

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA STROJNÍ**

**ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ÚČETNÍ ASPEKTY GRANTOVÝCH PROJEKTŮ V PODNIKOVÉ  
PRAXI**

**ACCOUNTING ASPECTS OF GRANT PROJECTS IN CORPORATE  
PRACTICE**

AUTOR: PETRA BRŤKOVÁ

STUDIJNÍ PROGRAM: VÝROBA A EKONOMIKA VE STROJÍRENSTVÍ

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

PRAHA 2019

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Brtková** Jméno: **Petra** Osobní číslo: **475456**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**  
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Účetní aspekty grantových projektů v podnikové praxi**

Název bakalářské práce anglicky:

**Accounting Aspects of Grant Projects in Corporate Practice**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - cíle práce.
2. Teoretická část - zásady hodnocení podnikových projektů včetně účetní problematiky.
3. Analytická část - současný stav projektů ve vybraném podniku a jejich reportingu.
4. Návrhová část - návrhy a opatření ke zefektivnění a vyhodnocování projektů se softwarovou podporou.
5. Závěr - zhodnocení práce.

Seznam doporučené literatury:

Zákon č. 130/2002 Sb. Zákon o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků  
FIN-5012 Použití a účtování finančních prostředků poskytovaných ze státního rozpočtu ČR  
MACÍK, Karel a Theodor BERAN. Účetnictví. 3., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 9788001042199.  
NAVRÁTIL, Martin. Mýty a realita výzkumu a vývoje. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-11-0.

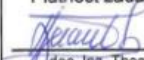
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **28.03.2019** Termín odevzdání bakalářské práce: **26.07.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2020**

  
doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

30.04.2019  
Datum převzetí zadání

Brtková  
Podpis studentky

## Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu na tému Účetní aspekty grantových projektů v podnikové praxi, som vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry, a že viazaná a elektronická podoba je zhodná.

V Prahe dňa: .....

.....  
Petra Brtková

## **Anotácia**

Štát každoročne zostavuje rozpočet na účely podpory podnikov v rôznych oblastiach. Podporuje sa výskum, vývoj, inovácie, infraštruktúra, rast pracovných miest, rozvoj vidieka a mnoho ďalších. Táto práca je zameraná na vysvetlenie pojmu grantový projekt, jeho financovanie, účtovnícke aspekty, informačnú náročnosť. Cieľom je navrhnúť efektívnejší postup vyhodnocovania stavu grantových projektov vo vybranom podniku.

**Kľúčové slová:** grantový projekt, podpora, program, výskum, vývoj, inovácie, spôsobilé náklady, vykazovanie, informačný systém, report, proces.

## **Annotation**

The budget is drawn up each year to support businesses in different areas by the state. Research and development, infrastructure, job opportunities, rural development and many others are supported. This bachelor thesis is focused on explanation of the term grant project and its financing, accounting aspects, information demandingness. The aim of thesis is to propose a more effective procedure for evaluating grant projects in a selected company.

**Keywords:** grant project, support, research, development, innovation, program, eligible costs, reporting, information system, report, process.

## **Podakovanie**

Týmto by som sa chcela poďakovať hlavne môjmu konzultantovi bakalárskej práce Ing. Ondrejovi Koukolovi za odborné rady a jeho ochotu pri realizácii tejto práce. Tiež môjmu vedúcemu doc. Ing. Theodorovi Beranovi, Ph.D. pri spracovávaní formálnych náležitostí. Na záver ďakujem mojej rodine a blízkym priateľom za silnú morálnu podporu.

# Obsah

Zoznam skratiek.....	9
Zoznam ilustrácií.....	10
Zoznam tabuliek .....	10
Úvod.....	11
1. Grantový projekt a jeho informačná náročnosť.....	13
1.1. Terminológia v oblasti poskytovania grantových projektov .....	13
1.2. Možnosti grantových programov .....	16
1.2.1. Financované z rozpočtu ČR.....	16
1.2.2. Financované z rozpočtu EÚ.....	18
1.3. Životný cyklus projektu.....	19
2. Náklady v projekte a ich vykazovanie.....	20
2.1. Druhy nákladov .....	20
2.1.1. Spôsobilé náklady (Eligible Costs).....	20
2.1.2. Nespôsobilé náklady (Ineligible Costs).....	22
2.2. Spôsoby vykazovania nákladov .....	23
2.2.1. Skutočné náklady (Actual Costs).....	23
2.2.2. Pevné čiastky (Lumps Sums) .....	24
2.2.3. Pevná sadzba (Flat Rate) .....	24
2.2.4. Úplné náklady (Full Cost).....	24
2.3. Grantový projekt v účtovníctve .....	25
2.4. Kontrola realizácie.....	25
2.5. Model grantovej dohody .....	26
2.6. Možnosti softvérovej podpory grantových projektov .....	27
3. Analýza súčasného stavu grantových projektov vo vybranom podniku .....	28
3.1. Charakteristika podniku .....	29
3.2. Dotačné programy používané GEAC a ich čerpanie .....	29
3.3. Aktuálny stav procesu reportovania projektov v podniku .....	30
3.3.1. Prehľad vykazovania nákladov .....	31
3.4. Schéma procesu.....	32
4. Návrhy a opatrenia k zefektívneniu a zhodnoteniu grantov .....	33
4.1. Navrhnutá optimalizácia zberu dát .....	34

4.2.	Návrh pre IT.....	35
4.2.1.	Grafické znázornenie navrhovaného procesu .....	37
	Záver .....	38
	Zoznam použitej literatúry .....	40



## Zoznam skratiek

1. **atď.** – a tak ďalej
2. **API** - Agentúra pre podnikanie a inovácie
3. **OP PIK** - Operačný program Podnikania a inovácie pre konkurencieschopnosť
4. **ČR** - Česká republika
5. **TA ČR** - Technologická agentúra Českej republiky
6. **GA ČR** - Grantová agentúra Českej republiky
7. **EÚ** - Európska únia
8. **BBI** – Bio-Based Industries
9. **ECSEL** – Electronic Components and Systems for European Leadership
10. **FCH** – Fuel Cells and Hydrogen
11. **SESAR** – Single European Sky ATM Research
12. **ESFRI** – European Strategy Forum on Research Infrastructures
13. **DPP** – Dohoda o provedení práce
14. **DPČ** – Dohoda o pracovnej činnosti
15. **ERP** – Enterprise Resource Planning
16. **HR** – Human Resources
17. **CRM** – Customer Relationship Management
18. **GE** - General Electric
19. **GEAC** - GE Aviation Czech
20. **EASA** – European Union Aviation Safety Agency
21. **EBS** – E-Business Suite
22. **THP** – Technicko-hospodársky pracovník
23. **OBIEE** – Oracle Business Intelligence Enterprise Edition
24. **IT** – Informačné Technológie

## Zoznam ilustrácií

<b>Obrázok 1</b> Cyklus grantového projektu [Technologická agentúra, 2017] .....	19
<b>Obrázok 2</b> Účtovnícke prípady grantového projektu [DĚRGEL, 2019] .....	25
<b>Obrázok 3</b> Schéma ERP [BM Servis, 2019] .....	28
<b>Obrázok 4</b> Riadiace prvky v projekte [Autor] .....	30
<b>Obrázok 5</b> Optimalizácia zberu dát [Autor] .....	34
<b>Obrázok 6</b> Sledované parametre [Autor] .....	35
<b>Obrázok 7</b> OBIEE požiadavky [Autor] .....	35

## Zoznam tabuliek

<b>Tabuľka 1</b> Rozdelenie nákladov do zložiek [Autor] .....	36
---	----

## Úvod

Žijeme v dobe s rýchlo meniacimi sa technológiami, ekonomikou, klimatickými podmienkami a mnohými ďalšími javmi. Na trh prichádzajú podniky s novšími inováciami svojich produktov, ponúkajú nové produkty a tým podniky zvyšujú svoju konkurencieschopnosť. Kvôli nátlaku z vonkajšieho prostredia sa vyhlasujú súťaže alebo rôzne programy na podporu výskumu a inovácií, mladých potenciálnych pracovníkov, škôl atď. Každoročne je zostavovaný rozpočet, v ktorom sú vyhradené finančné prostriedky pre príspevkové organizácie. Jedná sa o štátny rozpočet alebo rozpočet EÚ. Financovanie je prostredníctvom dotačných agentúr, ministerstiev. O grant je možné požiadať aj hlavné mesta Praha alebo samotnú EÚ. Finančná podpora prispieva ku komfortu občanov, zvyšuje životnú úroveň, zlepšuje pracovné podmienky, uľahčuje rozvoj mladých talentov, taktiež s rastúcou konkurencie schopnosťou podnikov sa zvyšuje atraktivita štátu.

Tento rok sa prejavuje vyššia schopnosť realizovať spoločné programy EÚ, kde výdaje dosiahli 57,7 mld. Kč, čo predstavovalo medziročný rast o 13,7 mld. Kč. Tieto výdaje majú pozitívny dopad taktiež na výšku investícií poskytovaných zo štátneho rozpočtu. Výdaje plánované na rok 2019 sú predfinancované už v prvom polroku. Je to ďalší dôležitý vplyv na medziročné výdaje. Napríklad do rozpočtu EÚ bolo odvedených 59,5%, štátnym fondom 59%, a územným samosprávam bolo odvedených 77,5% z plánovanej čiastky.

## Cieľ práce

Cieľom mojej bakalárskej práce je predstaviť a teoreticky popísať grantový projekt, jeho informačnú náročnosť, financovanie, vykazovanie v účtovníctve. Ďalej uviesť možnosti softvérovej kontroly stavu projektu a navrhnúť zefektívnenie vyhodnocovania dát vo vybranom podniku. Moja práca je rozdelená do 4 častí.

V prvej časti vymedzím základné pojmy súvisiace s danou témou. Uvediem niekoľko príkladov aktuálnych podporných programov financovaných zo štátneho rozpočtu ČR a rozpočtu EÚ.

Druhá časť sa venuje nákladovej časti projektu. Je to najdôležitejšia časť pri realizácii projektov. Keďže hlavným zámerom podpory je znížiť vynaložené náklady, je potrebné vedieť aké druhy nákladov vznikajú, ich vykazovanie v účtovníckej evidencii a ich následná kontrola. V závere tejto časti uvediem základné možnosti softvérovej podpory pri spracovávaní nákladov.

Tretia časť je zameraná na vybraný podnik. Začnem predstavením vybraného podniku a analýzou stavu čerpania finančných podpôr. Zhodnotím aktuálny proces vyhodnocovania stavu podporovaných projektov.

V poslednej praktickej časti navrhнем zefektívnenie aktuálneho procesu vyhodnocovania stavu projektov. Budem sa snažiť navrhnúť proces vyhodnocovania tak, aby sa znížil manuálny zásah zodpovedného zamestnanca.

# 1. Grantový projekt a jeho informačná náročnosť

Grant je účelovo vynaložený príspevok pre verejne prospešný účel v oblasti základného výskumu, aplikovaného výskumu a inovácií. Pod týmito pojmami sa rozumie získavanie nových poznatkov a vedomostí pre zdokonalenie výrobkov a ich pracovných postupov, vývoj nových výrobkov, zdokonalenie poskytovaných služieb, zmena organizácie obchodných praktík, ďalej priemyslový výskum alebo experimentálny výskum.

