklady v podvojném účetnictví- spotřebované náklady, osobní náklady, daně a poplatky, služby, jiné provozní náklady, odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů, finanční náklady, rezervy a opravné položky, daně z příjmů a převodové účty, mimořádné náklady.

Náklady jsou řazeny v druhové formě do účtových skupin a členění přímo navazuje na uspořádání účtových skupin výnosů.

Manažerské pojetí nákladů

Náklady se v manažerském účetnictví chápou v jejich hodnotovém pojetí. Jsou chápány jako účelové vynaložení ekonomických zdrojů na činnost, nebo proces, výsledkem jsou ekonomicky užitečné výstupy (výrobky, práce, apod.) ověřitelné trhem a převoditelné na peníze. Náklady mají v manažerském účetnictví vždy svůj konkrétní objekt, jsou spojeny s určitými účelovými činnostmi podniku, které jsou vyvolány nabídkou a poptávkou na trhu. Jejich výše je ovlivněna naturální spotřebou výrobních činitelů a jejich cenou. Náklad se bude zvyšovat zvýšením ceny výrobních faktorů, naturální spotřeba může zůstat stejná, v některých případech může klesat, příkladem může být spotřeba minerálních hnojiv. [5]

Ekonomické pojetí nákladů

Toto pojetí vyjadřují nejlépe oportunitní náklady. V ekonomickém pojetí se náklady rovnají hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím. Oportunitní náklady jsou náklady ušlé příležitosti, nebo také maximální ušlý efekt.

Členění nákladů

Náklady se člení z určitých hledisek, každé hledisko poskytuje informace z určitého pohledu. Důležitým aspektem je respektovat zásadu příčinnosti, náklady by měly být přiřazeny místu, výkonu a časovému období, se kterým souvisí. Druhové náklady zajišťují

informační podklad pro zajištění proporcí, stability a rovnováhy. Dává odpovědi na to od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, externí služby a výkony a další zdroje. [3]

Druhové členění nákladů

Základní členění nákladů je podle druhů. Pro potřeby rozhodování by se dalo toto členění klasifikovat podle účetní osnovy, tedy podle vstupování nákladů do reprodukčního procesu:

- Spotřeba materiálu, surovin, energie a paliv
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku
- Mzdové náklady a osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění
- Finanční náklady, jsou to například úroky, pojistné, bankovní náklady, daně
- Služby - spotřeba externích prací a služeb

Toto členění by se dalo rozšířit dále podle toho, kde náklady vznikají, jestli uvnitř podniku, nebo mimo podnik.

- Externí, prvotní – vznikají mezi podnikem a jeho okolím, případně jeho zaměstnanci, vznikají při vstupu do výroby nebo činnosti. Z těchto dat lze získat informace o proporcích, stabilitě, a rovnováze mezi potřebami a zdroji. Tyto náklady jsou v reálných cenách.
- Druhotné, interní – vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů. Jsou to náklady kalkulované. Příkladem mohou být náklady na opravy strojů vlastními zaměstnanci, náklady na vlastní polotovary, vlastní výkony, nebo výrobky. Tyto náklady mají vazbu na nákladová střediska a vnitropodnikové ceny a také na oceňování – aktivaci vlastních výkonů. Takto oceněné náklady jsou používány pro vnitropodnikové účetnictví a nákladové účetnictví [2]

Druhové členění nám dává informaci o druhu nákladu, kde vznikl, o náročnosti výroby nebo činnosti na jednotlivé druhy nákladů, ale nedává nám informaci o příčině vynaložení těchto nákladů a jestli byly vynaloženy účelně.

Účelové členění nákladů

Toto členění vyjadřuje vztah nákladů k výrobku nebo k místu vynaložení. Poskytuje informaci, za jakým účelem byly náklady vynaloženy a ve které fázi výroby vznikly. Toto členění je efektivní pro kalkulaci nákladů a pro kontrolu přiměřenosti a hospodárnosti.

- Jednicové náklady – souvisí s přímo s druhem výkonů a jeho jednotkou. Tyto náklady jsou přímo přiměřitelné. Rostou úměrně s počtem kusů, váhou nebo časem. Často se tyto náklady kalkulují do norem spotřeby a poměřují se skutečností.
- Jsou nazývány také jako technologické, souvisí s technologií, Jsou to například mzdy dělníka na výrobek nebo operaci, spotřeba materiálu, energie na určitou operaci nebo výrobek. Tyto náklady korespondují s náklady přímými a variabilními. [13]
- Režijní náklady – tyto náklady jsou vynaloženy na řízení, odbyt, kontrolu jakosti, správu, skladování, manipulaci, nájem a podobně. Nedají se přiměřit přímo k jednici produkce nebo výkonu. Nerostou přímo úměrně s počtem jednotek a výkonu. Normativ těchto nákladů bývá stanoven na časové období nebo na využitou kapacitu, nebo na konkrétní sérii výrobků (metoda ABC). Tyto náklady korespondují s nepřímými náklady. Režijní náklady mohou být částečně závislé na množství výroby, což je výrobní režie nebo na odbytové režii, toto jsou náklady na skladování a přepravu, tyto náklady se jeví jako náklady variabilní. Pokud jsou zcela nezávislé, pak se jeví jako náklady fixní, je to zejména správní režie. Režijní náklady se nedají přiřadit k jednici výkonu přímo, rozvrhují se na tuto jednici pomocí režijní přírážky (poměrové číslo) nebo pomocí režijní sazby (%) přes kalkulační základnu. Nejčastější rozlišení je na režii výrobní, odbytovou a správní. [3]

Kalkulační členění nákladů

Kalkulační metoda vychází z možnosti vyjádřit složky nákladů na jednotku kalkulovaného výkonu.

- Přímé náklady – množství souvisí s rozsahem dané produkce nebo aktivity. Jsou to náklady prvotní. Mezi tyto náklady řadíme přímý materiál (materiál, polotovary,

pomocný materiál ve výrobě, nástroje), přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Podíl na jednici se dá zjistit pomocí prostého dělení.

- Nepřímé náklady – nesouvisí přímo s konkrétní produkcí nebo aktivitou. Jsou společné pro více kalkulačních jednic. Dostávají se na finální výkon jako náklad druhotný, nejdříve jsou evidovány na jiných, pomocných nebo režijních účtech, kde jsou evidovány jako prvotní náklady.

Jsou členěny na režii:

- Výrobní – má vztah k provozu nebo technologii, tyto náklady se jeví jako částečně variabilní a i fixní
- Odbytovou (zásobovací) – týká se zásobování, odbytu, skladování a marketingu, tyto náklady se jeví také jako variabilní a částečně fixní
- Správní - náklady na správu a řízení, právní zajištění, pojištění, ostrahu, výzkum a vývoj a podobně. Jsou to převážně náklady fixní.

Přiřazování nepřímých nákladů ke kalkulačním jednicím je prováděno pomocí rozvrhové základny. Ta vyjadřuje poměr, v jakém jsou započítávány na jednotlivé výkony. Rozvrhová základna může mít různé vyjádření. Například vyjádření peněžní - přímé mzdy, přímý materiál nebo naturální veličiny - strojový čas, hmotnost, koeficient pracnosti.

Základní kalkulační vzorec:

Přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + výrobní režie = vlastní výrobní náklady

Vlastní výrobní náklady + provozní + odbytová + správní režie = úplné vlastní náklady

Na jednici produkce vydělíme úplné vlastní náklady množstvím produkce.

Členění nákladů podle potřeb v rozhodování

Toto členění nevychází z reálných, ale z odhadovaných nákladů. Jedná se o náklady, které tvoří podklad pro rozhodování o budoucnosti. Základem je porovnatelnost, zda varianta ovlivní nebo neovlivní náklady.

- Náklady relevantní – rozhodnutí ovlivňuje jejich výši, liší se při různých alternativách rozhodnutí.
- Náklady irelevantní – změna varianty rozhodování neovlivňuje jejich výši, zůstávají nezměněny při různých alternativách rozhodnutí.

- Rozdílové náklady – rozdíl nákladů před změnou a po změně rozhodnutí alternativy. Podle rozsahu je můžeme rozlišovat:
 - celkové přírůstkové náklady jsou náklady příslušející celému sledovanému rozmezí
 - mezní náklady jsou přírůstek nákladů za zvýšení objemu produkce o jednotku
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné náklady
 - ovlivnitelné – důsledkem rozhodnutím vzniknou nebo nevzniknou
 - neovlivnitelné – těmto nákladům se nedá zabránit. Tyto náklady vznikají nezávisle na rozhodnutí. Příkladem mohou být odpisy dlouhodobého hmotného majetku, ty vznikají, ať je majetek jakkoli používán. Termíny pro ně používány jsou umrtvené náklady nebo také utopené náklady.
- Náklady připisované danému rozhodnutí – jedná se o důsledky daného rozhodnutí a jejich vliv na náklady a také výnosy. Mohou mít kvantitativní a kvalitativní charakter. Kvantitativní změna se dá spolehlivě určit, například spotřeba materiálu, mezd, cen. Kvalitativní nelze vždy objektivně určit, mezi tyto patří například dopady na životní prostředí.
- Oportunitní náklady – nebo také alternativní náklady, náklady ušlé příležitosti. Jsou charakterizovány ušlými výnosy, o které podnik přijde, když určitou alternativu rozhodnutí neuskuteční. Z pohledu nákladů to jsou náklady, které nejsou využity na nejlepší ušlou alternativu rozhodnutí. [13]

Členění nákladů podle vztahu k produkci

Podle vztahu k objemu výroby, výkonů, služeb dělíme náklady na náklady:

- Fixní – jsou na množství výroby nezávislé, jsou v daném intervalu trvajících. Jsou neměnné i při změnách objemu výroby. Fixní náklady vznikají i v případě, že se nic nevyrábí. Například i v době celozávodní dovolené nebo při stávce. Fixní náklady mají vliv na vztahy mezi objemem výroby, náklady a zisku. S růstem výroby klesají průměrné fixní náklady a také tím i celkové náklady na jednotku produkce. Tento jev je nazýván degrese nákladů.
- Variabilní – mění se v závislosti na objemu výroby. Jsou proměnné a závislé. Pokud rostou s množstvím výroby přímo úměrně, jedná se o lineární, jinak také proporcionální náklady. Podíl nákladů na jednotku produkce je u těchto nákladů

konstantní. Pokud variabilní náklady rostou pomaleji než produkce, jedná se o degressivní náklady nebo také podproporciální. Další varianta je, že mohou růst rychleji, než výroba, toto jsou progresivní nebo se také nadproporciální náklady. Poslední variantou jsou smíšené náklady, také degressivně progresivní, kde se při zvyšování objemu produkce projevují všechny typy růstu. [10]

3.3.3 Sledování výkonů

Sledování výkonů podniku je vázáno na kalkulace. Kalkulace je stručně definována jako proces stanovení nákladů na výkony, služby a aktivity. [5].

Popesko (2016) charakterizuje kalkulaci jako „přirazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonů firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu“. Kalkulace vlastních nákladů přiřazuje všechny náklady k danému výkonu. Celkové náklady se dělí na přímé nebo také variabilní a nepřímé což jsou fixní náklady. Při přiřazování přímých nákladů k danému výkonu nedochází zpravidla k žádným problémům. Tyto náklady souvisejí bezprostředně s výkonem. Přímé náklady (přímý materiál, přímé mzdy) jsou v předběžné kalkulaci výsledkem ocenění naturálních norem spotřeby ekonomických zdrojů. V případě přímých materiálových nákladů se jedná o ocenění normy spotřeby materiálu na kus cenou materiálu, v případě přímých mzdových nákladů se ocení norma spotřeby času stanoveným mzdovým tarifem. Výše přímých nákladů ve výsledné kalkulaci představuje skutečnou spotřebu těchto zdrojů. [8]

Při vyčíslení nepřímých nákladů je třeba zvolit odlišný postup. Režijní náklady vznikají činností vnitropodnikových útvarů. Probíhají zde výrobní, řídicí, správní a další procesy. V kalkulacích se pak odráží hodnoty výkonů vnitropodnikových činností.

Peněžní hodnocení

Peněžní hodnocení je vyjádřeno v penězích, jsou to ceny výrobku nebo náklady.

Naturální hodnocení

Naturální vyjádření má hodnoty v naturálních měřicích jednotkách. Ty se skládají z kombinace nějaké fyzikální veličiny a užitné hodnoty. Jsou to například 1 tuna železa nebo 1 litr nafty. Mezi naturální hodnoty řadíme také pracovní ukazatele. Vyjádření těchto

hodnot je v hodinách nebo normohodinách. Jedná se o počet standardizovaných jednotek výkonu (lidská práce, stroje).

3.3.4 Sledování středisek

Vedoucí pracovníci potřebují informace, jak pracují jednotlivé úseky, zda je činnost jednotlivých úseků efektivní, zda nevzniká někde nepřiměřená nákladovost, zda jsou dobře nastaveny ceny výrobků, zboží nebo služeb. K tomu jsou důležité informace o nákladech a výnosech jednotlivých úseků. [1]

Náklady a výnosy mohou být sledovány

- Pomocí samostatné skupiny nákladových a výnosových účtů. Tyto účty nevstupují do podnikové výsledovky (jednookruhové účetnictví)
- Pomocí podrozvahových účtů, které jsou k tomuto účelu vytvořeny (dvouokruhové účetnictví).

Tento systém vnitropodnikového účetnictví nemá vliv na výnosové a nákladové účty. Podávají informace o výsledcích jednotlivých středisek. Pokud si střediska navzájem poskytují služby, je vhodnější využít způsob účtování na podrozvahové účty. Používání analytických účtů v rámci syntetických účtů by mohlo vést k navyšování obrátů při přeúčtování služeb mezi středisky a ke zkresleným informacím o hospodaření a zároveň nemožnosti výpočtů některých ukazatelů. [2]

3.3.5 Organizační struktura podniku

Základním cílem tvorby organizační struktury podniku je takové uspořádání činností a vztahů v podniku, které vede k naplňování jeho cílů. Pro odpovědnostní řízení je důležité vyjádření vertikálních a horizontálních vztahů mezi útvary a to z pohledu věcného charakteru a poté i výběr těch, které jsou při řízení důležité.

Způsoby řízení:

Centralizace – soustředění rozhodovací pravomoci a odpovědnosti na kázeň při plnění zadaných úkolů. Tento způsob řízení se vyznačuje specializací každého útvaru na určitý druh operace.

Decentralizace – předpokládá rozpoznání a přenesení pravomoci a odpovědnosti na hierarchicky nižší útvary. Jsou to útvary s relativně uzavřeným koloběhem, které nesou zodpovědnost za výrobu celého výrobku. [11]

Podle hlediska uplatnění pravomocí můžeme rozlišit střediska na nákladové, ziskové, rentabilní, investiční, výnosové a výdajové.

- Nákladové středisko je nejnižším typem útvaru. Na středisko je stanoven rozpočet ovlivnitelných nákladů, který se následně kontroluje. Mezi nákladová střediska můžeme řadit jednotlivé dílny nebo jejich části, v případě správy podniku pak například informatika, finanční, obchodní, marketing nebo personální.
- Ziskové středisko odpovídá nejenom za náklady ale také za výnosy realizované. Je to jeden ze základních vnitropodnikových útvarů. Jeho zainteresovanost je na rozdíl vnitropodnikových výnosů a nákladů. Příkladem ziskového střediska mohou být pracovníci odbytu, obchodníci, kteří prodávají výrobky, služby nebo práce.
- Rentabilní středisko zodpovídá za náklady, výnosy výši vázaného pracovního kapitálu. Pracovníci ovlivňují výši zásob (materiálu, nedokončené výroby, výrobků, polotovarů) ale také o výši pohledávek a krátkodobých závazků vůči obchodním partnerům. Pracovníci tohoto útvaru nemají pravomoc a odpovědnost ve vztahu k investičním rozhodnutím.
- Investiční středisko má pravomoc rozhodovat o pořizování investic.
- Výnosové středisko svou činností ovlivňuje výši výnosů z prodeje. Primární zájem je orientován na maximální objem prodeje. Příkladem může být podnikový útvar prodeje, který jedná s odběrateli nebo prodejní oddělení obchodního domu.
- Výdajové středisko nebo také rozpočtové je odpovědné za výdaje, u nichž se předpokládá prospěch v budoucnosti. Příkladem je středisko výzkumu a vývoje, reklamní, středisko zodpovědné za vzdělávání zaměstnanců. [5]

3.3.6 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů představuje výpočetní postup, přepočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo další veličiny na výrobek, práci nebo činnost, který je zapotřebí provést na uskutečnění vznikající naturálně vyjádřenou jednotku výkonu. Předmětem kalkulace mohou být dílčí i finální výkony, které podnik vyrábí, toto jsou zákaznický orientované kalkulace. Takto orientovaná kalkulace není vymezena pouze druhem výkonu ale také odběratelem, kterému je zakázka často sériově nebo hromadně určena.

Kalkulační vzorec:

Přímý materiál + Přímé mzdy + Ostatní přímé náklady + Výrobní, provozní režie

= Vlastní náklady výroby

Vlastní náklady výroby + správní režie = Vlastní náklady výroby

Vlastní náklady výroby + odbytové náklady = Úplné vlastní náklady výkonu

Úplné vlastní náklady výkonu + zisk, ztráta = Cena výkonu bez DPH

Cena výkonu bez DPH + Daň z přidané hodnoty = Cena výkonu s DPH

Kalkulace je vymezena jednak kalkulační jednicí a také kalkulovaným množstvím.[4]

Kalkulační jednice – konkrétní výkon, je vymezen měrnou jednotkou a druhem, na který se zjišťují celkové náklady a ostatní hodnotové veličiny. [5]

Kalkulované množství – určitý počet kalkulačních jednic, na která se zjišťují celkové náklady. Vymezení je významné především z hlediska průměrného podílu fixních nákladů, které připadají na kalkulační jednici. Příčinně tyto náklady nesouvisí s kalkulační jednicí, z důvodu rozhodovacích úloh je však nutné tyto náklady ke kalkulační jednici přiřadit.

Přímé náklady se přiřazují přiřazením k jednici výkonu pomocí dělení, případně podle normy. Tyto náklady se dají přiřadit poměrně přesně, velikost souvisí s kalkulační jednicí a množstvím.

Nepřímé náklady musí se na jednici rozpočítávat, nejsou přímo přiřaditelné a rozčítávají se přes rozvrhovou základnu. Rozvrhová základna by měla být dostatečně velká, snadno zjištěitelná. Její vztah k nákladům, výnosům a kalkulační jednici by měl být příčinnou souvislost.

Kalkulace úplných nákladů – na kalkulační jednici se rozpočítávají všechny nepřímé (režijní náklady) a jsou známy všechny tyto náklady. Důležité je zvolení správné rozvrhové základny. Používá se často jednoduchá rozvrhová základna vyjádřená v naturálních nebo peněžních jednotkách. Jsou to například hodiny, tuny, tunokilometry, litry nebo přímé náklady. Je možno používat rozvrhovou základnu složenou, ta zachycuje více faktorů najednou a často bývá vyjádřena v peněžních jednotkách.

Kalkulace prostá dělením

Náklady na jednotku produkce se zjistí vydělením celkových nákladů celkovou produkcí.

Vzorec na výpočet:

$n_j = N/Q$, kde n_j = jednotka produkce, N = celkové náklady a Q = celková produkce

Kalkulace dělením s poměrovým číslem

Tato technika se používá při nesourodosti výkonů při současné lineární závislosti nákladů na produkci. Náklady na jednotku produkce se zjistí vydělením celkových nákladů sumou ekvivalentních jednotek výkonu a dopočtem nákladů na jednotlivý výkon pomocí příslušného ekvivalenčního čísla. [3]

Kalkulace přírážková

Kalkulace přírážková je používána pro rozvrhování nepřímých, režijních nákladů při výrobě různých výrobků zejména v sériové a hromadné výrobě. Nepřímé režijní náklady se zjišťují pomocí zvolené základny a přírážky (sazby) jako přírážka k přímým nákladům. [12]

Výpočet režijní sazby zjistíme podílem:

Celkové, nepřímé a společné náklady / Celkový objem kalkulační základny

Režijní sazba v %:

Režijní sazba * 100

Zakázková metoda

Využití této metody je v oborech, kde jsou jednotlivé zakázky, nákladová střediska oddělitelné od ostatních. Mezi obory, kde se tato metoda používá je například stavebnictví, kusová výroba, cestovní kanceláře nebo spedice. Jedná se o smluvní vztah mezi zákazníkem a podnikatelským subjektem, který bývá často částečně kryt složením zálohy.

Metoda ABC

Režijní náklady se přiřazují k dílčím jednotlivým aktivitám činností samostatně. Tato metoda přináší využitelnost v oblasti následné kontroly, lze pomocí ní vyhledávat slabá místa v technologickém řetězci. Mezi slabá místa patří tradičně skladové hospodářství vnitropodniková manipulace a kontrola jakosti.

