

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128403

**SLEDOVANIE NÁKLADOV A VÝNOSOV VO VYBRANOM  
PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

**2010**

**Erika Szarková**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**SLEDOVANIE NÁKLADOV A VÝNOSOV VO VYBRANOM  
PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra informačných systémov
Školiteľ:	Ing. Emília Škorecová, Csc.

**Nitra 2010**

**Erika SZARKOVÁ**

---

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaná Erika Szarková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Sledovanie nákladov a výnosov vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 30. apríla 2010

---

---

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani Ing. Emílii Škorecovej za jej pomoc, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

V Nitre

.....

podpis autora BP

---

---

## Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať sledovanie nákladov a výnosov vo vybranom podnikateľskom subjekte, ktorým je s. r. o. Menert. Pozornosť je venovaná analýze ukazovateľov súvahy, stavu a vývoju nákladov a výnosov, výpočtu základných ekonomických ukazovateľov s. r. o. Menert. Analyzovali sme automatizovaný informačný systém, ktorý podnik využíva, a zistili, aké informácie o nákladoch a výnosoch poskytuje manažérom. Ďalej sme sa venovali uplatneniu kalkulácií, rozpočtovníctva, environmentalistiky a systému riadenia kvality v sledovanom podniku. Záver obsahuje postoje autora k výsledkom práce a vlastné návrhy. Na základe výsledkov práce možno povedať, že Menert, s. r. o. je prosperujúcim podnikom, ktorý počas sledovaného obdobia dosahoval zisk a ani hospodárska kríza jeho výsledok hospodárenia neovplyvnila. Možno teda povedať, že dôkladné a pravidelné sledovanie nákladov a výnosov sa odrazilo v priaznivom výsledku hospodárenia podniku. Sledovaný podnik má vybudovaný kvalitný systém sledovania nákladov a výnosov. Je používateľom najkomplexnejšieho informačného systému slovenskej produkcie, ktorý mu umožňuje sledovať náklady a výnosy podľa stredísk a výkonov. Sledovaný podnik disponuje kvalifikovanou pracovnou silou, manažéri zostavujú kalkulácie, plány a rozpočty na základe odborných poznatkov. V Menert, s. r. o. sa sledujú aj enviromentálne náklady a náklady na zabezpečenie kvality produkcie, čo svedčí taktiež o vyspelosti manažmentu podniku.

### Kľúčové slová:

náklady, výnosy, informačný systém, kalkulácie, rozpočtovníctvo, environmentálne náklady, kvalita produkcie

---

---

## Summary

The aim of the thesis was to analyze the monitoring of costs and revenues within the chosen enterprise, Menert Ltd. The focus was on the analysis of balance sheet parameters, the status and development of costs and revenues and the calculation of basic economic indicators of Menert Ltd. We analyzed the automated information system used by the company and found out, what kind of information on costs and revenues it provides to managers. Moreover, we focused on the application of calculations, budgetary measures, environmental policy and quality management system in the enterprise. Conclusions include opinions of the author on the results of thesis and her own proposals. Based on the results of the thesis, we may conclude, that Menert, Ltd. is a prosperous company, which was profitable throughout the assessed period, and even the economic crisis did not have negative impact on the economic outcome. This positive result is, in particular, related to the monitoring of costs and revenues in the company. The company established a high quality system for monitoring of costs and benefits. It uses the most complex information system of Slovak provenience, which allows to track costs and revenue by branches and operations. The chosen company has skilled workforce, which compiles calculations, plans and budgets on the basis of expertise. Menert, Ltd. also monitors environmental costs and costs connected to ensuring production quality, what is another sign of state-of-the-art management.

### Key words:

costs, revenues, information system, calculations, budgeting, environmental cost, production quality

---

---

# Obsah

<b>Zoznam použitých skratiek.....</b>	<b>6</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....</b>	<b>9</b>
1.1 Náklady a výnosy .....	9
1.2 Klasifikácia nákladov a výnosov .....	12
1.3 Kalkulácie nákladov .....	15
1.4 Rozpočtovanie nákladov a výnosov .....	17
1.5 Finančná kríza a jej dopad na náklady a výnosy .....	18
<b>2 Cieľ práce.....</b>	<b>20</b>
<b>3 Metodika práce.....</b>	<b>21</b>
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>25</b>
4.1 Charakteristika analyzovaného podnikateľského subjektu .....	25
4.1.1 Štruktúra a vývoj pracovných síl .....	27
4.2 Základné ukazovatele podnikateľskej činnosti.....	28
4.2.1 Analýza ukazovateľov súvahy .....	28
4.2.2 Analýza ukazovateľov výkazu ziskov a strát.....	30
4.2.3 Výpočet a analýza ekonomických ukazovateľov.....	35
4.3 Automatizovaný informačný systém .....	36
4.4 Vedenie analytickej evidencie na nákladových a výnosových účtoch.....	40
4.5 Sledovanie nákladov a výnosov podľa stredísk a výkonov.....	41
4.6 Kalkulovanie nákladov .....	43
4.7 Plánovanie nákladov a výnosov, rozpočtovníctvo .....	45
4.8 Sledovanie nákladov z environmentálneho hľadiska .....	45
4.9 Sledovanie nákladov na zabezpečenie kvality produkcie .....	46
<b>5 Záver.....</b>	<b>47</b>
<b>6 Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>50</b>
<b>7 Prílohy .....</b>	<b>53</b>

---

---

## Zoznam použitých skratiek

ABC	Activity Based Costing (účtovanie na báze aktivít)
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
DAMR	divízia automatizácie, merania, regulácie
DHM	dlhodobý hmotný majetok
DNM	dlhodobý nehmotný majetok
DS	divízia strojárstva
DST	divízia stavebných a technologických činností
EO	ekonomický objekt
FČ	finančná činnosť
HČ	hospodárska činnosť
IS	informačný systém
ISO	International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu)
MČ	mimoriadna činnosť
NBS	Národná banka Slovenska
OŠ	organizačná štruktúra
PHM	pohonné hmoty
PPO	protipožiarna ochrana
SPIN	systém podnikových informácií
VH	výsledok hospodárenia



---

## Úvod

Sledovanie nákladov a výnosov, analýza ich stavu a vývoja sú v centre pozornosti manažérov každého podniku. Skúsenosti poukazujú na to, že množstvo podnikov práve pozorným sledovaním a riadením nákladov udržalo alebo dokonca zlepšilo svoju ziskovosť, či zabezpečilo prežitie podniku počas krízy i po kríze.

Tak ako sa živý organizmus od svojho narodenia postupne mení a vyvíja, aj podnik prechádza od svojho založenia mnohými významnými zmenami. Buduje si vlastné princípy a zásady, ktoré mu pomáhajú nezísť z cesty za vlastnými cieľmi. Cieľom každého podnikateľského subjektu je dosahovať zisk, zabezpečiť dlhodobú prosperitu a úspešné uplatnenie v globalizovanom trhovom prostredí. Súčasný globálny trh je charakteristický konkurenciou vo všetkom, všade a medzi všetkými. Ak chce podnik uspieť, musí získať konkurenčnú výhodu, čo však nie je ľahké.

Hlavným zámerom bakalárskej práce je poukázať na nevyhnutnosť sledovania nákladov a výnosov v podnikateľskom subjekte. Práve toto sledovanie umožní odhaliť nedostatky pri podnikateľskej činnosti. Ohnivkom, ktoré spája náklady a výnosy sú procesy a ich aktivity. Procesy vzájomne prepájajú náklady na vstupy a zdroje v procese s jeho výstupmi, na ktoré sa v konečnom dôsledku viažu výnosy a zisk. Významnú úlohu pri sledovaní nákladov a výnosov zohráva efektívnosť podniku, ktorá znamená dosahovať maximálny objem výkonov s minimálnou spotrebou výrobných faktorov, čo teda predstavuje dosiahnutie najnižších možných nákladov na jednotku výkonov. Vyrábať efektívne je snahou každého podnikateľského subjektu, a to najmä v čase pretrvávajúcej hospodárskej krízy.

Globálna finančná kríza a zhoršenie ekonomiky našej krajiny v mnohých firmách negatívne ovplyvňujú hodnotu nákladov a výnosov. Firmy musia hľadať nové riešenia, stratégie, metódy a východiská, aby dokázali udržať svoju pozíciu na trhu a neboli pri tom stratové.

Pre zabezpečenie dlhodobej prosperity podniku je nevyhnutné sledovať a aktualizovať informačné zabezpečenie podniku v zmysle najnovších trendov. V súčasnosti sa v podnikoch kladie veľký dôraz aj na inovácie a systém riadenia kvality. Inovačné

---

procesy sú veľmi nákladné a zahŕňajú podstatnú časť využiteľných zdrojov organizácie. Vynaložené úsilie a prostriedky sa však musia podniku vrátiť, len vtedy majú inovácie význam. Systém riadenia kvality je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou pre zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti podnikov. Je to dlhodobý proces, ktorý by v konečnom dôsledku mal viesť k zlepšovaniu spokojnosti zákazníkov, efektívnosti a znižovaniu nákladov podniku.

Pri sledovaní nákladov rozlišujeme rôzne dimenzie, a to podnikovú dimenziu, strediskovú dimenziu, environmentálnu dimenziu a dimenziu zabezpečovania kvality produkcie, ktoré sú predmetom riešenia bakalárskej práce.

Naším cieľom bolo uplatnenie teoretických poznatkov o nákladoch a výnosoch na praktickom príklade podnikateľského subjektu.

---

# 1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

V tejto časti sa zameriavame na definície a myšlienky rôznych autorov na problematiku nákladov a výnosov, klasifikáciu nákladov a výnosov, kalkulácií, rozpočtovníctva, plánovania nákladov a finančnej krízy.

## 1.1 Náklady a výnosy

*Nákladom* sa podľa § 2 ods. 4 písm. c) **Zákona o účtovníctve (2010)** rozumie zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.

*Výnosmi* sa podľa § 2 ods. 4 písm. c) **Zákona o účtovníctve (2010)** rozumie zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.

Ekonomickým úžitkom sa podľa § 2 ods. 4 písm. d) **Zákona o účtovníctve (2009)** rozumie možnosť priamo alebo nepriamo prispieť k toku peňažných prostriedkov a ekvivalentov peňažných prostriedkov.

**Bielik (2008)** definuje *výnosy, náklady* a predovšetkým výsledok hospodárenia ako najdôležitejšie charakteristiky hospodárenia každého podniku. Výnosy podniku charakterizuje ako peňažnú čiastku, ktorú podnik získal zo všetkých svojich činností za určité účtovné obdobie bez ohľadu na to, či v tomto období došlo k ich úhrade. Náklady podniku charakterizuje ako peňažné čiastky, ktoré podnik účelne vynaložil na získanie výnosov.

**Zoborský (2008)** definuje *náklad* ako peňažné ocenenie spotreby podnikových výrobných faktorov vynaložených podnikateľským subjektom na jeho výroby alebo služby a ostatné účelovo vynaložené náklady spojené s jeho činnosťou.

Podľa **Šlosárovej a kol. (2009)** *náklady* podniku predstavujú vynaloženie ekonomických zdrojov pri uskutočňovaní výkonov v peňažnom vyjadrení. Výnosy definujú ako ocenené uskutočnené výkony v peňažnom vyjadrení a ďalšie výnosy. Výkony sú výsledky výrobnéj alebo inej činnosti.

---

*Náklady a výnosy* charakterizujú ako základné veličiny, pomocou ktorých sa v podvojnom účtovníctve podnikateľov zisťuje výsledok hospodárenia účtovnej jednotky za účtovné obdobie.

**Krupová – Tumpach (2008)** definujú *náklady* ako zníženie ekonomického prospechu v priebehu účtovného obdobia, ktoré sa prejaví takým znížením aktív alebo zvýšením záväzkov, ktoré vedie k zníženiu vlastného imania inak, než jeho rozdelením medzi vlastníkov. *Výnosy* definujú ako zvýšenie ekonomického prospechu v priebehu účtovného obdobia, ktoré sa prejaví takým zvýšením aktív alebo znížením záväzkov, ktoré vedie k zvýšeniu vlastného imania inak, ako vkladmi vlastníkov.

Podľa **Gurčíka (2004)** *náklady* sú finančné prostriedky vynaložené na zabezpečenie konkrétnych výrobkov, prác a služieb ako výsledkov (výstupov) výrobného, resp. obchodného procesu. Náklady sú teda spotrebované výrobné faktory ocenené v peňažných jednotkách. *Výnosy* sú peňažnou čiastkou, ktorú podnik získal zo svojich činností za určité účtovné obdobie. Sú to aktivované náklady, t. j. výkony ocenené zložkami vynaloženého majetku alebo realizačnými cenami, ktoré okrem spotrebovaných faktorov obsahujú aj očakávané efekty.

**Máziková – Boušková – Mateášová (2009)** charakterizujú *výnosy* ako konečnú ekonomickú výstupnú veličinu hospodárskej činnosti podniku a kolobehu jeho prostriedkov. Predstavujú peňažný ekvivalent realizovaných výrobkov. Pri bilancovaní efektu z činností sú výnosy protipólom nákladov. Medzi najdôležitejšie zložky výnosov zaraďujú:

- tržby z predaja výrobkov, tovarov a iných výkonov,
- ostatné výnosy z bežnej činnosti podniku,
- mimoriadne výnosy,
- finančné výnosy,
- výnosy zo spoluúčastí v iných podnikoch.

**Majdúchová – Neumannova (2008)** definujú *náklady* podniku ako peňažné ocenenie spotreby podnikových výrobných faktorov vrátane účelovo vynaložených nákladov, ktoré sú potrebné na tvorbu podnikových výnosov. Vznikajú v okamihu spotreby podnikového výrobného faktora.