## 1.1. Terminológia v oblasti poskytovania grantových projektov

### **POSKYTOVATEĽ**

- Poskytovateľom podpory je štát alebo organizácia Európskej únie. [1]

*Napríklad:*

#### **Agentúra pre podnikanie a inovácie (API)**

Je štátna príspevková organizácia podriadená Ministerstvu priemyslu a obchodu Českej republiky [2]. Plní úlohu sprostredkujúceho subjektu pre dotačný program Operačného programu Podnikania a inovácie pre konkurencieschopnosť (OP PIK) [3].

#### **Technologická agentúra ČR (TA ČR)**

Sídlo má v Prahe a je organizačnou zložkou štátu a správca rozpočtovej kapitoly s vlastným účtovníctvom. Hospodári samostatne s prostriedkami pridelenými zákonom a štátnym rozpočtom. Zodpovedá za prípravu a realizáciu programov aplikovaného výskumu, vývoja a inovácií, programov pre potreby štátnej správy, verejných súťaží. Hodnotí návrhy, poskytuje podporu a kontroluje priebeh výsledkov podporovaných programov.

Tvorí ju predseda, predsedníctvo, výskumná rada a kontrolná rada. Predseda je zástupcom agentúry a koná v jej mene. Výkonným orgánom je predsedníctvo, ktoré schvaľuje vyhlásenia verejných súťaží, rozhoduje o uzatváraní zmlúv a vydávaní rozhodnutia o poskytnutí podpory. Návrh rozpočtu predkladá vláde. Skladá sa z 5 členov. Koncepčný orgán je výskumná rada, ktorá sa vyjadruje hlavne k programom aplikovaného výskumu, vývoja a inovácií a tiež hodnotí odbornú úroveň. Tvorí ju 12 členov menovaných vládou. Rozdeľovanie finančných prostriedkov a hospodárenie s majetkom štátu kontroluje Kontrolná rada. [1,4]

#### **Grantová agentúra ČR (GA ČR)**

Sídlo má v Prahe. Je to samostatná účtovná jednotka, ktorá hospodári s účelovými a inštitucionálnymi prostriedkami pridelenými zákonom o štátnom rozpočte ČR.

Jej cieľom je zabezpečenie prípravy a realizácie skupín grantových projektov a ďalších aktivít základného výskumu vrátane verejných súťaží na podporu grantových projektov. Ďalej hodnotí a vyberá návrhy, poskytuje účelovú podporu grantových projektov. Kontroluje plnenie zmlúv a čerpanie podpory.

Skladá sa z predsedu, predsedníctva, vedeckej a kontrolnej rady. Úlohou predsedu je jednanie v mene Grantovej agentúry. Predsedníctvo je výkonný orgán, ktorý schvaľuje vyhlásenia verejných súťaží, rozhoduje o uzatváraní zmlúv, predkladá vláde schválenie návrhu štatútu, rozpočet. Koordinuje činnosť odborových komisií, ktoré hodnotia a posudzujú návrhy grantových projektov. Koncepčný orgán je vedecká rada, ktorá hodnotí vedeckú úroveň a navrhuje tak potrebné opatrenia. Skladá sa z 12 členov, ktoré menuje Rada pre výskum, vývoj a inovácie. Za kontrolu nad rozdeľovaním finančných prostriedkov a hospodárením s majetkom štátu zodpovedá Kontrolná rada. Vydáva záväzné stanoviská predsedníctvu. Skladá sa z 10 členov, odborníkov menovaných Poslaneckou snemovňou. [1,5]

## **Európska Únia (EÚ)**

Európsku úniu tvorí 28 európskych štátov. Jej cieľom je udržiavať mier, hospodársku vyváženosť a cenovú stabilitu. Má niekoľko inštitúcií a orgánov. [6] Pre grantovú oblasť je najdôležitejšia Európska komisia, ktorá riadi politiky EÚ a vyčleňuje finančné prostriedky na výskum, zamestnanosť, regionálny rozvoj, vzdelanie, prostredie a mnoho ďalších. Pre podporu EÚ sa využíva predovšetkým program Horizont 2020 a v ňom vytvorené programy na princípe partnerstva verejného a súkromného sektoru (Public Private Partnership) tzv. Joint Undertaking (BBI, Clean Sky, ECSEL, FCH, SESAR).

## **UCHÁDZAČ**

- Uchádzač [1] je organizačná zložka štátu alebo organizačná zložka ministerstva, ktorá sa zaoberá výskumom a vývojom, ďalej právnická alebo fyzická osoba, ktorá sa uchádza o podporu. O podporu sa môže uchádzať aj nezisková organizácia alebo súkromná spoločnosť.

## **PRÍJEMCA**

- Príjemca [1] je uchádzač, ktorému bude podpora poskytnutá.

## **PREDMET PODPORY**

- ÚČELOVÝ

Jedná sa o grantový projekt, v ktorom si príjemca stanovuje ciele a spôsob riešenia projektu sám v grantovej skupine projektov vyhlásených poskytovateľom. [1]

- **INŠTITUCIONÁLNY**

Jedná sa o tzv. dofinancovanie určitého percentuálneho podielu spôsobilých nákladov programov, ktoré sa zapojili do programov medzinárodnej spolupráce vo výskume a vývoji Európskeho spoločenstva. [1]

## **ORGÁNY**

### **Ústredný správny úrad zodpovednosti za výskum a vývoj**

Je to Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy [7] a je zodpovedné za medzinárodnú spoluprácu ČR v oblasti výskumu a vývoja, vrátane jednaní s orgánmi a inštitúciami EÚ o použití prostriedkov z fondov EÚ. Taktiež je zodpovedné za koncepciu podpory infraštruktúry, špecifických vysokoškolských výskumov. Predkladá výsledky a priebeh spolupráce v medzinárodných orgánoch. [1]

### **Rada pre výskum, vývoj a inovácie**

Je odborný a poradný orgán vlády pre oblasť výskumu, ktorý zabezpečuje prípravu Národnej politiky výskumu, vývoja a inovácií v spolupráci s Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy v súlade s medzinárodnými zmluvami a kontroluje realizáciu. Pripravuje Metodiky hodnotenia výsledkov výskumných organizácií a výsledkov ukončených programov, hodnotí výsledky programov. Spracováva priority aplikovaného výskumu, vývoja a inovácií ČR a spracováva pravidelné ročné analýzy a hodnotí stav výskumu, ktorý porovnáva so zahraničím a predkladá ich vláde. Je správcom informačného systému výskumu, vývoja a inovácií a schvaľuje jeho vnútorný poriadok. Spracováva návrhy strednodobého výhľadu podpory, výšku celkových výdajov na výskum, vývoj a inovácií jednotlivých rozpočtových kapitol. [1]

Skladá sa zo 17 členov, ktoré menuje vláda a je zostavená hlavne odborníkmi v oblasti vývoja a inovácií. Hlavné orgány tvorí predseda a predsedníctvo. Predsedom je v súčasnosti premiér ČR. Predsedníctvo sa skladá z predsedu a troch podpredsedov, ktorí sú volení členmi Rady. Zodpovedá za koordináciu činností poradných orgánov. [1]

## **INFORMAČNÝ SYSTÉM**

- Má 5 častí [8], ktoré sú vzájomne previazané a sú to:
  - Centrálna evidencia projektov – *CEP*
  - Evidencia aktivít výskumu, vývoja a inovácií - *CEA*
  - Register informácií o výsledkoch - *RIV*
  - Evidencia verejných súťaží – *VES*
  - Centrálna evidencia výskumných zámerov - *CEZ*

Účelom informačného systému je udržiavať verejnosť a poskytovateľov informovaných o aktuálnych možnostiach čerpania verejných prostriedkov a o výsledkoch programov. Ďalší účel je kontrolovať poskytovanie a použitie podpôr. Zostavovať návrh štátneho rozpočtu, hodnotiť výsledky výskumných organizácií a informovať vládu. Informačný systém je verejne dostupný na internetovej stránke: <https://www.rvvi.cz/>. [8]

## 1.2. Možnosti grantových programov

Získanie podpory je možné v rôznych oblastiach ako napríklad vo výskume a vývoji, na podporu podnikania malých a stredných firiem, environmentálnej oblasti, informačných technológií, oblasti regiónov atď. Je dôležitá informovanosť uchádzačov o prebiehajúcich alebo pripravovaných programoch. Nasledujúca podkapitola obsahuje zoznam niektorých programov financovaných z rozpočtu ČR alebo EÚ.

### 1.2.1. Financované z rozpočtu ČR

#### Inovačné vouchery - Výzva IV

- Cieľom programu je rozvoj komunikácie, zdieľania poznatkov a know-how medzi podnikovou a výskumnou sférou, ktoré môžu podnikateľské subjekty využiť pri vlastných inovačných aktivitách. Program sa snaží zvýšiť konkurencieschopnosti. [9]

#### Program Prostredie pre život

- Program spojený s problematikou sucha a ďalších súvislostí so zmenou klímy. Jeho zameranie je na riešenie zvýšenia kvality ovzdušia a vody, zachovania biodiverzity, rozvoj odpadového hospodárstva, rýchlo obnoviteľnú spoločnosť alebo ochranu a efektívne využívanie prírodných zdrojov. [10]



### Program TREND

•Cieľom programu je zvýšenie medzinárodnej konkurencieschopnosti podnikov, predovšetkým rozšírením ich trhov v zahraničí, preniknutím na nové trhy alebo posunutím sa v globálnych hodnotových reťazcoch. Programom sa chce doceliť aj posilnenie orientácie výskumných organizácií v ČR na medzinárodný konkurencieschopný aplikovaný výskum s prínosom pre priemysel a spoločnosť. [11]

### Program DELTA

•Program je zameraný na medzinárodnú spoluprácu v aplikovanom výskume, experimentálnom vývoji a inováciách českých podnikov a výskumných organizácií s ich zahraničnými partnermi. [12]

### Program EPSILON

•Poskytuje ho TA ČR a je zameraný na podporu aplikovaného výskumu a experimentálneho vývoja. Vedený v informačnom systéme pod kódom „TH“. Hlavné zameranie programu je na zlepšenie pozície českého priemyslu a to podporou projektov s vysokým potenciálom na uplatnenie nových produktov alebo služieb. [13]

### Program DOPRAVA 2020+

•Hlavným cieľom programu je prostredníctvom výstupov a výsledkov z podporených projektov rozvíjať dopravný sektor tak, že bude reflektovať spoločenské potreby, zvýši technologický a znalostný rozvoj ČR. Program sa snaží zvýšiť rast konkurencieschopnosti ČR. Napríklad inteligentné riešenia, priestorové dáta v doprave, oblasť automatizácie a digitalizácie. [14]

## 1.2.2. Financované z rozpočtu EÚ

V roku 2014 bol založený program HORIZONT 2020. [15] Je to investícia do výskumu a inovácií, pre členské štáty EÚ vo výške 80 miliárd EUR. Je zameraný na vedu, priemysel a spoločenské výzvy. Pre ďalšie programové obdobie EÚ sa plánuje nový program Horizont Europe.