Specifika kalkulačních metod pro zjištění vlastních nákladů:

1. podle charakteru činnosti

- homogenní výroba, tu charakterizuje kontinuita výroby, výsledkem může být jeden finální výrobek nebo více výrobků. Heterogenní výroba znamená spojování jednotlivých částí výrobku, kombinace jeden finální výrobek a jeden vedlejší výrobek, případně více finálních výrobků a více vedlejších výrobků.
- časově nebo místně rozložitelná výroba
- možnost pro oddělení jednotlivých fází výroby
- cykličnost výroby

2. podle charakteru výrobků

- stejnorodost a nestejnorodost surovin, nebo výrobního procesu

3. členitost výrobního procesu

- přímý vznik výrobku
- -vznik polotovarů nebo výrobků, které mohou sloužit jako další výrobek, nebo jako hotový výrobek

4. sdrúženost výroby

- vznik dalšího výrobku v a závislosti na původním.

5. u nesdrúžených výrobků je možno výkony od sebe separovat kalkulačně i účetně

Využívají je tyto metody:

- prostá – náklady je možné přímo přiřadit
- fázová – náklady lze sledovat odděleně v jednotlivých fázích výroby
- stupňová – výrobek se může stát zároveň polotovarem
- zakázková – náklady lze sledovat podle zakázek

U nedružených výkonů se používá většinou přírážková kalkulace.

U sdrúžených výkonů podniku se používají metody odečítací, rozčítací a smíšené.

- Metoda odečítací – jeden druh výrobku (výkonu) se označí jako hlavní a ostatní za vedlejší. Při kalkulaci se kalkuluje pouze hlavní výrobek (výkon), vedlejší se nekalkulují a oceňují se stanovenými cenami. Postupuje se tak, že se od celkových nákladů na sdrúžený výkon odečte celková cena vedlejších výkonů. Dělením nákladů na hlavní výkon celkovým počtem - kalkulačních jednic (hlavních výrobků) se zjistí vlastní náklady stanovené na kalkulační jednici.

- Metoda rozčítací - v této metodě se ve sdružené výrobě nerozdělují výkony na hlavní a vedlejší, považují se za rovnocenné. U všech se zjišťují vlastní náklady.
- Metoda smíšená – kombinace metod odečítací a rozčítací. U této metody se jeden nebo více výrobků označí jako vedlejší a ostatní jako hlavní. Dochází k ocenění vedlejších výrobků stanovenými cenami a odečtení této částky od celkových vlastních nákladů. Zbývající náklady jsou rozvrženy pomocí stanovených rozčítacích základů.

Význam kalkulací

- Stanovením vnitropodnikových cen se umožní zobrazit vztahy mezi odpovědnostními útvary a tím ovlivňovat chování pracovníků útvarů k chování v souladu s podnikovými cíli.
- Kontrola a rozbor hospodárnosti výroby a rentability výkonů.
- Jako nástroj pro zhodnocení variantních cenových úvah.
- Je podkladem pro rozhodování o optimálním sortimentním složení prodáváných výkonů a také k rozhodování o způsobu jejich provádění.
- Slouží jako důležitý podklad pro tvorbu plánů, nákladů, výnosů a zisku.
- Jsou důležitým nástrojem pro ocenění stavu a změny nedokončené výroby, polotovary, hotových výrobků a ostatních aktivovaných výkonů. [3]

Rozdělení kalkulací podle časového hlediska:

Z časového hlediska dělíme kalkulace podle toho, kdy se sestavuje. Náklady na kalkulační jednici se sestavují před započítáním výkonu, nebo po jeho provedení.

Propočtová kalkulace – hlavním úkolem této kalkulace je vytvoření podkladů na předběžné posouzení efektivnosti. Slouží jako návrh nově zaváděného nebo individuálně prováděného výkonu. U této kalkulace nejsou známy přesné spotřební nebo výkonové normy a propočet se sestavuje podle informací o podobných výrobcích.

Plánované kalkulace – tato kalkulace má význam pro výkony, kde výroba a provádění se budou opakovat v dalších obdobích. Sestavování je na základě plánovaných norem,

informace o nákladech se přebírají z již vyrobených výrobků. Využívají se kalkulace z předchozího období.

Operativní kalkulace – jsou sestavovány na základě právě platných norem a vyjadřují úroveň předem stanovených nákladů. Určují výši nákladů stanovených na kalkulační jednici v konkrétních podmínkách za předpokladu, že budou dodrženy technické, technologické, ekonomické a organizační podmínky, které jsou stanoveny útvarem odpovídající za přípravu výroby.

Výsledné kalkulace – vyjadřuje skutečně vynaložené náklady na jednotku výkonu. V porovnání předběžné a výsledné kalkulace je důležitá srovnatelnost vymezení kalkulační jednice, obsah, členění položek v kalkulačním vzorci a rozvrhování nepřímých nákladů. Porovnáním předběžné a výsledné kalkulace se mohou vyhodnotit případné odchylky.

3.3.7 Rozpočetnictví

Rozpočet je plán budoucích výkonů na určité období, je vyjádřený obvykle v peněžních jednotkách. Při přípravě rozpočtů se rozlišuje centralistický nebo decentralistický systém. U centralistického systému je rozpočet připraven hlavním managementem a předložen nižšímu managementu. Decentralistický systém zapojuje všechny stupně řízení do přípravy rozpočtu a ten je pak schválen vrcholovým vedením. Základním cílem krátkodobých rozpočtů je sestavit podnikový rozpočet, který by vycházel ze strategických plánů podniku. Součástí rozpočtu je rozpočtová výsledovka, rozvaha a rozpočet příjmů a výdajů. Dalším z cílů je transformovat podnikový rozpočet do rozpočtů jednotlivých středisek. Velmi důležitý je rozpočet výnosů z prodeje. Rozpočet výnosů z prodeje musí být reálný, pokud není, nejsou správně stanoveny ostatní položky. Rozpočtová výsledovka má členění výrobní a střediskové. Výrobní výsledovka podává informaci o prodeji a přínosu z tohoto prodeje. Středisková výsledovka napomáhá k propojení s řízením nákladů středisek a je navázána na rozpočty nákladů středisek. [5]

Funkce rozpočtu:

- Stanovuje cíle v daném období, má plánovací funkci
- Koordinuje činnost středisek, ve vymezení pravomocí a odpovědností na organizační a ekonomickou strukturu podniku.
- Motivuje vedoucí pracovníky středisek k dosažení cílů
- Jako nástroj kontroly v porovnání se skutečným vývojem má funkci kontrolní, umožňuje měřit výsledek činnosti středisek.

Podle časového horizontu se rozlišují dlouhodobé a krátkodobé rozpočty. Dlouhodobé rozpočty se sestavují na deset let, krátkodobé zpravidla na jeden rok. Rozpočetnický systém je kontrolován účetním systémem jak v jednotlivých útvarech, tak v podniku jako celku. Porovnáním rozpočtů a účetní bilancí je zjištěn rozdíl mezi rozpočtovaným a skutečným ziskem. Rozdíl se pak analyzuje z hlediska toho, který útvar je zodpovědný za jeho vznik. [7]

Metody stanovení rozpočtu

Podle normativů se režijních náklady rozčlení podle jednotlivých položek, poté se režijní náklady roztrídí mezi náklady fixní a variabilní na příslušné úrovni a pak se hledají pro jednotlivé režijní nákladové položky variabilní povahy co nejtěsnější vazby. Normativy režijních nákladů se stanoví buď empiricky přepočtem, nebo odhadem z minulých let.

Variátor – specifický druh režijního normativu. Určuje stupeň závislosti režijních nákladů na konkrétní vztahové veličině. [3]

Variátor vyjadřuje:

1. o kolik % vzroste hodnota režijního nákladu, když vztahová veličina vzroste o 100%
2. kolik % smíšených nákladů tvoří variabilní náklady, tedy o kolik % se zvýší náklady, pokud se změní rozsah výkonu oproti stavu o 1%.

Při výpočtu normativů a variátorů k jednotce aktivity je možno využít korelační vztah dvou proměnných. K výpočtu se používá metoda nejmenších čtverců. Jedná se o statistické metody. [5]

Rozpočet pevný – nerozlišuje variabilní a fixní složku režie Sestavuje se pro optimální objem aktivity útvaru. Kontrola probíhá přepočteními skutečný objem aktivity.

Rozpočet alternativní (variantní, klouzavý, flexibilní) – rozlišuje variabilní a fixní složku režie. Je sestavován na různé stupně aktivity útvaru. Variantní a flexibilní rozpočet zohledňuje fixní náklady a změnu variabilních nákladů nebo výnosů z důvodu množstevních slev nebo záběhové křivky. Klouzavý rozpočet je náročný pro celou organizaci. Je důležité mít k dispozici rozpočet alespoň na 12 měsíců, podnik porovnává zpětně obvykle měsíčně daný rozpočet a skutečnost, pokud se zdá rozpočet na další měsíce nereálný, upravuje ho. [9]

Metoda sestavování rozpočtu dle minulosti – extrapolace

Výchozí pro tuto metodu je analýza vývoje nebo skutečnost z minulého období. Pro další období se data extrapolují pomocí koeficientu podle očekávaných změn. Pomocí metody indexování (% změn) nebo variátorů (tendence změny).

Metoda s nulovým základem

Tato metoda nevychází z minulosti, používá se zahájení podnikání, nebo pokud je položka, zakázka zcela nová. Položky v rozpočtu se posuzují z hlediska vazby na výrobek, činnost, tak i z hlediska nezbytnosti. Položky se stanovují pomocí norem, normativů, propočtem, nebo empiricky – odborným odhadem.

Metoda smíšená

Tato metoda je kombinací rozdílných metod podle charakteristiky položky. Je to nejčastější tvorba rozpočtu.

3.3.8 Kontrola nákladů

Základním významem kontroly rozpočtů a nákladů je kvantifikace a analýza rozdílů mezi rozpočtovanou a skutečnou úrovní dané veličiny nákladů. Nejsnadnější je analýza krátkodobých rozpočtů, u dlouhodobých rozpočtů se špatně kvantifikují odchylky a hlavně příčina a odpovědnost za jejich vznik.

Skutečně dosažené veličiny se porovnávají nejčastěji

- s absolutním nepřečteným rozpočtem, nemění se v souvislosti se změnami ve skutečném období. Typický je pro kontrolu nákladů středisek správních útvarů, výzkumu a vývoje a strategického řízení.
- lineárně přečteným (na skutečný objem a sortiment). Přečítává variabilní i fixní náklady na bázi ocenění výkonu střediska na úrovni plných nákladů. Tento typ kontroly je nástrojem pro řízení středisek k motivaci vyššího využití kapacity.
- variantně přečteným (při přepočtu se respektuje závislost nebo nezávislost hodnocené veličiny s objemem aktivity) rozpočtem. Tento typ kontroly přečítává dopředu stanovené náklady rozpočtu podle skutečného vývoje objemu a struktury. Variantně přečtená kontrola nákladů je vhodná pro řízení středisek, které nejsou přímo v kontaktu s trhem. Nemají vliv na objem a strukturu výkonů a nemají rozhodovací moc nad využitím kapacity.

Typy odchylek:

- Kvalitativní odchylka – souvisí s oceněním dané veličiny, je to rozdíl mezi cenou rozpočtovanou a skutečnou.
- Kvantitativní odchylky – mají věcnou podstatu, je to rozdíl mezi rozpočtovanou a skutečnou úrovní naturální spotřeby.
- Sortimentní odchylky – je to rozdíl mezi směrným a skutečným sortimentním složením u nakupovaných nebo prodávaných výkonů.
- Odchylky z výtěžnosti a úspornosti vynakládaných ekonomických zdrojů.

Metoda standardních nákladů – „Standard costing“

Často je tato metoda nazývána jako rozdílová metoda nebo také normovaná metoda. Touto metodou se poměřuje dosažená skutečnost k nákladům normovaným. Standard je předem stanovená výše nákladů, zisku nebo naturálně vyjádřený zdroj.

Vyjádření standardů:

- Normou, normativem u přímých nákladů
- Rozpočtem režijních nákladů
- Předběžnými kalkulacemi (náklady celkové nebo pouze variabilní)

Metoda zjišťuje odchylky jako rozdíl mezi výší dané veličiny podle standardu a skutečnou výší této veličiny. Ke zjišťování může docházet buď následně, nebo průběžně. [2]

3.3.9 Rozhodovací úlohy

Řízení je procesem rozhodování, které je vždy volbou dalších kroků. Řízení má následující funkce:

- Stanovení cílů
- Výběr alternativ
- Plánování
- Rozhodování
- Kontrola

Operativní řízení

Operativní řízení znamená řízení aktuálního, teď probíhajícího děje. Jedná se o sled aktů, které zahrnuje zahájení, trvání, změnu nebo ukončení děje. Sem patří rozhodovací úlohy typu zajištění výroby a prodeje. V podniku je vždy základem řízení nákladů.

Taktické řízení

Toto řízení je řízením krátkodobým. Cíle jsou řešeny v horizontu 1-2 let a je zaměřeno především na ziskovost. Řešeny jsou například zajištění využití kapacity, stanovení ceny nebo získání trhů.

Strategické řízení

Jedná se o řízení dlouhodobé, v horizontu 5-10 let. Mezi řešené úlohy v tomto období patří zajištění stability, prosperity a rozvoje.

Podnik jako organizace je založen na prvcích a vazbách mezi nimi. Ty mají kvantitativní a kvalitativní hodnoty, jejich fungování mezi sebou závisí na stanovení míry pravomoci a odpovědnosti, vztahu řízení a spolupráce. Členění organizace je dáno organizační strukturou, která zajistí, aby informace byly předávány horizontálně i vertikálně podle potřeb řízení. V příloze organizačního schématu by měly být i náplně práce nebo popisy činností včetně pravomocí a odpovědností.

4 Vlastní práce

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost, dále jen „Společnost“, která se zabývá především projektovou činností, poskytováním služeb v oblasti stavebnictví a architektury, geologických prací, ekologických staveb, vodního hospodářství, dopravního inženýrství, posuzování vlivů na životní prostředí, v obchodním rejstříku má zapsáno mnoho dalších podnikatelských činností. Výše je uveden pouze výčet činností, kterými se Společnost zabývala v posledních letech.

4.1 Charakteristika účetní jednotky

Společnost byla založena v roce 1993 zápisem do obchodního rejstříku. Základní kapitál v hodnotě 100 tisíc Kč vlastní z 20% fyzické a právnické osoby,

Organizační struktura Společnosti je rozdělena na divize:

- Doprava
- Tunely a geotechnika
- Voda a EU fondy
- Administrativa

Společnost je součástí konsolidované skupiny. Mateřská společnost má sídlo v Anglii a obchodní podíl na ovládané osobě je 99,9%. Konsolidovanou uzávěrku sestavuje mateřská společnost. Společnost se dále podílí nejen na projektově- inženýrských službách v České republice ale také na mezinárodních projektech v rámci skupiny a se třetími stranami. Součástí skupiny jsou sesterské společnosti v Austrálii, Bahrajnu, Botswaně, Brazílii, Bulharsku, Číně, Kanadě, Francii, Nizozemsku, Finsku, Maďarsku, Hongkongu, Indii, Indonésii, Irsku, Japonsku, Kazachstánu, Keni, Malajsii, Mongolsku, Novém Zélandu, Nigérii, Norsku, Ománu, Pákistánu, Filipínách, Polsku, Rumunsku, Rusku, Srbsku, Singapuru, Slovensku, Jihoafrické republice, Taiwanu, Thajsku, Turecku, Ugandě, Anglii a USA.

Mezi propojenými osobami má Společnost uzavřené smlouvy:

- Smlouvu o duševním vlastnictví – Licenční poplatky
- Smlouvu o službách managementu a IT
- Smlouvu o úvěru
- Smlouvu o spolupráci na projektech rámci skupiny

Společnost založila v roce 2013 organizační složku v Ázerbájdžánu za účelem mapování obchodních příležitostí. Společnost vede účetnictví a účetní závěrky jsou sestavovány v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, v platném znění a Českými účetními standardy pro podnikatele v platném znění.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců Společnosti:

- 118 zaměstnanců v roce 2012
- 102 zaměstnanců v roce 2013
- 106 zaměstnanců v roce 2014
- 120 zaměstnanců v roce 2015
- 122 zaměstnanců v roce 2016

4.1.1 Hospodaření Společnosti v letech 2012 - 2016

Pro porovnání hospodářského výsledku v letech 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016 Společnosti se vychází z Finančních výkazů za tyto období.

4.1.2 Změny ve výsledovce v letech 2012 -2016

Tabulka 2 Vybrané položky z výsledovky v letech 2012-2016

	v tis. Kč				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výsledek hospodaření za účetní období	143	7 512	13 311	2 306	14 938
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	236 987	217 104	135 811	217 458	221 158
Změna stavu zásob vlastní výroby	-19 101	-5 654	41 004	-32 862	3 332
Mzdové náklady	66 027	58 721	68 233	68 349	69 217
Služby	129 962	93 235	76 756	92 484	96 902

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Změny ve výsledovce v letech 2012-2016

V porovnání hospodářského výsledku v letech 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016 je nejméně výraznější rozdíl v letech 2012 a 2013. Hospodářský výsledek měla Společnost nejvyšší v roce 2016 a nejnižší v prvním roce sledovaného období a to roce 2012, přestože v roce 2012 byly tržby nejvyšší za sledované období. V roce 2012 měla Společnost také nejvyšší hodnotu za spotřebované služby, Společnost má zahrnuty ve spotřebovaných službách především služby za subdodavatele, které využívá na svých projektech. Při vyšších tržbách spotřebovává Společnost více subdodavatelských služeb. Největší dopad na hospodářský výsledek měla změna metodiky účtování zakázek v roce 2014. Společnost účtuje o nedokončené výrobě podle jednotlivých zakázek. Nedokončená výroba se účtuje u zakázek, kde jsou tržby nižší, než jsou zaúčtovány vlastní náklady zakázky o poměrnou část plánovaného zisku zakázky. Vlastní náklady zakázky se skládají z přímých mezd, přímých nákladů a nepřímých nákladů. Nepřímé náklady se jsou počítány jako 55-97,5% mzdových nákladů, přičemž procenta byla stanovena na základě předchozích zkušeností. Plánovaná ztráta je zaúčtována do hospodářského výsledku běžného období. Výpočet nedokončené výroby vychází z manažerského účetnictví. Společnost zahrnuje do hodnoty nedokončené výroby poměrnou část zisku vypočteného na základě celkové plánované marže zakázky.

Mzdové náklady měla Společnost pouze v roce 2013 nižší a to vzhledem ke snížení zaměstnanců v tomto roce. V ostatních letech sledovaného období se výrazně nezměnily.

Operativní pronájem kancelářských prostor

Společnost si pronajímá kancelářské prostory v Praze, Brně a v Ázerbájdžánu ve městě Baku.

Tabulka 3 Operativní nájem

	2012	2013	2014	2015	2016
Praha	3998	3897	4444	5020	4983
Brno	428	458	415	531	708
Baku	622	789	915	777	238

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Společnost se podílela v roce 2014 na rekonstrukci nájemních prostor v Praze formou zvýšeného nájemného, které bude rovnoměrně rozpuštěno do nákladů formou časového rozlišení po dobu trvání nájemné smlouvy. Hodnota rekonstrukce byla 1 686 tis. Kč. Smlouva je uzavřena do konce roku 2018. Nerozpuštěný zůstatek činil k 31.12.2016 677 tis. Kč.

Výnosy

Společnost vykazuje výnosy v hodnotě přijatého plnění, nebo které bude přijato. Tyto představují pohledávky za poskytnuté služby v průběhu běžné činnosti, po odečtení slev, daně z přidané hodnoty a dalších daní souvisejících s výnosy.

Výnosy z dlouhodobých smluv Společnost účtuje v souladu s postupem o účtování o dlouhodobých smlouvách. V jednotlivých účetních obdobích je rozpuštěn plánovaný zisk na zakázkách na základě stupně dokončení zakázky.

Výnosy příštích období

Výnosy příštích období tvoří časově rozlišené výnosy související s projekty. V předešlých letech však Společnost účtovala rezervu na zakázky. Přístup časového rozlišení lépe zohledňuje ekonomickou podstavu transakcí. Společnost pro stanovení částky pro časové rozlišení výnosů k zakázkám postupuje následovně: sečte vlastní náklady s poměrnou částí zisku podle aktuálního rozpočtu a odečte skutečnou fakturaci. Společnost účtuje o časovém rozlišení výnosů v případě, že vyjde při výpočtu záporná hodnota.

Přepočty údajů v cizích měnách na českou korunu

Do konce roku 2015 Společnost používala k přepočtu cizích měn na českou korunu denní kurz k uskutečnění účetního případu. Od roku 2016 přistoupila k měsíčnímu kurzu, k přepočtu je používán kurz posledního dne předchozího měsíce.

4.1.3 Změny v rozvaze v letech 2012 - 2016

Tabulka 4 Vývoj dlouhodobého majetku a pohledávek v letech 2012-2014

v tis. Kč

	2 012	2 012	2 013	2 013	2 014	2 014
	brutto	netto	brutto	netto	brutto	netto
Dlouhodobý majetek	23 469	823	24 068	153 029	12 629	1 109
Pohledávky	156 398	155 537	135 506	128 998	116 955	107 194

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 5 Vývoj dlouhodobého majetku a pohledávek v letech 2015-2016

v tis. Kč

	2 015	2 015	2 016	2 016
	brutto	netto	brutto	netto
Dlouhodobý majetek	14 975	1 652	9 101	928
Pohledávky	65 807	57 661	91 147	87 792

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 6 Vývoj jednotlivých položek z rozvahy v letech 2012-2016

v tis.Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky	134 509	149 932	87 857	63 234	70 342
Zásoby	18 925	38 025	54 088	21 204	17 871
Nedokončená výroba	18 738	37 838	54 088	21 204	17 871
Peněžní prostředky	18 137	12 193	12 622	31 265	29 568
Vlastní kapitál	13 160	13 013	33 968	36 259	51 205
Základní kapitál	100	100	100	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek odepisuje lineárně, doba použitelnosti je delší než jeden rok a ocenění je vyšší než 60 tis. Kč v jednotlivém případě. Nehmotný majetek do 60 tis. Kč se účtuje při pořízení přímo do nákladů. Technické zhodnocení v úhrnu za jedno zdaňovací období, které převýšilo 60 tis. Kč, zvyšuje pořizovací hodnotu dlouhodobého nehmotného majetku. Doba odepisování dlouhodobého nehmotného majetku je 3 roky.