---

**Kajanová (2005)** charakterizuje *náklady* ako vynaloženie ekonomických zdrojov podniku na určitý výkon, resp. výsledok aktivity, od ktorého sa očakáva určitý ekonomický efekt. V skrátenej formulácii náklady predstavujú vynaložené čiastky peňazí na získanie výnosov.

**Cenigová (2009)** uvádza, že súčasťou *nákladov* v účtovnej triede 5 je aj daň z príjmov účtovnej jednotky ako daňovníka. Analytickú evidenciu nákladov v účtovnej triede 5 okrem iných potrieb treba zabezpečiť podľa požiadaviek na vyčíslenie základu dane z príjmov. Najmä je nevyhnutné oddelene sledovať tie náklady, ktoré z hľadiska dane z príjmov sú považované za daňové výdavky len do určitej výšky (limitu) alebo po splnení určitej podmienky.

Podľa **Hacherovej – Patakyho – Látečkovej (2006)** sa *výnosmi* reprodujú vynaložené náklady. Výnos charakterizujú ako abstraktným spôsobom vyjadrenú hodnotu majetku, prác a služieb, ktoré boli vytvorené podnikateľskou činnosťou.

**Podľa Tumpacha (2008)** práve požiadavky sledovania a riadenia hospodárnosti a efektívnosti viedli k vytvoreniu kategórií *nákladov*, vyjadrujúcich peňažný ekvivalent úbytku ekonomického potenciálu podniku, ku ktorému došlo v dôsledku jeho podnikateľskej činnosti.

**Prochádzka (2006)** píše, že *výnosy* sú zvýšením ekonomického prospechu, ku ktorému došlo za účtovné obdobie, ktoré sa prejavilo prírastkom alebo zvýšením užitočnosti aktív alebo znížením dlhov, a ktoré viedlo k zvýšeniu vlastného kapitálu inak ako vkladom do vlastného kapitálu vlastníkom.

Ďalej píše, že *náklady* sú znížením ekonomického prospechu, ku ktorému došlo za účtovné obdobie, ktoré sa prejavilo úbytkom alebo znížením užitočnosti aktív alebo zvýšením dlhov, a ktoré viedlo k zníženiu vlastného kapitálu inak ako prídelením z vlastného kapitálu vlastníkom.

---

## 1.2 Klasifikácia nákladov a výnosov

Účelové usporiadanie a triedenie nákladov je významné preto, aby mohlo byť zostavenie nákladov podľa určitých hľadísk správne hodnotené a využité. Jednotlivé hľadiská, podľa ktorých triedime náklady, sa používajú podľa účelu, ktorému slúžia. Klasifikácia nákladov sa využíva na hodnotenie úrovne nákladových položiek a tiež nákladov celého podniku i na odkrývanie rezerv pri ich znižovaní. Dôležitá je aj pre plánovanie a evidenciu nákladov.

**Bielik (2008)** rozdeľuje náklady na:

- *explicitné*, zahŕňajú všetky reálne vynaložené náklady, ktorých pohyb je zachytený v účtovníctve,
- *implicitné*, sú náklady, ktoré podnik neplatí, a ktoré vznikajú v súvislosti s využívaním vlastných zdrojov vlastníkov.

Ďalej klasifikuje náklady podľa:

- *nákladových druhov* (druhové členenie),
- *položiek kalkulačného vzorca* (kalkulačné členenie),
- *podľa závislosti nákladov od zmeny objemu výroby*.

**Zoborský (2008)** za veľmi významné považuje rozdelenie nákladov v poľnohospodárstve na:

- náklady *materiálové*,
- náklady *pracovné*,
- náklady *finančné*.

Z organizačného hľadiska rozdeľuje náklady v poľnohospodárstve na náklady *rastlinnej výroby*, *živočíšnej výroby*, *náklady ostatnej činnosti*, *náklady pomocnej výroby* alebo *vnútropodnikových služieb*.

Podľa oblastí činnosti podniku (účtovné hľadisko) rozlišuje náklady:

- *prevádzkové*,
- *finančné*,
- *mimoriadne*.

Náklady podľa vzniku člení na:

- *externé* – prichádzajú do podniku od dodávateľov,

- 
- *interné* – vznikajú spotrebou vlastných výrobkov.

Podľa obdobia vynaloženia náklady rozčleňuje na:

- náklady *minulých rokov*,
- náklady *bežného roka*,
- náklady na produkciu v *budúcom roku*.

**Šlosárová a kol. (2009)** uvádzajú, že na posudzovanie a riadenie hospodárnosti a efektívnosti sú podstatné nasledujúce členenia nákladov:

- a) *druhovú členenie*,
- b) *účelové členenie nákladov*,
- c) *členenie nákladov podľa miesta vzniku a zodpovednosti*,
- d) *kalkulačné členenie*.

Podľa **Majdúchovej – Neumannovej (2008)** klasifikácia nákladov vo svojej podstate znamená vytvorenie skupín nákladov s osobitnými charakteristickými črtami typickými len pre danú skupinu. Z tohto dôvodu členia náklady podľa jednotlivých fáz transformačného procesu:

- náklady *na vstupe do transformačného procesu*,
- náklady *v priebehu transformačného procesu*,
- náklady *na výstupe z transformačného procesu*.

**Pataky – Škorecová – Bitterová (2010)** delia výnosy na interné a externé. *Interné* výnosy vyjadrujú výkony získané v podnikateľskom subjekte v procese výroby. Príkladom môže byť produkcia (výnos výroby výrobkov z rastlinnej, živočíšnej výroby, priemyselnej výroby, rôzne práce a služby vykonávané pre iné strediská napr. vnútro podniková doprava, opravy, atď.). *Externé* výnosy sú hodnotovým vyjadrením realizovaných výkonov, napr. tržby za realizované výrobky, tovar, rôzne služby a pod.

**Synek a kol. (2007)** v práci označujú náklady, ktoré sú evidované a vykazované v účtovníctve a účtovných výkazoch, ako účtovné náklady. Tie však pre rad manažérskych rozhodnutí nevyhovujú. Preto vzniklo tzv. manažérske poňatie nákladov, v ktorom sa náklady delia na : *explicitné* a *implicitné*, *variabilné* a *fixné*, *relevantné* a *oportunitné*, *prírastkové* a *umrtné*, atď.

---

Podľa **Škorecovej (2009)** je v rámci nákladového systému možné rozoznávať nasledovné základné dimenzie nákladov:

- a) *podniková dimenzia* – sledovanie nákladov za podnik ako celok vo finančnom i manažérskom účtovníctve,
- b) *daňová dimenzia* – sledovanie nákladov podľa požiadaviek daňových zákonov, z hľadiska dane z príjmov to znamená osobitné sledovanie pripočítateľných položiek k účtovnému výsledku hospodárenia,
- c) *stredisková dimenzia* – sledovanie nákladov podľa jednotlivých stredísk a v rámci nich podľa jednotlivých položiek nákladov, podľa zodpovednosti za náklady, príp. iné,
- d) *dimenzia výkonov* – sledovanie nákladov na jednotlivé výkony podľa položiek kalkulačného vzorca,
- e) *environmentálne dimenzia* – daná zákonom o účtovníctve,
- f) *sociálna dimenzia* – daná čiastočne zákonom o účtovníctve,
- g) *dimenzia zabezpečenia kvality produkcie* – náklady na zabezpečenie kvality,
- h) *dimenzia sledovania nákladov podľa zákazníkov*,
- i) *dimenzia sledovania nákladov podľa segmentov trhu*,
- j) *dimenzia sledovania nákladov na spoluprácu s konkurenciou*.

**Knapová (2006)** medzi najdôležitejšie hľadiská triedenia nákladov považuje nasledovné členenie nákladov:

- podľa nákladových druhov, tzv. *druhovú členenie* nákladov – pre finančné účtovníctvo,
- podľa vzťahu nákladov k bezprostrednej tvorbe výkonov, tzv. *účelové členenie* nákladov – pre manažérske účtovníctvo.

**Škorecová (2010)** okrem sledovania nákladov a výnosov podľa hlavných druhov činností (hospodárskej, finančnej, mimoriadnej), ktoré sú zároveň podkladmi pre výpočet dane z príjmov z bežnej a mimoriadnej činnosti, uvádza, že sa zostavujú výkazy stredísk aj pre iné potreby manažérov, napr.:

- pre sledovanie nákladov podľa položiek kalkulačného vzorca,
- pre sledovanie nákladov oddelene na dokončené výkony a na nedokončenú výrobu,
- pre kontrolu skutočne vynaložených nákladov v porovnaní s nákladovou úlohou stanovenou predbežnými kalkuláciami a rozpočtami.



---

**Hacherová – Látečková – Kočner (2010)** píše, že náklady sa účtujú v účtovej triede 5 – Náklady. Delia ich na:

- a) *externé* náklady, ktoré vznikli zo spotreby (opotrebenia) majetku, prác a služieb od externých dodávateľov
- b) *interné* (druhotné) náklady, napr. náklady z darovaných zásob vlastnej výroby, použité výrobky na reprezentačné účely, manká a škody na zásobách vlastnej výroby.

Ďalej píše, že výnosy sa účtujú v účtovej triede 6 – Výnosy. Podľa vzniku výnosov ich členia na:

- *prvotné* (externé) výnosy, ktoré vznikajú ku dňu predaja majetku, prác a služieb,
- *druhotné* (interné) výnosy, ktoré sa viažu k fáze rozpracovania a finalizácie zásob vlastnej výroby, ako aj interné výnosy z aktivácie – odovzdania (výroby) majetku a podnikových služieb pre vlastné potreby podniku.

### 1.3 Kalkulácie nákladov

**Bielik (2008)** definuje *kalkulovanie* v širšom slova zmysle ako súhrn postupov a metód, ktorými sa zisťujú a vypočítavajú prostriedky potrebné na dosiahnutie konkrétneho ekonomického cieľa podniku. V užšom slova zmysle ide o porovnávanie spotreby práce na konkrétny výkon s dosiahnutým prínosom (efektom), pričom sa porovnávajú obidve veličiny v peniazoch.

**Tumpach M. (2008)** charakterizuje kalkulkácie takto:

*Kalkulácie* majú za úlohu poskytnúť informácie o skutočných alebo vopred stanovených nákladoch a cenách jednotlivých výkonov. Tieto výkony musia byť vopred vymedzené mernou jednotkou, úžitkovými vlastnosťami alebo časom a označujú sa termínom „*kalkulačná jednotka*“.

**Král B. a kol. (2008)** charakterizujú *kalkuláciu* ako nástroj bezprostredne súvisiaci s účtovníctvom a hodnotiaci vzťah medzi nákladmi na veľmi podrobnej úrovni.

*Metódou kalkulácie* nákladov v najvšeobecnejšom zmysle slova rozumejú spôsob zistenia alebo stanovenia hodnotovej veličiny na určitý výkon podniku. Predmetom kalkulácie môžu byť všetky druhy výkonov, ktoré podnik vyrába resp. uskutočňuje.

---

**Gurčík, E. (2004)** definuje *kalkulovanie* ako činnosť spojenú s kvantifikáciou plánovaných alebo skutočných nákladov na určitú činnosť či výrobok (výkon).

Pod pojmom *kalkulácia* rozumie výsledok kalkulovania vyjadrujúci výšku nákladov, prípadne ďalších zložiek ceny podľa rámcovo jednotne určenej štruktúry nazývanej kalkulačným vzorcom.

Podľa **Škorecovej E. (2010)** *kalkulácie* sú základným nástrojom pre riadenie hospodárnosti a efektívnosti výkonov. Iba na základe zostavených kalkulácií môže účtovná jednotka poznať, či výrobné náklady výkonu aj jeho úplné vlastné náklady sú vyššie alebo nižšie ako trhovú cenu. Pomocou kalkulácií je teda možné poznať, ktoré výkony sú pre podnik ziskové a ktoré neefektívne – stratové. Pri neefektívnych výkonoch sa dá prostredníctvom kalkulácií racionalizovať výroba a znižovať jednotlivé druhy nákladov.

**Antalová R. (2008)** definuje *kalkulácie* ako historicky najstarší nástroj riadenia nákladov, ktoré spájajú vecnú a hodnotovú stránku podnikania. Spravidla sa uvádza v súvislosti s pojmom náklad ako:

- činnosť, ktorá vedie k zisteniu či k stanoveniu nákladov na konkrétny výkon podniku,
- výsledok tejto činnosti, spravidla vo formalizovanej podobe vo vzťahu k výkonu, ktorý je druhovo, objemovo a akostne vymedzený,
- časť účtovného informačného systému podniku, ktorá sa zaoberá zisťovaním a stanovením nákladov na konkrétne výkony.

**Ivanič** píše, že *kalkulovanie* a *kalkulácie* sú nevyhnutnou činnosťou každého rozhodovacieho procesu. Osobitne podnikanie v akejkoľvek forme je podmienené správnou a dobrou kalkuláciou.

**Rosina** tvrdí, že *kalkulácie* patria medzi významných poskytovateľov informácií potrebných v procese riadenia. Kalkulácie poskytujú obraz o efektivite jednotlivých procesov v rámci firmy, a teda dávajú obraz o efektivite podnikania.

Podľa **Škorecovej (2010)** podstatou *kalkulácií* je zistenie skutočných alebo stanovenie predpokladaných nákladov na jednotlivé výkony podľa manažérmi stanovených kalkulačných položiek tak, aby sa dala určiť predajná alebo vnútro podniková cena výkonu.

---

**Šoljaková (2009)** uvádza, že samotná *kalkulácia* by mala byť volená tak, aby boli explicitne zreteľné environmentálne a sociálne náklady. Ďalej píše, že u jednotlivých položiek variabilných a fixných nákladov by malo byť zrejmé, koľko z toho činia environmentálne a sociálne náklady.