*Niektoré projekty z programu HORIZONT 2020:*

### Smart, Green and Integrated Transport

- Cieľom programu je zvýšiť konkurencieschopnosť európskych dopravných odvetví a dosiahnuť európsky dopravný systém, ktorý je efektívny z hľadiska zdrojov, šetrný k životnému prostrediu, bezpečný a bezproblémový. [16]

### Information and Communication Technologies

- Program je zameraný na udržanie tempa rýchlo rastúceho pokroku v elektrotechnike, mikrosystémoch, sietí, kybernetických systémoch a robotoch, a pokrokom v spracovávaní dát. [17]

### Research Infrastructures

- Cieľom je zabezpečiť implementáciu a prevádzku výskumných infraštruktúr ESFRI a iných svetových tried, vrátane rozvoja regionálnych partnerských zariadení. A tiež integráciu národných výskumných infraštruktúr a prístup k nim. [18]

*Ďalšie možnosti programov dotovaných z európskych fondov:*

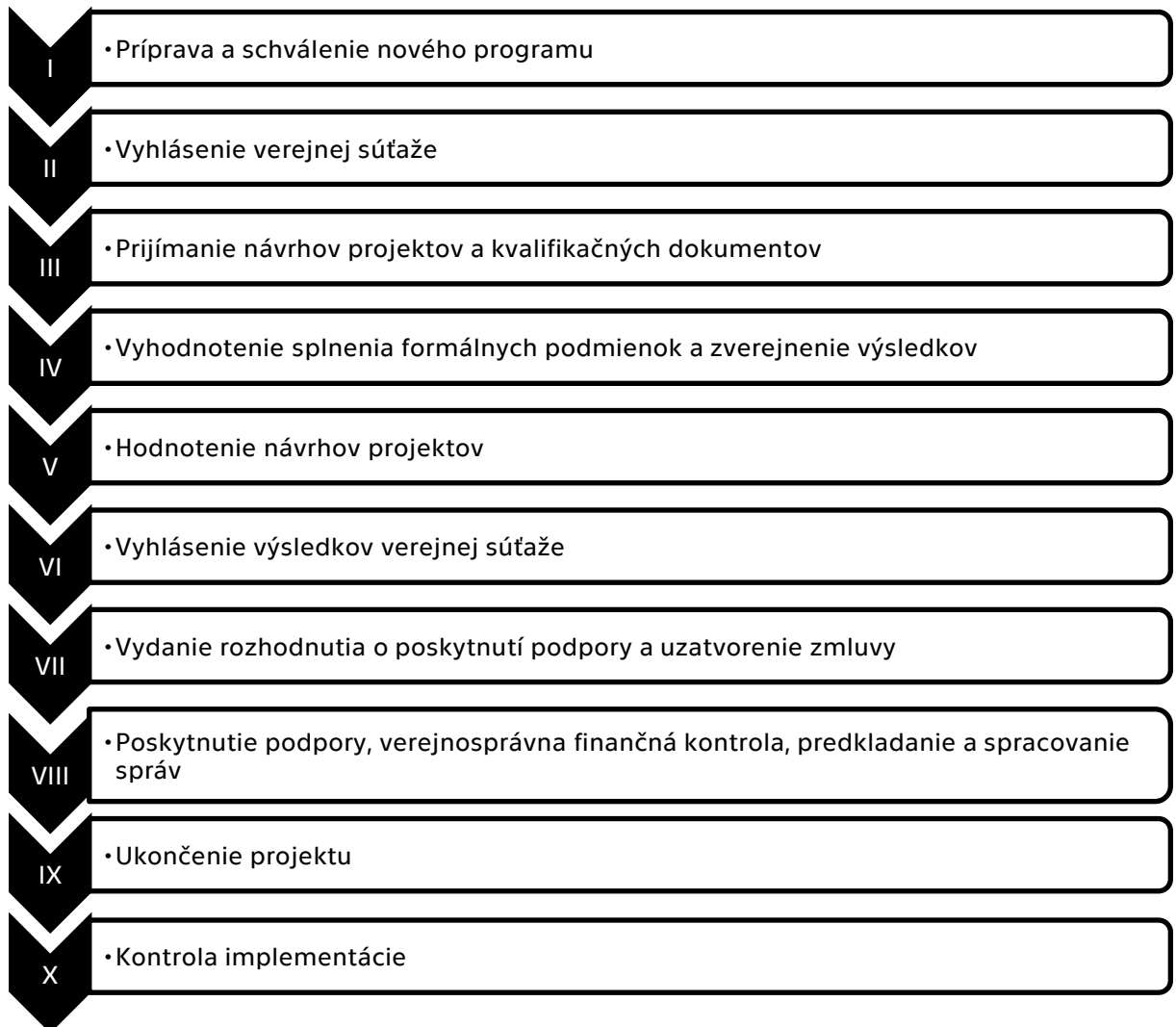
### Agriculture and rural development

- Financovaný je sektor poľnohospodárstva, lesného a obecného hospodárstva. Cieľom je posilnenie poľnohospodárstva, lesníctva a rozvoj obcí. [19]

## European Social Fund

- Program je zameraný na podporu pracovných miest, pomoc získania lepších pracovných miest a vhodnejších pracovných podmienok pre všetkých občanov EÚ. Cieľom je znížiť nezamestnanosť a úroveň chudoby. [20]

### 1.3. Životný cyklus projektu



Obrázok 1 Cyklus grantového projektu [Technologická agentúra, 2017]

## 2. Náklady v projekte a ich vykazovanie

V účtovníckej terminológii sa rozlišujú dva termíny, a to náklady a výdaje. [22] Náklady vyjadrujú vynaložené finančné prostriedky bez ohľadu na platbu. Nájdeme ich vo Výkaze zisku a strát. Výdaje predstavujú úbytok finančných prostriedkov, peňažný tok, ktoré sa vykazujú v bilancii Cash Flow a sú financované z verejných prostriedkov. V mojej práci budem používať termín *Náklady*, ktoré sú spojené s plánovaním rozpočtu projektu. Náklad sa po uhradení stáva výdajom.

V priebehu realizácie projektu vznikajú spôsobilé a nespôsobilé náklady. Podľa zákona 130/2002 Sb. sú financované len spôsobilé náklady projektu. Spôsobilé náklady sa ďalej delia na priame a nepriame.

Náklady sa vykazujú úplne alebo v režime zjednodušeného vykazovania. Každý náklad, resp. výdaj, považovaný za spôsobilý musí byť vykázaný účtovným, daňovým alebo iným dokladom. [22,23]

### 2.1. Druhy nákladov

Detailnejšie opíšem vzniknuté spôsobilé a nespôsobilé náklady v projekte. Rozlíšenie vzniknutých nákladov tvorí odrazový mostík pri vytváraní návrhu projektového rozpočtu a pri odhadovaní výšky podpory.

#### 2.1.1. Spôsobilé náklady (Eligible Costs)

Náklady musia byť primerané a to dosiahnutím optimálneho vzťahu medzi hospodárnosťou, účelovosťou a efektívnosťou. Pod týmito pojmami sa rozumie dosiahnutie stanovených cieľov s čo najnižším vynaložením verejných prostriedkov, ich kvalita a prínos porovnaná s objemom vynaložených prostriedkov a optimálna miera dosiahnutia cieľov pri ich plnení. Spôsobilé náklady sú náklady týkajúce sa obdobia realizácie projektu. Takže dátum vzniku nákladov, ktoré sú evidované v účtovníctve, musí spadať do obdobia realizácie projektu. Ďalšou podmienkou spôsobilosti je, že výdaj musí byť zo strany príjemcu skutočne zaplatený. To znamená, že úhrada výdajov musí byť doložená bankovými výpismi alebo výdajovými pokladňovými dokladmi. Výnimka z tejto podmienky nastáva pri odpisovaní a výdajoch v naturáliách a pri nepriamych nákladoch. [26]

##### 2.1.1.1. Priame spôsobilé náklady (Direct Costs)

Medzi priame spôsobilé náklady patria náklady jednoznačne priraditeľné ku projektu. [23,26]

## Osobné náklady

Najčastejším typom skutočných osobných nákladov sú osobné náklady pracovníkov, ktorí sú zamestnaní príjemcom.

Zamestnanec má s príjemcom uzatvorený pracovný pomer na dobu neurčitú alebo určitú. Je možné uplatniť DPP alebo DPČ. Preplácajú sa skutočne odpracované a vykázané hodiny. Výkaz práce obsahuje stručný popis aktivít, ktorým sa konkrétny zamestnanec v danom mesiaci venoval. Výkaz práce nie je povinný u zamestnanca, ktorý sa v rámci svojho úväzku venuje výhradne projektu. [23]

*Medzi osobné náklady zahrňujeme:*

- Mzdový tarif
- Ostatné zložky mzdy vyplývajúce priamo z národnej legislatívy alebo pracovnej či kolektívnej zmluvy
- Zdravotné a sociálne odvody

## Cestovné náklady

Súvisia so služobnými cestami zamestnancov príjemcu. Cestovné náklady uplatňujem aj na externých expertov, ktorí majú potrebné znalosti pri riešení projektu a sú požiadaní o spoločnú účasť na projekte. [26]

## Odpisy aktív

V prípade dlhodobých aktív sa ako spôsobilý náklad považuje odpis za príslušné vykazované obdobie. Medzi dlhodobé aktívum sa radí majetok, ktorého používaná doba je dlhšia ako jeden rok a zároveň jeho nákupná cena bola vyššia ako 40 tis. Kč u hmotného majetku a 60 tis. Kč u nehmotného majetku. [22] Do nákladov sa zahrňujú aj náklady spojené s jeho obstarávaním (inštalácia, doprava).

Pri vykazovaní [23] sa musia rešpektovať tri pravidlá:

1. Vykazujú sa iba zúčtované odpisy, ktoré nepresiahli nákupnú cenu a majetok sa odpisuje v období jeho životnosti.
2. Vykazujú sa odpisy majetku používané počas realizácie projektu.
3. Vykazuje sa primeraný podiel odpisov podľa využitia kapacity majetku na projekte.

## Ostatný materiál a služby

V tejto kategórii sa vykazujú nakúpený materiál a služby vynaložené na realizáciu projektu. Jedná sa o náklady [23]:

- Spotrebný materiál
- Zdieľanie výsledkov
- Ochrana duševného vlastníctva
- Osvedčenie o finančnej evidencii
- Logistika

## Náklady na subdodávky

Sú priame náklady vzniknuté v súvislosti s výskumnou činnosťou pri riešení projektu. Podmienkou je, že dodávateľom subdodávok nie je člen riešiteľského tímu, zamestnanec ani iná osoba spojená s príjmom podpory. Výška nákladov sa obmedzuje na 20% z celkových uznateľných nákladov všetkých účastníkov projektu počas obdobia realizácie projektu. [23]

### 2.1.1.2. Nepriame spôsobilé náklady (réžie)

Nepriame spôsobilé náklady sa nedajú priamo priradiť k danému projektu alebo sú príjmom bežne vykazované v kategórii nepriamych nákladov. Nepriame náklady sa vypočítavajú dvoma metódami uvedenými nižšie. Zo základu pre výpočet nepriamych nákladov sa odpočítavajú náklady na subdodávky, náklady na príspevky poskytnuté tretími stranami, ktoré neboli využívané v priestoroch príjemcu, jednotkové náklady a náklady vykázané formou pevnej čiastky. Maximálna výška nákladov je 25%, pričom každá výzva obsahuje výšku podielu nepriamych nákladov ku celkovým spôsobilým priamym nákladom. Táto metóda výpočtu nepriamych nákladov je označovaná ako metóda Flat Rate. [24,25]

Nepriame náklady sa taktiež dajú vypočítať pomocou metódy Full Cost. Obidve tieto metódy ešte spomeniem v kapitole [2.2. Spôsoby vykazovania nákladov](#).