Tabulka 7 Dlouhodobý nehmotný majetek – zůstatková hodnota

v tis. Kč

stav k 31.12.2012	stav k 31.12.2013	stav k 31.12.2014	stav k 31.12.2015	stav k 31.12.2016
11 907	12 222	13 490	6 237	6 003

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

V roce 2015 Společnost vyřadila software a další zařízení v hodnotě 7.342 tis Kč jelikož zařízení nebylo již možno používat z důvodu nefunkčnosti nebo stáří. Nákup nového softwaru v roce 2015 činil 543 tis. Kč

Společnost v roce 2016 nakoupila 2 softwarové licence v hodnotě 216 tis. Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek – doby použitelnosti delší než 1 rok, ocenění v jednotlivém případě je vyšší než 40 tis. Kč. Dlouhodobý majetek v hodnotě nižší se účtuje přímo do nákladů. Technické zhodnocení za jedno zdaňovací období převyšující 40 tis. Kč zvyšuje pořizovací hodnotu hmotného majetku. Společnost odepisuje hmotný majetek lineárně.

Tabulka 8 Dlouhodobý hmotný majetek – zůstatková hodnota

v tis. Kč

	stav k 31.12.2012	stav k 31.12.2013	stav k 31.12.2014	stav k 31.12.2015	stav k 31.12.2016
stavby	3 564	3 564	3 564	3 564	3 564
stroje a zařízení	7 458	7 458	7 958	4 055	133
dopravní prostředky		248	1 108	1 108	1 417
inventář	498	498	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

V roce 2015 Společnost vyřadila velké množství majetku, především hardwaru, část vyřadila prodejem a část likvidací, důvodem bylo stáří majetku. Celková hodnota úbytku byla 3.957 tis. Kč. V roce 2014 a 2015 Společnost nakoupila drobný hmotný majetek v hodnotě 1.414 tis. Kč v roce 2014 a 662 tis. Kč v roce 2015. Jedná se o hardware a ostatní movité věci a soubory věcí, který není uveden v položce dlouhodobého majetku. Hodnota je nižší než 40 tisíc, ale použitelnost je delší než 1 rok. Společnost o něm účtuje s využitím časového rozlišení nákladů. Časové rozlišení je rozloženo do 3 let. Společnost nakoupila v letech 2013, 2014 a 2016 v každém roce po 1 automobilu.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost vlastnila 10% podíl na základním kapitálu obchodní společnosti na Slovensku, který prodala začátkem roku 2016 za 20 tis. Kč

Pohledávky

Tabulka 9 Pohledávky z obchodních vztahů – rozdělení podle splatnosti

	v tis. Kč				
	2012	2013	2014	2015	2016
Celkem	150 420	122 975	105 156	49 724	86 276
z toho dlouhodobé	1 230	1 411	1 402	54	152
z toho krátkodobé	149 190	121 564	103 754	49 670	86 124
do splatnosti	123 559	117 344	46 219	49 123	74 017
Z toho po splatnosti	25 631	4 220	57 534	547	12 107
do 90 dnů po splatnosti	24 770	4 220	27 921	164	11 089
90-180 po splatnosti			33		745
180-365 dnů po splatnosti			29 581	82	
nad 1 rok po splatnosti	861			301	
2 a více let					273

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Dlouhodobé pohledávky obsahují kauce a zádržné s dobou splatnosti delší než 1 rok.

Pohledávky ve skupině Společnost vykazuje jako krátkodobé, ve splatnosti, vzhledem ke garanci mateřské společnosti na tyto pohledávky nebyly tvořeny opravné položky. Pohledávky za spřízněnými osobami společnost vykazuje jako pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba. Většina krátkodobých pohledávek má Společnost ve skupině, mimo skupinu je to přibližně 1/3 všech krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

Časové rozlišení aktiv

Tato položka rozvahy obsahuje v letech 2012,2013, 2014,2015 a 2016

- Časové rozlišení drobného hmotného majetku v roce 2014,2015 a 2016
- Časové rozlišení zvýšeného nájemného z důvodu rekonstrukce v roce 2014,2015 a 2016
- Časové rozlišení pojištění ve všech letech sledovaného období
- Nájemné placené předem ve všech letech sledovaného období

Rezervy

V roce 2012 Společnost tvořila rezervy:

- Nevybranou dovolenou včetně sociálního a zdravotního pojištění
- Rezervu na daň z příjmů
- Rezervu na pokuty

V roce 2013 Společnost začala tvořit nedaňovou rezervu k zakázkám v hodnotě 18.147 tis. Kč. V následujícím roce 2014 Společnost změnila metodiku účtování zakázek a nově začala uplatňovat přístup časového rozlišení výnosů. Společnost zahrnuje do hodnoty nedokončené výroby poměrnou část zisku vypočteného na základě celkové marže zakázky. O nedokončené výrobě Společnost účtuje, pokud u jednotlivých zakázek náklady plus poměrná část zisku (podle plánované marže) minus fakturace vychází kladně. Pokud je výsledek minusový, účtuje Společnost o výnosech příštích období.

Změny vlastního kapitálu

Společnost převedla zisk v letech 2012, 2013, 2014, 2015 a 2015 na základě rozhodnutí valné hromady do nerozděleného zisku z minulých let.

Závazky

Tabulka 10 Pohledávky z obchodních vztahů – rozdělení podle splatnosti

v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkem	133 655	88 733	72 453	44 365	52 703
z toho dlouhodobé	100	0	0	0	0
z toho krátkodobé	133 555	88 733	72 453	44 365	52 703
do splatnosti	126 857	87 675	69 175	43 192	52 281
Z toho po splatnosti	6 698	1 058	3 278	1 173	422
do 90 dnů po splatnosti	2 247	702	2 512	865	22
90-180 po splatnosti	1 202	4	48		58
180-365 dnů po splatnosti	2 745	352	410		
nad 1 rok po splatnosti	504		308	308	34
2 a více let					308

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Závazky ve skupině Společnost vykazuje jako krátkodobé, ve splatnosti, vzhledem ke garanci mateřské společnosti. Závazky vůči spřízněným společnostem včetně půjčky od mateřské společnosti, jsou vykázány ve výkazu v roce 2012, 2013 na řádku Závazky ke společníkům, od roku 2014 na řádku Závazky – ovládaná, ovládající osoba. V roce 2012 byla hodnota půjčky od mateřské společnosti 12.463 tis. Kč, v roce 2015 15.165 tis. Kč a v roce 2016 pak 2.942 tis. Kč. Společnost nemá závazky po splatnosti delší než 5 let, závazky po splatnosti jsou v minimální hodnotě. Například v roce 2016 je jednalo o 422 tis. Kč.

Dohadné účty pasivní

Dohadné položky Společnost tvoří každoročně především:

- Na licenční poplatek k očekávané fakturaci z mateřské společnosti
- Na kolektivní bonus včetně odvodů
- Na provozní náklady spojené s projekty a režijní náklady

4.2 Současný stav řešené problematiky

Společnost je součástí konsolidovaného celku a pro své účetnictví využívá softwarový program v rámci skupiny, který se jmenuje FiFi. Tento softwarový program plně vyhovuje požadavkům pro sledování zakázek a zejména pro manažerské účetnictví, je propojen se softwarem Project Management Desktop - PMD, který slouží pro sledování manažerských zakázek. V PMD manažeři projektů sledují a upravují projekty podle kalkulací skutečných spotřebovaných nákladů, fakturace a přijatých plateb. Zaúčtované doklady ve FiFi jsou po aktualizaci zobrazeny v PMD a manažer projektu má informace o nákladech, fakturaci a přijatých platbách. Software FiFi poskytuje mnoho možností pro vyplňování docházky, pro výstupy reportu jak pro finanční, tak i pro manažerské účetnictví, také pro ukládání reportů. Pro účely snadnější orientace slouží portál E - learning point, kde lze najít mimo jiné školení i manuály jak používat jednotlivé reporty. Pro účtování mezd využívá Společnost software OKmzdy, výstupy jsou na základě mzdové rekapitulace ručně zaúčtovány do softwaru 6K a také do FiFi. Pro zpracování DPH je FiFi zcela nevyhovující. Z tohoto důvodu Společnost účtuje pro tyto potřeby veškeré účetní doklady 2x a to do softwaru FiFi ve skupině a do účetního softwaru 6K, který jí poskytuje požadovaná data pro zpracování DPH. Tyto dva systémy jsou měsíčně porovnávány, zjištěné rozdíly jsou doúčtovány. Společnost pro účely softwaru FiFi využívá anglickou účetní osnovu a převodovým můstkem jsou k těmto účtům přiřazeny účty české účetní osnovy, ty se používají pro účtování v softwaru 6K. Náklady jsou sledovány měsíčně, vždy po závěrce, jednak manažery projektů a také odpovědnou osobou za sledování administrativních nákladů.

Společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti projektového inženýrství a poradenství především v oblasti životního prostředí. Na každý vyhraný tendr je založen projekt v systému PMD.

Projekt je oceněn na úrovni vlastních nákladů zakázky, které zahrnují:

- Přímé mzdy
- Přímé náklady
- Nepřímé náklady

Přímé mzdy

Každý zaměstnanec je povinen vyplňovat každý týden docházkový list v systému a uvádí, kolik hodin odpracoval na konkrétním projektu. Odpracované hodiny zaměstnanců na projektu se propíší do nákladů projektu, projektový manažer má okamžitou informaci v systému PMD o mzdových nákladech na projektu. Kalkulované osobní mzdové náklady vychází z průměrných mezd zaměstnanců navýšených o sociální a zdravotní náklady.

Přímé náklady

Společnost využívá subdavatelské firmy na činnosti, které nemůže z kapacitních nebo odborných důvodů na projektu pokrýt. K těmto nákladům je připočteno 7,5%, přírážka na subdávatele. Mezi běžné přímé náklady na projektech patří náklady na služebních cestách (stravné, ubytování, taxi, poplatky za veřejnou dopravu, letenky) pronájem kanceláří v místě projektu, vybavení kanceláří, poplatky za tisky, skenování, poplatky za telefony nebo poštovní.

Nepřímé náklady

Nepřímé náklady zahrnují:

- Nájem
- Další náklady vztahující se k nájmu (energie, úklid, vodné)
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku
- Správa vozového parku
- Pohonné hmoty
- Pronájem aut
- Pojištění
- Kancelářský materiál
- Pronájem kancelářských strojů

Jedná se o náklady, které se neúčtují přímo na projekt. Nepřímé náklady jsou počítány jako 55-97,5% mzdových nákladů, přičemž procenta byla stanovena na základě předchozích zkušeností.

Přidělení % ke mzdovým nákladům:

- Stálí zaměstnanci 97,5 %
- Stálí zaměstnanci na stavbě 55%
- Stálí zaměstnanci v kanceláři klienta 75%

Společnost se podílí svou činností na projektech v rámci skupiny a naopak Společnost využívá pracovníky sesterských společností, pokud nemá vhodné odborné pracovníky na své projekty. Jedná se o mzdové náklady zaměstnanců, kteří na projektech pracují. Zaměstnanci uvádějí ve své docházce v systému FiFi číslo konkrétního projektu ve skupině. V účetním systému FiFi se tyto mzdy objeví v nákladech sesterské společnosti a proti tomu se podvojně vytvoří se intercompany vztah s touto sesterskou společností jako rozvahový zápis. Stejným způsobem jsou účtovány i ostatní pohledávky a závazky ve skupině. Každý měsíc Společnost zjišťuje pohledávky a závazky ve skupině ve svém účetnictví ve FiFi. Vyhotovuje faktury v excelu, kterou zaúčtuje do účetního systému 6K, aby měla tyto faktury zahrnuté v DPH. V systému FiFi se tyto faktury neúčtují. Z tohoto důvodu je FiFi nevyhovující pro účely DPH, výstup neodpovídá skutečnosti, na intercompany rozvahových účtech se o DPH neúčtuje. Pouze jedna sesterská společnost se nachází v České republice, ostatní jsou z Evropské Unie a třetích zemí. Pouze u intercompany vztahu se společností v České Republice Společnost doúčtuje DPH do FiFi na vyrovnání balance. Nicméně, faktury jsou hrazeny a úhrady jsou opět účtovány proti rozvahovým intercompany účtům ve skupině. Zůstatky intercompany vztahů jsou měsíčně kontrolovány.

Pro účtování používá společnost účetní období kalendářní rok. Závěrky zpracovává měsíčně, především pro potřeby mateřské společnosti a z důvodu měsíčního sledování zakázek. Manažeři projektů po uzavření měsíce aktualizují stavy zakázek a upravují podle potřeby kalkulace zakázek v PMD.

4.3 Finanční analýza

4.3.1 Ukazatelé rentability

Tabulka 11 Hodnoty ukazatelů rentability Společnosti ve sledovaném období

	v %				
	2012	2 013	2014	2015	2 016
ROA	0,20	7,69	9,32	0,95	13,99
ROE	1,09	36,28	39,19	6,36	29,17
ROS	0,06	3,46	9,80	1,06	6,75
RN	0,06	4,01	7,96	1,09	6,51

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Rentabilita aktiv

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

$$\text{ROA} = \text{EBIT (výsledek hospodaření před úroky a zdaněním)} / \text{Aktiva} * 100$$

Tabulka 12 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet ROA

	v tis. Kč				
	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	392	11 768	16 784	1 092	19 363
Aktiva	196 397	153 029	180 070	114 369	138 407

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 13 Hodnoty rentability aktiv 2012-2016

	v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	0,2	7,69	9,29	0,95	14

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Výsledky vyjadřují, kolik 1 koruna vloženého kapitálu (vlastního i cizího) generuje % zisku před úroky a zdaněním. Největší výkyv vykazuje rok 2012 a 2015, v těchto letech měla Společnost výrazně nižší hospodářský výsledek než v ostatních letech. Tato hodnota ovlivnila hodnotu ROA. Ve sledovaných letech Společnost měnila metodiku účtování nedokončené výroby, což výrazně ovlivnilo hospodářský výsledek. Čím vyšší je čistá

marže a čím vyšší je obrat aktiv, tím vyšší je rentabilita aktiv. Rentabilita aktiv je dobrá nad hodnotu 5%, což společnost splňuje v roce 2013, 2014 a 2016.

Rentabilita vlastního kapitálu,

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

$$\text{ROE} = \text{EAT (čistý zisk)} / \text{vlastní kapitál} * 100$$

Tabulka 14 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet ROE

	v tis. Kč				
	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	143	7 512	13 311	2 306	14 938
Vlastní kapitál	13 160	20 708	33 968	36 259	51 205

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 15 Hodnoty rentability vlastního kapitálu 2012-2016

	v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	1,09	36,3	39,2	63,6	29,2

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Výsledky z jednotlivých let nám ukazují, že v roce 2012 nám 1 koruna z vlastních zdrojů generuje 1,09 % čistého zisku, což je nejméně, ze sledovaného období. V roce 2013 a 2014 jsou hodnoty poměrně vyrovnané. V roce 2015 Společnost změnila metodiku účtování nedokončené výroby, hospodářský výsledek měla nižší než v předešlém roce. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že za vyššími ukazateli mohou stát i vyšší zadluženost a případné i levnější úvěry.

Rentabilita tržeb

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby} * 100$$

Tabulka 16 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet ROS

	v tis. Kč				
	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	143	7 512	13 311	2 306	14 938
Tržby	236 987	217 104	135 811	217 458	221 158

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 17 Hodnoty rentability tržeb 2012-2016

	v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
ROS	0,06	3,5	9,8	1,1	6,8

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Z výsledku opět vidíme velmi malou hodnotu v roce 2012, 0,06 % zisku Společnosti připadá na 1 Kč tržeb. V následujících letech se hodnoty zlepšily, znovu můžeme vidět snížení hodnoty v roce 2015. Tento ukazatel je vhodný k porovnání uvnitř firmy. Jedná se o indikátor, který může poukazovat na zvyšování nákladů a naopak. Je vhodné porovnat hodnoty s podobnými firmami v oboru, kde se dá očekávat podobná nákladovost a % hrubé marže. Obvykle bývá v hodnotách mezi 2-50 %, optimální je nad 10 %. Společnost má tuto hodnotu v roce 2014. V ostatních letech se od optimální hodnoty vzdaluje a především rok 2012 poukazuje velmi zvýšené náklady ve Společnosti.

Rentabilita nákladů

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

$$RN = \text{EAT} / \text{náklady celkem} * 100$$

Tabulka 18 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet RN

	v tis. Kč				
	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	143	7 512	13 311	2 306	14 938
Náklady	224 912	187 175	167 174	212 470	229 307

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 19 Hodnoty rentability nákladů 2012-2016

	v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
RN	0,06	4	8	1,09	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Hodnoty ve sledovaných letech nám ukazují, kolik % zisku připadá na 1 korunu vynaložených nákladů. V roce 2012 připadá ve Společnosti 0,06 % zisku na 1 Kč nákladů. Zisk je v tomto roce velmi malý, hodnota je tudíž velmi nízká. V dalších letech hodnoty stoupají a v roce 2015 je opět výrazný pokles díky již zmíněné změně metodiky, která měla vliv na hospodářský výsledek. Snížování této hodnoty poukazuje na zvyšování nákladů. Ukazatel by měl mít stoupající tendenci, optimální hodnoty by měly být nad 10%.

4.3.2 Ukazatele finanční stability

Tabulka 20 Hodnoty ukazatelů finanční stability Společnosti ve sledovaném období

	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	55 317	33 786	86 047	46 896	64 889
Celková zadluženost v %	93,78	86,47	80,89	68,3	63
Koeficient samofinancování v %	6,22	13,53	19,11	31,7	37
Míra zadluženosti	13,92	6,39	4,3	2,15	1,7
Překapitalizace hodnota >1 Podkapitalizace hodnota <1	17,8	53,23	30,63	39,33	55,18

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Čistý pracovní kapitál

Tabulka 21 Potřebné údaje z rozvahy pro výpočet čistého pracovního kapitálu

v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	195 189	151 909	173 904	110 130	135 231
zásoby	18 925	13 083	54 088	21 204	17 871
dlouhodobé pohledávky	2 590	5 716	2 646	2 928	1 712
krátkodobé pohledávky	155 537	123 282	104 548	54 733	86 080
krátkodobý finanční majetek	18 137	9 828	12 622	31 265	29 568
krátkodobé cizí zdroje (závazky)	139 872	118 123	87 857	63 234	70 342

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

ČPK = Oběžný majetek (oběžná aktiva) – Krátkodobé cizí zdroje

Tabulka 22 Hodnoty čistého pracovního kapitálu 2012-2016

v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
ČPK	55 317	33 789	86 047	46 896	64 889

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Hodnoty čistého pracovního kapitálu z let 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016 nám ukazují, že Společnost je financována z dlouhodobých cizích zdrojů, případně z vlastních zdrojů. Pohledávky převyšují závazky, pouze v roce 2015 se pohledávky výrazně snížily a to především aktivitou managementu na dobytost pohledávek ve skupině. Management k tomuto přistoupil z především z důvodu větších objemů zakázek ve skupině, kdy se pracovníci Společnosti mnohem více podíleli na těchto projektech.

Celková zadluženost

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

Celková zadluženost = Cizí kapitál / Aktiva * 100

Koeficient samofinancování = 1- celková zadluženost

Tabulka 23 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet celkového zadlužení a koeficientu samofinancování

v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál (cizí zdroje + časové rozlišení)	183 237	132 321	146 102	78 110	87 202
Aktiva	195 397	153 029	180 607	114 369	138 407

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 24 Hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování 2012-2016

v %

	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	93,78	86,47	80,90	68,30	63,00
Koeficient samofinancování	6,22	13,53	19,10	31,70	37,00

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Ve sledovaných letech Společnost vykazuje hodnoty celkového zadlužení vyšší, než 50 %, preferuje tudíž financování svých podnikatelských aktivit cizími zdroji. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší jsou spojena rizika. Tento ukazatel celkového zadlužení však u Společnosti ve sledovaném období klesá.

Zadluženost vlastního kapitálu – míra zadlužení

Zadluženost vlastního kapitálu opět detekuje, zda podnik preferuje vlastní nebo cizí zdroje financování.

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

Zadluženost vlastního kapitálu = celkový kapitál /vlastní kapitál

Tabulka 25 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet zadluženosti vlastního kapitálu

v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál (cizí zdroje + časové rozlišení)	183 237	132 321	146 102	78 110	87 202
Vlastní kapitál	13 160	20 708	33 968	36 259	51 205

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 26 Hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Zadluženost vlastního kapitálu	13,92	6,39	4,30	2,15	1,78

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnost

I tento ukazatel nám potvrzuje, že Společnost preferuje k financování podnikatelských aktivit cizí zdroje. Hodnoty z jednotlivých let převyšují hodnotu 1. Hodnoty nám ukazují, do jaké míry by mohli věřitelé přijít o své nároky, pokud by Společnost přistoupila k likvidaci. Velmi vysoké hodnoty vykazují roky 2012 a 2013. V časové řadě však hodnoty klesají.