**Buus (2009)** píše, že výsledky pokusov v zahraničí jasne poukazujú na skutočnosť, že z hľadiska stanovenia ceny je metóda Activity Based Costing (ABC) lepšou metódou kalkulácie než klasické absorpčné kalkulácie. ABC je užitočná pri stanovení ceny produktov v podnikoch, ktoré vyrábajú viac než jeden výrobok.

## 1.4 Rozpočtovanie nákladov a výnosov

**Gozora (2005):**

„*Rozpočet* podniku je finančný plán načrtávajúci koľko prostriedkov podnik utratí a koľko získa predajom výrobkov a služieb v určitom časovom úseku. Podnikoví manažéri cieľavedome využívajú kontrolnú stratégiu na zistenie a porovnanie skutočnej výkonnosti s plánovanou výkonnosťou, aby sa dosiahol vyrovnaný pomer medzi príjmovou a výdajovou časťou podnikového rozpočtu.“

**Knapová (2006)** uvádza, že pri zostavovaní *rozpočtov* je nutné koordinovať a vzájomne prepájať všetky činnosti podnikateľského subjektu. Zostavovanie rozpočtu nadväzuje ako na vývoj vecných podmienok riadenia podnikateľského procesu, ktoré sa konkrétne prejavujú v zmene spotreby ekonomických zdrojov (nákladov) a ich zhodnotení (výnosov), tak na zmeny v spôsobe financovania činností podnikateľského subjektu.

**Škorecová (2010)** píše, že *rozpočtovníctvo* je informačný systém o predpokladaných výsledkoch podnikateľskej činnosti v budúcnosti. Jeho zmyslom je pomôcť úspešne zvládnuť priebeh podnikania a minimalizovať riziko podnikania. Ďalej uvádza:

„*Rozpočet* by mal byť najlepším odhadom toho, čo podnik chce dosiahnuť počas rozpočtového obdobia.“

---

## 1.5 Finančná kríza a jej dopad na náklady a výnosy

Spomalenie ekonomického rastu a pokračujúca globálna finančná kríza v mnohých firmách negatívne ovplyvňujú hodnotu nákladov a výnosov. Dôvodom je spravidla prehodnotenie obchodných plánov, ktoré boli stanovené v predošlých rokoch za úplne odlišných, podstatne lepších ekonomických podmienok.

Finančná kríza znižuje aj tolerantnosť k neadekvátnym pracovným návykom. Ľudia menej fluktuujú, snažia sa udržať si stabilné zamestnanie, pracujú tvrdšie a viac. V pracovných kolektívoch sa pre vyťaženosť môžu objaviť aj rizikové scenáre – zhoršenie komunikácie medzi ľuďmi či zníženie motivácie. Menej asertívni pracovníci často len zo strachu z budúcnosti súhlasia s podmienkami, na ktoré by za normálnych okolností nepristúpili. Mnohí zamestnávateľia to využívajú aj na znižovanie nákladov. Prejavuje sa to najmä v znižovaní mzdových nákladov. Ľudia viac pracujú za nižšie mzdy.

**Ekonomická teória** definuje *finančnú krízu* ako prudké, okamžité, ultracyklické zhoršenie všetkých alebo veľkej väčšiny finančných indikátorov, t. j. krátkodobej úrokovej sadzby, ceny aktív (akcie, nehnuteľnosti, pôda), insolventnosti firiem a ako úpadky finančných inštitúcií.

**Medzinárodný menový fond** pokladá systémovú *finančnú krízu* za potenciálne ťažký rozpad finančných trhov, ktoré pri zhoršení schopnosti trhov efektívne fungovať budú mať významné nepriaznivé efekty aj na reálnu ekonomiku.

**Reinhart a Rogoff** analyzovali vznik a priebeh *finančných kríz* na vzorke šesťdesiatich krajín sveta od konca 2. svetovej vojny. Finančné krízy považujú za dôsledok bezbrehých špekulácií charakterizovaných ako špekulačné bubliny. Ich prasknutie vyvoláva reťazovú reakciu, ktorá má spočiatku negatívny vplyv len na finančné trhy, ale následne aj na reálne ekonomiky. Všetky krízy prebiehajú podľa veľmi podobného scenára, ktorý sa dá identifikovať skoro vo všetkých doterajších krízach.

**Košturiak (2008)** o finančnej kríze:

„Dobří manažéri by mali byť v čase *krízy* statoční a zodpovední voči svojim spolupracovníkom. Raz im to vrátia. Nie je umenie vyhodit' nepotrebných z paluby, ale nájsť cestu, ako si vzájomne pomôcť.“

---

Podľa Košturiaka lepšie ako ľudí prepúšťať je sústrediť sa na kľúčové priority, ktoré firme zaistia prežitie a nenarušia základy celej organizácie. Môže ísť o optimalizáciu procesov, odstraňovanie plytvania a zbytočných nákladov. Píše, že budovanie dôvery, vzťahov, partnerstva a vzájomného rešpektu je základ manažmentu 21. storočia.

Finančná a odbytová kríza sa prelievajú celou ekonomikou neobchádzajúc ani agrárny sektor. **Karkulín (2009)** uznáva, že *hospodárska kríza* dolieha i na agrosektor. Poľnohospodári musia urýchlene prijímať opatrenia, aby jej dopady čo najviac minimalizovali. Pre pripravených sú to však i príležitosti posilniť svoju pozíciu, keď sa ostatní sťahujú do úzadia.

Podľa **Škorecovej (2009)** *kríza* núti ľudí uskromniť sa, nabáda na spoluprácu a motivuje k hľadaniu netradičných riešení. Vlastníci a vrcholový manažment by mali riešiť zásadnú otázku, čo a ako inovovať dnes a v budúcnosti, aby podnik žil dlhým, kvalitným a bezpečným životom.

Podľa **Woodsa (2010)** *súčasná kríza* nie je dôsledkom zlyhania trhu, ale dôsledkom zlyhania konkrétnych štátnych zásahov do ekonomiky. Vyvracia tiež najrozšírejšie námietky proti zlatému štandardu a hovorí, že peniaze sú príliš dôležité, než aby sa ponechali napospas štátu a politikom.

**Chal' (2009)** píše, že pozitívne na *kríze* je to, že po nej príde oživenie. Firmy musia v čase krízy riešiť dve zásadné otázky. Ako prežiť krízu a súčasne robiť v budúcnosti inak, aby sa vyhli kolosálnym prepadom vo výkonnosti v dôsledku zmeny potrieb klientov či vlastných strategických chýb, alebo akcií konkurentov.

**Simon (2009)** píše, že *súčasná kríza* núti podniky prijímať opatrenia, ktoré sa dajú ihneď zrealizovať a prinášajú rýchle výsledy. Nečakaný a rozsiahly pokles objemu predaja je mimoriadne nebezpečný pre tie podniky, ktoré nereagujú okamžite a energicky.

---

## 2 Cieľ práce

Problematika sledovania nákladov a výnosov sú v centre pozornosti manažérov každého podniku. Riadenie nákladov a výnosov patrí medzi najdôležitejšie manažérske činnosti podniku. Každý podnikateľský subjekt sa zaujíma o to, aký bude výsledok hospodárenia, ktorý je tvorený rozdielom nákladov a výnosov. Náklady a výnosy významnou mierou determinujú úspešnosť podnikateľskej činnosti. Snahou každého podnikateľa je dosiahnuť čo najnižšie náklady, vyrábať efektívne a dosahovať zisk.

**Hlavným cieľom** bakalárskej práce bola analýza sledovania nákladov a výnosov vo vybranom podnikateľskom subjekte.

Za účelom dosiahnutia hlavného cieľa sme si stanovili **čiasťkové ciele**:

- vývoj nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia vo vybranom podnikateľskom subjekte za sledované obdobie,
- analýza automatizovaného spracovania účtovníctva z hľadiska sledovania nákladov a výnosov pre potrebu manažmentu firmy,
- sledovanie nákladov a výnosov podľa stredísk a výkonov,
- kalkulovanie nákladov vo vybranom podnikateľskom subjekte,
- plánovanie a rozpočtovanie nákladov a výnosov vo vybranom podnikateľskom subjekte,
- sledovanie nákladov z environmentálneho hľadiska,
- sledovanie nákladov z hľadiska zabezpečenia kvality produkcie.

---

### 3 Metodika práce

Sledovanie nákladov a výnosov sme skúmali vo vybranom podnikateľskom subjekte, ktorým bola s. r. o. Menert pôsobiaca najmä v oblasti automatizácie priemyselných procesov, stavebníctva, strojárstva a obnoviteľných zdrojov energie. Ako základné metódy sme použili **analytickú a syntetickú metódu**.

Ďalej sme použili:

- **metódu riadeného rozhovoru** s ekonomickým riaditeľom sledovaného podniku,
- **metódu selekcie** : zameranie sa na informácie dôležité pre vypracovanie bakalárskej práce,
- **matematicko–štatistické metódy**: výpočet indexov, štruktúr a vývoja jednotlivých ukazovateľov,
- **metódu porovnávania (komparácie)**: časové (porovnanie výsledkov, ktoré podnik dosiahol za sledované obdobie) a vecné porovnanie (porovnanie dosiahnutého vzdelania pracovníkov, atď.),
- **metódu tabuľkového zobrazenia**: zobrazenie úrovne a vývoja jednotlivých ekonomických ukazovateľov v tabuľkách,
- **metódu grafického znázornenia**: zobrazenie vývoja vybraných ukazovateľov pomocou grafov.

Zdrojom informácií na vypracovanie bakalárskej práce boli výkazy, ktoré sú súčasťou účtovnej závierky podniku, a to súvaha a výkaz ziskov a strát. Ďalším podkladom boli výročné správy podniku za sledované obdobia.

V kapitole **1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky** uvádzame myšlienky a názory autorov na problematiku nákladov a výnosov, klasifikácie nákladov a výnosov, kalkulovania nákladov, rozpočtovania nákladov a výnosov a vplyv finančnej krízy na náklady a výnosy. Pri vypracovaní tejto časti bakalárskej práce sme použili metódu selekcie.

Jadrom bakalárskej práce je kapitola **4 Výsledky práce**.

---

V podkapitole 4.1 Charakteristika analyzovanej spoločnosti sme sa zamerali na všeobecnú charakteristiku Menert, s. r. o., kde sme uviedli:

- predmet činnosti,
- charakteristiku jednotlivých divízií,
- štruktúru a vývoj pracovných síl.

Formou tabuliek a grafov sme analyzovali štruktúru a vývoj pracovných síl v rokoch 2007 - 2009. Pri vypracovávaní tejto časti sme použili metódu selekcie, komparácie, metódu grafického a tabuľkového zobrazenia.

V podkapitole 4.2 Základné ukazovatele podnikateľskej činnosti sme analyzovali ukazovatele súvahy a výkazu ziskov a strát, kde sme vypočítali medziročné indexy a rozdiely v sledovaných obdobiach. Údaje sme zoskupili do tabuliek a vývoj vybraných ukazovateľov sme zobrazili aj pomocou grafov.

Použili sme matematicko–štatistické metódy, metódu komparácie, metódu tabuľkového a grafického zobrazenia.

Čo sa týka ekonomických ukazovateľov, v tejto časti práce sme sa zamerali aj na výpočet a analýzu ukazovateľov rentability. Vypočítali sme ukazovatele rentability celkového kapitálu (1), rentability výnosov (2), rentability nákladov (3) a rentability tržieb (4).

Pri výpočte sme použili nasledovné metódy výpočtu:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (RCK)} = \frac{\check{C}VH + Un * (1 - Sd)}{CK} \quad (1)$$

kde:

$\check{C}VH$  - čistý výsledok hospodárenia (po zdanení)

$Un$  – nákladové úroky

$Sd$  – sadzba dane z príjmu

$CK$  – celkový vložený kapitál, t. j. zdroje podniku celkom

$$\text{Rentabilita výnosov (RV)} = \frac{\check{C}VH}{V} \quad (2)$$

kde:

$V$  – podnikové výnosy celkom



---

$$\text{Rentabilita nákladov (RN)} = \frac{\text{ČVH}}{N} \quad (3)$$

kde:

N – podnikové náklady celkom

$$\text{Rentabilita tržieb (RT)} = \frac{\text{ČVH}}{T} \quad (4)$$

kde:

T – tržby podniku, resp. tržby za výrobky a služby + tržby za predaný tovar

V podkapitole 4.3 Automatizovaný informačný systém sme charakterizovali podnikový informačný systém s. r. o. Menert. Pomocou metódy selekcie, metódy riadeného rozhovoru s ekonomickým riaditeľom podniku a metódy analýzy sme skúmali jednotlivé moduly IS a zistili, aké informácie o nákladoch a výnosoch poskytujú riadiacim pracovníkom.

V podkapitole 4.4 Vedenie analytickej evidencie na nákladových a výnosových účtoch uvádzame vybrané analytické účty a zdôrazňujeme ich význam. V tejto časti sme použili metódu selekcie.

V podkapitole 4.5 Sledovanie nákladov a výnosov podľa stredísk a výkonov sa zameriavame na dôležitosť sledovania a priradenia nákladov k jednotlivým strediskám a výkonom. Na základe informácií získaných najmä pomocou metódy riadeného rozhovoru uvádzame, ako Menert, s. r. o. sleduje náklady a výnosy podľa jednotlivých divízií a výkonov.

V podkapitole 4.6 Kalkulovanie nákladov analyzujeme systém zostavovania kalkulácií vo vybranej s. r. o. Použili sme tu predovšetkým metódu riadeného rozhovoru a matematickú metódu.

V podkapitole 4.7 Plánovanie a rozpočet nákladov a výnosov analyzujeme, aké plány sledovaná s. r. o. zostavuje, či zostavuje rozpočty a ako ich vyhodnocuje. Použili sme tu taktiež metódu riadeného rozhovoru s ekonomickým riaditeľom podniku.

---

V podkapitole 4.8 Sledovanie nákladov z enviromentálneho hľadiska skúmame, či podnik uplatňuje normu na sledovanie enviromentálnych nákladov, ako sleduje tieto náklady. Použili sme tu metódu riadeného rozhovoru.