### 2.1.2. Nespôsobilé náklady (Ineligible Costs)

Sú náklady, ktoré vznikajú počas obdobia realizácie projektu, ale nespĺňajú kritéria spôsobilosti a teda nie je možné ich uplatniť pri vykazovaní nákladov projektu.

*Nespôsobilé náklady [23,26]:*

- Náklady spojené s kapitálovým výnosom
- Dlhy a s nimi spojené náklady
- Rezervy

- Platené úroky
- Odpisy pochybných pohľadávok
- Kurzové rozdiely
- Bankové poplatky účtované bankou príjemcu
- Nadmerné a nerozvážne výdaje
- Náklady vynaložené v období pozastavenia projektu
- Náklady vykázané na iný projekt
- Odpočítateľná DPH

## 2.2. Spôsoby vykazovania nákladov

Vo fáze vykazovania len odhad nestačí. Príjemca musí presne určiť ako bude náklady vypočítavať a tak viesť v účtovnej evidencii. Služi to aj k uľahčeniu kontroly audítorom.

### 2.2.1. Skutočné náklady (Actual Costs)

Skutočné náklady sú finančné prostriedky reálne vynaložené na projekt a sú vykázané v účtovníckej evidencii. Uhraditeľné sú tie, ktoré spĺňajú kritériá spôsobilosti. [23]

*Kritéria spôsobilosti:*

- Sú vykázané v účtovníckej evidencii príjemcu.
- Vynaložené v období realizácie projektu. Nezahŕňajú sa náklady vynaložené pred začatím realizácie projektu alebo jeho ukončením. Výnimkou sú náklady vynaložené v súvislosti s vypracovaním a predložením priebežnej a záverečnej správy za posledné vykazované obdobie. Tieto náklady spadajú do kategórie spôsobilých nákladov.
- Sú naplánované v návrhovom rozpočte projektu k príslušnej nákladovej kategórii. Návrhový rozpočet je informatívny a akceptovateľný, pokiaľ počas realizácie projektu a pri finančnom reportingu sú vzniknuté náklady vynaložené a vykázané v priradenej nákladovej kategórii. V prípade kategórie nákladov, ktorá nebola v pláne rozpočtu, a objaví sa vo vykazovaní nákladov, tieto náklady sa považujú ako nespôsobilé. Pre uplatnenie novej kategórie je potrebné, aby došlo k zmene pôvodného návrhu rozpočtu, buď formou zmeny grantovej zmluvy alebo dodatočným schválením zo strany Komisie.
- Sú identifikovateľné a overiteľné.
- Sú vynaložené v súlade s platnou národnou legislatívou v oblasti daní, pracovného práva a zdravotného a sociálneho poistenia.

- Sú opodstatnené a vynaložené za dodržiavania zásad hospodárnosti, účelovosti a efektívnosti.

### **2.2.1. Jednotkové náklady (Unit Costs)**

Stanovujú fixnú cenu za jednotku. Podľa počtu potrebných jednotiek pre riešenie projektu sú vyčíslené spôsobilé náklady. Používa sa hodinová nákladová sadzba.

Hodinovú nákladovú sadzbu si príjemca vyčísluje sám podľa vlastných podnikových pravidiel. Pokiaľ nie je hodinová nákladová sadzba určená príjemcom, tak je stanovená Komisiou. [23,25,26]

*Kritériá spôsobilosti jednotkových nákladov:*

- Vykazované jednotky sú využité počas obdobia realizácie projektu.
- Príjemca je schopný preukázať využitie jednotiek počas realizácie projektu.
- Počet vykázaných jednotiek je zistiteľný, preveriteľný a zdokumentovaný.

### **2.2.2. Pevné čiastky (Lumps Sums)**

Pevné čiastky sú fixné a stanovené Komisiou. Pokrývajú celkové spôsobilé náklady alebo určitú kategóriu nákladov. Pevné čiastky počas kontroly nemusia byť podložené účtovníckou evidenciou. Forma pevných čiastok je uplatniteľná pre malé a stredné podniky. Nevzťahuje sa na vykazovanie nákladov veľkých podnikov. [23]

### **2.2.3. Pevná sadzba (Flat Rate)**

Forma nákladov Flat Rate slúži pri výpočte nepriamych režijných nákladov. Pevnú sadzbu definujeme dopredu stanovým percentom z definovaného celku. Netreba dokladať žiadnu účtovnícku evidenciu. Jediným kritériom je správna aplikácia danej sadzby na príslušné spôsobilé náklady. Pri tejto forme vykazovanie nákladov audítor kontroluje spôsobilé priame náklady. [23]

### **2.2.4. Úplné náklady (Full Cost)**

Táto forma vykazovania sa uplatňuje v podnikoch, ktoré majú existujúci systém a vnútropodnikové predpisy, podľa ktorých priraduje jednotlivé nepriame náklady danému projektu. Pri tejto forme je potrebné doložiť kalkuláciu nákladov, výstupy z účtovníctva, účtovnícke doklady. Výška nepriamych nákladov nie je limitovaná. Nepriame náklady môžu mať vyššiu mieru ako je stanovená programom napr. pri metóde Flat Rate. [23,25]



## 2.3. Grantový projekt v účtovníctve

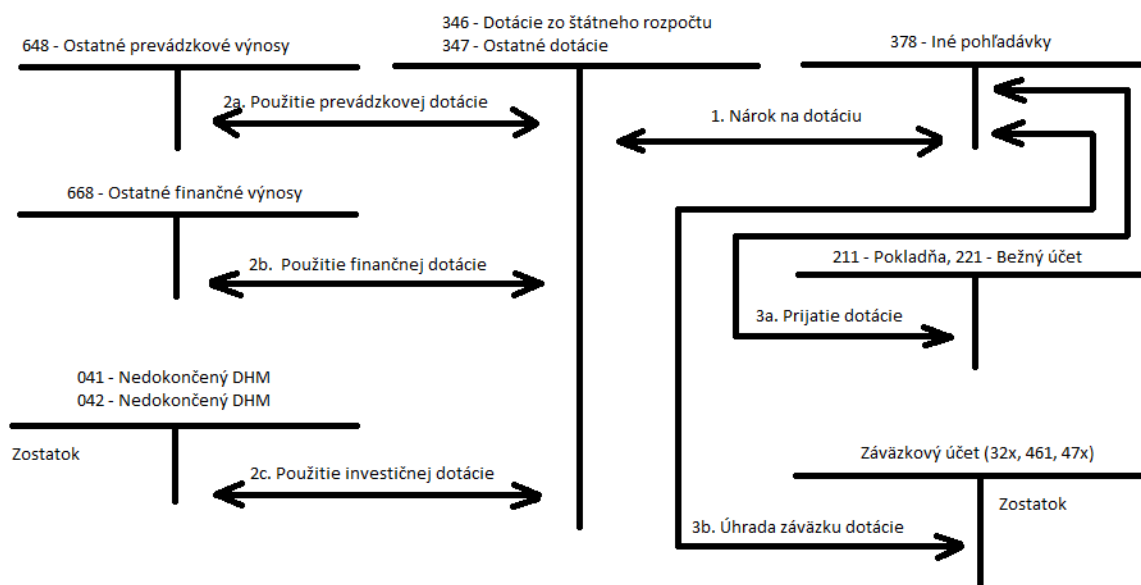
V účtovníctve [27,28] sa finančná podpora alebo dotácia objaví v troch účtovníckych prípadoch [29]:

**1. Nárok na podporu** – účtuje sa na číslo účtu 37 – *Iné pohľadávky a záväzky* a 34 – *Zúčtovanie daní a dotácií*. Účty sa rozlišujú podľa spôsobu čerpania podpory na štátne dotácie a ostatné dotácie.

**2. Použitie podpory** – účtuje sa na číslo účtu 34 – *Zúčtovanie daní a dotácií* a v prospech ostatných prevádzkových alebo finančných výnosov vo vecnej a časovej súvislosti s účtovaním nákladov, prípadne na číslo účtu 0 – *Dlhodobý majetok*, pokiaľ je podpora použitá na obstaranie dlhodobého nehmotného alebo hmotného majetku a technického zhodnotenia.

**3. Prijatie podpory** – účtuje sa na číslo účtu 37 – *Iné pohľadávky a záväzky* a 22 – *Účty v bankách* alebo 32 – *Záväzky*. Na účet *Záväzky* sa účtuje v prípade priamej úhrady poskytovateľa finančnej podpory.

Schéma účtovníckych prípadov:



Obrázok 2 Účtovnícke prípady grantového projektu [DĚRGEL, 2019]

## 2.4. Kontrola realizácie

Počas realizácie projektu prebieha niekoľko kontrol na overenie spĺňania podmienok programu. Kontrolami sa predchádza porušeniu pravidiel vyplývajúcich zo zmluvy a tým neoprávnenému čerpaniu finančnej podpory. Kontroly bývajú sprostredkované počas obdobia realizácie projektu a jeho ukončení. Kontroluje sa aj stav dosiahnutia priebežných cieľov. [23]

Z finančného hľadiska je kľúčovým nástrojom audit. Prijemca musí preukázať osvedčenie o finančnej evidencii overené nezávislým audítom. Audítom overuje, či náklady a prípadne vzniknuté príjmy projektu sú uvedené vo finančnej evidencii odpovedajúcich účtovníctvom príjemcu a sú v súlade s grantovou dohodou. [23,24,25,26]

*Audítom overované kategórie:*

- **Osobné náklady** – odmeny pracovníkov, záznam v účtovnej a mzdovej evidencii, spôsobilosť vyplácania dodatočnej odmeny, identifikácia metódy pre výpočet ročných produktívnych hodín, kontrola hodinovej nákladovej sadzby
- **Subdodávky** – transparentnosť výberu dodávateľov, obsahový súlad s predpismi uvedenými v zmluve, vykazovanie nákladov v nákladovej kategórii subdodávky, existencia písomnej zmluvy ich vzájomného vzťahu s príjemcom, overenie dodania služby
- **Ostatné priame náklady** – vynaloženie, schválenie a uhradenie cestovných nákladov, uvedenie nadväznosti služobnej cesty s projektom, súlad odpisovania s národnou legislatívou príjemcu, súlad nárokovanej čiastky so skutočným využitím v projekte, fakturovanie služieb, účtovnícka evidencia, súlad vykazovaných nákladov s ex-ante a schválenou metodikou

## 2.5. Model grantovej dohody

Grantová dohoda sa uzatvára medzi Komisiou a projektovým konzorciom podľa predpísaného vzoru. Obsahuje všetky náležitosti potrebné pre realizáciu projektu. Existuje niekoľko typov grantových dohôd, medzi ktorými sú drobné rozdiely. Tieto rozdiely sú najčastejšie v oblasti spôsobilých nákladov. Napriek týmto drobným rozdielom je potrebné venovať patričnú pozornosť pri zostavovaní ktoréhokoľvek modelu. [23]

Všeobecná štruktúra

**Základný text** – je rozdelený do 7 kapitol:

- i Všeobecné pravidlá
- ii Projekt
- iii Grant
- iv Práva a povinnosti
- v Rozdelenie úloh
- vi Zamietnutie nákladov, zníženie výšky grantu, sankcie, ukončenie projektu atď.
- vii Záverečné stanovisko

**Prílohy** – celkom sa Grantová dohoda skladá zo 6 príloh:

- I Popis projektových úloh
- II Návrh rozpočtu
- III Prístupové formuláre
- IV Finančná evidencia
- V Osvedčenie o finančnej evidencii
- VI Osvedčenie o metodológii

## 2.6. Možnosti softvérovej podpory grantových projektov

Každý podnik používa vlastný podnikový informačný systém, v skratke ERP. ERP systém slúži ako dátové úložisko. Tvoria ho rôzne moduly a informačné centrum, ktoré zaisťuje výmenu, transformáciu alebo zdieľanie dát medzi nimi. Obsahujú dáta z výroby, logistiky, zásob, distribúcie, faktúr aj účtovníctva. Jednotlivé moduly disponujú svojou kľúčovou funkcionalitou a ďalšou radou iných funkcií. Každá funkcia má univerzálny charakter, ich použitie sa riadi rôznymi parametrami.