Překapitalizace a podkapitalizace

K výpočtu se použije vzorec podle Kocmanová (2013)

Překapitalizace/podkapitalizace = vlastní kapitál + dlouhodobé závazky / dlouhodobý majetek

Tabulka 27 Potřebné údaje z rozvahy a výsledovky pro výpočet překapitalizace/podkapitalizace

v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	745	389	1 109	922	928
Vlastní kapitál	13 160	20 708	33 968	36 259	51 205
Dlouhodobé závazky	100	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Tabulka 28 Hodnoty překapitalizace/podkapitalizace 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Překapitalizace/podkapitalizace	17,80	53,23	30,63	39,33	55,18

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů Společnosti

Ukazatel >1 = překapitalizace (firma kryje dlouhodobými zdroji i oběžný majetek)

Ukazatel < 1 = podkapitalizace (firma kryje část svých aktiv i krátkodobými zdroji)

Jak nám výsledky ukazují, je Společnost překapitalizovaná. Firma kryje svými dlouhodobými zdroji i oběžný majetek

- nižší riziko - oběžný majetek slouží jako polštář, peníze z něho získané, z jeho prodeje je možno použít bez ohrožení fungování organizace na něco jiného
- nižší hospodárnost, dlouhodobé zdroje bývají dražší než krátkodobé

4.3.3 Oborové ukazatele

Pro srovnání oborových ukazatelů jsou vybrány společnosti HBH projekt s.r.o. a Aqua Procon. Tyto společnosti mají stejný druh podnikatelské činnosti a mají v porovnání přibližně stejný počet zaměstnanců.

Tabulka 29 Oborové porovnání rentability aktiv

v %

	2014	2015	2016
Společnost	9,32	0,95	13,99
HBH projekt s.r.o.	-1,05	12,04	12,72
Aqua Procon	11,52	0,67	13,54

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Tabulka č. 29 nám porovnává hodnotu rentability aktiv u sledovaných společností. Jednotlivé společnosti mají rozdílně hodnoty. Společnost HBH projekt s.r.o. byla v roce 2014 ve ztrátě a hodnotu má zápornou. V roce 2015 má hodnotu ROA díky kladnému hospodářskému výsledku již podobnou jako ostatní společnosti v ostatních sledovaných letech. Společnost a společnost Aqua Procon mají hodnoty ROA ve sledovaném období v podobných hodnotách. Společnosti Aqua Procon a Společnost přesahují hodnotu 5% v letech 2014 a 2016, HBH projekt s.r.o. v roce 2015. Požadovaná hodnota je nad 5%.

Tabulka 30 Oborové porovnání rentability vlastního kapitálu

v %

	2014	2015	2016
Společnost	39,19	6,36	29,17
HBH projekt s.r.o.	0,64	1,27	0,86
Aqua Procon	12,37	13,67	0,70

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Uvedená tabulka porovnává ROE zde je optimální hodnota více než 12%.

Hodnoty jsou ovlivněny hospodářským výsledkem po zdanění, ty se u sledovaných společností ve sledovaném období velmi lišily.

Tabulka 31 Oborové porovnání rentability tržeb

v %

	2014	2015	2016
Společnost	9,8	1,06	6,75
HBH projekt s.r.o.	0,26	1,12	0,51
Aqua Procon	12,63	28,04	0,92

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Hodnoty u uvedených společností v čase klesají, znamená to, že se nákladovost zvyšuje. Sledované společnosti HBH projekt s.r.o. a Aqua Porcon měly pokles tržeb v roce 2015,

hodnota rentability tržeb v roce 2015 u nich vzrostla, v následujícím roce opět tržby vzrostly. Stejný průběh měl i hospodářský výsledek.

Tabulka 32 Oborové porovnání čistý pracovní kapitál

v tis. Kč

	2014	2015	2016
Společnost	86 047	46 896	64 889
HBH projekt s.r.o.	77 176	73 450	72 601
Aqua Procon	75 663	84 809	74 689

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Uvedené hodnoty v tabulce ve sledovaném období mají v oborovém porovnání podobné hodnoty. Pouze Společnost má v roce 2015 má výrazně nižší hodnotu. Čím vyšší jsou hodnoty, tím vyšší je platební schopnost a nižší riziko. Velmi malé hodnoty napovídají o nehospodárnosti a snížení rentability.

Tabulka 33 Oborové porovnání celková zadluženost

v %

	2014	2015	2016
Společnost	80,89	68,3	63
HBH projekt s.r.o.	34,90	28,39	27,25
Aqua Procon	13,62	12,01	7,44

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Z tabulky vyplývá, že nejvíce zadlužená je Společnost a nejméně Aqua Procon. U všech společností zadlužení ve sledovaném období klesá.

Tabulka 34 Oborové porovnání koeficient samofinancování

v %

	2014	2015	2016
Společnost	19,11	31,7	37
HBH projekt s.r.o.	65,10	71,61	72,75
Aqua Procon	82,45	87,99	92,56

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Nejnižší hodnoty vykazuje Společnost a nejvyšší Aqua Procon.

Tabulka 35 Oborové porovnání zadlužení vlastního kapitálu

	2014	2015	2016
Společnost	4,3	2,15	1,7
HBH projekt s.r.o.	0,54	0,40	0,37
Aqua Procon	0,17	0,14	0,08

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Z hodnot z tabulky je zřejmé, že nejvíce zadlužená je Společnost, její hodnoty převyšují v roce 2014 výrazně hodnotu 1. U všech společností tento ukazatel ve sledovaném období klesá, hodnoty nepřevyšující hodnotu 1 představují nízkou zadluženost.

Tabulka 36 Oborové porovnání překapitalizace / podkapitalizace

	2014	2015	2016
Společnost	30,63	39,33	55,18
HBH projekt s.r.o.	3,34	0,29	0,30
Aqua Procon	3,33	2,12	1,86

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností

Překapitalizace >1

Podkapitalizace <1

Hodnoty z tabulky uvádějí, že Společnost je nejvíce překapitalizovaná. Společnost Aqua Procon vykazuje také hodnoty rekapitalizace. Znamená to, že tyto společnosti kryjí dlouhodobými zdroji i oběžný majetek, Nejmenší hodnoty vykazuje společnost HBH projekt s.r.o. v letech 2015 a 2016. Znamená to, že by HBH projekt s.r.o. v těchto letech byl nucen prodat část stálých aktiv, aby byl schopen uhradit své krátkodobé závazky.

4.4 Řízení nákladů ve Společnosti

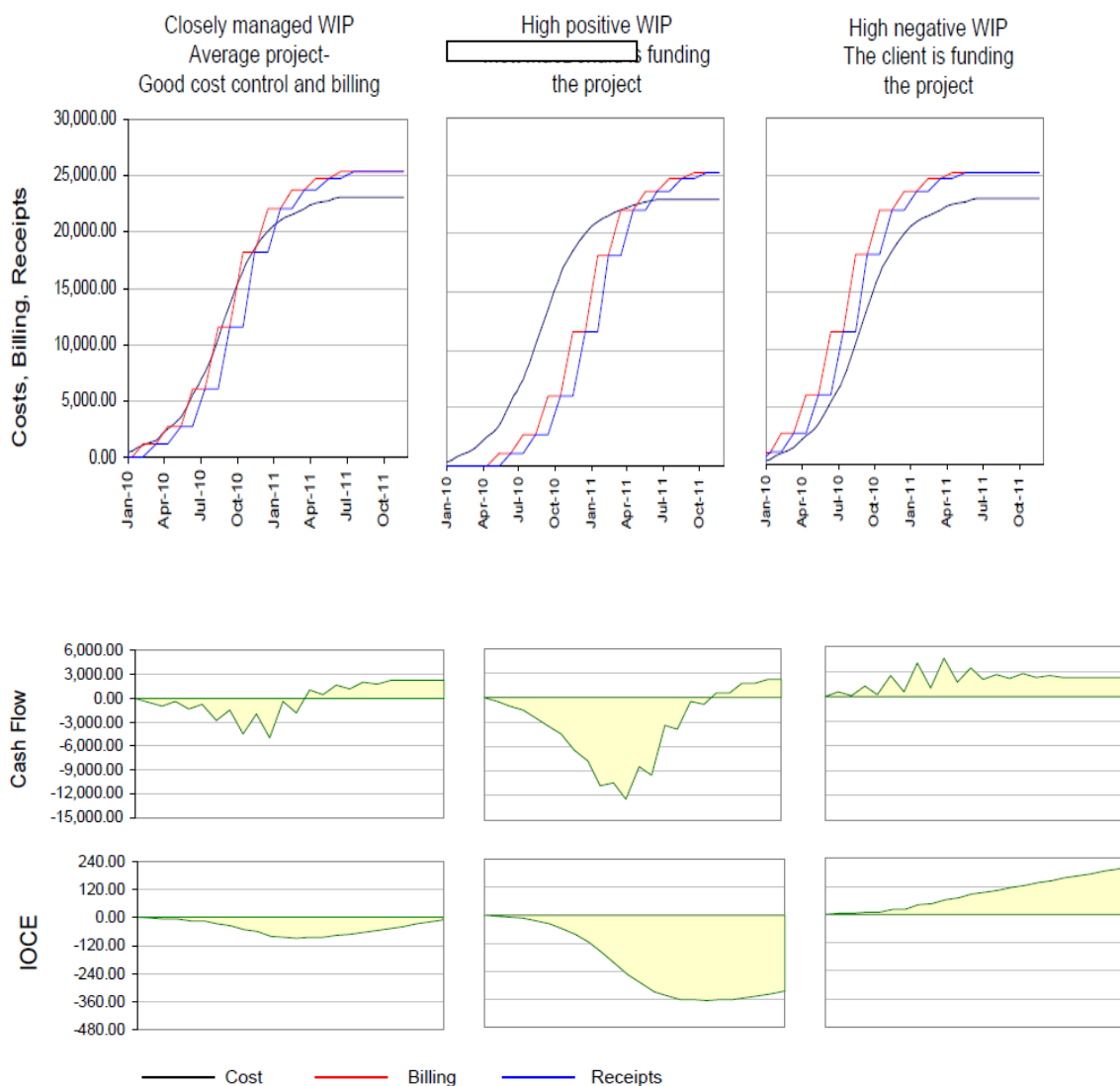
Společnost se zabývá projektově inženýrskými pracemi v segmentech na českém trhu ve veřejném sektoru, v zahraničí především na projektech v rámci skupiny a to podporou projektů a také v rámci projektů vyhlašovaných Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj.

Společnost se uchází o projekty na základě vyhlašovaných tendrů. Každá z divizí ve Společnosti má pracovníka, který sleduje vyhlašované tendry, pokud je tento tendr zajímavý, rozhoduje se o přihlášení do tohoto tendru. Projektový manažer zpracuje předběžnou kalkulaci nákladů a vypočte předpokládaný zisk na projektu. Tato kalkulace je zaslána mateřské společnosti, která ho přehodnotí, schválí nebo zamítne. U schválených projektů následuje přihlášení do tendru.

4.4.1 Manažerské účetnictví ve Společnosti

Pro sledování nákladů na projektu Společnost používá software PMD. Projektový manažer má možnost sledovat zaúčtované náklady na projekt z došlých faktur, z docházkového systému hodiny odpracované na projektu a realizovanou fakturaci. Během trvání celého projektu projektový manažer sleduje nedokončenou výrobu na projektu. Nedokončená výroba odráží včasně provedenou fakturaci, pokud je správně provedena fakturace, není projekt financován ze zdrojů Společnosti.

Obrázek 2 Nedokončená výroba, fakturace a peněžní toky



Zdroj: Interní materiály Společnosti

(Cost – náklady, Billing - fakturace, Receipts - obdržené platby, Cash Flow – tok peněz, IOCE – úroky z kapitálu, Closely managed WIP Average project – Good cost control and billing – dobře vedený projekt z pohledu nedokončené výroby, dobrá kontrola nákladů a fakturace; High positive WIP, funding the project – vysoká pozitivní nedokončená výroba, financovaný projekt ze strany Společnosti; High negative WIP, the klient is fading the projekt – vysoká negativní nedokončená výroba, klient financuje projekt)

Obrázek č. 2 „Closely management WIP Average projekt – Good cost control and billing“ ukazuje průřez nákladů, fakturace a obdržených plateb, toku peněz a úroků z kapitálu u dobře fungujícího projektu. Náklady následuje fakturace, projekt se přesune brzy z negativního cash flow do pozitivního. „High positive WIP, funding project“ znázorňuje

průřez nákladů, fakturace a obdržených plateb, toku peněz a úroků z kapitálu u problematického projektu, kdy fakturace je zpožděna o několik měsíců a to způsobuje problémy v cash flow. „High negative WIP. The klient is funding the project“ znázorňuje průřez nákladů, fakturace a obdržených plateb, toku peněz a úroků z kapitálu u dobře fungujícího projektu, kde fakturace začala ještě před zahájením práce prostřednictvím zálohových faktur, což dopomohlo k dobrému financování projektu.

Jako každý fond financování „banka Společnosti“ funguje na stejných principech. Pokud není financování projektu pokryto včasnými příjmy, musí společnost půjčovat peníze projektu a tak je za půjčku projektu účtován úrok. Naopak pokud má projekt pozitivní peněžní tok, je mu připsán úrok. Tyto úrokové poplatky/platby jsou označovány IOCE (úroky z kapitálu). Jak je uvedeno na obrázku výše, ve třetím případě, kde dochází k fakturaci předem zálohovou platbou, se v systému PMD tyto úroky objevují jako negativní přímé náklady v kategorii INTWC (úroky z kapitálu). Manažer svým rozhodnutím o fakturaci pomáhá Společnosti a stejně jako v každé bance navyšuje peněžní hotovost, kterou může Společnost disponovat. Na jednotlivých projektech se jedná o menší hodnoty, v celku se může jednat o značné sumy, které Společnost a skupina ušetří na úrocích.

Obrázek 3 Variace zisku projektu v závislosti na zapůjčeném kapitálu

	(a)	(b)	(c)
Costs	25,300	25,300	25,300
Projected Profit	2,300	2,300	2,300
IOCE	-9	-426	201
Out-turn profit	2,291	1,874	2,501
Variance	0	18%	-9%
	(base case)		

Zdroj: Interní materiály Společnosti

(Costs – náklady, Project Profit – zisk na projektu, IOCE – úroky z kapitálu, Out-turn profit – změna zisku, Variance - % změna)

Na obrázku č. 3 je znázorněna změna zisku při stejných vstupech a rozdílných hodnotách IOCE.

Na roční bázi je to pak ROCE, což je roční procentní výnos investice. Znamená to, že pokud je vypočteno ROCE například 60%, tak za každých investovaných 100 Kč obdrží projekt 60 Kč zisku. ROCE je důležitým finančním ukazatelem po celou dobu trvání projektu, stejně jako pro celkovou ziskovost. Čím vyšší ROCE, tím je lepší výkon projektu. Z ROCE jsou vyloučeny náklady na administrativní náklady (kanceláře atd.), je to pro zjednodušení sledování projektového manažera na úrovni projektů.

Výpočet ROCE:

ROCE = Profit projektu přepočítaný na roční ekvivalent / průměrný měsíční kapitál

Kde: Profit přepočítaný na roční ekvivalent = celkový zisk na projektu / doba trvání projektu

Výpočet je založen na zisku a kapitálu použitém po celou dobu trvání projektu. Před dokončením projektu se ROCE vypočítá na základě poslední prognózy a lze ji porovnat s počátečním odhadem vypočteným ve fázi nabídkového řízení.

Obrázek 4 Výpočet ROCE v nabídkovém řízení na určitý projekt

V GBP

GENERAL INPUT ASSUMPTIONS		
Input start date of project		Jan-10 Date
Input duration of project		24 months
Input billing to cash receipt timelag		1 months
CALCULATED OUTPUT		
Lifetime Profit before interest (the "return")	2,300	9.1%
Interest (credit)	9	
Project Profit	2,291	9.1%
Project Duration (Months)	20	
Average monthly capital employed	£1,522	
Annualised Return	£1,380	
Return on Capital Employed (ROCE)	90.68%	

Zdroj: Interní materiály Společnosti

(General input assumptions – obecné vstupní předpoklady, Input start date of project – datum začátku projektu, Input duration of project – doba trvání projektu, Input billing to cash receipt timelag – splatnost, Lifetime Profit before interest (the „return“) – zisk před úroky, Interest (credit) – úrok (úvěr), Project Duration (Months) – trvání projektu v měsících, Average monthly capital employed – průměrný měsíční kapitál, Annualised Return – roční výnos)

Výpočet ROCE z obrázku č. 4:

$$\text{ROCE} = 1.380 / 1.522 * 100 = 90.68\%$$

Jednoduše řečeno Společnost a celá skupina, ve které se Společnost nachází, přikládá velkou váhu na zapůjčení kapitálu na projekty. Čím je delší čas zapůjčení kapitálu tím je nižší ziskovost projektů a společnost přichází o možnost investovat do dalších oblastí. Pro společnost je výhodnější projekt s 5 % ziskovostí a splatností faktur do 10 dnů, než projekt s 10 % ziskem a splatností faktur 30 dní. Každý manažer projektů Společnosti si může již při výpočtu budgetu vypočítat ziskovost projektu a modelovat fakturační profil na modelovací verzi v PMD.

Realizovaný zisk

Projektoví manažeři ve Společnosti jsou na svých projektech zaměřeni na hlídání svých projektů v čase. Znamená to, že zisk na projektu k určitému datu (lifetime profit) získávají jako rozdíl mezi příjmy, nebo fakturací a náklady k určitému datu.

Zisk = fakturace – ostatní přímé náklady – mzdové náklady – nepřímé náklady:

Společnost každý měsíc sleduje na jednotlivých projektech realizovaný zisk v závislosti na jeho délce. Metodika sledování je nastavena v manažerském systému PMD pro sledování projektů a tento systém kalkuluje realizovaný zisk za daný měsíc. Metoda, kterou používá Společnost a celá skupina se nazývá m-cube (m^3).

m-cube realizovaný zisk = zisk (z kalkulace) * (náklady ke konci měsíce / celkové náklady)³

Tabulka 37 Příklad kalkulace projektu

v GBP

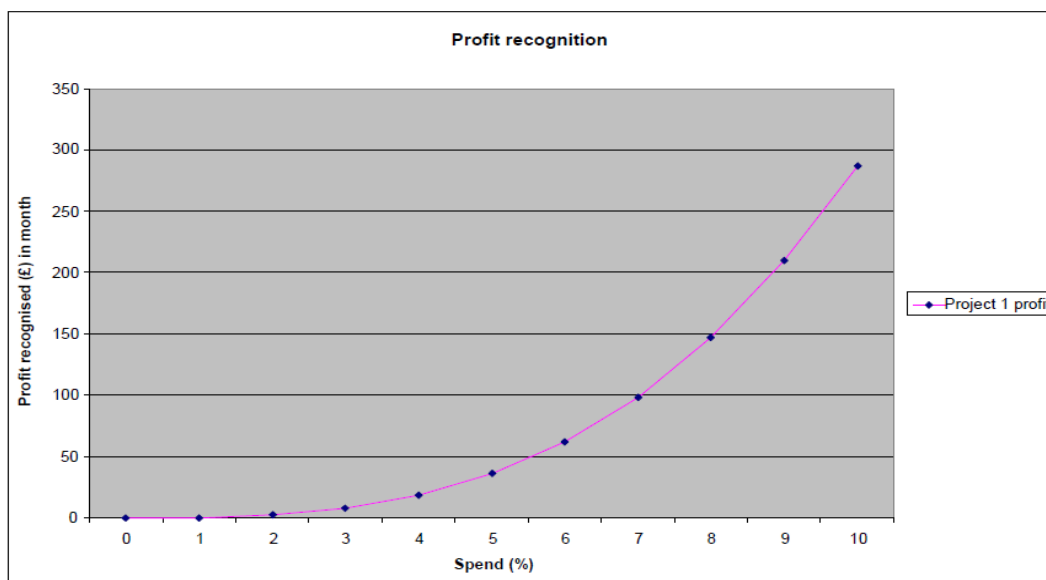
Projekt kalkulace	
Mzdy + nepřímé náklady	20 000,00
Ostatní přímé náklady	3 000,00
Celkové náklady	23 000,00
Fakturace	25 300,00
Zisk	2 300,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Na příkladu si můžeme vypočítat realizovaný zisk projektu za daný měsíc, případně k určitému datu. Pokud je projekt v polovině trvání, což znamená 50%, je výpočet pro metodu m-cube následující:

$$m^3 = 0,5^3 = 0,125 \text{ a realizovaný zisk je } 0,125 * 2300 = 287,50$$

Obrázek 5 Obrázek znázorňující realizovaný zisk k uvedenému příkladu:

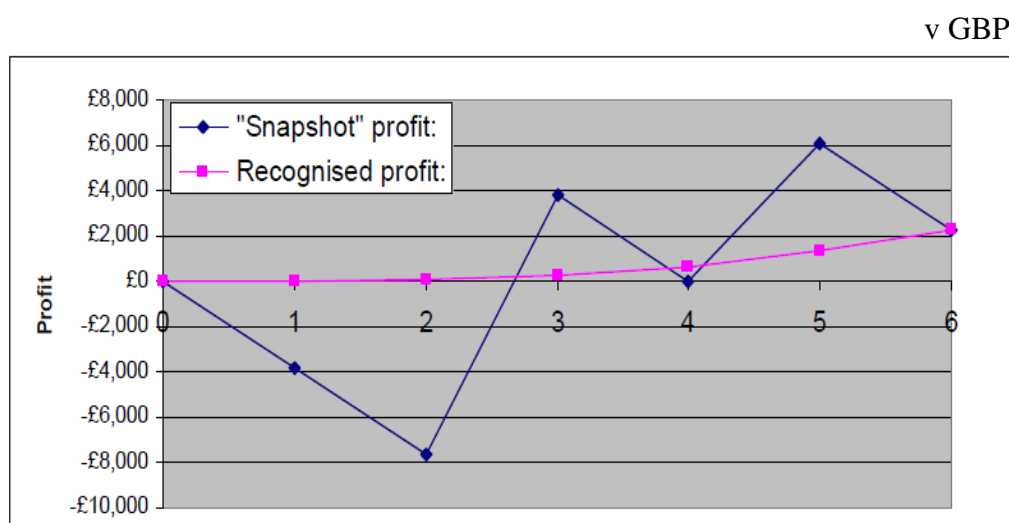


Zdroj: Informační materiál ze Společnosti

(Profit recognised (£) month – uznaný zisk v GBP za měsíc, Profit recognition – uznaný zisk, Spend (%) – útrata v %, Project 1 profit – projekt 1 zisk)

Uvedený obrázek znázorňuje realizovaný zisk na projektu, který má opatrný a konzistentní průběh. Jedná se však o předpokládaný zisk, takovýto průběh je nejistý, manažer ho sleduje a upravuje během celého trvání projektu. Pro manažera je důležité upravovat projekt ihned po zjištění odchylek (zpoždění projektu, zpožděné platby).