V podkapitole 4.9 Sledovania nákladov na zabezpečenie kvality produkcie uvádzame, aké normy podnik uplatňuje na zabezpečenie kvality produkcie a ako sleduje náklady súvisiace s kvalitou produkcie. Použili sme metódu selekcie a riadeného rozhovoru.

V kapitole **5 Záver** sme pomocou metódy syntézy zhrnuli dosiahnuté výsledky. Táto časť obsahuje hodnotenia, odporúčania a návrhy na odstránenie nedostatkov pri sledovaní nákladov vo vybranej s. r. o.

---

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Charakteristika analyzovaného podnikateľského subjektu

Menert, spol. s r.o. vznikla v roku 1991. Podnikateľský plán bol založený na potrebe priemyselnej aj komunálnej sféry docieľiť efektívnejšiu výrobu tepla, skvalitnenie rozvodných sietí, rozúčtovanie nákladov na vykurovanie. V súčasnosti firma Menert, spol. s r.o. predstavuje spoľahlivého partnera pre širokú škálu činností prostredníctvom svojich divízií:

- divízia automatizácie, merania, regulácie,
- divízia stavebných a technologických činností,
- divízia strojárstva.

Samostatný celok tvoria aktivity v oblasti obnoviteľných zdrojov energie.

*Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je:*

- automatizácia, meranie a regulácia priemyselných procesov,
- tepelná technika v bytovo-komunálnej a priemyselnej sfére,
- strojárka a zámočnícka výroba,
- inžinierska činnosť vo výstavbe a realizácia stavieb,
- obnoviteľné zdroje energie na báze biomasy,
- bioplynové stanice Menert Ltd.

#### Charakteristika jednotlivých divízií

- **Divízia automatizácie, merania a regulácie** poskytuje komplexné služby v oblasti projektovania, dodávok, montáže, uvádzania do prevádzky, údržby a opráv prostriedkov automatizovaných systémov riadenia technologických procesov.

*Profil činnosti:*

- projekčná činnosť,
- riadenie technologických procesov,
- elektrické zariadenia a rozvody,
- presné prepočítavače prietoku plynov,
- údržba, opravy a poradenstvo,

- 
- kamerové monitorovacie systémy,
  - elektrická požiarne signalizácia.

- **Divízia stavebných a technologických činností** ponúka svojim zákazníkom všetky druhy stavebných prác a činností súvisiacich so stavebníctvom a zároveň zabezpečuje komplexné riešenie tepelného zabezpečenia objektu.

*Profil činnosti:*

- projekčná činnosť,
- výstavba a rekonštrukcia kotolní s využitím obnoviteľných zdrojov energie,
- moderné vykurovanie hál,
- solárne kolektory a tepelné čerpadlá,
- komplexná stavebná činnosť,
- výstavba bytových domov „na kľúč“,
- zatepovanie budov,
- rekonštrukcia striech,
- exteriérové a interiérové úpravy.

- **Strojárska divízia** je v súčasnosti stabilnou a postupne sa rozvíjajúcou výrobnou - obchodnou jednotkou spoločnosti.

*Profil činnosti:*

- projekčná činnosť,
- výroba a predaj izotermických kontajnerov,
- výroba, predaj, oprava a údržba vaňových, naťahovacích a skladových kontajnerov,
- zváranie oceľových, nerezových a hliníkových konštrukcií,
- zámočnícke práce.

- **Obnoviteľné zdroje energie**

- Menert, s. r.o. má dlhoročné skúsenosti s rekonštrukciou centrálnych zdrojov tepla a výstavbou technologických celkov. Ponúka svoje skúsenosti v oblasti prestavby tepelných zdrojov na alternatívne zdroje energie. Hlavným zámerom je využiť alternatívne palivo s cieľom znížiť palivovú zložku ceny tepla. Teplo sa získava efektívnym spaľovaním slamy a drevnej štiepky.

#### 4.1.1 Štruktúra a vývoj pracovných síl

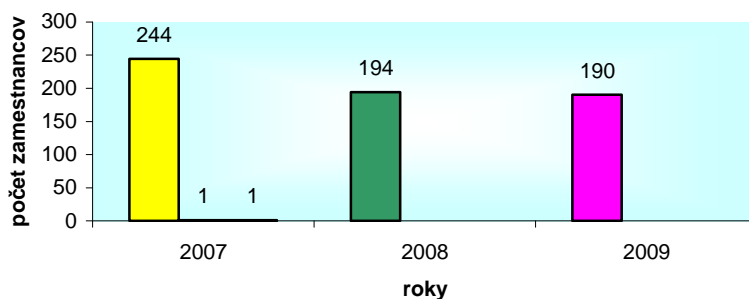
Tab. č. 1: Počet zamestnancov v rokoch 2007 – 2009

	2007		2008		2009		Index	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	2009/2007	2009-2007
<b>Počet zamestnancov spolu</b>	<b>244</b>	<b>100</b>	<b>194</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>100</b>	<b>77,87</b>	<b>-54</b>
<b>PODĽA POHLAVIA</b>								
Ženy	39	15,98	38	19,59	34	17,89	87,18	-5
Muži	205	84,02	156	80,41	156	82,11	76,10	-49
<b>PODĽA VEKU</b>								
V produktívnom veku	237	97,13	185	95,36	181	95,26	76,37	-56
V poproduktívnom veku	7	2,87	9	4,64	9	4,74	128,57	2
<b>PODĽA DOSIAHNUTÉHO VZDELANIA</b>								
Vysokoškolské	28	11,48	25	12,89	25	13,16	89,29	-3
úplne stredné vzdelanie	113	46,31	87	44,84	87	45,79	76,99	-26
stredné vzdelanie	99	40,57	77	39,69	73	38,42	73,74	-26
Základné	4	1,64	5	2,58	5	2,63	125,00	1
<b>PODĽA JEDNOTLIVÝCH KATEGÓRIÍ</b>								
vrcholové vedenie	7	2,87	7	3,61	7	3,68	100,00	0
technicko-správni zamestnanci	80	32,79	64	32,9	60	31,58	75,00	-20
Robotníci	157	64,34	123	63,4	123	64,74	78,34	-34

Zdroj: výročná správa podniku za roky 2007-2009

Graf č. 1:

Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2007-2009



Zdroj: vlasný nákres

Z grafu č. 1 môžeme skonštatovať, že počet zamestnancov v roku 2009 poklesol z hodnoty 244 na hodnotu 190. Oproti roku 2007 to znamená pokles o 22,16 %, resp. o 54 zamestnancov. Za hlavnú príčinu poklesu môžeme označiť vplyv finančnej krízy

na podnikateľský subjekt a snahu podniku znížiť mzdové náklady prepúšťaním zamestnancov.

## 4.2 Základné ukazovatele podnikateľskej činnosti

### 4.2.1 Analýza ukazovateľov súvahy

Súvaha poskytuje informácie o majetku podniku a o kapitálových zdrojoch jeho krytia. Majetok predstavujú aktíva podniku a zdroje podniku sú jeho pasíva. Tento výkaz je významným účtovným dokumentom, je vyhotovovaný vždy k určitému dátumu (v tomto prípade sme vychádzali zo súvahy zostavenej na konci účtovného obdobia, teda k 31.12).

Tab. č. 2: Prehľad o stave, štruktúre a vývoji majetku

AKTÍVA	2007		2008		2009		Index (%)
	€	%	€	%	€	%	2009/2007
<b>Spolu majetok</b>	<b>6317666</b>	<b>100,00</b>	<b>14917530</b>	<b>100,00</b>	<b>9383212</b>	<b>100,00</b>	<b>148,52</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>2852685</b>	<b>45,15</b>	<b>5014852</b>	<b>33,62</b>	<b>4454251</b>	<b>47,47</b>	<b>156,14</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	20580	0,33	12324	0,08	5265	0,06	25,58
Dlhodobý hmotný majetok	2620859	41,48	4043070	27,10	3449409	36,76	131,61
Dlhodobý finančný majetok	211246	3,34	959458	6,43	999577	10,65	473,18
<b>Obežný majetok</b>	<b>3072993</b>	<b>48,64</b>	<b>9877382</b>	<b>66,21</b>	<b>4902929</b>	<b>52,25</b>	<b>159,55</b>
Zásoby	319160	5,05	5761285	38,62	2740856	29,21	858,77
Pohľadávky (dlhodobé a krátkodobé)	2284605	36,16	2068799	13,87	1994171	21,25	87,29
Finančné účty	469229	7,43	2047298	13,72	167902	1,79	35,78
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>391987</b>	<b>6,20</b>	<b>25296</b>	<b>0,17</b>	<b>26032</b>	<b>0,28</b>	<b>6,64</b>

Zdroj: podklady sledovaného podniku a vlastné výpočty

V roku 2009 neobežný majetok tvoril 47,47 % z celkového majetku. Obežný majetok predstavoval najpočetnejšiu časť majetku, tvoril 52,25 % z celkového majetku. Časové rozlíšenie v tomto roku tvorilo len 0,28 % z celkového majetku.

Zásoby sa v roku 2009 zvýšili oproti roku 2007 až o 758,77 %. Najvýraznejší pokles sme zaznamenali pri časovom rozlíšení, ktoré sa v roku 2009 znížilo oproti roku 2007 až o 93,36 %. V roku 2009 výrazne poklesla aj hodnota dlhodobého nehmotného majetku (DNM), ktorá poklesla oproti roku 2007 o 74,42 %. Možno predpokladať, že podnik sa

snažil zvýšiť svoje tržby predajom DNM. V tom istom roku výrazne vzrástla hodnota dlhodobého finančného majetku, ktorá sa zvýšila oproti roku 2007 o 373,18 %.

Tab. č. 3: Prehľad o stave a štruktúre vlastného imania a záväzkov

PASÍVA	2007		2008		2009		Index (%)
	€	%	€	%	€	%	2009/2007
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>6317666</b>	<b>100,00</b>	<b>14917530</b>	<b>100,00</b>	<b>9383212</b>	<b>100,00</b>	<b>148,52</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>1782547</b>	<b>28,22</b>	<b>2019182</b>	<b>13,54</b>	<b>2285945</b>	<b>24,36</b>	<b>128,24</b>
Základné imanie	39833	0,63	39833	0,27	40000	0,43	100,42
Kapitálové fondy	431687	6,83	431686	2,89	408453	4,35	94,62
Fondy zo zisku	14838	0,23	14846	0,10	14846	0,16	100,06
VH minulých rokov	1148012	18,17	1305230	8,75	1532817	16,34	133,52
<b>VH za účtovné obdobie</b>	<b>148178</b>	<b>2,35</b>	<b>227587</b>	<b>1,53</b>	<b>271699</b>	<b>2,90</b>	<b>183,36</b>
<b>Celkové záväzky</b>	<b>3888900</b>	<b>61,56</b>	<b>9131673</b>	<b>61,21</b>	<b>6636079</b>	<b>70,72</b>	<b>170,64</b>
Rezervy	103797	1,64	91333	0,61	109291	1,16	105,29
Záväzky (dlhodobé a krátkodobé)	2438425	38,60	6161986	41,31	4464049	47,57	183,07
Bankové úvery a výpomoci	1346677	21,32	2878354	19,30	2062739	21,98	153,17
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>646219</b>	<b>10,23</b>	<b>3766675</b>	<b>25,25</b>	<b>461188</b>	<b>4,92</b>	<b>71,37</b>

Zdroj: podklady sledovaného podniku a vlastné výpočty

V roku 2009 vlastné imanie predstavovalo 24,36 % z celkového kapitálu podniku. V tom istom roku tvorili celkové záväzky 70,72 % z celkového kapitálu a časové rozlíšenie predstavovalo 4,92 %. Sledovaný podnik je v tomto roku na hranici zadĺženosti. Vlastné imanie vypovedá o stabilite podniku, z tohto hľadiska hodnotíme podnik za málo stabilný.

Pri analýze položiek pasív môžeme skonštatovať, že okrem kapitálových fondov a časového rozlíšenia všetky položky pasív v roku 2009 vzrástli oproti roku 2007. Hodnotíme to ako pozitívny jav.

Najvýraznejší vzrast sme zaznamenali vo výsledku hospodárenia, ktorý v roku 2009 vzrástol oproti roku 2007 o 83,36 %, čo považujeme za veľmi priaznivý vývoj podniku. Z toho vyplýva aj skutočnosť, že podnik dokázal zvyšovať zisk aj v čase fináčnej krízy.

Výrazne vzrástli aj celkové záväzky, ktoré sa v roku 2009 zvýšili o 70,64 % oproti roku 2007.

#### 4.2.2 Analýza ukazovateľov výkazu ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát (nazývaný aj výsledovka) informuje o výnosoch a nákladoch podniku za určité účtovné obdobie. Ich rozdielom je výsledok hospodárenia, ktorým môže byť zisk (náklady < výnosy) alebo strata (náklady > výnosy).