Kľúčovou problematikou grantových projektov je sledovanie vynaložených nákladov na daný projekt. Riešením sledovania nákladov je modul v ERP systéme, ktorý disponuje špecifickou funkciou a komunikuje s inými bežnými modulmi. Na základe informačnej potreby sa modul musí prínosným spôsobom nadstaviť. [30, 31, 32] Nazýva sa to pojmom „branžové riešenie“ [33], kedy modul vyhodnocuje zadané špecifické parametre. Nemusí byť nutne modulom ERP systému, ale môže to byť aj externý program začlenený do informačného centra. Pri tomto začlenení je dôležitým aspektom jeho implementácia.

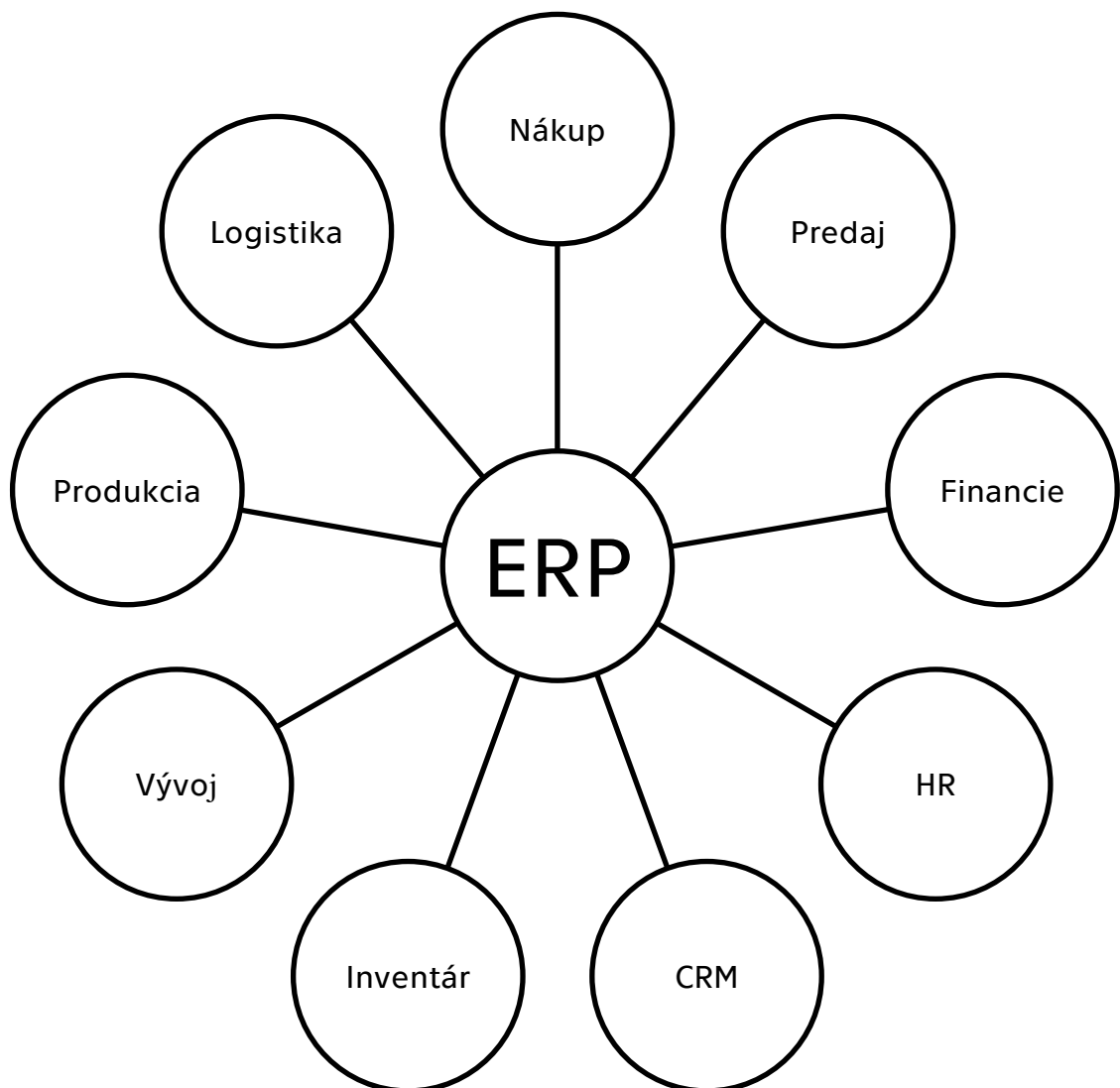
*Príklady informačných systémov:*

- ORACLE EBS
- BÍLÝ MOTÝL
- QI

*Základné funkcie informačného systému:*

- Evidencia a archivácia informácií
- Transakčná evidencia (nákup, zásoby, atď.)
- Komunikácia s inými systémami
- Report
- Plánovanie výroby, projektov, atď.
- Predikcia stavu zásob, výroby, nákladov, atď.

Schéma informačného systému:



Obrázok 3 Schéma ERP [BM Servis, 2019]

### 3. Analýza súčasného stavu grantových projektov vo vybranom podniku

Na analýzu stavu financovania z vonkajších zdrojov som si vybrala spoločnosť GE Aviation Czech s.r.o. Spoločnosť bližšie opíšem v kapitole [3.1. Charakteristika podniku](#). Zameriam sa na vnútropodnikové účtovníctvo grantových projektov a súčasný postup reportovania vzniknutých nákladov, pre vyhodnotenie stavu grantového projektu.

### 3.1. Charakteristika podniku

Spoločnosť GE Aviation Czech s.r.o. (spoločnosť GEAC alebo GE Aviation Czech) sa zaoberá vývojom, výrobou a servisom turbovrtuľových motorov GE s plnou certifikáciou EASA. Vlastníkmi spoločnosti sú subjekty GE HOLDINGS LUXEMBOURG & CO S.a.r.l. a General Electric Interantional (Benelux) B.V. a spadá do koncernu General Electric, konkrétnejšie do divízie GE Aviation. Spoločnosť ako jediná konštruuje letecké motory GE mimo územie USA.

Prvý turbovrtuľový motor rady GE H80 motorovej rady H, vychádzal z pôvodného motoru Walter M601. Rada H sa ďalej rozšírila o modely H75 a H85. Všetky tieto motory majú vyšší termodynamický výkon 1040 koní a využívajú palivo efektívnejšie.

Turbovrtuľové motory GE poháňajú viac ako 30 rôznych typov lietadiel, ktoré prepravujú ľudí a materiál na 6tich kontinentoch. Motory spoľahlivo fungujú i v tých najdrsnejších podmienkach, od horúcich a vlhkých oblastí po studené a suché klíma.

V roku 2016 spoločnosť podpísala s vládou Českej republiky investičnú zmluvu o výstavbe novej centrály, ktorá sa bude podieľať na vývoji a výrobe nového turbovrtuľového motoru Advanced Turboprop (GE Catalyst). Nový pokročilý turbovrtuľový motor GE Catalyst s výkonom na hriadeli 1 240 SHP bude prvým motorom novej rady motorov spoločnosti GE určených pre všeobecné a obchodné letectvo. Motor bude dosahovať bezkonkurenčného pomeru stlačení kompresorom 16:1, čo znižuje spotrebu paliva až o 20% a zvyšuje výkon pri cestovnej rýchlosti o 10% oproti konkurenčným ponukám v rovnakej kategórii. Motor GE Catalyst bol vybraný spoločnosťou Textron Aviation pre pohon nového letúna Cessna Denali.

GE Aviation celosvetovo vyrába 1/3 leteckých motorov. Oproti minulému roku, kde lietadlo s GE motorom vzlietlo do vzduchu každé 2 sekundy, dnes je to už každú 1 sekundu. [34]

### 3.2. Dotačné programy používané GEAC a ich čerpanie

Podnik GEAC využíva finančnú podporu z programov TRIO financovaných Ministerstvom priemyslu a obchodu [9] a vyhlásených programov TA ČR. Projekty z programov TRIO majú vlastný účet, na ktorý je podpora posielaná, pričom projekty financované TA ČR majú jeden spoločný účet. Podpora je poskytnutá v aktuálnom účtovníckom roku a čerpá sa kvartálne na základe overeného prehľadu skutočne vynaložených nákladov. Podporu prevádza zamestnanec z oddelenia Financí podľa príslušných podkladov od Koordinátora grantov a schválených vedúcou účtovníčkou. Koordinátor projektu je pracovník pracujúci v oddelení Vývoja a má na starosti koordináciu všetkých činností, ktoré súvisia s riešením projektu. Pri nedostatočnej výške spôsobilých nákladov a tým nevyčerpaní podpory, sa musí podpora vrátane úrokov vrátiť poskytovateľovi, prípadne previesť do ďalšieho roku, pokiaľ to podmienky programu dovoľujú. [35]

### 3.3. Aktuálny stav procesu reportovania projektov v podniku

Reporty sú konečným výstupom, ktorý odráža stav projektu v danom období. Reportuje sa na mesačnej báze. Sú dva hlavné vstupy, na základe ktorých sa zbierajú dáta. Medzi prvý patrí podnikový informačný systém ORACLE EBS 12.1.3., ďalej len „ORACLE“. V ORACLE sa vykazujú všetky prebehnuté účtovnícke prípady ako sú náklady spojené s výrobou, vývojom, skúškami. V ORACLE sa taktiež sledujú priame náklady vytvorené vo výrobe. Druhým vstupom je elektronická evidencia odpracovaných hodín v aplikácii MyTime. [35]

*Riadiace prvky sledovania nákladov v projekte:*

Projektový kód	Seiban	Vouchering kód
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nakupovaný materiál	<input type="checkbox"/> Priamy materiál	<input type="checkbox"/> Nepriame hodiny
<input type="checkbox"/> Certifikované testy	<input type="checkbox"/> Priame hodiny - Výroba	
<input type="checkbox"/> Cestovné		