Obrázek 6 Porovnání realizovaného zisku s fakturací a náklady



Zdroj: Informační materiál ze Společnosti

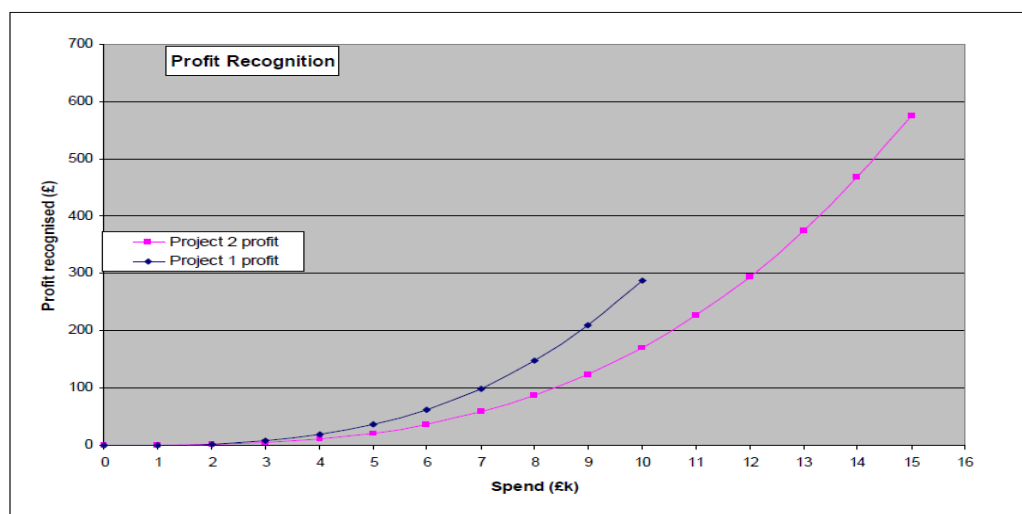
(Snapshot profit – zisk-náklady v daném okamžiku, Recognized profit – uznaný zisk, Profit – zisk)

Tento obrázek nám znázorňuje, proč je kontrola realizovaného zisku tak důležitá.

„Snapshot“ znamená zisk (zisk – náklady) v daném okamžiku. Na grafu je vidět porovnání realizovaného zisku podle metody m-cubed a reálného zisku v čase.

Obrázek 7 Porovnání zisku v případě prodloužení doby realizace projektu

v GBP



Zdroj: Informační materiál ze Společnosti

(Profit recognised (£) month – uznaný zisk v GBP za měsíc, Profit recognition – uznaný zisk, Spend (%) – útrata v %, Project 1 profit – projekt 1 zisk, Project 2 profit – projekt 2 zisk).

Na obrázku je znázorněn projekt 1, který je původní a projekt 2, u kterého došlo k prodloužení doby trvání projektu.

Kalkulace a povolené limity překročení ve Společnosti a skupině

V průběhu projektu manažer sleduje výši nákladů spotřebovaných na projektu oproti očekávané výši nákladů. Směrnice skupiny povoluje překročení nákladů v některých případech a hodnotách. Překročení je povoleno, pokud se rozsah projektu značně změnil nebo odběratelé neplatí včas. Častější varianta je, že projektový manažer neaktualizuje budget projektu v systému PMD včas. Společnost má ve skupině povoleno 7 výjimek překročení nákladů v budgetu označených písmeny A až G. Výjimky v budgetu upozorňují ředitele divizí a jednotek na toto překročení reportem, kde má přímo značení A-G což je důvod překročení hodnoty nákladů oproti budgetu. Ředitelé divizí a jednotek poté diskutují o důvodech překročení a nastavují nezbytná opatření.

Monitoring projektů

Monitoring projektů ve Společnosti a ve skupině je systematické revidování všech informací o projektu, které nám poskytují přesné informace o „zdraví“ projektu. Toto zahrnuje revizi financí, procesů a ostatních informací.

Obrázek 8 Měsíční kontrola projektů systému PMD

QES forms Monthly Project Control Meeting

Project : 274380 AWS Catchment Management PM: Peter Ede PD: Jane Dottridge

Financial Details

	Current Budget	LTD Actual Costs	Change Controls in the last 30 Days:
Labour Costs	150,195	17,611	
Direct Costs	7,590	42	
Total Costs	157,785	17,653	
Billing	180,725	15,744	
Current WIP		-2,331	
LTD Month End Profit		16	
Current Debt		9,277	

*Is the Project: On Target Running Over Budget Incurring Additional Work

Comment:

Form Ref: E3238 Form Revision: 1.6 Process Revision: Not yet in process [Click Here For eForms Help](#)

<< Page 2 - Financial >>

Zdroj: Informační materiál ze Společnosti

(Labour Costs – mzdové náklady, Direct Costs – přímé náklady, Total Costs – Celkové náklady, Billing – Fakturace, Current WIP – současná nedokončená výroba, LTD Month End Profit – zisk ke konci měsíce, Current Debit – současný dluh)

4.5 Rozpočetnictví ve Společnosti

Společnost nemá oddělení controllingu. Rozpočet vytváří hlavní účetní z podkladů předběžných kalkulací projektů, které jsou již vyhrány v tendrech a jejich realizace je odsouhlasená pro následující rok. Pro hodnoty režijních nákladů čerpá z dat předešlých let. Rozpočet na následující rok je obvykle zpracováván ke konci listopadu. Rozpočet není prováděn na jednotlivé divize, hlavní účetní ho zpracovává celkově za celou Společnost. Hodnoty jsou rozpočítány po měsících podle předpokládaného vynaložení nákladů. Kontrola rozpočtu je prováděna měsíčně podle skutečně vynaložených nákladů a rozdíly jsou revidovány a zdůvodňovány. Rozpočet i kontrola jsou zasílány mateřské společnosti.

Položky rozpočetní výsledovky:

Tržby – rozpočet je vytvořen z podkladů předběžných kalkulací podle předpokládané fakturace projektů.

Mzdové náklady – rozpočet na mzdy je převzat z minulého období, pouze za předpokladu, že Společnost uvažuje o propuštění, nabírání nových zaměstnanců, je hodnota rozpočtu upravena.

Zdravotní a sociální náklady za zaměstnance – hodnoty do rozpočtu jsou převzaty z minulého období, souvisí se mzdovými náklady.

Sociální náklady – jedná se převážně o příspěvek na stravenky hrazené zaměstnavatelem, rozpočtovaná částka souvisí s počtem zaměstnanců.

Spotřeba energií – rozpočet na energie je převzat z minulého období. Ve finančním účetnictví je tvořena dohadná položka, částka je rozvržena po měsících do celého roku. V případě zvyšování cen energií, je toto zohledněno v rozpočtu.

Služby – nájem, úklid, audit, služba daňového poradce, právní služby – opět se do rozpočtu čerpá z minulých let, nebo z nově uzavřených smluv. Částka je rovnoměrně rozvržena po měsících.

Subdodavatelské služby – do rozpočtu jsou převzaty údaje z předběžných kalkulací.

Cestovní náklady – hodnoty cestovních nákladů jsou převzaty z předběžných kalkulací. Pokud se jedná o cestovní náklady administrativních zaměstnanců, jsou zohledněny na základě předem známých informací, pokud jsou k dispozici.

Daně a poplatky jsou převzaty do rozpočtu podle skutečně předpokládaných nákladů.

Tabulka 38 Rozpočet společnosti na rok 2015

v tis. Kč

Období	1-15	2-15	3-15	4-15	5-15	6-15
Tržby	16 528	25 200	15 520	25 230	12 230	18 520
mzdové náklady	5 150	5 150	5 150	5 150	5 150	5 150
zdravotní a sociální pojištění	1 648	1 648	1 648	1 648	1 648	1 648
sociální náklady	235	235	235	235	235	235
spotřeba energie	280	280	125	125	125	120
odpisy	60	60	60	60	60	60
nájemné	90	90	90	90	90	90
pojištění	75	75	75	75	75	75
cestovní náklady	120	99	134	89	130	156
subdodavatelé	6 320	7 150	7 220	4 520	4 720	8 550
daně (silniční daň, daň z příjmu)			5			5
Audit	27	27	27	27	27	27
Právní služby, ostatní	250	250	250	250	250	250
Výsledek hospodaření	2 273	10 136	501	12 961	-280	2 154

Pokračování tabulky č. 52

Období	7-15	8-15	9-15	10-15	11-15	12-15	Celkem za rok
Tržby	15 200	11 920	17 520	18 530	22 530	26 120	225 048
mzdové náklady	5 150	5 150	5 150	5 150	5 150	11 303	67 953
zdravotní a sociální pojištění	1 648	1 648	1 648	1 648	1 648	3 617	21 745
sociální náklady	235	235	235	235	235	235	2 820
spotřeba energie	125	125	175	240	250	250	2 220
odpisy	60	60	60	60	60	60	720
nájemné	90	90	90	90	90	90	1 080
pojištění	75	75	75	75	75	75	900
cestovní náklady	200	89	72	82	120	140	1 431
subdodavatelé	5 820	4 020	5 800	9 200	8 775	8 202	80 297
daně (silniční daň, daň z příjmu)			5			2 000	2 015
Audit	27	27	27	27	27	27	324
Právní služby, ostatní	250	250	250	250	250	250	3 000
Výsledek hospodaření	1 520	151	3 933	1 473	5 850	-129	40 543

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Tabulka 39 Skutečné tržby a náklady v roce 2015

v tis. Kč

Období	1-15	2-15	3-15	4-15	5-15	6-15
Tržby	15 259	24 200	14 320	18 220	12 530	17 320
mzdové náklady	5 186	5 220	5 082	5 150	5 220	5 195
zdravotní a sociální pojištění	1 660	1 670	1 626	1 648	1 670	1 662
sociální náklady	230	228	235	228	240	243
spotřeba energie	320	320	230	120	100	100
odpisy	34	40	40	40	70	80
nájemné	90	90	90	90	90	90
pojištění	75	75	75	75	75	75
cestovní náklady	96	102	133	90	120	160
subdodavatelé	6 230	7 050	7 100	4 320	4 620	7 250
daně (silniční daň, daň z příjmu)			3			6
Audit	27	27	27	27	27	27
Právní služby, ostatní	195	360	320	265	250	320
Výsledek hospodaření	1 116	9 018	-641	6 167	48	2 112

Pokračování tabulky č. 53

Období	7-15	8-15	9-15	10-15	11-15	12-15	Celkem za rok
Tržby	16 230	10 530	18 523	19 220	25 220	25 886	217 458
mzdové náklady	5 260	5 320	5 250	5 320	5 230	10 916	68 349
zdravotní a sociální pojištění	1 683	1 702	1 680	1 702	1 674	3 751	22 130
sociální náklady	220	224	244	247	245	240	2824
spotřeba energie	100	100	120	120	300	300	2 230
odpisy	80	80	80	80	80	80	784
nájemné	90	90	90	90	90	90	1 080
pojištění	75	75	75	75	75	75	900
cestovní náklady	50	70	140	81	110	130	1 282
subdodavatelé	6 920	6 020	5 850	10 200	9 250	8 120	82 930
daně (silniční daň, daň z příjmu)			4			2 899	2 912
Audit	27	27	27	27	27	27	324
Právní služby, ostatní	250	380	250	320	450	293	3 653
Výsledek hospodaření	1 475	-3 558	4 713	958	7 689	-1 035	28 060

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

4.6 Kalkulace nákladů na konkrétním projektu Společnosti

Společnost vyhrála tendr na zefektivnění procesů dopravního podniku, městské hromadné dopravy ve stredoasijské zemi.

4.6.1 Základní informace o projektu

Smlouva je uzavřena na tyto činnosti:

- Zefektivnění procesů v dopravním podniku městské hromadné dopravy
- Zefektivnění účetnictví, zlepšení procesů personalistiky
- Zefektivnění provozu a údržby autobusů a trolejbusů
- Vypracování 10letého business plánu
- Implementace veřejné dopravy (nejvýhodnější trasy autobusů a trolejbusů)
- Ochrana životního prostředí sociálních aspektů zaměstnanců a bezpečnost práce

Doba trvání projektu je 1 rok, rozpočet je primárně zpracován v Eurech přepočtený kurzem 28 Kč / Euro. Datum zahájení projektu 1.2.2015. Doba trvání projektu je 1 rok. Společnost bude fakturovat zákazníkovi s měsíční splatností faktur.

4.6.2 Předběžná kalkulace nákladů

Mzdové náklady + režijní náklady 2.297.099,- Kč

Přímé náklady 3.744.880,- Kč

Celkové náklady 6.041.979,- Kč

Režijní náklady Společnost počítá kalkulací přírážkovou. Společnost na základě zkušeností připočítává ke mzdovým nákladům 97,5% v případě stálých zaměstnanců. Pokud na projektu pracují stálí zaměstnanci na stavbě, je to 55%, v případě stálých zaměstnanců u klienta, připočítává Společnost 75% ke mzdovým nákladům zaměstnanců pracujícím na projektu.

Tabulka 40 Mzdové sazby zaměstnanců pracujících na projektu navýšené o režijní náklady

Jméno/zařazení	Základní sazba z PMD	Prodejní sazba získaná z PMD	% režijní náklady
Permanent staff / stálí zaměstnanci (97.5%)			
Zaměstnanec 1	552,91 Kč	1 092,00 Kč	97,5%
Zaměstnanec 2	345,32 Kč	682,00 Kč	97,5%
Zaměstnanec 3	1 497,72 Kč	2 958,00 Kč	97,5%
Zaměstnanec 4	1 180,25 Kč	2 331,00 Kč	97,5%
Zaměstnanec 5	335,81 Kč	663,22 Kč	97,5%
Zaměstnanec 6	501,77 Kč	991,00 Kč	97,5%
Zaměstnanec 7	1 180,25 Kč	2 331,00 Kč	97,5%

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Jak je zřejmé z tabulky, mzdové sazby zaměstnanců pracujících na projektu jsou navýšeny o 97,5%, což je hodnota režijních nákladů, na projektu budou pracovat stálí zaměstnanci Společnosti.

Tabulka 41 Předběžná kalkulace nákladů a fakturace projektu po měsících

v Kč

Měsíc	Přímé náklady	Mzdové náklady+nepřímé náklady	Fakturace
1.2.2015	90 000	189 280	812 000
1.00	165 000	196 480	0
3.00	85 000	706 960	574 000
4.00	90 000	499 442	0
5.00	85 000	269 618	0
6.00	1 595 369	27 280	4 214 000
7.00	0	0	0
8.00	45 000	0	0
9.00	60 000	0	0
10.00	40 000	0	0
11.00	28 000	0	0
12.00	1 461 510	408 040	1 120 000
1.01	0	0	0
13	3 744 880	2 297 099	6 720 000

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

V tabulce jsou rozepsány předpokládané náklady a fakturace rozepsány po měsících po dobu trvání projektu, na projektu se předpokládá zisk 678.021,- Kč.

Tabulka 42 Předběžná kalkulace - mzdové náklady a režijní náklady rozpis kalkulovaných hodin po měsících

	Sazba	Hodiny celkem	Celkové náklady	Měsíce od zahájení smlouvy			
				1.2.2015	0	3	4
Stáli zaměstnanci (97.5%)			2 297 099,20	189 280	196 480	706 960	499 441,60
Zaměstnanec 1	1 092,00	480	524 160,00	40	80	160	80
Zaměstnanec 2	682,00	800	545 600,00	40	160	160	160
Zaměstnanec 3	2 958,00	200	591 600,00	40		80	
Zaměstnanec 4	2 331,00	120	279 720,00			40	40
Zaměstnanec 5	663,22	160	106 115,20				80
Zaměstnanec 6	991,00	64	63 424,00				64
Zaměstnanec 7	2 331,00	80	186 480,00			40	40

Pokračování tabulky č. 40

	5	6	12
Stáli zaměstnanci (97.5%)	269 617,60	27 280	408 040
Zaměstnanec 1	40		80
Zaměstnanec 2	80	40	160
Zaměstnanec 3	40		40
Zaměstnanec 4			40
Zaměstnanec 5	80		
Zaměstnanec 6			
Zaměstnanec 7			

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

V tabulce jsou rozepsány přímé a režijní náklady rozvrženy po měsících po celou dobu projektu. Předpokládá se, že zaměstnanci budou pracovat na projektu 7 měsíců, od zahájení projektu 6 měsíců a na dokončení 1 měsíc, což je poslední měsíc trvání projektu. Důvodem je testování projektu po dobu 5 měsíců.

Tabulka 43 Kalkulace přímých nákladů

		Měsíce od zahájení smlouvy		
		v Kč		
		1	2	3
Přímé náklady (Kč)	Celkové náklady	1.2.2015	0	3
Subdodavatelé	2 153 024,00	-	-	-
přirážka na subdodavatele 7,5%	201 855,60	-	-	-
Rezerva	320 000,00			
Všeobecné náklady PREKLADY	280 000,00		80 000,00	
Ubytování	140 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Služební jízdy (taxi, bus,...)	408 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Cena tisku, skenování	40 000,00	10 000,00		
Stravné a výživné (diety)	172 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Popl. telefony, poštovné, atd.	30 000,00		5 000,00	5 000,00
Přímé náklady (Kč)	3 744 879,60	90 000,00	165 000,00	85 000,00

Pokračování tabulky č. 41

Direct Costs / Přímé náklady (Kč)	4	5	6	12
Subdodavatelé	-	-	1 283 712,00	869 312,00
přirážka na subdodavatele	-	-	136 657,20	65 198,40
Rezerva				320 000,00
Všeobecné náklady PREKLADY			80 000,00	120 000,00
Ubytování	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Služební jízdy (taxi, bus,...)	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Cena tisku, skenování	10 000,00		10 000,00	10 000,00
Stravné a výživné (diety)	20 000,00	20 000,00	20 000,00	12 000,00
Popl. telefony, poštovné, atd.		5 000,00	5 000,00	5 000,00
Přímé náklady (Kč)	90 000,00	85 000,00	1 595 369,20	1 461 510,40

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

V tabulce jsou rozepsány nepřímé náklady rozvrženy po měsících po celou dobu projektu. Společnost přičítá k nákladům na subdodavatele 7,5 %. Nepřímé náklady jsou rozvrženy ve stejných měsících jako náklady přímé.

Tabulka 44 Celkové náklady, fakturace, zisk na projektu

v Kč

Celkové náklady	6 041 978,80	
Celková fakturace	6 720 000,00	
Celkový hrubý zisk	678 021,20	10,09%
Celková režie / % z celkových nákladů	1 335 866,60	22,11%

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Tabulka nám zobrazuje předběžně kalkulované celkové náklady, celkovou fakturaci, celkový hrubý zisk a celkovou reži.

Tabulka 45 Předběžná kalkulace se započítaným úrokem z pracovního kapitálu

v Kč

Celkový zisk	678 021,20	10,1%
IOCE = úroky z půjčených/půjčovaných prostředků firmy	-102 054,84	
Zisk se započítáním IOCE	780 076,04	11,6%
Trvání projektu	13 měsíců	
Průměrný měsíční použitý kapitál	113 855,22	
Profit přepočítaný na roční ekvivalent	625 865,72	
Profit přepočítaný na roční ekvivalent v %	100,00%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Tato tabulka nám zobrazuje zisk se započtenými úroky, o které se navýší zisk, pokud budou fakturace a přijaté platby realizovány podle předpokladů.