Tab. č. 4: Stav a vývoj výnosov v rokoch 2007 - 2009

VÝNOSY	V celých eurách			Index v %		Rozdiel	
	2007	2008	2009	2008/2007	2009/2008	2008-2007	2009-2008
Výroba	9927770	17034724	7625146	171,59	44,76	7106954	-9409578
Tržby z predaja DM a materiálu	20381	10764	3100387	52,81	28803,30	-9617	3089623
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	49492	34699	101367	70,11	292,13	-14793	66668
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>9997643</b>	<b>17080187</b>	<b>10826900</b>	<b>170,84</b>	<b>63,39</b>	<b>7082544</b>	<b>-6253287</b>
Tržby z predaja cenných papierov a podielov	18257	1212813	559235	6643,00	46,11	1194556	-653578
Výnosové úroky	564	11124	13401	1972,34	120,47	10560	2277
Kurzové zisky	3485	38657	2405	1109,24	6,22	35172	-36252
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	83317	11386	17	13,67	0,15	-71931	-11369
<b>Výnosy z finančnej činnosti</b>	<b>105623</b>	<b>1273980</b>	<b>575058</b>	<b>1206,16</b>	<b>45,14</b>	<b>1168357</b>	<b>-698922</b>
Mimoriadne výnosy	16232	927	48	5,71	5,18	-15305	-879
<b>Výnosy z mimoriadnej činnosti</b>	<b>16232</b>	<b>927</b>	<b>48</b>	<b>5,71</b>	<b>5,18</b>	<b>-15305</b>	<b>-879</b>
<b>Výnosy spolu</b>	<b>10119498</b>	<b>18355094</b>	<b>11402006</b>	<b>181,38</b>	<b>62,12</b>	<b>8235596</b>	<b>-6953088</b>

Zdroj: podklady sledovaného podniku a vlastné výpočty

Výnosy z hospodárskej činnosti vzrástli v roku 2008 oproti roku 2007 o 70,84 %. V roku 2009 sme zaznamenali pokles oproti roku 2008 o 36,61 %, ktorý bol spôsobený predovšetkým znížením výroby o 9 409 578 €, resp. o 55,24 %. Najvyšší nárast v roku 2009 predstavovali tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu, ktoré vzrástli v roku 2009 oproti roku 2008 až o 3 089 623 € čiže o 28 703 %.

Výnosy z finančnej činnosti sa zvýšili v roku 2008 oproti roku 2007 o 1 106 %, avšak v roku 2009 poklesli oproti roku 2008 o 54,86 %. Tento výrazný pokles zapríčinil najmä pokles tržieb z predaja cenných papierov a podielov, ktoré sa v roku 2009 znížili o 53,89 %, teda o 653 578 €.

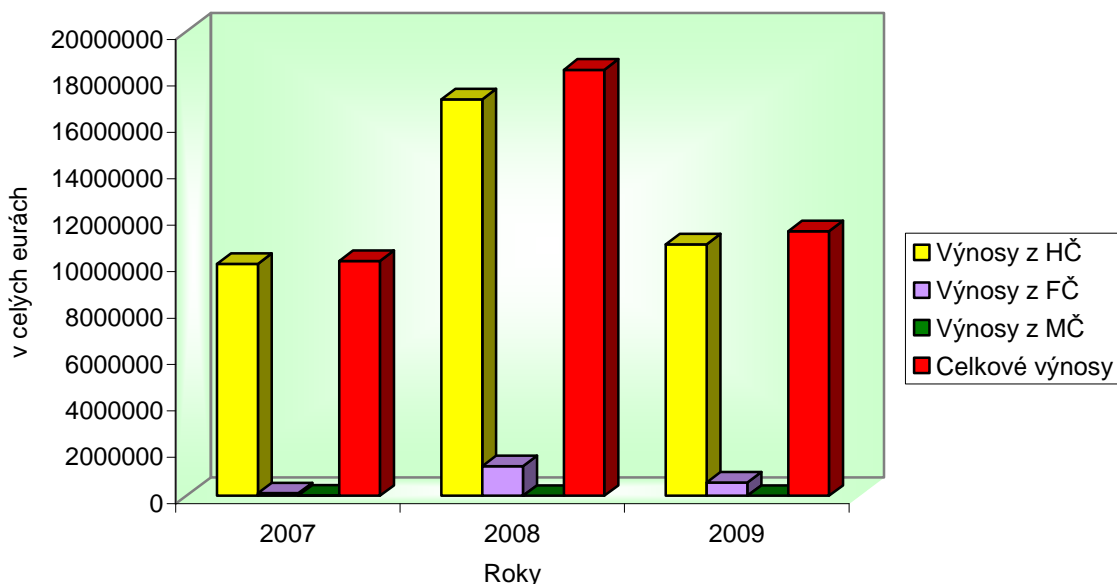


Výnosy z mimoriadnej činnosti mali v sledovaných obdobiach klesajúcu tendenciu. V roku 2009 poklesli o 94,82 % s porovnaním s rokom 2008. Najvyšší podiel predstavovali v roku 2007. V roku 2008 sme zaznamenali pokles o 94,29 % oproti roku 2007.

Celkové výnosy v roku 2009 predstavovali 11 402 006 €, oproti roku 2008 sa znížili o 37,88 %. Najvyššiou položkou celkových výnosov sú výnosy z hospodárskej činnosti. Avšak na poklese celkových výnosov sa v roku 2009 podieľali všetky položky výnosov, čiže výnosy z hospodárskej, finančnej a mimoriadnej činnosti.

Graf č. 2:

**Vývoj výnosov v rokoch 2007 - 2009**



Zdroj: účtovné závierky podniku

Z grafu vidíme, že vývoj celkových výnosov mal v sledovaných obdobiach kolísavý priebeh. Kým ich hodnota v roku 2008 sa zvýšila oproti roku 2007 o 81,38 %, v roku 2009 sme zaznamenali ich pokles. Podobný vývoj sme zaznamenali aj u výnosoch z HČ, FČ a MČ, ktoré mali tiež kolísavý charakter.

Tab. č. 5: Stav a vývoj nákladov v rokoch 2007 - 2009

NÁKLADY	V celých eurách			Index v %		Rozdiel	
	2007	2008	2009	2008/2007	2009/2008	2008-2007	2009-2008
Výrobná spotreba	6803392	13795527	5140293	202,77	37,26	6992135	-8655234
Osobné náklady	2648078	2941631	2609521	111,09	88,71	293553	-332110
Dane a poplatky	28148	33286	34524	118,25	103,72	5138	1238
Odpisy DHM a DNM	227345	224636	246266	98,81	109,63	-2709	21630
ZC predaného DM a predaného materiálu	11684	6262	2739987	53,59	43755,78	-5422	2733725
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	9958	23336	36590	234,34	156,80	13378	13254
<b>Náklady z hospodárskej činnosti</b>	<b>9728607</b>	<b>17024678</b>	<b>10807181</b>	<b>175,00</b>	<b>63,48</b>	<b>7296071</b>	<b>-6217497</b>
Predané cenné papiere	69143	837040	28514	1210,59	3,41	767897	-808526
Nákladové úroky	10489	112773	137660	1075,13	122,07	102284	24887
Kurzové straty	18257	35164	10815	192,61	30,76	16907	-24349
Ostatné náklady na finančnú činnosť	62902	51127	73441	81,28	143,64	-11775	22314
<b>Náklady z finančnej činnosti</b>	<b>160791</b>	<b>1036104</b>	<b>250430</b>	<b>644,38</b>	<b>24,17</b>	<b>875313</b>	<b>-785674</b>
Mimoriadne náklady	0	0	0	-	-	0	0
<b>Náklady z mimoriadnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Náklady spolu</b>	<b>9889398</b>	<b>18060782</b>	<b>11057611</b>	<b>182,63</b>	<b>61,22</b>	<b>8171384</b>	<b>-7003171</b>

Zdroj: podklady sledovaného podniku a vlastné výpočty

Náklady z hospodárskej činnosti tvorili najväčšiu položku z celkových nákladov vo všetkých sledovaných účtovných obdobiach.

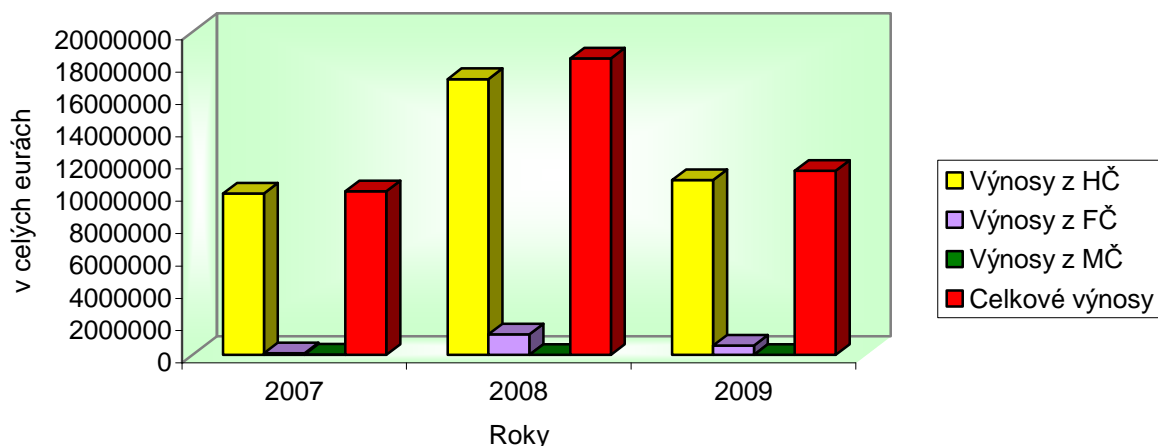
Náklady z hospodárskej činnosti v roku 2008 vzrástli oproti roku 2007 o 75 %. V roku 2009 poklesli o 36,52 % oproti roku 2008. Pokles hospodárskych nákladov v roku 2009 zapríčinilo zníženie výrobnéj spotreby v roku 2009 oproti roku 2008 o 8 655 234 €, resp. o 62,74 %.

Náklady z finančnej činnosti sa zvýšili v roku 2008 oproti roku 2007 o 544,38 %. V roku 2009 oproti roku 2008 sa znížili až o 75,83 %. Tento pokles zapríčinil predovšetkým pokles v predaji cenných papierov a podielov v roku 2009 oproti roku 2008 o 96,59 %. Najvyššou položkou finančných nákladov boli v roku 2009 nákladové úroky vo výške 137 660 €.

Podnik v sledovaných obdobiach nevykazoval mimoriadne náklady.

Graf č. 3:

Vývoj nákladov v rokoch 2007 - 2009



Zdroj: účtovné závierky podniku

Vývoj nákladov mal v sledovaných obdobiach taktiež kolísavý charakter (podobne ako výnosy). V roku 2008 sa hodnota celkových nákladov výrazne zvýšila, čo však nemožno považovať za negatívny jav, pretože v tom istom období sa zvýšila aj hodnota celkových výnosov, ktorá prekročila hodnotu celkových nákladov. V roku 2009 oproti roku 2008 sa hodnota celkových nákladov znížila, čo považujeme za pozitívny jav.

Tab. č. 6: Stav a vývoj výsledku hospodárenia v rokoch 2007 - 2009

Výsledok hospodárenia	V celých eurách			Index v %		Rozdiel	
	2007	2008	2009	2008/2007	2009/2008	2008-2007	2009-2008
VH z hospodárskej činnosti	269036	55509	19719	20,63	35,52	-213527	-35790
VH z finančnej činnosti	-55168	237876	324628	431,18	136,47	293044	86752
VH z mimoriadnej činnosti	16232	927	48	5,71	5,18	-15305	-879
<b>VH za účtovné obdobie Pred zdanením</b>	<b>230100</b>	<b>294312</b>	<b>344395</b>	<b>127,91</b>	<b>117,02</b>	<b>64212</b>	<b>50083</b>
Daň z príjmov z bežnej činnosti	81923	66725	72696	81,45	108,95	-15198	5971
<b>VH za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>148178</b>	<b>227587</b>	<b>271699</b>	<b>153,59</b>	<b>119,38</b>	<b>79409</b>	<b>44112</b>

Zdroj: podklady sledovaného podniku a vlastné výpočty

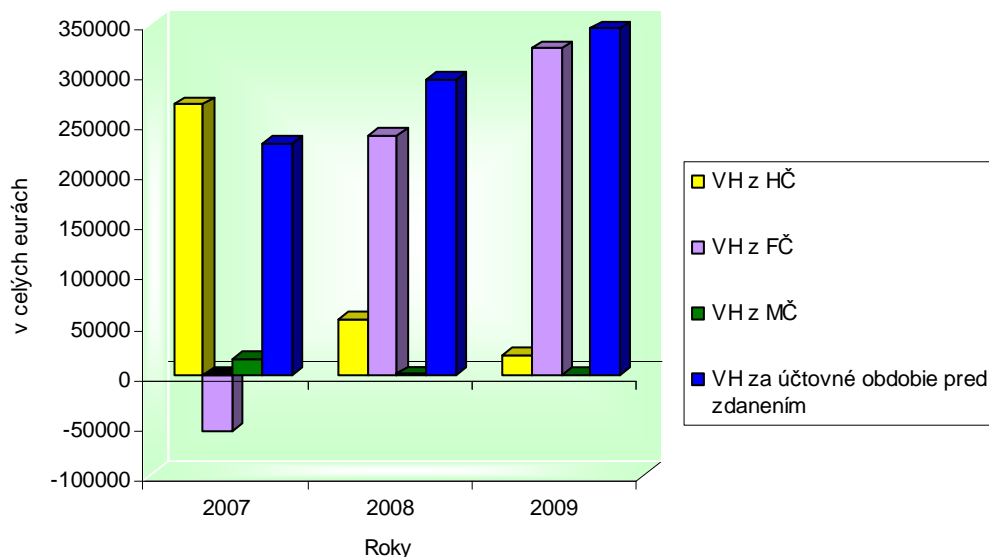
Výsledok hospodárenia mal v sledovaných obdobiach rastúcu tendenciu. Považujeme to za pozitívny vývoj podniku. Najvyššiu hodnotu dosahoval v roku 2009 a to 271 699 €, čo predstavoval nárast o 19,38 % oproti roku 2008. Najviac sa na tomto vývoji podieľal

---

výsledok hospodárenia z finančnej činnosti, ktorý v roku 2009 vzrástol o 36,47 %, resp. o 86 752 € oproti roku 2008.