**Obrázok 4 Riadiace prvky v projekte [Autor]**

Každý realizovaný projekt má priradený vlastný projektový kód a Seiban číslo. Pre aplikáciu MyTime slúži ako riadiaci prvok Vouchering kódom. Priradenie kódov ku projektom je štandardným pravidlom v podniku GEAC, sú dostupné v smernici č. FIN 5012. Seiban číslo slúži pre pracovníkov vo Výrobe. Projektový kód sa používa v ORACLE a priraduje náklady na nakupovaný materiál od dodávateľa, testy, cestovné náklady. Slúži ako účtovnícka jednotka. Pracovník, ktorý nepracuje priamo s hardvérom vo Výrobe, ale strávi na projekte nejaký čas, vykáže strávené hodiny pod Vouchering kódom v aplikácii MyTime. Niektorý projekt môže mať viac Vouchering kódov, podľa konkrétnejšej prevádzajúcej akcie (dizajn, testovanie, manažment), ale nachádzajú sa pod jedným projektovým kódom a Seiban kódom. [35]

Dáta z MyTime sú kontrolované vedúcim pracovníkom oddelenia. Reportuje sa raz mesačne. Vedúci pracovník oddelenia ako jediný môže prevádzať zmeny v prípade nesprávneho klikania hodín na Vouchering kód. Nadstavené kontrolné mechanizmy zaručujú kompetentnosť, presnosť a správnosť kalkulácií vynaložených nákladov. Kontroly sa rozlišujú na kontrolu THP pracovníkov a ostatné skupiny pracovníkov. [35]

Z účtovníckej strany všetky vzniknuté náklady spadajú pod vlastné nákladové stredisko. Majiteľ nákladového strediska má prehľad o čerpaní financií a stráži dodržanie

rozpočtu. Dotácia zo štátneho rozpočtu sa pri poskytnutí účtuje na stranu MD účtu 221 – *Bankové účty* a D účtu 346 – *Dotácie zo SR*. Pri zaúčtovaní dotácie do výnosov sa zapisuje na stranu MD účtu 346 – *Dotácie zo SR* a D účtu 648 – *Ostatné prevádzkové náklady*. Režijné náklady sa účtujú na účty triedy 5xx. [35]

### **3.3.1. Prehľad vykazovania nákladov**

Štruktúra vykazovania nákladov [35] je predpísaná zadávateľom grantu. Skladá sa zo 4 hlavných častí. Súčtom nižšie uvedených nákladov sa vykazujú ako celkové spôsobilé náklady projektu. Celková výška dotácie je tak percentuálne vypočítaná z výšky celkových spôsobilých nákladov.

#### ***Osobné náklady***

Priradzujú sa na základe hodinovej nákladovej sadzby zamestnanca. Používa sa hodinová nákladová sadza zamestnanca k 1.1. alebo termínu nástupu počas roka. Táto hodnota sa násobí 12 mesiacmi a následne delí hodinovým fondom 1650 hodín.

#### ***Náklady***

Pre vykazovanie nákladov sa v každom období pre každého pracovníka zistí počet hodín odpracovaných na projekte a násobí s individuálnou hodinovou sadzbou. Celkové mzdové náklady predstavujú súčet vypočítaných nákladov všetkých pracovníkov.

#### ***Materiál***

Materiál, ktorý je použitý v projekte je možné vykazovať dvoma spôsobmi. Buď sa materiál vykáže skladovej hodnote, ktorou bol odvedený zo skladu. Alebo ako materiál, ktorý je priamo nakúpený na projekt a je vykazovaný v hodnote faktúry a má priradený projektový kód.

#### ***Služby***

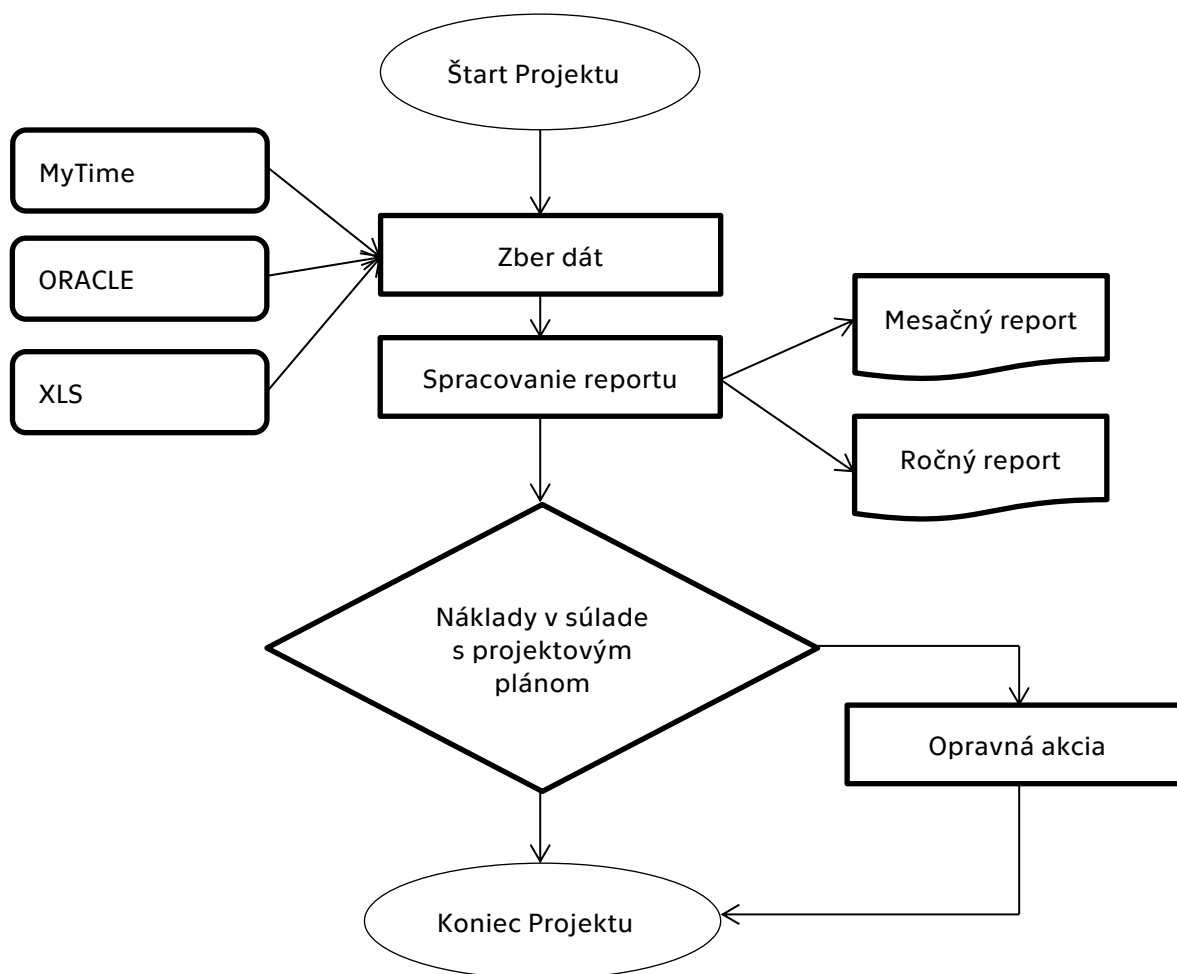
Sú vykazované v hodnote faktúry, ktorou bola nakúpená a má priradený projektový kód.

#### ***Réžie***

Hodnota réžie je vykazovaná podľa podmienok programu uvedenými metódami vyššie.

V nasledujúcej kapitole [3.4. Schéma procesu](#) uvediem schému a popis procesu vyhodnocovania grantových projektov v podniku GEAC. Jeho úprava je hlavným cieľom mojej práce. Informácie v kapitole [4. Návrhy a opatrenia k zefektívneniu a zhodnoteniu grantov](#) sú súhrnom získaných znalostí počas vypracovávania problematiky.

### 3.4. Schéma procesu



[Zdroj: GEAC, 2019]

#### Popis procesu:

Po schválení návrhu projektu sa začína jeho realizácia. Dáta sa ukladajú do dvoch vstupov pod priradeným projektmi ako je uvedené vyššie. Ich kumulácia sa prevádza manuálne zodpovedným pracovníkom. Raz mesačne sa robí výstup odpracovaných nepriamych hodín z aplikácie MyTime. Tie sa ukladajú do špecifickej tabuľky pre MyTime. Avšak na získanie vzniknutých nákladov na projekte, musí pracovník siahnuť do inej tabuľky XLS s potrebnými údajmi a prekopírovať tam dáta, ktoré mu poskytnú konkrétne číslo vynaložených nákladov. Z ORACLE je možné dostať priamy report v požadovanej tabuľke. Takže máme 3 zdroje dát, do ktorých je nutné vstupovať. Pri spracovávaní sa ku vzniknutým nákladom musí priradiť ich spôsobilosť. Overovanie spôsobilosti je taktiež na zodpovednom pracovníkovi. Mesačné reporty sa konzultujú s Koordinátorom projektu.



## 4. Návrhy a opatrenia k zefektívneniu a zhodnoteniu grantov

V čase vypracovávania problematiky, ktorou sa zaoberám v mojej práci, prichádzajú do úvahy dva návrhy zefektívnenia reportov grantových projektov. Prvá možnosť je implementácia nového modulu informačného systému, ktorý vyhodnocuje projekty po ich nákladovej a časovej stránke. Riešením môže byť implementácia modulu zo súčasného informačného systému ORACLE. Podnik avšak nepoužíva najnovšiu verziu ERP systému, takže preto by som navrhla jeho aktualizáciu na verziu ORACLE EBS 12.2. Aktualizáciou zvýši svoju konkurencieschopnosť a systém obsahuje viac možností zefektívnenia podnikových procesov. Alebo implementácia externého modulu iného informačného systému, ako má napríklad Bílý Motýl.

Druhý vhodnejší návrh je prepojenie systémov, ktorých licencie má podnik zakúpené a zamestnanci sú s nimi stotožnení. Aktuálne sa dáta zo vstupov zbierajú a následne spracúvajú manuálne. Správnym naprogramovaním sa môže dosiahnuť to, že všetky informácie budú prístupné v jednom dátovom úložisku.

Na začiatku roka prešiel podnik na nový dochádzkový systém OKBase. OKBase umožňuje po prihlásení na ich webovej stránke sledovanie dochádzky, plánovanie dovolení, Home Office atď. Manažér je schopný vidieť dochádzku ktoréhokoľvek svojho zamestnanca po prihlásení do systému. Systém je schopný zaznamenávať aj hodiny odpracované na projektoch pomocou Vouchering kódov. Na tento nový proces klikania hodín sa plánuje prejsť v čo najkratšom čase. Tento nový proces ušetrí zamestnancom čas, pretože nebudú musieť vstupovať do aplikácie MyTime a odpracované hodiny na projekte budú viac odrážať realitu, čím sa uľahčí ich kontrola. V aplikácii MyTime zamestnanci môžu klikať hodiny ľubovoľne, aplikácia nemá žiadne kontrolne filtre.

Informačný systém ORACLE obsahuje aj modul Business Intelligence, ktorý využíva oddelenie Financie na kontrolu a stav financií. Novo sa zavádza lepšia verzia OBIEE, ktorý v sebe obsahuje viac funkcií a ponúka prehľadnejšie reporty.