Tabulka 46 Pracovní kapitál, % dokončení projektu, realizovaný zisk, úroky z půjčených/zapůjčených prostředků

Měsíc	Pracovní kapitál/cash flow v Kč	% dokončení projektu	Realizovaný zisk v závislosti na jeho délce	Úroky z půjčených / (půjčovaných) prostředků firmy v Kč
1.2.2015	279 280,00	8,24%	0,06%	225,54
1.00	-171 240,00	16,79%	0,47%	-5 150,15
3.00	620 720,00	47,57%	10,76%	-4 029,69
4.00	636 161,60	69,31%	33,30%	-4 775,70
5.00	990 779,20	81,05%	53,24%	-1 304,31
6.00	2 613 428,40	82,24%	55,62%	5 015,07
7.00	-1 600 571,60	82,24%	55,62%	-20 827,25
8.00	-1 555 571,60	82,24%	55,62%	-18 592,03
9.00	-1 495 571,60	82,24%	55,62%	-8 480,60
10.00	-1 455 571,60	82,24%	55,62%	-8 448,68
11.00	-1 427 571,60	82,24%	55,62%	-8 147,24
12.00	441 978,80	100,00%	100,00%	-4 176,54
1.01	-678 021,20	100,00%	100,00%	-11 768,46
	-678 021,20	100,00%	100,00%	-11 594,81
13				-102 054,84

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Výše uvedená tabulka nám zobrazuje předběžně kalkulovaný pracovní kapitál, % dokončení, % realizovaného zisku a zapůjčené/půjčené úroky na projektu, vše je zobrazeno po měsících.

4.6.3 Kontrola kalkulace nákladů projektu

Porovnání předběžné kalkulace se skutečností provádí projektový manažer průběžně. Na sledovaném projektu projektový manažer upravoval náklady, fakturaci i přijetí plateb.

Tabulka 47 Porovnání upravené kalkulace a skutečných nákladů

v Kč

Upravená kalkulace			Aktuální náklady		
Mzdové + režijní náklady	Přímé náklady	Celkové náklady	Mzdové + režijní náklady	Přímé náklady	Celkové náklady
3 087 145,54	3 770 628,00	6 857 773,54	3 069 850,26	3 606 091,23	6 675 941,49

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Z uvedené tabulky je zřejmé, že projektový manažer v průběhu projektu upravoval předpokládané mzdové a režijní náklady i přímé náklady oproti předběžné kalkulaci. Podle platných směrnic Společnosti takové úpravy udělat může, pokud úpravy překročí stanovené limity, je nucen toto konzultovat s ředitelem projektu. Projektový manažer navýšil mzdové a režijní náklady o 790.046,34 Kč a přímé náklady o 25.748,40 Kč. Ve výsledku úprava představovala navýšení celkových nákladů o 815.795,- Kč. Ve výsledku však k datu 31.10.2017 byly celkové aktuální náklady překročeny oproti předběžné kalkulaci o 633.962,69 Kč.

Tabulka 48 Porovnání fakturace plánovaná a realizovaná

v Kč

Fakturace	
Předpoklad z kalkulace	Skutečnost
6 576 000,00	5 033 955,00

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Projektový manažer snížil hodnotu fakturace úpravou na projektu o 144.000,- oproti předpokladu. Předpoklad na začátku projektu byl 6.720.000,- Kč. Skutečně je však vyfakturováno o 1.542.045,- Kč méně. Fakturace probíhá průběžně po akceptaci provedených prací zákazníkem.

Tabulka 49 Porovnání upravené kalkulace a skutečně obdržených plateb

v Kč

Obdržené platby	
Předpoklad z kalkulace	Skutečnost
6 576 000,00	4 493 555,00

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Poslední vystavená faktura z května roku 2017 v hodnotě 540.400,- Kč nebyla k datu 31.10.2017 uhrazena, přestože splatnost faktury je dána smlouvou 1 měsíc od vystavení faktury.

4.6.4 Zhodnocení výsledku projektu k datu 31.10. 2017

Obrázek 9 Zhodnocení projektu k 31.10.2017

PMD Project Summary Report (CSK - Closed to timesheet postings)

Project	334431	Correct to	20.10.2017	Budget Version	101	
Title		Director		Start Date	31.3.2014	
Client		Manager		Finish Date	30.10.2017	
Current Budget Information		Profitability		Completion		
Total Income	6,576,000	to Income		Labour Cost	99%	
Total Direct Costs	3,770,628	to Net Rev		Direct Cost	96%	
Net Revenue	2,805,372			Billing	77%	
				Time Elapsed	99%	
Labour Costs inc. Overheads	3,087,146			Progress	0%	
Total Costs	6,857,774					
Net Profit	-281,774	-4%	-10%			
	Actuals	Budget to Date	Variance	Forecast to Completion from budget *	Forecast at Completion from budget *	Current Total Budget
Labour Costs	3,069,850	3,087,146	17,296			3,087,146
Direct Costs	3,606,091	3,770,628	164,537	0	3,606,091	3,770,628
Contingency	0	109,997	109,997	0	0	109,997
TOTAL COSTS	6,675,941	6,857,774	181,833			6,857,774
Billing	5,033,955	6,576,000	-1,542,045			6,576,000
Cash Received	4,493,555	6,576,000	-2,082,445			6,576,000
Profit						-281,774
Return on Capital Employed	0%	* forecast may differ slightly from PMD as this report works from project aggregate information only				
Current WIP	1,360,212	Current Debt	540,400			

Profit Release: Straight Line m cubed3

Select Graph to View:

Zdroj: Interní materiály Společnosti

(PMD Project summary Report (CSK – Closed for timesheets) – souhrnná zpráva o projektu (v Kč – projekt uzavřen pro mzdové náklady), Current Budget information – aktuální informace rozpočtu, Profitability – ziskovost, Completion – dokončení, Total income – celkové příchozí platby, Total direct cost – celkové přímé náklady, Net Revenue – čisté výnosy, Labour cost – mzdové náklady, Direct cost – přímé náklady, Billing – fakturace, Time Elapsed – uplynulý čas, Progress – pokrok, Labour cost including overheads – mzdové náklady včetně nepřímých nákladů, Total Costs – celkové náklady, Net profit – čistý zisk, Contingency – rezerva, Cash received – obdržené platby, actuals – současnost, Budget to date – rozpočet k reportovanému dni, Variance – rozdíl, Current WIP – aktuální nedokončená výroba, Current Debt – aktuální dluh)

K datu 31.10.2017 má projekt ztrátu 99.941,- Kč. Na obrázku č. 9 je uvedena ztráta 281.774,- Kč, kde je nutno odečíst částku 181.833,- Kč variace/rezerva celkových nákladů, která nebyla vyčerpána. Fakturace nebyla ještě zcela ukončena, zbývá vystavit faktury v částce 1.542.045,- Kč. Jak je zřejmé na obrázku reportu z PMD, zbývá obdržet ještě 2.082.445,- Kč, což je neuhrazená faktura a nevyfakturované služby.

Na projektu Společnost zaúčtovala ke konci roku 2015 nedokončenou výrobu v částce -212.711,56 Kč, ke konci roku 2016 v částce 431.001,- Kč a k 10/2017 v částce 1.360.212,- Kč.

V roce 2015 vyfakturovala Společnost hodnotu převyšující náklady na projekt v roce 2015 vynaložené. Nedokončenou výrobu zaúčtovala do výnosů příštích období, podle metody procenta rozpracovanosti. Jak je již výše uvedeno, Společnost používá tuto metodu pro účtování nedokončené výroby.

V roce 2016 a 2017 hodnota fakturace nepřevýšila vynaložené náklady na projekt, společnost zaúčtovala přírůstek nedokončené výroby.

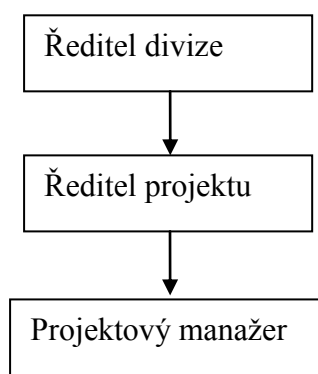
5 Výsledky a diskuse

Na vybraném projektu viz kapitola 4.6 je zřejmé, že má Společnost v sektoru manažerského účetnictví dobře podchycenou část předběžných kalkulací. Projektový manažer důkladně zpracovává dokumentaci o předpokládaných nákladech, výnosech a sleduje projekt i v průběhu trvání projektu. Důraz však Společnost klade na včasnou fakturaci a především příchozí platby od zákazníků. Společnost má propracovanou část pracovního kapitálu, nepodceňuje zapůjčený kapitál na projekty, nebo z projektů Společnosti. Obě tyto varianty se zohledňují v zisku projektu. Zapůjčený kapitál Společnosti na projekt negativně ovlivňuje zisk projektu a naopak zapůjčený kapitál z projektu na Společnost ovlivňuje zisk projektu pozitivně. Projektový manažer proto sleduje plnění fakturace, přijatých plateb a nedokončenou výrobu na projektu. Vybraný projekt Společnosti přesáhl předpokládanou dobu trvání projektu. Předpokládaný termín trvání 1 rok se prodloužil na 3 roky. U dlouhotrvajících projektů v zahraničí hrozí riziko vývoje kurzu v přepočtu na CZK. V tomto období došlo ke snížení kurzu přepočtu Eura na Kč. Předběžná kalkulace počítala s přepočtem kurzu 28 Kč / Eur, ke konci sledovaného období byl kurz 25,67 Kč / Eur. Toto snížení kurzu má výrazný vliv také na výsledný zisk oproti předpokládanému. Na vybraném projektu došlo v průběhu trvání k neočekávaným událostem ze strany zákazníka, který neakceptoval služby ze strany Společnosti a připravovanou fakturaci a dokonce jednu z faktur neuhradil včas. Tyto technické problémy jsou v řešení projektového manažera.

5.1 Systém řízení projektů

Při řízení projektů je nutné vymezit odpovědnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců.

Organizační struktura projektu



Manažer projektu je zodpovědný za zpracování předběžné kalkulace, řízení nákladů a zdrojů na projektu. Cílem je maximalizace udržitelného zisku a minimalizace použitého kapitálu (včasná fakturace, přijaté platby podle splatností). Má zodpovědnost za technickou kvalitu provedených prací na projektu. Během trvání projektu je zodpovědný za údržbu projektu (úpravy a zohlednění změn) v systému PMD (Projekt Management Desktop). Mezi jeho zodpovědnosti patří také včasné dokončení prací projektu. Tyto cíle dosahuje projektový manažer rutinními kontrolami. Mezi tyto kontroly patří týdenní kontroly a revize včasného účtování nákladů, měsíční kontroly a revize nákladů a procesů na projektu. Měsíčně upravuje v systému PMD změny na projektu a zohledňuje je v kalkulaci projektu. Na měsíčních kontrolních schůzkách informuje ředitele projektu o stavu projektu a případných změnách. Tato kontrolní schůzka je zaznamenávána a ukládána v systému PMD.

Ředitel projektu je zodpovědný za schválení předběžné kalkulace. Sleduje a přezkoumává stav projektu pomocí měsíčních kontrolních schůzek a konzultuje řízení projektu s manažerem projektu. Zajišťuje správné zdroje informací, sdílí veškeré nové informace s manažerem projektu a koordinuje, rozvíjí a předává zkušenosti projektovému manažerovi. Jeho cílem je maximalizace a návratnost použitého kapitálu na projektu.

Ředitel divize je zodpovědný za zajištění všech projektů. Kontroluje měsíční revize a úpravy kalkulací oproti předběžné kalkulaci. Má přehled o finanční situaci na všech projektech divize.

Tabulka 50 Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců

Předběžná kalkulace projektu	Projektový manažer připravuje předběžnou kalkulaci, ředitel projektu ji schvaluje, předběžná kalkulace je předkládána řediteli divize na schválení
Úpravy po dobu trvání projektu	Projektový manažer týdně sleduje náklady a příchozí platby za faktury, ředitel projektu na měsíční schůzce s manažerem projektu hodnotí průběh projektu, schůzka je písemně zaznamenána
Zajištění všech projektů Společnosti	Ředitel divize má přehled o všech projektech divize, měsíčně sleduje výsledky všech projektů
Navýšení kalkulace projektu	Projektový manažer může navýšit kalkulace do výše 200 GBP, navýšení větší než 200 GBP konzultuje projektový manažer s ředitelem projektu a výsledek reportují řediteli divize
Maximalizace návratnosti kapitálu	Projektový manažer usiluje o maximalizaci návratnosti kapitálu zajištěním včasné fakturace a příchozích plateb
Technická kvalita práce na projektu	Projektový manažer usiluje o technickou kvalitu provedené práce na projektu
Řízení nákladů projektu	Projektový manažer řídí náklady pravidelnými revizemi na projektu a úpravami projektu v PMD
Přesný odraz finanční situace všech projektů divize	Ředitel divize má přehled o finanční situaci všech projektů divize
Maximalizace zisku na projektu	Projektový manažer a ředitel projektu usilují o maximalizaci zisku na projektu
Zajištění časového harmonogramu prací projektu	Projektový manažer usiluje o dodržování časového harmonogramu provedených prací
Koordinace, rozvoj a předávání zkušeností projektovému manažerovi	Ředitel projektu koordinuje, rozvíjí a předává zkušenosti projektovému manažerovi

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Zhodnocení řízení nákladů na projekt ve Společnosti

Pro sledování manažerského účetnictví má Společnost softwarový program PMD, který sleduje plánované náklady na projekt a průběh života projektu (spotřebované náklady, fakturaci a přijaté platby). Pro sledování celého života projektu je přímo spojen

s finančním účetnictvím software užívaný ve skupině FIFO, doklady zaúčtované do finančního účetnictví jsou podkladem pro sledování projektu k dispozici okamžitě, případně se po aktualizaci objeví v následujícím dni v systému PMD a manažer projektu má informaci o stavu projektu.

Nedokončená výroba (Work in Progress – WIP)

Nedokončená výroba je funkcí nákladů a zisku v souvislosti s fakturací.

Nedokončená výroba (WIP) = náklady + realizovaný zisk – fakturace

Náklady = spotřebované náklady (mzdové + přímé) k určitému datu

Realizovaný zisk = podíl zisku během trvání projektu k určitému datu

Fakturace = vydané faktury zákazníkovi

Nedokončená výroba představuje klíčový indikátor a ilustruje spolu s dalšími ukazateli, jak probíhá fakturace k zákazníkovi. Když je projekt ukončen, měla by nedokončená výroba vykazovat nulu. Vykazuje, že veškerá fakturace byla provedena proti vzniklým nákladům plus vhodný zisk. Je důležité, aby fakturace probíhala průběžně, z tohoto důvodu je nutné pravidelně sledovat nedokončenou výrobu na jednotlivých projektech. Realizovaný zisk se sleduje během celého projektu, návratnost investice není realizována pouze na konci ale i v průběhu celého projektu. Manažer divize si každý měsíc vygeneruje z manažerského systému sumář všech projektů v divizi, kde kromě ostatních klíčových indikátorů pro kontrolu projektů najde i informace o nedokončené výrobě na jednotlivých projektech a jak dobře či špatně projekt funguje. Cílem manažerů projektů je udržovat nedokončenou výrobu co nejnižší.

Kladná hodnota nedokončené výroby znamená, že práce byla již provedena, ale dosud nebyla vyfakturována. Negativní nedokončená výroba znamená, že fakturace proběhla ještě před provedením prací. Hotovost byla přijata ještě před provedením práce a je proto dost financí na pokračování projektu. Přijetí platby od zákazníka má klíčový dopad na projekt a jeho financování. Projektový manažer musí zajistit správnou platební morálku odběratelů, zpožděné platby mohou ohrozit dokončení projektu. Vysoká hodnota nedokončené výroby na projektu může upozornit na výdaje, které se zvýšily nad rámec

rozpočtu. Pro vystavení faktur využívá společnost formulář „ Příklad k fakturaci“ na základě kterého finanční účetní vystaví fakturu, která je zaslána k zákazníkovi. Přijaté platby hlídá projektový manažer, v případě opožděných plateb kontaktuje zákazníka a požádá o úhradu.

5.3 Nedokončená výroba

Nedokončenou výrobu účtuje společnost na základě metody procenta dokončení. Znamená to, že vztahuje náklady k výnosům, přičemž výnos představuje náklad v daném období proti procentu rentability projektu. Zisk, který je vytvořen na projektu rozloží do více účetních období. Toto účtování nedokončené výroby neodpovídá požadavkům účtování podle Českých účetních standardů. České účetní standardy uvádějí povinnost oceňovat nedokončenou výrobu ve vlastních nákladech, což odpovídá metodě nulového zisku. Metoda nulového zisku – v průběhu plnění smlouvy podnik účtuje o nákladech a výnosech ve shodné výši, což znamená na úrovni vlastních nákladů. Zisk se projeví v období dokončení zakázky.

Na projektu Společnost zaúčtovala ke konci roku 2015 nedokončenou výrobu v částce -212.711,56 Kč, ke konci roku 2016 v částce 431.001,- Kč a k 10/2017 v částce 1.360.212,- Kč. Nedokončenou výrobu společnost zaúčtuje koncem roku v závěrkových operacích a následující rok ji zruší a zaúčtuje novou nedokončenou výrobu.

Tabulka 51 Nedokončená výroba projektu 2015,2016, 10/2017

	v Kč		
	ke konci roku 2015	ke konci roku 2016	k 10/2017
náklady	3 016 192,44	5 206 329,39	6 675 941,49
realizovaný zisk	318 076,00	-281 774,00	-281 774,00
fakturace	3 546 980,00	4 493 555,00	5 033 955,00
nedokončená výroba	-212 711,56	431 000,39	1 360 212,49

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

5.3.1 Metoda nulového zisku nedokončené výroby

Tabulka 52 Průběh nákladů a fakturace na projektu

v Kč

rok	náklady			fakturace	obdržené platby
	mzdové náklady + režijní náklady	přímé náklady	Celkové náklady		
2015	1 663 488,41	1 352 704,03	3 016 192,44	3 546 980,00	2 517 560,00
2016	1 134 514,33	1 055 622,62	2 190 176,95	946 575,00	1 434 795,00
k 10/2017	271 847,52	1 197 764,58	1 469 612,10	540 400,00	541 200,00

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů Společnosti

K fakturaci je nutno připomenout, že na projektu zbývá ještě vyfakturovat částku 1.542.045,- Kč.

Tabulka 53 Nedokončená výroba projektu metodou nulového zisku

V Kč

rok	nedokončená výroba
2015	-
2016	712 774
k 10/2017	1 641 986
k 31.12.2017	99 941

Zdroj: vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Rok 2015

Společnost by v roce 2015 o nedokončené výrobě neúčtovala, výnosy převyšují náklady o hodnotu 530.788,- Kč

Rok 2016

V roce 2016 by Společnost zaúčtovala nedokončenou výrobu v hodnotě 712.774,- Kč

Náklady v roce 2016 2.190.177,- Kč

Výnosy z roku 2015 -530.788,- Kč

Výnosy z roku 2016 -946.575,- Kč

.....
Nedokončená výroba 2016 712.774,- Kč

Rok 2017

Hodnota nedokončené výroby podle metody nulového zisku by byla k datu 31.10.2017 1.641.986,-, v případě uskutečněné fakturace do konce roku 2017 by hodnota nedokončené výroby k 31.12.2017 byla 99.941,- Kč.

Výnosy z roku 2017	540.400,- Kč
Převod nedokončené výroby z roku 2016	- 712.774,- Kč
Náklady roku 2017	- 1.469.612,- Kč
.....	
Nedokončená výroba k 31.10.2017	1.641.986,- Kč

Výnosy ze zbývajících fakturace projektu	1.542.045,- Kč
Převod nedokončené výroby z 31.10.2017	- 1.641.986,- Kč
.....	
Nedokončená výroba k 31.12.2017	99.941,- Kč

Pokud by Společnost uzavřela projekt ke konci roku 2017, zaúčtovala by ztrátu na projektu v hodnotě nedokončené výroby. V případě, že bude projekt pokračovat i v roce 2018, zaúčtuje hodnotu nedokončené výroby.

5.4 Zhodnocení rozpočtnictví ve Společnosti

Jak je již uvedeno v kapitole 4.5 Společnost nemá oddělení controllingu. Kalkulace jsou zpracovávány projektovým manažerem na jednotlivé projekty. Rozpočet zpracovává hlavní účetní za celý podnik, není rozčleněn na jednotlivé divize. Je připravován v MS Excelu. Rozpočet je krátkodobý na období jednoho roku. Hlavní účetní vychází z plánů projektů, které jsou již předběžně kalkulovány a vyhrány v tendrech a jejich realizace je plánována na daný rozpočtový rok. Přímé náklady se převezmou do rozpočtu z kalkulací stanovených na projekt. Režijní náklady jsou do rozpočtu podniku převzaty z minulých let (provozní, správní a odbytová režie). Přímé náklady se přiřadí k jednotlivým měsícům

podle předpokladu realizace na projektech a režijní náklady historicky podle minulého období. Tržby jsou v rozpočtu stanoveny z předpokládaných fakturací na projektech.

Rozpočet je schvalován vedením společnosti a zasílán mateřské společnosti ke schválení.