Graf č. 4:

**Vývoj výsledku hospodárenia pred zdanením v rokoch 2007 - 2009**



Zdroj: účtovné závierky podniku

Z grafu vidíme, že vývoj VH z hospodárskej a mimoriadnej činnosti mal v sledovanom období klesajúcu tendenciu. Naopak vývoj VH z finančnej činnosti mal rastúcu tendenciu. Výsledok hospodárenia pred zdanením mal v sledovanom období priaznivý vývoj. Jeho hodnota postupne narastala.

VH z hospodárskej činnosti sa v roku 2009 znížil o 64,48 % oproti roku 2008. VH z mimoriadnej činnosti sa v roku 2009 znížil o 94,82 % oproti roku 2008. Tu už môžeme označiť vplyv finančnej krízy na výsledok hospodárenia podniku, avšak celkový výsledok hospodárenia vykazuje kladné hodnoty vďaka narastajúcim hodnotám VH z finančnej činnosti.

Z analýzy nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia sme k dospeli k záveru, že činnosť podniku bola v sledovaných obdobiach zisková, čo znamená pre podnik priaznivý vývoj jeho podnikateľskej činnosti.

---

#### 4.2.3 Výpočet a analýza ekonomických ukazovateľov

Tab. č. 7: Výpočet ukazovateľov rentability

Ukazovateľ	Sledovaný rok			Index 2008/2007 v %	Index 2009/2008 v %
	2007	2008	2009		
Celková rentabilita	0,0323	0,0214	0,0408	66,15	191,02
Rentabilita tržieb	0,0125	0,0193	0,0197	154,68	102,29
Rentabilita výnosov	0,0050	0,0044	0,0103	89,14	232,68
Nákladová rentabilita	0,0127	0,0195	0,0200	154,36	102,12

Zdroj: vlastné výpočty

**Rentabilita celkového kapitálu** vyjadruje, s akou intenzitou sa reprodukuje celkový kapitál vložený do podniku (vlastný + cudzí), a je kritériom rozmiestnenia kapitálu. Každý podnikateľský subjekt sa snaží o čo najvyššiu jeho hodnotu. V roku 2008 oproti 2007 sa hodnota tohto ukazovateľa znížila o 33,85 %. Naopak v roku 2009 oproti roku 2008 sa jeho hodnota zvýšila o 91,02 %. Rentabilita celkového kapitálu mala teda v sledovanom období kolísavý priebeh.

**Rentabilita výnosov** patrí k rozhodujúcim ukazovateľom pre umiestnenie kapitálu zo strany investorov. Rentabilita výnosov sa v sledovanom období vyvíjala pozitívnym smerom. Jej hodnota v roku 2009 vzrástla oproti roku 2007 o 106 %.

**Rentabilita nákladov** poukazuje, aký pomer má zisk na vynaložených celkových nákladoch v podniku. V roku 2009 na 1 euro nákladov pripadalo 0,02 eur zisku. Rentabilita nákladov mala v sledovanom období rastúcu tendenciu, z toho vyplýva, že podnik bol v sledovaných obdobiach ziskový.

**Rentabilita tržieb** charakterizuje trhovú úspešnosť podniku. Úzko súvisí s ukazovateľom nákladovosti. Odpovedá na otázku, koľko zisku vyprodukovala firma na jedno euro tržieb. V sledovanom období rástla hodnota tohto ukazovateľa, čo pokladáme za priaznivý vývoj. V roku 2009 na jedno euro tržieb pripadalo 0,0197 eur zisku.

Vysoko pozitívne hodnotíme, že Menert, s. r. o. dokázala zvyšovať rentabilitu aj v čase hospodárskej krízy.

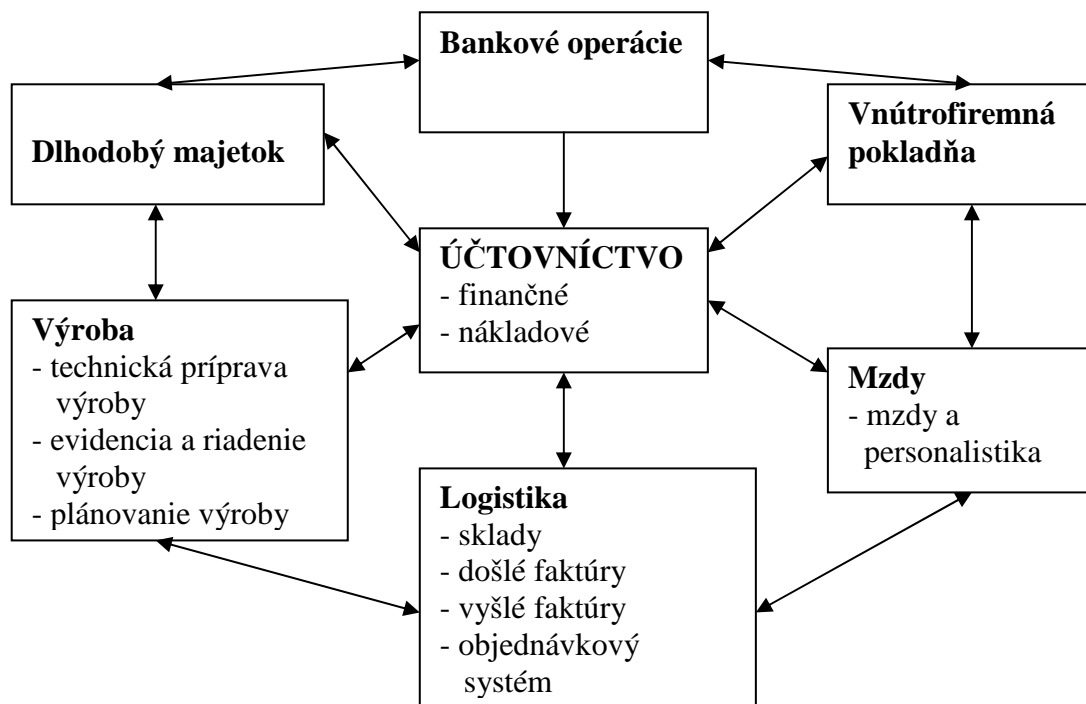
---

### 4.3 Automatizovaný informačný systém

S. r. o. Menert používa na vedenie účtovníva informačný systém SPIN od Datalocku. Systém SPIN predstavuje špičkové riešenie informačného systému spoločnosti pokrývajúce všetky podstatné oblasti riadenia podniku. SPIN je najkomplexnejší informačný systém slovenskej produkcie.

SPIN je otvoreným informačným systémom. Je schopný pracovať aj s inými systémami. Všetky dátové okná je možné vyexportovať do rôznych formátov, napr. xBase, Excel, html, text a pod. Taktiež je možné napríklad importovať kurzový lístok NBS z internetu, importovať objednávky z internetu, potvrdzovať alebo zadávať objednávky e-mailom a podobne.

Obr. č. 1: Schéma jednotlivých modulov informačného systému využívaných v Menert, s. r. o.



Zdroj: vlastný nákres

---

## **Základná charakteristika modulov využívaných v sledovanom podniku**

### Finančné účtovníctvo

Modul vykonáva integráciu údajov z prvotných evidencií (spracováva údaje z prvotných dokladov ako napr.: pokladničný doklad, bankový výpis, príjemka alebo výdajka materiálu, faktúra a pod.), a tým zabezpečuje aktualizáciu informácií v účtovníctve ako aj v ostatných finančných moduloch. Sledujú sa tu napríklad *náklady* na spotrebu energie, dane a poplatky, úroky, pokuty a penále, atď.

### Nákladové účtovníctvo

Modul poskytuje strategické informácie pre riadenie a kontrolu hospodárskej činnosti podniku. Člení *náklady* a *výnosy* na jednotlivé prvky organizačnej štruktúry a identifikuje ich až na konkrétny typ ekonomického objektu.

*Organizačná štruktúra* (OŠ) podniku je hierarchická štruktúra, ktorá odráža vnútorné členenie podniku. Jej hĺbka ani rozsah nie je systémom nijako obmedzovaná čo umožňuje organizácii zdefinovať organizačné členenie presne podľa svojej potreby (závod, stredisko, oddelenie, ...). Pod organizačnou štruktúrou spoločnosti Menert, s. r. o. rozumieme jednotlivé *divízie*.

*Ekonomický objekt* (EO) je nástrojom identifikácie hospodárskej činnosti podniku. Umožňuje sledovať a triediť jednotlivé *nákladové* činnosti organizácie. Ekonomický objekt môže byť napr. zákazka, auto, cenné papiere atď. Ekonomickým objektom v sledovanej spoločnosti sú *zákazky*.

Takto sledované *náklady* a *výnosy* umožňujú spoločnosti získavať informácie o hospodárskych výsledkoch jednotlivých divízií a taktiež vyhodnotiť jednotlivé zákazky podniku. Získané informácie je možné prezerat' v tabuľkovej forme alebo v podobe grafov.

## **Logistika**

Logistika je modulárne členený logistický reťazec zabezpečujúci materiálové a tovarové toky a dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Skladá sa z niekoľkých navzájom prepojených základných modulov:

### Sklad materiálu/tovaru

Modul rieši časť logistického reťazca, ktorá súvisí s príjmom materiálu na sklad, sledovaním jeho stavu a výdajom. Obsahuje evidencie skladov, produktov, skladových kariet a stavov skladov v rôznych časových obdobiach. Tento modul umožňuje sledovať

---

*náklady* súvisiace s nákupom, pohybom a výdajom (spotrebou) materiálu a tovaru. Taktiež umožňuje sledovať *výnosy* súvisiace s predajom materiálu a tovaru.

### Objednávkový systém

Objednávkový systém umožňuje rôznymi spôsobmi zadávať a viesť celú internú agendu objednávok a žiadaniek spolu s plnohodnotným sledovaním ich stavu (vybavená, čiastočne vybavená, nevybavená). Má plné prepojenie na ostatné evidencie (sklad, cenotvorba, fakturácia) a využíva množstvo preddefinovaných údajov a väzieb.

### Mzdy a personalistika

Tento modul slúži podniku na vedenie podrobnej evidencie zamestnancov a pracovných pomerov, výpočet záloh a výplat, začlenenie pracovných pomerov do organizačnej štruktúry a optimálne obsadzovanie pracovných miest. Umožňuje sledovanie *mzdových nákladov* podrobne na jednotlivé prvky organizačnej štruktúry (divízie), prípadne na ekonomické objekty (zákazky). V tomto module sa sledujú všetky osobné náklady účtovej skupiny 52 – Osobné náklady.

Modul Mzdy je priamo previazaný s účtovníctvom, čo umožňuje automatické zaúčtovanie spracovaných výplat. Modul je napojený aj na bankový systém, kde sa využíva široká škála úhrady miezd.

### **Vnútrofiremná pokladňa**

Umožňuje sledovať všetky pohyby realizované v hotovosti, ktoré sa zaznamenávajú do pokladničnej knihy. Základnými dokladmi v tomto podsysteme sú príjmový a výdavkový pokladničný doklad. Sledujú sa tu napríklad *náklady* za nakúpené služby, cestovné a pod. a taktiež *výnosy*, ktoré vznikajú pri predaji majetku v hotovosti.

### **Bankové operácie**

Modul bankové operácie slúži na sledovanie bezhotovostne realizovaných platieb, ktoré sa zaznamenávajú na bankový účet. Sledujú sa tu napríklad nákladové účty, ako sú debetné úroky, podplatky za vedenie účtu, kurzové straty a výnosové účty, ako sú kurzové zisky, inkaso odberateľov na bankový účet, kreditné úroky a iné.

### **Dlhodobý majetok**

Tento modul zabezpečuje sledovanie dlhodobého majetku od jeho obstarania, zaradenia do používania cez rôzne pohyby počas účtovného obdobia až po jeho vyradenie z evidencie. Sledujú sa tu *náklady*, ako sú odpisy, zostatková cena predaného dlhodobého majetku a výnosy, ako sú aktivácia DM, tržby z predaja DM, atď.



---

### Technická príprava výroby

Technická príprava výroby tvorí základný modul, ktorého výstupy majú vplyv takmer na všetky činnosti podniku. Modul umožňuje spracovať kompletnú dokumentáciu nového výrobku a na základe platnej dokumentácie počítať cenové kalkulácie, ktoré pozostávajú z vypočítaných *nákladových* položiek a réžií stredísk a pracovísk, dosadených do kalkulačných vzorcov.

### Evidencia a riadenie výroby

V procese výroby sú postupne evidované údaje o priebehu výrobného procesu, ako je evidencia vykonaných operácií, evidencia nepodarkov, sledovanie a evidencia kooperácií, kompletná evidencia o výrobných robotníkoch. Tvorí sa celý rad prehľadov o pracovníkoch a výrobných zákazkách. Modul zabezpečuje tlač výrobných podkladov, ako sú materiálové výdajky, mzdové lístky a sprievodky dielca. Vytvára zásobník práce pre konkrétne stredisko podľa termínu začatia výrobných zákazky.

### Plánovanie výroby

Modul Plánovanie výroby slúži na časové a množstevné plánovanie podľa typu výroby. Preberá potvrdené zmluvy z odbytu. Plánovanie pracuje tak, že v rámci existujúcej záťaže výroby a požadovaného termínu dodania časovo zaplánuje konkrétnu výrobnú zákazku a odovzdá zásobovaniu vecné a časové požiadavky na materiál a odbytu potvrdí reálny termín dodávky. Sledujú sa tu plánované *náklady* a *výnosy*, ktoré sa porovnávajú so skutočne vynaloženými nákladmi počas účtovného obdobia.

### **Informačný systém pre potrebu manažmentu podniku**

Účtovníctvo a manažérske riadenie podniku spolu súvisia a sú vzájomne prepojené. Manažéri firmy získavajú z účtovníctva informácie pre rozhodovanie. Z tohto hľadiska plní účtovníctvo významnú funkciu pre vrcholový manažment podniku. Manažéri majú taktiež prístup k jednotlivým modulom. Moduly sú zabezpečené ochranným kódom, je to z dôvodu ochrany osobných údajov, v prípade zmeny v IS je systém schopný identifikovať, kto zmenu spôsobil.