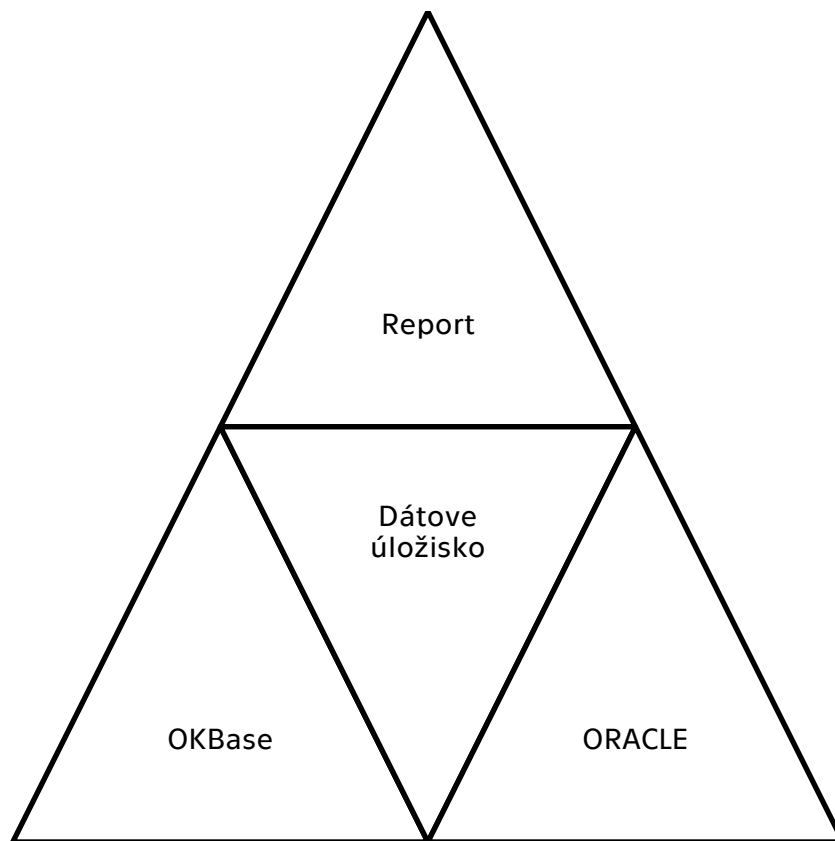
Môj návrh zlepšenia reportov je prepojenie ORACLE a OKBase. Prepojenie by bolo realizované cez IT tím podniku na základe požiadaviek. Z OKBase by sa cez navrhnuté prepojenie prenášali dáta do dátového úložiska ORACLE. Všetky dáta by sa nachádzali v jednej báze a na základe ďalších špecifických požiadaviek by sa vytváral report. Výhodou ORACLE a OKBase je ich možná vzájomná výmena dát. Navrhnuté prepojenie aplikácie MyTime a Oracle by nefungovalo, pretože systémy nedokážu medzi sebou komunikovať.

Navrhnuté prepojenia medzi systémami a jeho implementácia by podľa odhadu IT odborníka trvala 2 až 3 mesiace a podniku by vznikli náklady vo výške 300 – 400 tis. CZK.

Zavedením do praxe by sa najskôr otestovala jeho primárna funkčnosť. Tak ako každý nový prvok sa musí otestovať, tak aj navrhnuté prepojenie musí prejsť testovaním, pretože nemusí fungovať na 100% podľa predpokladu. Reportovalo by sa pomocou OBIEE.

Po otestovaní a funkčnosti, je potrebné navrhnuť sledované parametre, ktoré budú priradovať hodiny zamestnancov k ich mzde. Pretože samotný zber dát nerieši tento problém, ale len uľahčuje reportovanie. Výsledkom je, že poverený zamestnanec nebude musieť siahnúť do 3 vstupov, aby dostal vyhodnotenie. Postačí jeden modul. Nadstavenie doplňujúcich funkcií je viac logické, na ktoré bude potrebný človek z IT, ktorý bude ochotný doladiť detaily. Takže podnik by musel navyše investovať financie aj do tohto doladenia. Investovaná cena predpokladám, že neprekročí mesačný plat požiadaného odborníka z IT tímu.

#### 4.1. Navrhnutá optimalizácia zberu dát



Obrázok 5 Optimalizácia zberu dát [Autor]

Proces reportovania by následne prebiehal podobne ako podľa uvedenej schémy v kapitole [3.3.1. Prehľad vykazovania nákladov](#). Nižšie uvediem hrubý náčrt nového procesu. Ďalej je tu otázka, či by bolo možné navrhnuť v systéme príkaz, ktorý by priamo vyhodnocoval spôsobilé a nespôsobilé náklady. Urýchlilo by to proces kontroly spôsobilosti dát. Poverený pracovník by už nemusel manuálne priradovať spôsobilosť nákladov klikaním. Skontroloval by zoznam a prípadne by opravil nesprávane priradenie.

## 4.2. Návrh pre IT

Sledované parametre v systémoch:

OKBase	ORACLE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Prítomnosť na pracovisku	<input type="checkbox"/> Priamy materiál (Seiban)
<input type="checkbox"/> Schválená dochádzka	<input type="checkbox"/> Priame hodiny (Seiban)
<input type="checkbox"/> Schválované odpracované hodiny na projekte (Vouchering kód)	<input type="checkbox"/> Concur - Cestovné náklady (Projektový kód)
<input type="checkbox"/> Payroll - Mzdové náklady	<input type="checkbox"/> Nakupovaný materiál (Projektový kód)
	<input type="checkbox"/> Služby (Projektový kód)

Obrázok 6 Sledované parametre [Autor]

Požiadavky na report:

### OBIEE

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fond hodín
<input type="checkbox"/> Menový kurz (USD, EUR, GBP)
<input type="checkbox"/> Priradenie nákladov podľa Projektového kódu
<input type="checkbox"/> Agregácia dát
<input type="checkbox"/> Filtrácia spôsobilých a nespôsobilých nákladov
<input type="checkbox"/> Grafický prehľad nákladov year-to-date
<input type="checkbox"/> Spend profile projektu
<input type="checkbox"/> Výpočet mesačnej odchylky
<input type="checkbox"/> Export PDF/XLS
<input type="checkbox"/> Archivácia

Obrázok 7 OBIEE požiadavky [Autor]

Navrhované prepojenie by malo prenášať hodinový fond z OKBase. Hodinový fond je potrebné, aby bol prenesený aj s Vouchering kódom, aby sa dali priradiť náklady ku projektu. Systém OKBase je prepojený na modul Payroll. Ideálny by bol presun nákladov prepočítaných podľa odpracovaných hodín so mzdou zamestnanca. V tomto prípade bude možné zmeniť aj štruktúru účtovania Osobných nákladov na aktuálnu hodnotu ročných mzdových nákladov konkrétneho zamestnanca.

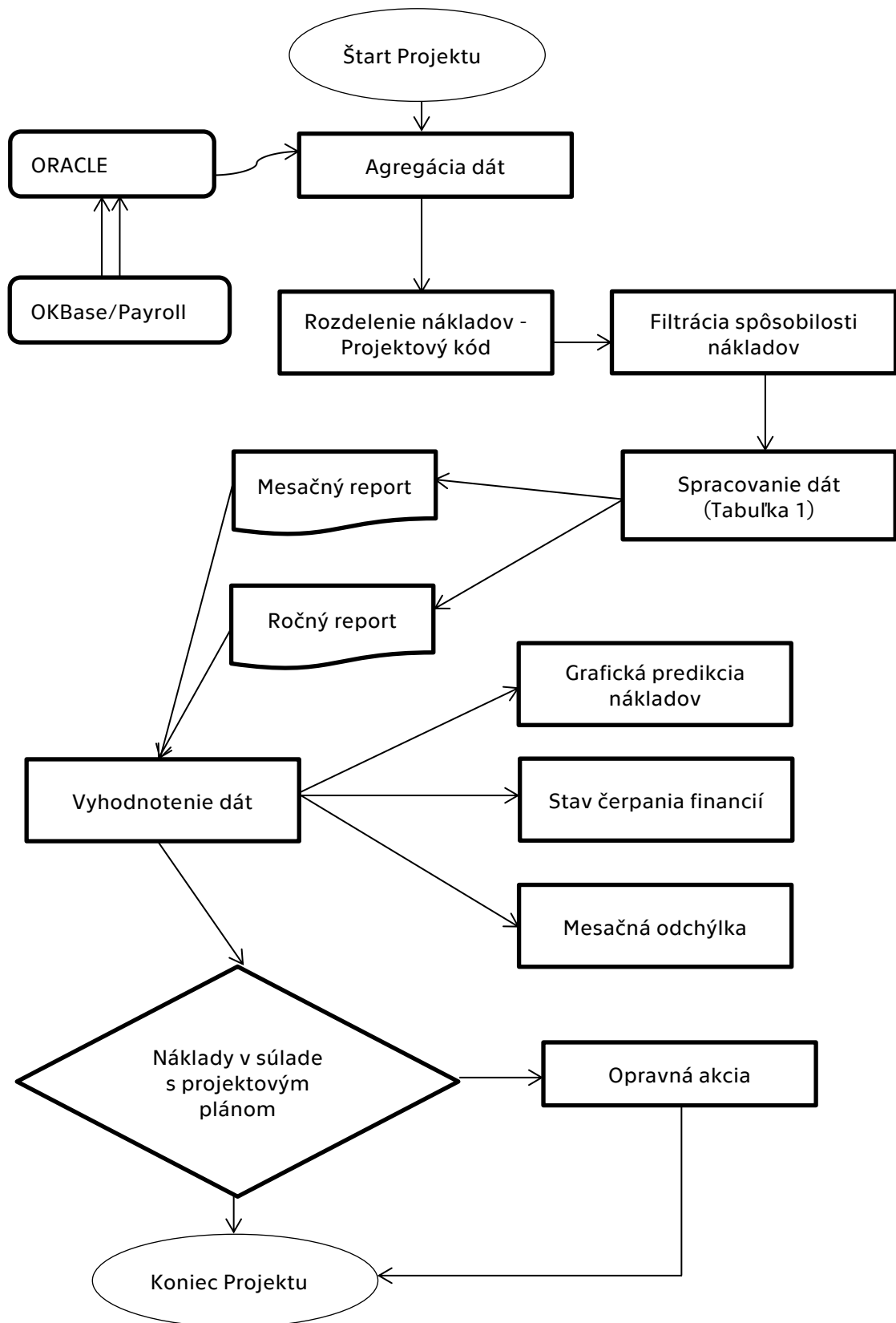
Keďže podnik obchoduje v 4 menách, preto je daná požiadavka na kurzový lístok a report v mene CZK. Ďalej je požiadavka na priradenie nákladov na mzdové náklady, priamy a nepriamy materiál, certifikované testy zahraničie, cestovné, subdodávateľov a nepriamu réžiu. Pri správnom nastavení by bolo možné report využívať aj pre nedotované interné projekty. U nich by sa vynechala kontrola spôsobilosti a nepriama réžia by sa vykazovala podľa zavedeného systému. Pri dotovaných projektoch sa réžia vypočítava podľa podmienok programu. Ďalšia požiadavka je na filtráciu nákladov podľa spôsobilosti. Sumarizovali by sa iba spôsobilé náklady podľa predlohy tabuľky 1. Následne by sa prevádzala by sa kontrola správneho priradenia spôsobilých a nespôsobilých nákladov. Report by mohol byť schopný ukázať predikciu nákladov do konca roka, výšku grantu a prečerpanú čiastku grantu. Tiež je požiadavka na vyhodnotenie mesačnej odchýlky od plánovaných vzniknutých nákladov. Všetky tieto filtre by sa vyexportovali do tabuľky XLS alebo PDF súboru a archivovali.