Měsíčně je prováděna kontrola rozpočtu a skutečnosti, odchylky od rozpočtu jsou zdůvodňovány, rozpočet i kontrola rozpočtu jsou zasílány mateřské společnosti s vysvětlením odchylek. Tím, že je rozpočet zpracováván za celý podnik a ne za jednotlivé divize, není možná okamžitá identifikace odchylky. Pokud by Společnost zpracovávala rozpočet na divize, byla by kontrola rozpočtu a zjištění odchylek od rozpočtu jednoduše zjištělná. Společnost se pokoušela o formu klouzavého rozpočtu, měsíčně revidovala odchylky a následně upravovala rozpočet na další 3 měsíce. Rozpočet upravovala pouze pro výnosy a subdodávky. Ostatní položky bylo pracné v rozpočtu upravovat. V následujícím roce od formy klouzavého rozpočtu upustila.

Tabulka 54 Odchylka od rozpočtu v roce 2015

v tis. Kč

Období	1-15	2-15	3-15	4-15	5-15	6-15
Tržby	-1 269	-1 000	-1 200	-7 010	300	-1 200
mzdové náklady	36	70	-68	0	70	45
zdravotní a sociální pojištění	12	22	-22	0	22	14
sociální náklady	-5	-7	0	-7	5	8
spotřeba energie	40	40	105	-5	-25	-20
odpisy	-26	-20	-20	-20	10	20
nájemné	0	0	0	0	0	0
pojištění	0	0	0	0	0	0
cestovní náklady	-24	3	-1	1	-10	4
subdodavatelé	-90	-100	-120	-200	-100	-1 300
daně(silniční daň,daň z příjmu)	0	0	-2	0	0	1
Audit	0	0	0	0	0	0
Právní služby, ostatní	-55	110	70	15	0	70
Výsledek hospodaření	-1 157	-1 118	-1 142	-6 794	328	-42

Pokračování tabulky č. 54

Období	7-15	8-15	9-15	10-15	11-15	12-15	Celkem za rok
Tržby	1 030	-1 390	1 003	690	2 690	-234	-7 590
mzdové náklady	110	170	100	170	80	-387	396
zdravotní a sociální pojištění	35	54	32	54	26	134	385
sociální náklady	-15	-11	9	12	10	5	4
spotřeba energie	-25	-25	-55	-120	50	50	10
odpisy	20	20	20	20	20	20	64
nájemné	0	0	0	0	0	0	0
pojištění	0	0	0	0	0	0	0
cestovní náklady	-150	-19	68	-1	-10	-10	-149
subdodavatelé	1 100	2 000	50	1 000	475	-82	2 633
daně (silniční daň, daň z příjmu)	0	0	-1	0	0	899	897
Audit	0	0	0	0	0	0	0
Právní služby, ostatní	0	130	0	70	200	43	653
Výsledek hospodaření	-45	-3 709	780	-515	1 839	-906	-12 483

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů Společnosti

Rozpočet Společnosti je měsíčně sledován finančním oddělením, je zaznamenána realita a odchylka od rozpočtu. Tato kontrola rozpočtu je sledována opět v MS Excelu, odchylka od rozpočtu je vyhodnocena a řešena na pravidelných schůzkách s manažery projektů.

Zdůvodnění odchylek:

Tržby – důvodem odchylky je posunutá fakturace na projektech, nedodržení časového harmonogramu provedených prací a výsledkem jsou tržby posunuté do následujícího období oproti rozpočtu. Ke konci roku měla Společnost odchylku v tržbách 7.590 tis. Kč
Mzdové náklady – odchod zaměstnanců a nabírání zaměstnanců nových na připravované projekty.

Sociální a zdravotní pojištění – úzce souvisí se mzdovými náklady, důvod odchylky je totožný s odchylkou u mzdových nákladů.

Sociální náklady – úzce souvisí se mzdovými náklady, důvod odchylky je totožný s odchylkou u mzdových nákladů.

Spotřeba energie – rozpočet je proveden podle odhadu z předešlého období, případných změn cen energie a počasí, které má vliv na spotřebu. Odchylka je chybou odhadu.

Odpisy – odchylka je způsobena nečekanými nákupy majetku a jejich zařazení do používání, ukončení odpisů u majetku kde je již majetek odepsán plně do nákladů.

Nájemné a pojištění – je rozpočtováno podle dlouhodobých smluv a časově rozlišeno rovnoměrně do měsíců. Odchylka obvykle nevzniká, pokud jsou smlouvy dodrženy.

Cestovní náklady – jedná se o přímé náklady z projektů. U navýšení, nebo snížení je nutno identifikovat tento rozdíl a řešit přímo s manažerem projektu. V některých případech je odchylka způsobena neočekávanými cestovními náklady za administrativní zaměstnance.

Subdodavatelé – významná položka v rozpočtu, tyto náklady jsou přímé, získané z předběžných kalkulací projektů. Odchylka v rozpočtu může znamenat ztráty nebo naopak úsporu na projektech.

Audit – na základě smlouvy jsou náklady časově rozlišeny po měsících.

Právní služby a ostatní – odchylka může znamenat neočekávané náklady na právní konzultace, které v rozpočtu nejsou uvedeny.

Rozpočet cash- flow

Společnost zpracovává rozpočet cash-flow podobným způsobem jako rozpočet výnosů a nákladů, pomocí MS excelu. Rozpočet cash-flow opět zpracovává hlavní účetní. Z hlavního rozpočtu použije data plánované fakturace, bere v úvahu splatnosti faktur a platební morálku odběratelů. Na straně výdajů pro rozpočet cash-flow, použije z hlavního rozpočtu položky nákladové a zohlední předpokládané splatnosti dodavatelů, platební kalendáře pojištění, splatnosti daní a ostatních výdajů jako jsou termíny výplat zaměstnanců. Ke konečnému zůstatku peněžních prostředků z minulého období se měsíčně připočítávají očekávané příchozí platby a odečítají se předpokládané výdaje a Společnost má přehled o předpokládané měsíční peněžní hotovosti. Rozpočet cash-flow se v průběhu roku reviduje a pokud jsou známy změny, jsou upraveny. Měsíčně má Společnost přehled, jaký bude zůstatek na bankovních účtech a pokladně. Každý měsíc je na základě skutečně přijatých a odchozích plateb porovnán rozpočet cash-flow se skutečností a zjištěn rozdíl u konkrétních položek. Porovnání rozpočtu cash-flow a skutečnosti je součástí měsíčního reportingu mateřské společnosti.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit stav manažerského účetnictví v konkrétní účetní jednotce. Zhodnotit procesy kalkulací, rozpočtů, sledování nákladů a poskytování údajů pro rozhodovací procesy, případně navrhnout zlepšení. Manažerské účetnictví jako zdroj informací slouží pro potřeby uvnitř podniku. Jeho součástí je vnitropodnikové účetnictví, kalkulace a rozpočetnictví. Sledování nákladů a výkonů a jejich členění je nezbytné pro tvorbu kalkulací, pro potřeby rozhodování a tvorbu rozpočtu. Důležitým procesem je kontrola nákladů a definování odchylek. Závěr teoretické části je věnován rozhodovacím úlohám a řízení.

Vybranou účetní jednotkou je Společnost, která se zabývá projektovým inženýrstvím, v oblasti stavebnictví, vodního hospodářství, dopravy a poradenstvím v oblastech životní prostředí. Společnost je součástí konsolidované skupiny, která má mateřskou společnost v zahraničí. Ve sledovaném období měla Společnost vždy kladný výsledek hospodaření. Ze zpracované finanční analýzy je zřejmé, že Společnost preferuje k financování svých podnikatelských aktivit cizí zdroje. Celková zadluženost ve sledovaných letech klesá a koeficient samofinancování se v uvedených letech zvyšuje. Společnost je překapitalizovaná a kryje svými dlouhodobými zdroji a oběžný majetek, způsobuje to tudíž riziko nižší hospodárnosti, protože dlouhodobé zdroje bývají dražší, než krátkodobé.

Na vybraném projektu Společnosti je zobrazen proces předběžné kalkulace, sledování nákladů a výkonů projektu. Předběžnou kalkulaci projektu zpracoval projektový manažer, ředitel projektu tuto kalkulaci schválil, předložil řediteli divize. Manažer projektu zahrnul do celkových nákladů projektu mzdové náklady, které navýšil o 97,5%, což představuje hodnotu režijních nákladů, dále pak zahrnul také ostatní přímé náklady. U společností zabývajících se takovým typem podnikatelské činnosti se jedná o běžnou praxi alokace režijních nákladů. Přímé náklady pak představují především mzdové náklady, náklady na subdodavatele a ostatní přímé náklady. Součástí předběžné kalkulace projektu je plán fakturace a příchozích plateb. Tento harmonogram fakturace a příchozích plateb je zásadní při předběžné kalkulaci úroků ze zapůjčených/půjčených peněz na projekt nebo projektu Společnosti. Hodnota těchto úroků navyšuje nebo snižuje zisk projektu. Společnost klade velký důraz na fakturaci a příchozí platby. Náklady projektu se sledovaly pouze na té

úrovni, kdy skutečně nastaly. Sledování nákladů za účelem jejich snižování je na projektech takového typu obtížné. Již předem jsou uzavírány smlouvy se subdodavateli, kteří jsou vybíráni především na základě předchozí spokojenosti. Snižování přímých nákladů lze ovlivnit pouze u mzdových nákladů, a to snížením počtu odpracovaných hodin. Na vybraném projektu, přestože byl vypracován harmonogram fakturace a příchozích plateb, došlo k jejich zpoždění. Fakturace není k datu konce sledovaného období zcela dokončena a faktury nejsou plně uhrazeny. Z tohoto důvodu projekt není dokončen a Společnost musí účtovat nedokončenou výrobu na tomto projektu.

Společnost začala od roku 2014 zavádět metodiku nedokončené výroby podle mezinárodních účetních standardů, protože se očekávalo přijetí tohoto postupu i do české právní úpravy účetnictví. Touto novou metodikou Společnost sjednotila účtování nedokončené výroby s mateřskou společností. Účetní audit, který každoročně probíhá ve Společnosti, upozornil ve své zprávě na nesoulad ocenění nedokončené výroby Společnosti s Českými účetními standardy.

Z důvodu chybějícího oddělení controllingu ve Společnosti, zpracovává rozpočet hlavní účetní. Z předběžných kalkulací projektů, jejichž realizace se předpokládá v rozpočtovaném roce, jsou převzaty přímé náklady a výnosy. Režijní náklady jsou převzaty odhadem z minulých let. Rozpočet je rozvržen do měsíčních rozpočtů a měsíčně také kontrolován. Společnost nezpracovává rozpočet na divize ale na celou Společnost. Pokud by byl rozpočet zpracován po divizích, byla by následná kontrola rozpočtu a rozdíly snadněji identifikovatelné.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press a.s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
2. FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-12-4.
3. HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví*. Ostrava: Mirago, 1999. 125 s. ISBN 80-85922-68-1.
4. KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
5. KRÁL, Bohumil & kol.. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
6. NOVÁK, Jaroslav, VOJTÍŠEK, Miroslav, PICKOVÁ, Alice. *Účetní a manažerské pojetí nákladů*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky Praha, 1997. 48 s. ISBN 80-85898-53-5.
7. MACÍK, Karel. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. Praha: Grada Publishing, 2000. 236 s. ISBN 80-7169-914-4.
8. POPESKO, Boris, PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
9. SCHROIL, Rudolf, JANOUT, Jiří, KRÁL, Bohumil, KRÁLÍČEK, Vladimír. *Manažerské účetnictví v podmínkách tržního hospodářství*. Praha: Trizonia, 1993. 256 s. ISBN 80-85573-23-7.
10. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
11. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-087-2.
12. SCHROPFEROVÁ, Jana. *Firemní rozpočet, Manažerské účetnictví v praxi* [online]. Dostupné z WWW: <http://old.vtpup.cz/cs/download/po-studiu---podnikatel/nove/ka4/jana-schropferova---firemni-rozpocet--manazerske-ucetnictvi-v-praxi-.pdf>

13. EVERESTA, poradenská a servisní společnost. *Finanční a ekonomická analýza* [online]. Dostupné z WWW: https://www.kyjovske-slovacko.com/sites/default/files/informace-soubory/2017/05/prirucka_arr_financi_a_ekonomicka_analyza_ac019fc7.pdf

8 Přílohy

Hodnoty položek z výkazů společnosti HBH projekt s.r.o.

V tis. Kč

HBH projekt s.r.o.	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	117 085	112 651	109 946
zásoby	44 230	65 035	69 233
dlouhodobé pohledávky	2 342	1 925	1 000
krátkodobé pohledávky	44 592	32 032	21 605
krátkodobý finanční majetek	25 921	13 659	18 108
krátkodobé cizí zdroje (závazky)	39 909	39 201	37 345
EBIT	-1 552	1 733	1 831
Aktiva	147 780	14 395	14 395
EAT	619	1 317	906
Vlastní kapitál	96 209	103 405	105 187
EAT	619	1 317	906
Tržby	242 329	118 036	177 235
Cizí kapitál (cizí zdroje + časové rozlišení)	51 571	40 990	39 396
Aktiva	147 780	144 395	144 583
Cizí kapitál (cizí zdroje + časové rozlišení)	51 571	40 990	39 396
Vlastní kapitál	96 209	103 405	105 187
Dlouhodobý majetek	30 192	30 264	31 605
Vlastní kapitál	96 209	103 405	105 187
Dlouhodobé závazky	321	246	356

Hodnoty položek z výkazů společnosti Aqua Procon

V tis. Kč

Aqua Procon	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	95 467	105 175	85 718
zásoby	24 825	21 281	25 134
dlouhodobé pohledávky	6 969	3 753	4 777
krátkodobé pohledávky	43 448	36 881	22 559
krátkodobý finanční majetek	20 225	43 260	33 248
krátkodobé cizí zdroje (závazky)	19 804	20 366	11 029
EBIT	18 629	1 230	23 890
Aktiva	161 743	184 233	176 388
EAT	16 492	22 156	1 151
Vlastní kapitál	133 364	162 112	163 263
EAT	16 492	22 156	1 151
Tržby	130 567	79 015	124 666
Cizí kapitál (cizí zdroje + časové rozlišení)	22 030	22 121	13 125
Aktiva	161 743	184 233	176 388
Cizí kapitál (cizí zdroje + časové rozlišení)	22 030	22 121	13 125
Vlastní kapitál	133 364	162 112	163 263
Dlouhodobý majetek	40 711	77 188	88 807
Vlastní kapitál	133 364	162 112	163 263
Dlouhodobé závazky	2 332	1 536	1 598

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 506/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

31.12.2012

(v celých tisících Kč)

IČ

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	219,904	23,507	196,397	159,622
A.	Pohledávky ze upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	23,469	22,646	823	1,735
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	11,906	11,870	36	167
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005			0	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
3	Software	007	11,906	11,870	36	167
4	Ocenitelná práva	008			0	
5	Goodwill	009			0	
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	11,521	10,776	745	1,470
B. II. 1	Pozemky	014			0	
2	Stavby	015	3,564	3,564	0	43
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	7,957	7,212	745	1,427
4	Pěstební práce a trvalých porostů	017			0	
5	Dospělé zvířata a jejich skupiny	018			0	
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	42	0	42	98
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024			0	59
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	42		42	39
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027			0	
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6	Podřizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

označ	AKTIVA	řad	Běžné účetní období			Min.úč. období Neto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	196,050	881	195,169	157,441
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	18,925	0	18,925	36,025
C. I. 1	Materiál	033			0	
2	Nedokončená výroba a poctovary	034	18,738		18,738	37,838
3	Výrobky	035	187		187	187
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupny	036			0	
5	Zboží	037			0	
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	2,590	0	2,590	2,916
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	1,152		1,152	1,000
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	78		78	346
6	Dohadné účty aktivní	045			0	
7	Jiné pohledávky	046			0	
8	Odložená daňová pohledávka	047	1,360		1,360	1,570
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	158,398	881	155,537	104,307
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	55,859	881	54,998	30,847
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	91,735		91,735	70,416
3	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6	Stát - daňové pohledávky	054	7,048		7,048	262
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1,596		1,596	2,552
8	Dohadné účty aktivní	056			0	
9	Jiné pohledávky	057	160		160	230
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	18,137	0	18,137	12,193
C. IV. 1	Peníze	059	192		192	215
2	Účty v bankách	060	17,945		17,945	11,978
3	Krátkodobý cenné papíry a podily	061			0	
4	Požičovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	385	0	385	446
D. I. 1	Náklady příštích období	064	385		385	446
2	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3	Příjmy příštích období	066			0	

označ	PASIVA	řád	Běžné úč období	Min úč období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	196,397	159,622
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	13,160	13,013
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100	100
	1 Základní kapitál	070	100	100
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3 Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	22	18
A. II. 1	Emisní ážio	074		
	2 Ostatní kapitálové fondy	075		
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	22	18
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5 Vypořádání rozdílu z přeměn společností	078		
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	10	10
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	10	10
	2 Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 + 86)	083	12,885	10,278
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	12,885	10,278
	2 Neuhrazená ziráta minulých let	085		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121))	087	143	2,607
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 106 + 117)	088	139,872	146,609
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	5,363	6,577
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
	3 Rezerva na daň z příjmů	092		
	4 Ostatní rezervy	093	5,363	6,577
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	100	100
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	100	100
	2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
	3 Závazky - podstatný vliv	097		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
	6 Vydané dluhopisy	100		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
	8 Dohadné účty pasivní	102		
	9 Jiné závazky	103		
	10 Odložený daňový závazek	104		

označ	PASIVA	řAd	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	134,409	139,932
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	7,868	6,905
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	98,250	73,398
5	Závazky k zaměstnancům	110	227	72
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111		
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	702	72
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	2,404	11,212
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	24,958	48,273
11	Jiné závazky	116		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. II.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	43,365	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	122		
2	Výnosy příštích období	123	43,365	0

Právní forma účetní jednotky :		spol. s r.o.
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :		Architektonická a inženýrská činnost, technické zkoušky a a analýzy
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
27.9.2013		
14:36		



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
800/2002 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

IČ

Číslo řádku c	Skutečnosti v účetním období	TEXT	
		a	b
1	2		
I.			
01			
A.			
02			
+			
03	0		0
II.			
04	217,866		205,224
II. 1			
05	236,987		177,603
2			
06	-19,101		27,621
3			
07			
B.			
08	133,306		129,309
B. 1			
09	3,434		5,223
B. 2			
10	129,962		124,086
+			
11	84,490		75,915
C.			
12	89,081		104,049
C. 1			
13	66,027		76,046
C. 2			
14			
C. 3			
15	20,013		24,377
C. 4			
16	3,041		3,626
D.			
17	126		197
E.			
18	856		2,169
III.			
19	22		1,717
III. 1			
20	22		1,717
2			
21			
F.			
22	0		725
F. 1			
23			725
F. 2			
24			
G.			
25	-7,936		346
IV.			
26	6,466		36,917
H.			
27	8,759		3,056
V.			
28			
I.			
29			
+			
30	92		4,007

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	59	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	59	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38	61	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		1
N.	Nákladové úroky	43		4
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	683	1,939
O.	Ostatní finanční náklady	45	381	424
XII	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47))	48	300	1,512
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	249	2,912
Q. 1	-splatná	50	38	2,107
Q. 2	-odložena	51	211	805
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	143	2,607
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56		
S. 2	-odložena	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	143	2,607
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	392	5,519

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
27.9.2013 14:36		



Uspořádání a označení
dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením danového přiznání
za daň z příjmu.