Zostavy o nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia ekonomického objektu a organizačnej štruktúry IS vytláča podľa potrieb manažérov a manažéri ich následne vyhodnocujú. Informačný systém obsahuje analytický modul, kde si vie manažér sám

---

nadefinovať svoju požiadavku, čo chce sledovať. Zostavy slúžia aj na výpočet požadovaných ekonomických ukazovateľov.

#### **4.4 Vedenie analytickej evidencie na nákladových a výnosových účtoch**

Z dôvodu prehľadnosti a podrobnejšieho členenia obsahu syntetických účtov vedie podnik analytickú evidenciu, ktorú tvoria príslušné analytické účty k syntetickým účtom. Spôsob vytvárania analytických účtov závisí od toho, čo chce podnik sledovať v rámci účtovníctva. Analytické účty umožňujú konkretizovať nákladové a výnosové účty na podrobnejšie členenie, ako je to v účtovom rozvrhu.

Sledovaný podnik využíva viacstupňové členenie analytických účtov. Z dôvodu rozsiahlej činnosti podniku uvádzame len niektoré.

*Analytická evidencia vedená na vybraných nákladových a výnosových účtoch:*

##### **501 – spotreba materiálu**

- 501 100 – kancelárske potreby
- 501 101 – odborná literatúra
- 501 102 – čistiace a hygienické potreby
- 501 104 – DHM do 1 000 eur
- 501 105 – náhradné diely
- 501 106 – náradie
- 501 107 – mazadlá
- 501 200 – PHM - nafta
- 501 201 – PHM - benzín

##### **601 – tržby za vlastné výrobky**

- 601 100 - kontajnery
- 601 200 - ostatné
- 601 300 - zverence

K syntetickému účtu 501 je vedená analytická evidencia podľa toho, aký druh materiálu sa v podniku spotreboval. Jednotlivé druhy materiálu tvoria samostatný analytický účet. K syntetickému účtu 601 je vedená analytická evidencia podľa jednotlivých výrobkov podniku. Takto má podnik prehľad, koľko z celkových tržieb pripadá na jednotlivé výrobky.

---

Podnik sleduje taktiež daňové a nedaňové náklady a výnosy pomocou analytickej evidencie. Účty s koncovým trojčísлом 999 sú daňovo neuznané. Patria sem napríklad účty:

501 999 – spotreba materiálu – PHM - nedaňové

512 999 – cestovné nad limit

513 999 – reklamné a propagačné predmety nad 16,60 €

527 999 – náklady na vzdelanie

Náklady, ktoré nie sú daňovo uznané, tvoria pripočítateľnú položku k základu dane pri vyčíslení výsledku hospodárenia na konci účtovného obdobia. Analytické členenie účtov na nedaňové umožňuje podniku mať prehľad o týchto účtoch a na konci účtovného obdobia dokáže účtovník automaticky zistiť výšku pripočítateľných a odpočítateľných položiek k základu dane.

#### **4.5 Sledovanie nákladov a výnosov podľa stredísk a výkonov**

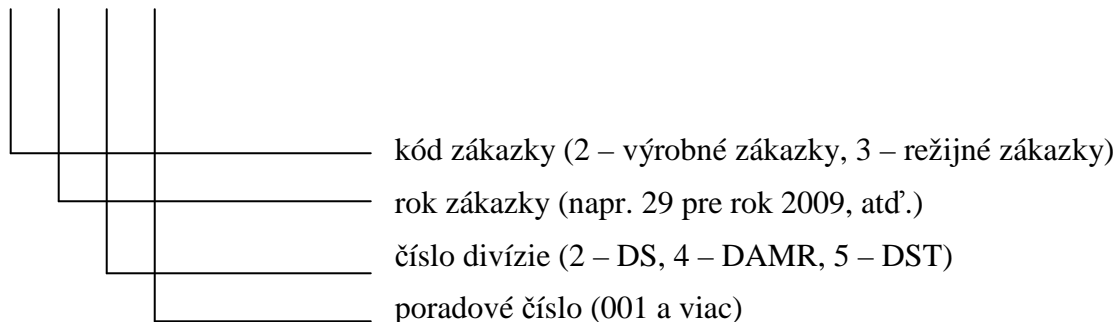
Sledovanie nákladov a výnosov podľa stredísk a výkonov je pre podnik nesmierne dôležité. Priradenie jednotlivých nákladov a výnosov ku konkrétnemu stredisku umožňuje sledovať náklady a výnosy podľa jednotlivých stredísk a následne vyhodnocovať výsledok hospodárenia týchto stredísk.

Ako sme už uviedli v časti 4.3, podnik sleduje náklady a výnosy na konkrétne ekonomické objekty (EO), ktorými sú zákazky podniku a následne na jednotlivé organizačné štruktúry (OŠ), ktorými sú divízie spoločnosti. Informačný systém pri účtovaní nákladov a výnosov vyžaduje, aby podnik uviedol číselný kód EO, ktorého sa zákazka týka, a následne číselný kód OŠ, v rámci ktorej sa náklady a výnosy sledujú. Len takto zadané náklady a výnosy umožňujú podniku prideliť náklady a výnosy ku konkrétnym strediskám a výkonom a vyčísliť výsledok hospodárenia jednotlivých zákaziek a divízií spoločnosti.

---

Číslovanie zákaziek sa vykonáva pomocou nasledujúceho číselného kódu:

X X X X



V sledovanom podniku je vytvorených niekoľko stredísk (viď tab. č. 6).

*Tab. č. 6: Strediská spoločnosti Menert, s. r. o.*

Číselné označenie	Názov strediska
1000	úsek generálneho riaditeľa
2000	divízia strojárstva
3000	ekonomický úsek
4000	divízia automatizácie, merania, regulácie
5000	divízia stavebných a technologických činností
6000	obchodný úsek, materiálovo – technologické zásobovanie
8000	všeobecné náklady – náklady týkajúce sa celej spoločnosti

Zdroj: selekcia z organizačnej štruktúry podniku (viď príloha č. 1)

*Tab. č. 7: Výnosy divízie strojárstva*

<b>601000</b>	<b>Tržby za vlastné výrobky</b>
<b>601100</b>	<b>KONTAJNERY</b>
601101	subdodávka
601102	materiál
601103	vlastná práca
601104	ostatné
<b>601200</b>	<b>OSTATNÉ</b>
601201	subdodávky
601202	materiál
601203	vlastná práca
601204	ostatné
<b>601300</b>	<b>ZVARENCE</b>
601301	subdodávka
601302	materiál
601303	vlastná práca
601304	ostatné

Zdroj: selekcia z účtového rozvrhu podniku

Výkony jednotlivých stredísk sa rozlišujú v účtovníctve na základe analytickej evidencie vedenej k príslušným syntetickým účtom výnosov (vid' tab. č. 7). Analytická evidencia nákladových a výnosových účtov je uvedená v prílohe č. 2.

Vnútropodnikové náklady sa účtujú na účte 599 a vnútropodnikové výnosy sa účtujú na účte 699.

## 4.6 Kalkulovanie nákladov

Riadenie nákladov si vyžaduje aj ich sledovanie z hľadiska vecného, t. j. podľa výkonov. To je úlohou kalkulácií vlastných nákladov.

Sledovaný podnik Menert, s. r. o. využíva na kalkulovanie nákladov všeobecný kalkulačný vzorec (vid' obr. č. 2 ).

Obr. č. 2: Všeobecný kalkulačný vzorec<sup>1</sup>

Kalkulácia	Číslo riadku	Kalkulačná položka	€
nákladová	1.	Priamy materiál	
	2.	Priame mzdy	
	3.	Náklady na technický rozvoj	
	4.	Ostatné priame náklady	
	5.	Výrobná réžia	
	6.	Vlastné náklady výroby (r. 1. až r. 4.)	
	7.	Správna réžia	
	8.	Vlastné náklady na výkon (r. 6 + r. 7.)	
	9.	Odbytové náklady	
	10.	Úplné vlastné náklady na výkon (r. 8 + 9.)	
cenová	11.	Zisk (strata)	
	12.	Základná (ponuková) cena (r. 10. + r. 11.)	

Z dôvodu širokej škály činností sledovanej spoločnosti sme sa zamerali na kalkulovanie nákladov strojárskej divízie, nakoľko táto divízia predstavuje výrobnú činnosť spoločnosti. Ako sme už uviedli v časti 4.1 strojárska divízia vyrába izotermické

<sup>1</sup> Gurčík, Lubomír. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. Nitra: SPU, 2004. 158 s. ISBN 80-8069-449-4

---

kontajnery. Pri kalkulácii nákladov tejto divízie sa zameriame na kalkulovanie nákladov na jeden kontajner. Kalkulačnou jednotkou je teda 1 ks kontajneru.

### **Výpočet priamych nákladov**

Medzi priame náklady výrobnéj zákazky patrí:

- spotreba priameho materiálu,
- spotreba nakupovaných služieb,
- priame mzdy,
- iné náklady.

Údaje o spotrebe priameho materiálu poskytuje skladová evidencia materiálu. Údaje o spotrebe nakupovaných služieb sa zisťujú z prijatých faktúr. Iné náklady ako náklady na cestovné, prípadne kolky, známky sa zisťujú z pokladničných dokladov. Priame mzdy sú skutočné mzdové prostriedky vyplatené za hodiny odpracované na zákazkách. Všetky ostatné náklady sú súčasťou režijných nákladov. Podnik si k jednotlivým položkám priamych nákladov pripočítava obchodnú prirážku, ktorá je vyjadrená v percentách, čím pokrýva výšku vlastných nákladov.

### **Výpočet nepriamych nákladov**

Nepriame náklady (režijné) sa vyznačujú tým, že ich nie je možné priradiť na jednu kalkulačnú jednotku. Patrí sem výrobná, správna réžia a odbytové náklady.

Vzorec na výpočet nepriamych nákladov:

$$\text{Režijná sadzba} = \frac{\Sigma \text{ režijné náklady}}{\text{rozvrhová základňa (odpracované hodiny)}}$$

Rozvrhovou základňou sú odpracované hodiny v strojárскеj divízii. Odpracované hodiny všetkých zamestnancov nie sú adekvátnym ukazovateľom, pretože nie všetci zamestnanci divízie sa podieľajú na výrobe zákazky (kontajneru). Z dôvodu presnejšej vypovedacej schopnosti ukazovateľa sa vyčísluje tzv. fond využitia pracovného času, podľa ktorého sa zistí, koľko pracovníkov sa podieľalo na výrobe kontajneru.

---

## 4.7 Plánovanie nákladov a výnosov, rozpočtovníctvo

Rozpočtovníctvo tvorí spolu s kalkuláciami a účtovníctvom nákladov súčasť riadenia výrobného procesu firmy. Ovplyvňuje hospodárnosť podniku a dosahovaný zisk. Rozpočet stanovuje predpokladané (želané) hodnoty nákladov, výnosov, výsledku hospodárenia a iných ukazovateľov podniku.

Menert, s. r. o. vykonáva rozpočet na jednotlivé prijaté zákazky. Po ukončení zákazky sa porovnáva rozpočet zákazky so skutočnými údajmi a riešia sa prípadné nezrovnalosti.

V podniku sa zostavuje plán investícií, finančný plán a plán kvality. Plány obsahujú skutočnosti, ktoré by chcel podnik v danom období dosiahnuť. Pri ich zostavovaní sa vychádza predovšetkým z údajov z predchádzajúceho účtovného obdobia.

## 4.8 Sledovanie nákladov z environmentálneho hľadiska

V roku 2007 bol v Menert, s. r. o. implementovaný a certifikovaný environmentálny manažérsky systém na základe normy ISO 14001:2004 ako súčasť integrovaného manažérskeho systému. Trvale uplatňovanou zásadou spoločnosti je postupné znižovanie negatívnych vplyvov činností na životné prostredie.

Podnik v rámci environmentálneho účtovníctva sleduje zvlášť náklady na likvidáciu odpadov a náklady na likvidáciu nebezpečných odpadov. Náklady na environmentalistiku podnik sleduje v rámci ekonomického objektu. Pod strediskom číslo 8000, kde sa sledujú všeobecné náklady týkajúce sa celého podniku, je zadefinovaný ekonomický objekt s číslom 8002, kde sa sledujú všetky náklady súvisiace s environmentalistikou. Softvér umožňuje priradiť tieto náklady viacerým ekonomickým objektom podľa toho, ktoré EO sa náklad týka.

V strojárskej divízii sú napríklad takýmto nákladom odpady z lakovania, farbenia; za ich odstránenie podnik zodpovedá.

*Zavedenie environmentálneho účtovníctva priamo vyžaduje účtovná legislatíva. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení novely platnej od 1. 1. 2005 (t. j. v znení*

---

zákona č. 561/2004 Z. z.) v dôsledku rešpektovania nariadení a smerníc EÚ ukladá v § 20 účtovným jednotkám s povinnosťou auditu uvádzať vo výročnej správe aj informácie o vplyve účtovnej jednotky na životné prostredie s poukázaním na príslušné údaje uvedené v účtovnej závierke.

#### **4.9 Sledovanie nákladov na zabezpečenie kvality produkcie**

Menert, spol. s r.o. sa v roku 1998 stala jednou z prvých slovenských spoločností podnikajúcich v oblasti tepelného hospodárstva, ktorá implementovala a certifikovala systém manažérstva kvality na základe normy ISO 9001:1994. V roku 2003 bola spoločnosť recertifikovaná podľa novelizovanej normy ISO 9001:2000. Certifikačným orgánom spoločnosti je Slovenská spoločnosť pre systémy riadenia kvality, s. r. o., SKQS Žilina.

Hlavným záujmom manažmentu a všetkých pracovníkov spoločnosti je zabezpečiť úroveň takej kvality, ktorá vyhovuje potrebám zákazníkov za súčasného dosahovania ekonomickej prosperity a upevňovania sociálnych istôt vlastných zamestnancov.