ZLOŽKY	SÚČET NÁKLADOV (CZK)
R&D	Nepriame hodiny * mzdy
ATMRO – Supply Chain	Priame hodiny * mzdy
ATMRO – Supply Chain	Nepriame hodiny * mzdy
Others	Priamy materiál
GL - Mat	Nakupovaný materiál na faktúry
GL – GL	Certifikované testy zahraničie
CL – Cestovné	Cestovné náklady
GL - Subdodávateľia	Subdodávky
Nepriama réžia	Podľa podmienok programu

**Tabuľka 1 Rozdelenie nákladov do zložiek [Autor]**

V tabuľke používam názvy zložiek podľa aktuálneho reportu v podniku. Ich názvy nie je potrebné meniť. Na ďalšej strane je uvedený náčrt grafického navrhnutého procesu.

#### 4.2.1. Grafické znázornenie navrhovaného procesu



[Zdroj: Autor]

## Záver

V dnešnom digitálnom svete je pre podnik podstatný kvalitný informačný systém, ktorý dokáže komunikovať s ostatnými systémami, vyhodnocovať dáta a ponúka prehľadný report. Rýchla komunikácia medzi procesmi je základom konkurencie schopnosti. Podnik je adaptívnejší na meniace sa technológie, požiadavky klientov. Buduje si tak dôveryhodnosť, stálych klientov, ale aj dodávateľov, a čo najdôležitejšie spokojných zamestnancov. Z manažérskeho hľadiska je dôležité, čo najviac vecí zjednodušať, zjednodušať, zjednodušať. Musíme mať na mysli, že niektoré procesy je náročné uľahčiť, keďže sú zaužívané a niektorí ľudia sa bránia novým veciam, pretože majú z nich strach. Ďalej na nich tlačí čas. Počas zamestnania, je omnoho ťažšie nájsť si priestor na premyslenie zjednodušenia procesu, keď sme tlačení rôznymi termínmi. Preberáme prácu po kolegovi, a robíme to ako on.

Preto som v mojej práci chcela dospieť k uľahčeniu procesu a tým usporeniu času pracovníkov. Navrhnutý zber dát, skráti dobu prácnosti. Vďaka vývoju digitálneho sveta, systémy ponúkajú prehľadnejšie reporty, majú vysokú škálu funkcií, atď. Tak prečo nevyužívať to, čo niekto navrhol a iné podniky to majú zaužívané bežne v praxi.

Z tohto výberu nástrojov je dôležité si vybrať ten vhodnejší. Preto som navrhla prepojenie systémov, ktoré sú v podniku zaužívané, alebo o ktorých manažment podniku premýšľa. Implementácia nových modulov býva náročnejšia časovo aj finančne, pretože ak podnik investoval do nejaké systému, stálo ho to nemalé peniaze. Cez návrh, implementáciu, školenie, riešenie nedostatkov. Je zbytočné prechádzať na nové veci, pokiaľ nie je využitý celý potenciál tých súčasných systémov. Počas vypracovávanie práce sa mi možnosť návrhu poskytla sama. Bolo potrebné, aby niekto ako ja, zapálený študent, sa snažil z vyučených ľudí v obore IT, Financí, Vývoja vyťažiť potrebné informácie a tie dať dokopy. Ako som spomenula vyššie, čas je nepriateľ a mnoho požiadaviek zo strany zamestnávateľa na svojich zamestnancov neumožňuje sa zamýšľať sa nad zefektívnením, alebo ak majú návrh, zmenia funkciu skôr, než ho stihnú zrealizovať.

Môj návrh by mal zefektívniť a urýchliť proces zberu dát a tým uľahčiť jeho časovú náročnosť na prípravu reportu. Takže zamestnanec nebude musieť ostávať v práci dlhšie alebo odkladať si to na doma. Samozrejme príprava a realizácia tohto návrhu spočiatku bude vyžadovať vyššiu pozornosť, ale pre budúcnosť to má pozitívny efekt. Uľahčí to aj školenie zamestnanca, ktorý preberie túto úlohu, odstráni sa možné chyby pri manuálnom spočítavaní a náklady budú odpovedať reálnejším číslam. Keďže návrh je schopný pracovať s aktuálnou mzdou zamestnanca a jeho odpracovaných hodín.

Myslím, že cieľ mojej bakalárskej práce som splnila, nakoľko ďalšie sledovanie a prípadné doladenie návrhu si vyžaduje väčší rozsah ako je rozsah jednej bakalárskej práce. Po

prípadoom schválení návrhu vyšším manažmentom v podniku, sa mi ponúka možnosť pokračovať v tejto mojej práci v ďalšom nadväzujúcom štúdiu na fakulte.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] ČESKO. Zákon č. 130 ze dne 14. března 2002 o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací). In: Sběrka zákonů České republiky. 2002, částka 56, s. 3182-3204. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-130>
- [2] ČESKO. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, © 2005 [cit. 2019-05-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- [3] Agentúra pro podnikání a inovace. *Agentúra pro podnikání a inovace* [online]. [cit. 2019-05-16]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/cs/op-pik-obecne/>
- [4] TECHNOLOGICKÁ AGENTÚRA ČR. *TAČR - Technologická agentúra ČR* [online]. TAČR, ©2019 [cit. 2019-05-16]. Dostupné z: <https://tacr.cz/index.php/cz/>
- [5] GRANTOVÁ AGENTÚRA ČR. *Grantová agentúra České republiky* [online]. GAČR, ©2019 [cit. 2019-05-16]. Dostupné z: <https://gacr.cz>
- [6] EURÓPSKA ÚNIA. *The EU in brief | Európska únia* [online]. Európska únia, ©2019 [cit. 2019-05-16]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_sk](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_sk)
- [7] ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, ©2013-2019 [cit. 2019-05-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
- [8] Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. *Veřejně přístupná data IS VaVal* [online]. Úřad vlády České republiky, ©2016-2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.rvvi.cz/>
- [9] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *IV4 Inovacni – vouchery Vyzva.pdf* [online]. MPO, 2018 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2018/2018/12/IV4\\_Inovacni-vouchery\\_Vyzva.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2018/2018/12/IV4_Inovacni-vouchery_Vyzva.pdf)
- [10] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Nový program TREND/MPO* [online]. MPO, ©2005-2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/novy-program-trend--244984/>
- [11] Technologická agentúra ČR. *TAČR - Delta Programme* [online]. TAČR, ©2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/index.php/en/programmes/delta-programme.html>
- [12] Technologická agentúra ČR. *TAČR - Epsilon Programme* [online]. TAČR, ©2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/index.php/en/programmes/epsilon-programme.html>



- [13] Technologická agentúra ČR. *TAČR - Program Doprava 2020+* [online]. TAČR, ©2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://tacr.cz/index.php/cz/programy/program-doprava2020.html>
- [14] Technologická agentúra ČR. *TAČR - Program Prostředí pro život* [online]. TAČR, ©2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://tacr.cz/index.php/cz/programy/program-prostredi-pro-zivot.html>
- [15] EVROPSKÁ KOMISE. *HORIZON 2020 ve stručnosti* [online]. Lucemburk, © 2014 [cit. 2019-05-25]. ISBN 978-92-79-38910-8. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_CS\\_KI0213\\_413CSN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_CS_KI0213_413CSN.pdf)
- [16] EUROPEAN COMMISSION. *Smart, Green and Integrated Transport | Horizon 2020* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2019 [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/smart-green-and-integrated-transport>
- [17] EUROPEAN COMMISSION. *Information and Communication Technologies | Horizon 2020* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2019 [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/information-and-communication-technologies>
- [18] EUROPEAN COMMISSION. *Research Infrastructures | Horizon 2020* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2019 [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/area/research-infrastructures>
- [19] EUROPEAN COMMISSION. *Agriculture and rural development - European Commission* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2019 [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/departments/agriculture-and-rural-development\\_en#latest](https://ec.europa.eu/info/departments/agriculture-and-rural-development_en#latest)
- [20] EUROPEAN COMMISSION. *European Social Fund - European Commission* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2019 [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=en>
- [21] Technologická agentúra. *Rady\_pro\_resitele\_2017.pdf* [online]. TAČR, 2017 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/rady\\_pro\\_resitele\\_2017.pdf](https://www.tacr.cz/rady_pro_resitele_2017.pdf)
- [22] MACÍK, Karel a Theodor BERAN. *Účetnictví. 3., přeprac. vyd.* V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-800-1042-199.
- [23] MATOUŠKOVÁ, Lucie a Milena LOJKOVÁ. *Pravidlá financování projektů.* Technologické centrum AV ČR, 2014. ISBN 978-80-86794-47-1

- [24] MŠMT. *Obecná pravidla (rámcová metodika) pro vykazování skutečných nepřímých nákladů v projektech OP VaVpl* [online]. In: . MŠMT, 2013 [cit. 2019-06-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/14601>
- [25] EURÓPSKA ÚNIA. *SPECIFICKÁ ČÁST PRAVIDEL PRO ŽADATELE A PŘÍJEMCE V RÁMCI OPZ PRO PROJEKTY SE SKUTEČNĚ VZNIKLÝMI VÝDAJI A PŘÍPADNĚ TAKÉ S NEPŘÍMÝMI NÁKLADY* [online]. In: . EÚ, 2019 [cit. 2019-06-12]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/9003/>
- [26] EUROPEAN COMMISSION. *FINANCIAL GUIDELINES FOR APPLICANTS* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2016 [cit. 2019-06-12].
- [27] HÝBLOVÁ, Eva. *Účetnictví firem*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4176-5.
- [28] MARIE DE FRANCE, Eva, WARNKE, Karl, ed. *Účetnictví podnikatelů ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2007. Meritum (Wolters Kluwer ČR), 2. ISBN 978-80-7552-989-3.
- [29] DĚRGEL, Martin. *Dotace v účetnictví a daních z příjmů* [online]. Wolters Kluwer ČR, ©2019
- [30] BM Servis. *Business process optimalization | BM Servis* [online]. BM Servis, © 2019 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <http://www.bmservis.cz/en/business-process-optimalization/>
- [31] BM Servis. *Bílý Motýl® | BM Servis* [online]. BM Servis, © 2019 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <http://www.bmservis.cz/en/is-white-butterfly/product-introduction/>
- [32] BM Servis. *BM Servis - partner pro informační systém QI | BM Servis* [online]. BM Servis, © 2019 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <http://www.bmservis.cz/is-qi/>
- [33] BM Servis. *ERP systémy - branžové nebo obecné řešení? | BM Servis* [online]. BM Servis, © 2019 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <http://www.bmservis.cz/blog-informacni-systemy/erp-systemy-branzove-reseni-versus-obecny-informacni-system/>
- [34] BRTKOVÁ, Petra. *Průmyslový marketing*. Praha, 2018. Semestrální práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku.
- [35] GE AVIATION. *FIN-5012 Použití a účtování finančních prostředků poskytovaných ze státního rozpočtu ČR*, vyd.7, GEAC, 2019.
- [36] NAVRÁTIL, Martin. *Mýty a realita výzkumu a vývoje*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-11-0.