1x příslušnému finančnímu
úřadu

R O Z V A H A
v plném rozsahu
ke dni: 31. 12. 2013

(v celych tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČO
2013	12	

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	01	183,081	-30,052	153,029	196,397
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0		0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	03	24,068	-23,357	711	823
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	04	12,222	-11,977	245	36
B. I. 1	Zřizovací výdaje	05	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	06	0	0	0	0
	3. Software	07	12,222	-11,977	245	36
	4. Ocenitelná práva	08	0	0	0	0
	5. Goodwill	09	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	11,769	-11,380	389	745
B. II. 1	Pozemky	14	0	0	0	0
	2. Stavby	15	3,564	-3,564	0	0
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	8,205	-7,816	389	745
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	77	0	77	42
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	24	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	77	0	77	42
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	31	158,604	-6,695	151,909	195,189
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	13,270	-187	13,083	18,929
C. I.	1. Materiál	33	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a pořtovary	34	13,083	0	13,083	18,739
	3. Výrobky	35	187	-187	0	187
	4. Zvířata	36	0	0	0	0
	5. Zboží	37	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	5,716	0	5,716	2,590
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40	1,302	0	1,302	1,152
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41	0	0	0	0
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	42	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	43	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	109		109	78
	6. Dohadné účty aktivní	45	0		0	0
	7. Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	47	4,305		4,305	1,360
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	129,790	-6,508	123,282	155,537
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	25,785	-403	25,382	54,998
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	94,381	0	94,381	91,738
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	52	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	54	6,958	-5,561	1,397	7,048
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	1,398	0	1,398	1,598
	8. Dohadné účty aktivní	56	0		0	0
	9. Jiné pohledávky	57	1,268	-544	724	160
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	58	9,828	0	9,828	18,137
C. IV.	1. Peníze	59	327		327	192
	2. Účty v bankách	60	9,501		9,501	17,948
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	409	0	409	385
D. I.	1. Náklady příštích období	64	409		409	385
	2. Komplexní náklady příštích období	65	0		0	0
	3. Příjmy příštích období	66	0		0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 89 + 122) = ř. 01	67	153,029	196,3
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 + 88 + 89)	68	20,708	13,1
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	100	1
A. I. 1.	Základní kapitál	70	100	1
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71	0	
	3. Změny základního kapitálu	72	0	
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	73	58	
A. II. 1.	Ážio	74	0	
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	0	
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	58	
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77	0	
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	78	0	
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	79	0	
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 až 82)	80	10	
A. III. 1.	Rezervní fond	81	10	
	2. Statutární a ostatní fondy	82	0	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	83	13,028	12,88
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	84	13,028	12,88
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	85	0	
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	86	0	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (69 + 73 + 80 + 83 + 89 + 122) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty)	87	7,512	12
A. V. 2.	Rozhodnuto o záloách na výplatu podílu na zisku (-)	88	0	
B.	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	89	118,123	139,87
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	90	29,390	5,36
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	91	0	
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	92	0	
	3. Rezerva na daň z příjmů	93	5,620	
	4. Ostatní rezervy	94	23,770	5,36
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	95	0	10
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	96	0	10
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	97	0	
	3. Závazky - podstatný vliv	98	0	
	4. Závazky ke společníkům	99	0	
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	
	6. Vydané dluhopisy	101	0	
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	
	8. Dohadné účty pasivní	103	0	
	9. Jiné závazky	104	0	
	10. Odložený daňový závazek	105	0	

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	88,733	134,4
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	3,574	7,8
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	
	3. Závazky - podstatný vliv	109	0	
	4. Závazky ke společníkům	110	66,827	98,2
	5. Závazky k zaměstnancům	111	0	2
	6. Závazky za sociálního zabezpečení zdravotního pojištění	112	4	
	7. Stát - daňové závazky a dotace	113	0	7
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	114	2,623	2,4
	9. Vydané dluhopisy	115	0	
	10. Dohadné účty pasivní	116	15,701	24,9
	11. Jiné závazky	117	4	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	0	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	0	
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	14,198	43,3
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	0	
	2. Výnosy příštích období	124	14,198	43,3

Sestaveno dne: 21.4.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání poradenská činnost v investiční výstavbě	Pozn:	



Uspořádání a označení
dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu.

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni: 31. 12. 2013

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Stádo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	ICO
2013	12	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	211,450	217,88
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	217,104	236,98
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-5,654	-19,10
3.	Aktivace	07	0	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	95,661	133,39
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2,426	3,43
2.	Služby	10	93,235	129,96
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	115,789	84,48
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	80,180	89,08
C.1.	Mzdové náklady	13	58,721	66,02
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	18,548	20,01
4.	Sociální náklady	16	2,911	3,04
D.	Daně a poplatky	17	3,460	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	711	85
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	2
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	2
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	
2.	Prodáný materiál	24	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	24,241	-7,93
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	913	6,46
H.	Ostatní provozní náklady	27	2,379	8,75
V.	Převod provozních výnosů	28	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	
*	Provozní výsledek hospodářství (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	5,731	9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	58
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	58
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	6
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	
X.	Výnosové úroky	42	0	
N.	Nákladové úroky	43	0	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6,565	68
O.	Ostatní finanční náklady	45	528	38
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	
P.	Převod finančních nákladů	47	0	
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	6,037	30
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	4,256	24
Q. 1.	-splatná	50	7,200	3
2.	-odložená	51	-2,944	21
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	7,512	14
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	
R.	Mimořádné náklady	54	0	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	
S. 1.	-splatná	56	0	
2.	-odložená	57	0	
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	7,512	14
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	11,768	39

Sestaveno dne: 21.4.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání poradenská činnost v investiční výstavbě	Pozn:	



Minimální výčet
dle vyhlášky MF

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového
příznání za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo
účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	

Označení a	A K T I V A b	Běžné účetní období			Min. úč. ob.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	213 669	- 33 599	180 070	153 029
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	26 145	- 23 838	2 307	711
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	13 490	- 12 318	1 172	245
B I 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	13 490	- 12 318	1 172	245
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	12 629	- 11 520	1 109	389
B II 1	Pozemky				
2	Stavby	3 564	- 3 564		
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	9 065	- 7 956	1 109	389
4	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B III	Dlouhodobý finanční majetek	26		26	77
B III 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26		26	77
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Označení a	A K T I V A b	Běžné účetní období			Min.úč.ob.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	183 665	- 9 761	173 904	151 909
C. I	Zásoby	54 088		54 088	13 083
C. I. 1	Materiál				
	2 Nedokončená výroba a polotovary	54 088		54 088	13 083
	3 Výrobky				
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
	5 Zboží				
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II	Dlouhodobé pohledávky	2 646		2 646	5 716
C. II 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 302		1 302	1 302
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	3 Pohledávky - podstatný vliv				
	4 Pohledávky za společníky				
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	100		100	109
	6 Dohadné účty aktivní				
	7 Jiné pohledávky				
	8 Odložená daňová pohledávka	1 244		1 244	4 305
C. III	Krátkodobé pohledávky	114 309	- 9 761	104 548	123 282
C. III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	62 435	- 5 314	57 121	25 382
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	39 844		39 844	94 381
	3 Pohledávky - podstatný vliv				
	4 Pohledávky za společníky				
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6 Stát - daňové pohledávky	6 868	- 4 447	2 421	1 397
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 474		1 474	1 398
	8 Dohadné účty aktivní	3 560		3 560	
	9 Jiné pohledávky	128		128	724
C. IV	Krátkodobý finanční majetek	12 622		12 622	9 828
C. IV 1.	Peníze	145		145	327
	2 Účty v bankách	12 477		12 477	9 501
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly				
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	3 859		3 859	409
D. I. 1	Náklady příštích období	3 859		3 859	409
	2 Komplexní náklady příštích období				
	3 Příjmy příštích období				

Ornacení a	PASIVA b	Stav v běž. úč. ob. 5	Stav v min. úč. ob. 6
	PASIVA CELKEM	180 070	153 029
A.	Vlastní kapitál	33 968	20 708
A I	Základní kapitál	100	100
A I 1	Základní kapitál	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A II	Kapitálové fondy	7	58
A II 1	Ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	7	58
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
A III	Fondy ze zisku	10	10
A III 1.	Rezervní fond	10	10
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	20 540	13 028
A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	20 540	13 028
2	Neuhrazená ztráta minulých let		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	13 311	7 512
A. V. 2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		
B.	Cizí zdroje	91 243	118 123
B I.	Rezervy	3 386	29 390
B I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		5 620
4	Ostatní rezervy	3 386	23 770
B II	Dlouhodobé závazky		
B II 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6.	Vydané dluhopisy		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní		
9	Jiné závazky		
10.	Odložený daňový závazek		

Označení a	P A S I V A b	Stav v běž. úč. ob 5	Stav v min. úč. ob 6
B III	Krátkodobé závazky	87 857	88 733
B III 1	Závazky z obchodních vztahů	4 918	3 574
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	66 567	66 827
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Závazky k zaměstnancům	4 489	
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 382	4
7	Stát - daňové závazky a dotace	732	
8	Krátkodobé přijaté zálohy	968	2 623
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	7 691	15 701
11	Jiné závazky	110	4
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci		
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C I	Časové rozlišení	54 859	14 198
C I 1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období	54 859	14 198

Sestaveno dne	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Jméno statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpisový záznam)

© 2014 -3.2.- IB GRANT THORNTON AUDIT s.r.o. Praha



Minimální výčet
dle vyhlášky MF

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového
příznání za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - druhové členění

v plném rozsahu

k 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo
účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	mínulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže		
II.	Výkony	176 815	211 450
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	135 811	217 104
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	41 004	- 5 654
3.	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	79 969	95 661
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 213	2 426
2.	Služby	76 756	93 235
+	Přidaná hodnota	96 846	115 789
C.	Osobní náklady	91 308	80 180
C. 1.	Mzdové náklady	68 233	58 721
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 261	18 548
4.	Sociální náklady	2 814	2 911
D.	Daně a poplatky	3 095	3 460
E.	Odpisy dlouhodobého nematného a hmotného majetku	481	711
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		
2.	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
2.	Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 17 131	24 241
IV.	Ostatní provozní výnosy	246	913
H.	Ostatní provozní náklady	3 143	2 379
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	16 196	5 731

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodné cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky		
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 424	6 565
O.	Ostatní finanční náklady	2 836	528
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	588	6 037
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 473	4 256
Q. 1.	- splatná	412	7 200
2.	- odložená	3 061	- 2 944
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13 311	7 512
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
S. 1.	- splatná		
2.	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	13 311	7 512
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	16 784	11 768

Sestaveno dne	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Jméno statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpisový záznam)

R O Z V A H A

v plném rozsahu

31. 12. 2015

(v celých tisících Kč)

Uspořádání a označení
dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1x přiloží rovněž finančnímu
úřadu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (číslo a ad. bydliště)

Rok	Měsíc	ICO
2015	12	

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 30) = ř. 67	01	135,838	-21,469	114,369	180,070
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0		0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	03	14,975	-13,323	1,652	2,307
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	04	6,237	-5,518	719	1,172
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	05	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	06	0	0	0	0
	3. Software	07	6,237	-5,518	719	1,172
	4. Ocenitelná práva	08	0	0	0	0
	5. Goodwill	09	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	8,727	-7,805	922	1,109
B. II. 1.	Pozemky	14	0	0	0	0
	2. Stavby	15	3,564	-3,564	0	0
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	5,163	-4,241	922	1,109
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	11	0	11	26
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	24	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	11	0	11	26
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	31	118,276	-8,146	110,130	173,904
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	21,204	0	21,204	54,088
C. I. 1.	Materiál	33	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	21,204	0	21,204	54,088
	3. Výrobky	35	0	0	0	0
	4. Zvířata	36	0	0	0	0
	5. Zboží	37	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	2,928	0	2,928	2,646
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	27	0	27	1,302
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41	0	0	0	0
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	42	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	43	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	27	0	27	100
	6. Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	47	2,874	0	2,874	1,244
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	62,879	-8,146	54,733	104,548
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	19,278	-273	19,005	57,121
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	30,082	0	30,082	39,844
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	52	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	54	13,059	-7,873	5,186	2,421
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	309	0	309	1,474
	8. Dohadné účty aktivní	56	0		0	3,560
	9. Jiné pohledávky	57	151	0	151	128
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	58	31,265	0	31,265	12,622
C. IV. 1.	Peníze	59	124		124	145
	2. Účty v bankách	60	31,141		31,141	12,477
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	2,587	0	2,587	3,859
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	2,587		2,587	3,859
	2. Komplexní náklady příštích období	65	0		0	0
	3. Příjmy příštích období	66	0		0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 89 + 122) = ř. 01	67	114,369	180,070
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 + 88 + 89)	68	36,259	33,968
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	70	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71	0	0
	3. Změny základního kapitálu	72	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	73	-8	7
A. II. 1.	Ážio	74	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	-8	7
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77	0	0
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	78	0	0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	79	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 až 82)	80	10	10
A. III. 1.	Rezervní fond	81	10	10
	2. Statutární a ostatní fondy	82	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	83	33,851	20,540
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	84	33,851	20,540
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	85	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	86	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (69 + 73 + 80 + 83 + 89 + 122) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty	87	2,306	13,311
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	88	0	0
B.	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	89	67,621	91,243
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	90	4,387	3,386
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	91	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	92	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	93	0	0
	4. Ostatní rezervy	94	4,387	3,386
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	95	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	96	0	0
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	97	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	98	0	0
	4. Závazky ke společníkům	99	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
	6. Vydané dluhopisy	101	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	103	0	0
	9. Jiné závazky	104	0	0
	10. Odložený daňový závazek	105	0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	63,234	87,857
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	2,236	4,918
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	41,805	66,567
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	4,236	4,489
6.	Závazky za sociálního zabezpečení zdravotního pojištění	112	2,332	2,382
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	3,028	732
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	324	968
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	9,054	7,691
11.	Jiné závazky	117	219	110
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	10,489	54,859
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	0	0
2.	Výnosy příštích období	124	10,489	54,859

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu	Osoba odpovědná za účetní závěrku
2.11.2016



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Uspořádání a označení
dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

v plném rozsahu

31.12.2015

(v celych tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	184,596	176,815
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	217,458	135,811
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-32,862	41,004
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	92,484	79,969
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2,315	3,213
2.	Služby	10	90,169	76,756
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	92,112	96,846
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	93,303	91,308
C.1.	Mzdové náklady	13	68,349	68,233
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	22,130	20,261
4.	Sociální náklady	16	2,824	2,814
D.	Daně a poplatky	17	2,912	3,095
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	784	481
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	27	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	27	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-564	-17,131
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	9,130	246
H.	Ostatní provozní náklady	27	1,785	3,143
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	3,049	16,196

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulem 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4,952	3,424
O.	Ostatní finanční náklady	45	6,909	2,836
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 32+33+37-38+39-40+(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-1,957	588
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-1,214	3,473
Q. 1.	-splatná	50	415	412
2.	-odložená	51	-1,629	3,061
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2,306	13,311
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
2.	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2,306	13,311
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1,092	16,784

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu	Osoba odpovědná za účetní závěrku
2.11.2016



R O Z V A H A

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2016

V tisících CZK

Uspořádání a označení
dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka dle účetní závěrky současné s doručením daňového přiznání za daň z příjmů.

Uk předloženému finančnímu
úřadu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Služo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání BII-6 se od bydliště


Rok	Měsíc	IČO
2016	12	

označ.	a	b	Čís. řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA						
	AKTIVA CELKEM (f.2+3+37+74) = f.1 PASIVA		1	155,938	-17,531	138,407	114,369
A.	Pohledávky za upsány základní kapitál		2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (f.4+14+27)		3	15,542	-14,176	1,366	1,652
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f.5+6+9 až 11)		4	6,441	-6,003	438	719
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		5	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva (f.7+8)		6	6,441	-6,003	438	719
B.I.2.1.	Software		7	6,441	-6,003	438	719
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva		8	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill		9	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		10	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (f.12+13)		11	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		12	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f.15+18+19+20+24)		14	9,101	-8,173	928	922
B.II.1.	Pozemky a stavby (f.16+17)		15	3,564	-3,564	0	0
B.II.1.1.	Pozemky		16	0	0	0	0
B.II.1.2.	Stavby		17	3,564	-3,564	0	0
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory		18	5,537	-4,609	928	922
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		19	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (f.21 až 23)		20	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů		21	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny		22	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		23	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (f.25+26)		24	0	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		25	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		26	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (f.28 až 34)		27	0	0	0	11
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		28	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba		29	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv		30	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv		31	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		32	0	0	0	11
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní		33	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (f.35+36)		34	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek		35	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		36	0	0	0	0

označ. a	AKTIVA b	Čís. řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (f.38+46+68+71)	37	138,586	-3,355	135,231	110,130
C.I.	Zásoby (f.39 až 41+44+45)	38	17,871	0	17,871	21,204
C.I.1.	Materiál	39	0	0	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	17,871	0	17,871	21,204
C.I.3.	Výrobky a zboží (f.42+43)	41	0	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (f.47+57)	46	91,147	-3,355	87,792	57,661
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky (f.48 až 52)	47	1,712	0	1,712	2,928
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	109	0	109	27
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	1,560	0	1,560	2,874
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní (f.53 až 56)	52	43	0	43	27
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	43	0	43	27
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (f.58 až 60)	57	89,435	-3,355	86,080	54,733
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	18,790	-273	18,517	19,005
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	66,817	0	66,817	30,082
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní (f.62 až 67)	61	3,828	-3,082	746	5,646
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	3,287	-3,082	205	5,186
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	518	0	518	309
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	23	0	23	151
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (f.69+70)	68	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (f.72+73)	71	29,568	0	29,568	31,265
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	170	0	170	124
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	29,398	0	29,398	31,141
D.	Časové rozlišení aktiv (f.75+76+77)	74	1,810	0	1,810	2,587
D.1.	Náklady příštích období	75	1,810	0	1,810	2,587
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0

Označ.	a	PASIVA b	Čís. řádku	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
		PASIVA CELKEM (f.2+24+64) = f.1 Aktiva	1	138,407	114,369
A.		Vlastní kapitál (f.3+7+15+18+22+23)	2	51,205	36,259
A.I.		Základní kapitál (f.4 až 6)	3	100	100
A.I.1.		Základní kapitál	4	100	100
A.I.2.		Vlastní podíly (-)	5	0	0
A.I.3.		Změny základního kapitálu	6	0	0
A.II.		Ážio a kapitálové fondy (f.8+9)	7	0	-8
A.II.1.		Ážio	8	0	0
A.II.2.		Kapitálové fondy (f.10 až 14)	9	0	-8
A.II.2.1.		Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
A.II.2.2.		Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	-8
A.II.2.3.		Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
A.II.2.4.		Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
A.II.2.5.		Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	14	0	0
A.III.		Fondy ze zisku (f.16+17)	15	10	10
A.III.1.		Ostatní rezervní fondy	16	10	10
A.III.2.		Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.		Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (f.19 až 21)	18	36,157	33,851
A.IV.1.		Nerozdělený zisk minulých let	19	36,157	33,851
A.IV.2.		Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
A.IV.3.		Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A.V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) [f.1-(80+84+92+95+101+141) = f.55(VZZ)]	22	14,938	2,306
A.VI.		Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	23	0	0
B. + C.		Cizí zdroje (f.25+30)	24	75,294	67,621
B.		Rezervy (f.26. až 29)	25	4,952	4,387
B.1.		Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
B.2.		Rezerva na daň z příjmů	27	2,627	0
B.2.		Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
B.4.		Ostatní rezervy	29	2,325	4,387

Označ.	a	PASIVA b	Čís. řádku	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
C.		Závazky (ř.31+46)	30	70,342	63,234
C.I.		Dlouhodobé závazky (ř.32+(35 až 41))	31	0	0
C.I.1.		Vydané dluhopisy (ř.33+34)	32	0	0
	C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
	C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
C.I.2.		Závazky k úvěrovým institucím	35	0	0
C.I.3.		Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
C.I.4.		Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
C.I.5.		Dlouhodobé směnky k úhradě	38	0	0
C.I.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
C.I.7.		Závazky - podstatný vliv	40	0	0
C.I.8.		Odložený daňový závazek	41	0	0
C.I.9.		Závazky ostatní (ř.43 až 45)	42	0	0
	C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
	C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	44	0	0
	C.I.9.3.	Jiné závazky	45	0	0
C.II.		Krátkodobé závazky (ř.124+(127 až 133))	46	70,342	63,234
C.II.1.		Vydané dluhopisy (ř.48+49)	47	0	0
	C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
	C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	49	0	0
C.II.2.		Závazky k úvěrovým institucím	50	0	0
C.II.3.		Krátkodobé přijaté zálohy	51	0	324
C.II.4.		Závazky z obchodních vztahů	52	2,686	2,236
C.II.5.		Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
C.II.6.		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	50,017	41,805
C.II.7.		Závazky - podstatný vliv	55	0	0
C.II.8.		Závazky ostatní (ř.57 až 63)	56	17,639	18,869
	C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	57	0	0
	C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
	C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	52	4,236
	C.II.8.4.	Závazky za sociálního zabezpečení zdravotního pojištění	60	0	2,332
	C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	61	0	3,028
	C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	62	17,368	9,054
	C.II.8.7.	Jiné závazky	63	219	219
D.		Časové rozlišení pasiv (ř.65+66)	64	11,908	10,489
D.1.		Výdaje příštích období	65	0	0
D.2.		Výnosy příštích období	66	11,908	10,489

Sestaveno dne: 10.08.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání poradenská činnost v investiční výstavbě	Pozn:	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Uspořádání a označení účtů: vyhlášky č. 600/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1: k příslušnému finančnímu úřadu

**v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2016**

V tisících CZK

Rok	Měsíc	ICO
2016	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	Čís. řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	221,158	217,458
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř.4 až 6)	3	99,433	92,484
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	2,531	2,315
A.3.	Služby	6	96,902	90,169
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	3,332	32,862
C.	Aktivace (-)	8	0	0
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	9	95,214	93,303
D.1.	Mzdové náklady	10	69,617	68,349
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř.12+13)	11	25,597	24,954
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	22,630	22,130
D.2.2.	Ostatní náklady	13	2,967	2,824
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	-3,940	-781
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.16+17)	15	852	784
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	852	784
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-4,792	-1,565
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21 až 23)	20	454	9,157
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	27
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	454	9,130
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	24	7,588	5,698
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F.3.	Daně a poplatky	27	4,619	2,912
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-2,061	1,001
F.5.	Jiné provozní náklady	29	5,030	1,785
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř.1 + 2 - 3 - 7 - 8 - 9 - 14 + 20 - 24)	30	19,985	3,049

Označení a	TEXT b	Čís. řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32+33)	31	20	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	20	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	20	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	39	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	43	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1,143	4,952
K.	Ostatní finanční náklady	47	1,765	6,909
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř.31-34+35-38+39-42-43+46)	48	-622	-1,957
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)	49	19,363	1,092
L.	Daň z příjmů (ř.51+52)	50	4,425	-1,214
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	3,111	415
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1,314	-1,629
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	53	14,938	2,306
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společným (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)	55	14,938	2,306
*	Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	56	222,775	231,567

Sestaveno dne: 10.08.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání poradenská činnost v investiční výstavbě	Pozn:	