Menert, s. r. o. má vytvorené oddelenie kvality. Pod kvalitu sa zahŕňa aj environmentálna kvalita a dopad produkcie na životné prostredie.

V zmysle ISO 9001:2000 sú sledované reklamácie na jednotlivé ekonomické objekty. Tieto sú vyhodnocované a každá z nich má svoje číslo, ktorým sa zabezpečuje sledovanie nákladov na jednotlivý ekonomický objekt, na všetky takéto ekonomické objekty v rámci divízie a taktiež v rámci celého podniku.



---

## 5 Záver

Na základe analýzy sledovania nákladov a výnosov v s. r. o. Menert, vykonanej v predchádzajúcich kapitolách bakalárskej práce, konštatujeme, že **Menert má vybudovaný veľmi kvalitný systém sledovania nákladov a výnosov**. Je to hlavne vďaka ekonomickej odbornosti manažérov, ale aj vďaka tomu, že sa rozhodli zaobstarať jeden z najkvalitnejších slovenských produktov pre vedenie informačného systému podniku. Informačný systém SPIN umožňuje manažérom sledovať a analyzovať náklady a výnosy z rôznych hľadísk, ktoré si sami nadefinujú.

Sledovanie nákladov a výnosov za podnik hodnotíme pozitívne z nasledovných dôvodov:

- podnik má vytvorené k syntetickým účtom nákladov a výnosov analytické účty, ktoré členia jednotlivé druhy nákladov a výnosov podrobnejšie, ako to určuje rámcová účtová osnova,
- medzi analytickými účtami nákladov sú pri všetkých potrebných syntetických nákladových účtoch zahrnuté i účty, na ktorých sa sleduje daňovo neuznaný náklad, ktorý je dôležitý pre zostavenie daňového priznania dane z príjmov.

Manažérom **odporúčame**:

- prehodnotiť daňovú analytickú evidenciu k nákladovým a výnosovým účtom a v prípade potreby doplniť ju tak, aby sa priamo na základe nej dalo automatizovane zostaviť daňové priznanie,
- opraviť v rámcovej účtovej osnove názvy tých účtov, ktoré obsahujú účtovne neaktuálny pojem „investičný majetok“ na správny pojem „dlhodobý majetok“ (022900, 082900, 541999, 543200, 551666, 551999, 581281),
- aktualizovať názvy účtov, ktoré obsahujú nesprávne hodnotové limity uvedené v Sk (501104, 513999, 518401, 518505),
- opraviť preklep pri účte 561100, ktorý je omylom v účtovom rozvrhu zaradený medzi aktívne a nie nákladové účty.

Čo sa týka sledovania nákladov a výnosov podľa stredísk (divízií) a podľa výkonov (zákaziek), **pozitívne hodnotíme, že všetky syntetické hodnoty nákladov a výnosov sa sledujú podľa stredísk a výkonov** a tiež to, že Menert, s. r. o. má priamo v účtovom

---

rozvrhu označené nákladové a výnosové účty a tým aj nákladové a výnosové druhy, ktoré sa sledujú podľa jednotlivých stredísk a výkonov. V účtovom rozvrhu sme našli iba zopár analytických účtov nákladov a výnosov, ktoré nemá význam v konkrétnom účtovnom období sleovať podľa stredísk a výkonov. Z uvedeného vyplýva, že sledovanie nákladov a výnosov podľa stredísk a výkonov je v Menert, s. r. o. veľmi podrobné, čím zabezpečuje riadiacim pracovníkom podrobné podklady pre riadenie nákladov a výnosov stredísk a výkonov.

**Pri sledovaní tržieb** z predaja výrobkov a služieb (syntetické účty 601 a 602) **pozitívne oceňujeme**, že z analytických účtov sa dá určiť pri tržbách za jednotlivé druhy výrobkov a služieb hodnota, ktorá nahrádza vynaložené priame náklady (subdodávky, materiál, vlastnú prácu, ostatné náklady) a tiež hodnota, ktorá vynaložené priame náklady prekračuje. Analytické účty tržieb teda nadväzujú na položky priamych nákladov v kalkulačnom vzorci (spotreba nakupovaných služieb – subdodávky, spotreba priameho materiálu, priame mzdy, iné náklady) jednotlivých druhov výrobkov a služieb. Takúto väzbu analytických účtov tržieb s položkami kalkulačného vzorca pokladáme za veľmi užitočnú z hľadiska poskytovania informácií pre riadenie výkonov.

Pri rozvrhovaní režijných nákladov na výkony vysoko **pozitívne oceňujeme snahu ekonomického riaditeľa o stanovenie čo najobjektívnejšej rozvrhovej základne**, ktorá by zodpovedala vysokému stupňu automatizácie výroby v Menert, s. r. o. Počet odpracovaných hodín zistený podľa fondu využitia pracovného času umožňuje rozvrhnúť režijné náklady oveľa presnejšie ako keby sa použila hodnotová rozvrhová základňa, napr. súčet všetkých priamych nákladov.

Riadenie environmentálnych nákladov a nákladov na zabezpečenie kvality produkcie spadá do kompetencie úseku generálneho riaditeľa. **Environmentálne náklady sa dajú v sledovanej s. r. o. presne zistiť, čo svedčí o vyspelosti manažmentu**, ktorý si uvedomuje dôležitosť ich sledovania, dodržiavania princípov environmentálneho manažérstva a taktiež dodržiavania účtovnej legislatívy (§ 20, ods. 1, písm. a) zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov). Environmentálne náklady sa sledujú v rámci nákladového strediska 8000 – Všeobecné náklady týkajúce sa celej s. r. o. Vyselektované sú ako ekonomický objekt s číslom 8002.

---

**Pri rozvrhovaní environmentálnych nákladov na jednotlivé strediská a výkony manažment dbá na presnosť ich priradovania.** Pri vzniku týchto nákladov sa im priradujú kódy identifikujúce stredisko a výkon, ktoré vznik nákladov vyvolali. Dôsledne sa dajú rozlišovať položky, ktoré sa rovnakou mierou týkajú všetkých stredísk a výkonov (napr. náklady na certifikáciu ISO 14001:2004) a položky, ktoré vyvolali jednotlivé strediská a výkony nerovnakou mierou (napr. náklady na likvidáciu odpadu), a preto by nebolo objektívne rozvrhnúť ich rovnako na všetky strediská a výkony.

**Tak isto dôsledne ako environmentálne náklady sú rozvrhované aj náklady na zabezpečenie kvality produkcie.** Dajú sa zistiť hlavne prostredníctvom nákladového strediska 1200 – Odbor kvality a životného prostredia, BOZP, PPO. Pri riadení kvality produkcie **pozitívne hodnotíme zostavovanie plánov kvality.**

Všetky zostavované plány, včítane plánu kvality, sa v Menert, s. r. o. porovnávajú s dosiahnutou skutočnosťou. Informačný systém umožňuje zistiť odchýlky skutočnosti od plánu. Odchýlky sú následne podrobené rozboru. Na základe výsledkov rozboru manažéri rozhodujú o znížení alebo zvýšení objemu produkcie, o zosobnení časti negatívnej odchýlky, o sprísnení alebo zjemnení noriem.

Som veľmi rada, že mi údaje pre spracovanie bakalárskej práce poskytla práve MENERT, spol. s r. o. Vzhľadom na to, že má kvalitne vybudovaný systém sledovania nákladov a výnosov, umožnila mi získať cenné poznatky, ktoré považujem za veľmi prospešné pre svoj osobný rozvoj.

---

## 6 Zoznam použitej literatúry

1. ANTALOVÁ, Renáta. 2008. Kalkulačný systém podniku v kontexte súčasného vývoja. In: *Ekonomika a informatika: vedecký časopis FHI EU v Bratislave a SSHI*. roč. 6, 2008. č. 1. s. 163 – 164. ISSN 1336-3541.
2. BIELIK, Peter. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2008. 320 s. ISBN 978-80-552-0010-1.
3. BUUS, Tomáš. 2009. Vhodný kalkulačný vzorec s ohľadom na rozhodovanie o ceně (transferové ceně) a maximalizaci hodnoty podniku. In : *Český finanční a účetní časopis*, roč. 4, 2009, č. 2, s. 33-45. ISSN 1802-2200
4. CENIGOVÁ, Anna. 2009. *Podvojně účtovníctvo podnikateľov*. Bratislava : IBIRINT, 2009. ISBN 978-80-969946-1-8.
5. DRUCKER, Peter. 2008. *Management podle Druckera*. Praha : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
6. GOZORA, Vladimír. 2005. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra : SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1.
7. GURČÍK, Ľubomír. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*, 2. vyd. Nitra : SPU, 2004. 129 s. ISBN 80-8069-449-4 .
8. HACHEROVÁ, Žofia – LÁTEČKOVÁ, Anna – KOČNER, Marián. 2010. *Základy účtovníctva*. Nitra : SPU, 2010. 202 s. ISBN 978-80-552-0384-3
9. HACHEROVÁ, Žofia – PATAKY, Jozef – LÁTEČKOVÁ, Anna. 2006. *Účtovníctvo podnikateľov*. Nitra : SPU, 2006. 251 s. ISBN 80-8069-772-8.
10. CHAĽ, Ján. 2009. Všetko bude inak. In : *Průmyslové inženýrství*, 2009, č. 2. Dostupné na: <<http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/Prumyslove%20inzenyrstvi%20caso pis/2009-2%20PI%20Vsetko%20bude%20inak.pdf>>
11. KAJANOVÁ, Jana. 2005. *Náklady a ceny*. Bratislava : IRIS, 2005. 150 s. ISBN 80-89018-92-0
12. KARKULÍN, David. 2009. Kríza: obmedziť neproduktívne náklady, využiť príležitosti a komunikovať. In : *Agromagazín*. 2009. č. 2. 11 s. ISSN 1335-2261.
13. KNAPOVÁ, Bohuslava. 2006. Účelové členění nákladů a zjišťování vrcholového kritéria výkonnosti pro manažerské řízení. In : *Český finanční a účetní časopis*, roč. 1, 2006, č. 1, s. 99-106. ISSN 1802-2200.

- 
14. KOŠTURIÁK, Ján. 2008. *Ktorých manažérov kríza zadusí*. 2008 [online]. B. m. [cit. 2008-11-06]. Dostupné na: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/ktorych-manazerov-kriza-zadusi.html>>
  15. KRÁL, Bohumil a kol. 2008. *Manažérske účtovníctví*. Dotlač 2. rozšíreného vyd. Praha : Management Press, 2008. 624 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
  16. KRUPOVÁ, Lenka – TUMPACH Miloš. 2008. Účtovná závierka podľa IFRS od roku 2009. In: *Účtovníctvo Audítorstvo Daňovníctvo*. 2008. č. 4. s. 127 - 136. ISSN 1335-2024.
  17. MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava : Iura Edition, 2008. s. 195 – 202. ISBN 978-80-8078-200-9.
  18. MÁZIKOVÁ, Katarína – BOUŠKOVÁ, Dagmar – MATEÁŠOVÁ, Martina. 2009. *Účtovníctvo A*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 198 s. ISBN 978-80-8078-294-8.
  19. MUCHOVÁ, Eva. 2009. Finančná kríza z pohľadu ekonomickej teórie. In : *Nová ekonomika*, vedecký časopis NHF EUBA. Bratislava : Ekonóm, 2009. č. 4. roč. 2. s. 59. ISSN 1336-1732.
  20. PATAKY, Jozef – ŠKORECOVÁ, Emília – BITTEROVÁ, Miriam. 2010. *Podvojnú účtovníctvo pre samoukov*. 2. vyd. Nitra : Effeta, 2010. 236 s. ISBN 978-80-89245-13-0.
  21. PROCHÁDZKA, David. 2006. Možnosti sblížování ekonomického zisku a účetního výsledku hospodářství. In : *Český finanční a účetní časopis*, roč. 1, 2006, č. 1, s. 49. ISSN 1802-2200.
  22. SIMON, Hermann. 2009. *Jak na krizi : 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Praha : Management Press, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7261-204
  23. SYNEK, Miloslav a kol. 2007. *Manažérska ekonomika*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
  24. ŠKORECOVÁ, Emília. 2010. *Nákladové účtovníctvo*. Nitra : SPU, 2010. 121 s. ISBN 978-80-552-0353-9.
  25. ŠKORECOVÁ, Emília – LÁTEČKOVÁ, Anna – KUČERA, Milan. 2009. *Nákladový systém a jeho softvérová podpora*. Nitra : SPU, 2009. 156 s. ISBN 978-80-552-0195-5
  26. ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. 2009. *Účtovníctvo B*, Bratislava : Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-244-3.
  27. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. 2009. Enviromentálního manažerské účetnictví a kalkulace výkonů. In : *Český finanční a účetní časopis*. roč. 4, 2009, č. 4, s. 65-72.
-

- 
28. TUMPACH, Miloš. 2008. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 253 s. ISBN 978-80-8078-168-2.
29. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov – úplné znenie. In : *Zákony 2010*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. s. 193 – 214. ISBN 978-80-89363-44-5.
30. ZOBORSKÝ, Ivan Mojmir. 2008. *Ekonomika poľnohospodárstva*, Nitra : SPU, 2008. 319 s. ISBN 80-8069-758-2.
31. WOODS Thomas E. 2010 *Krach. Príčiny krize a nápravná opatrení, ktorá ji jen zhoršujú*. Praha : Dokořán, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7363-273-1.
32. <http://www.porada.sk>
33. <http://www.uctovnictvo.sk>
34. <http://www.etrend.sk>

---

## 7 Prílohy

Príloha 1	Organizačná štruktúra MENERT, spol. s r. o.
Príloha 2	Účtový rozvrh podniku
Príloha 3	CD