

# Obsah

Předmluva .....	7
Slovo úvodem.....	8
<b>1. Analýza současného stavu vynakládání veřejných prostředků .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem a hodnocení efektivnosti (výkonnosti) služeb a veřejného sektoru .....	11
1.2 Hodnocení výkonnosti divize podnikající ve službách .....	11
1.3 Analýza cílového stavu .....	13
1.3.1 Programové financování – vymezení pojmů .....	13
1.3.2 Širší kontext programování .....	14
1.3.3 Realizace programového financování .....	18
1.4. Orientace rozpočtu na výkon .....	20
<b>2. Teorie rozpočtování – konfrontace tradičních a nových konceptů .....</b>	<b>25</b>
2.1 Rozpočtové mýty .....	25
2.2 Pevné a pružné rozpočtování .....	25
2.3 Rozpočtové techniky a metody .....	26
2.3.1 Úvodní poznámky .....	26
2.3.2 Inkrementální metoda .....	26
2.3.3 Zero Based Budgeting (ZBB) .....	27
2.3.4 Cost Management Process (CMP) .....	28
2.3.5 Planing Programing Budgeting System (PPBS, PPB) .....	29
2.3.6 Kaizen Budgeting .....	31
2.3.7 World Class Manufacturing (WCM) .....	32
2.3.8 Kontingenční přístupy .....	33
2.4 Behaviorální aspekty rozpočtových prací – pravidla pro bojovníky z džungle .....	34
<b>3. Kalkulace nákladů u výdajových programů .....</b>	<b>36</b>
3.1 Kalkulace nákladů (a výnosů) ve stálých a běžných cenách .....	36
3.1.1 Metoda stálých cen .....	36
3.1.2 Metoda běžných cen .....	36
3.1.3 Srovnání metody stálých a běžných cen .....	36
3.2 Klasifikace nákladů .....	37
3.3 Kalkulační metody a techniky .....	37
3.3.1 Metoda absorpční (úplných nákladů, full costing) .....	37
3.3.2 Metoda variabilních nákladů (marginální, příspěvku na krytí, hrubého rozpětí, variable costing, marginal costing) .....	39
3.3.3 ABC (Activity Based Costing) .....	40
3.3.4 Speciální kalkulační metody .....	40
3.4. Analýza bodu zvratu (BEP analýza) .....	44
3.4.1 Firma kapitálově lehká a kapitálově těžká .....	44
3.4.2 Standardní situace ve srovnání kapitálově lehké a kapitálově těžké firmy ..	46
3.4.3 Dva klíčové parametry chování firmy kapitálově lehké a kapitálově těžké ..	47
3.4.4 Výpočet bodu zvratu a zisku .....	49

<b>4.</b>	<b>Hodnocení výdajových programů</b>	<b>51</b>
4.1	Současná a budoucí hodnota (cena)	51
4.2	Investiční rozhodování a hodnocení efektivnosti investic (projektů)	51
4.3	Statické metody hodnocení efektivnosti investic I – ARR (Average Rate of Return)	52
4.4	Statické metody hodnocení efektivnosti investic II – PB (Payback)	52
4.5	Srovnání ARR a PB	52
4.6	Dynamické metody hodnocení efektivnosti investic I – NPV (Net Present Value)	53
4.7	Dynamické metody hodnocení efektivnosti investic II – IRR (Internal Rate of Return)	53
4.8	Komparace metody NPV a IRR z hlediska možnosti jejich použití při hodnocení výdajových programů	55
4.9	Společné předpoklady použitelnosti dynamických metod	57
4.10	Investiční riziko (měření a ochrana)	58
4.10.1	Měření investičního rizika	58
4.10.2	Ochrana proti investičnímu riziku	58
4.11	Doplňkové metody hodnocení efektivnosti investic	59
4.11.1	Průměrná výnosnost investice	60
4.11.2	Doba návratnosti investičního projektu (metodická varianta metody PB)	60
4.11.3	Index ziskovosti (rentability)	61
4.11.4	Nákladová kritéria efektivnosti projektů	61
4.12	Speciální rozhodovací tabulky	62
<b>5.</b>	<b>Reforma v oblasti alokace veřejných výdajů</b>	<b>64</b>
5.1	Praktické návrhy na reformu v oblasti alokace veřejných výdajů na úrovni jednotlivých kapitol státního rozpočtu	64
5.1.1	Definice státního dluhu	64
5.1.2	Alokace veřejných výdajů ve státním rozpočtu na úrovni jednotlivých kapitol	68
5.2	Cíle řízení veřejných výdajů	68
5.2.1	Celková fiskální kázeň	68
5.2.2	Faktory posilující fiskální kázeň	69
5.2.3	Rizika při zajišťování fiskální kázně	69
5.2.4	Efektivnost alokací veřejných výdajů	69
5.3	Nástroje pro zajištění efektivnosti alokací veřejných výdajů	70
5.3.1	Překážky pro přerozdělování zdrojů	70
5.3.2	Operační efektivnost	70
5.4	Institucionální předpoklady	71
5.5	Administrativní a kulturní kontext	71
5.5.1	Aktuální srovnání teoretických předpokladů s praktickými podmínkami v ČR 1994 – 2006	71
5.6	Koncepce reformy veřejných rozpočtů	72
5.7	Marketingový informační systém	72
5.7.1	Systém marketingových informací	72
5.7.2	Informační systém	73
5.7.3	Personálně ekonomický informační systém	74
5.8	Praktické aplikace – postup při vytváření metodiky ke sledování efektivnosti	

a účelnosti veřejných výdajů . . . . .	74
5.8.1 Programové financování . . . . .	74
5.8.2 Příčiny a důsledky porušování pravidel v rámci rozpočtových procesů . . . . .	75
5.8.3 Metodické návody ke sledování efektivnosti a účelnosti veřejných výdajů . . . . .	77
5.8.4 Měření v systémech managementu jakosti a kvality . . . . .	78
5.9 Zavádění výkonnostního auditu v jednotlivých kapitolách státního rozpočtu v duchu požadavků zákona . . . . .	81
5.9.1 Pojetí auditu . . . . .	81
5.10 Auditor a riziko – mikroekonomická analýza . . . . .	83
5.11 Management a marketing ve veřejné správě . . . . .	87
5.11.1 New Public Management – „NPM” . . . . .	88
5.12 Koncepce reformy veřejných rozpočtů . . . . .	89
5.13 Navrhovaná řešení při hledání metod výkonnostního auditu . . . . .	90
5.13.1 Nejvyšší kontrolní úřad . . . . .	90
5.13.2 Výužití know-how domácích institucí . . . . .	90
5.13.3 Odborná pomoc ze strany renomovaných auditorských a konzultantských firem . . . . .	91
5.13.4 Spolupráce s veřejnými vysokými školami zaměřenými do oblasti veřejné ekonomiky . . . . .	91
5.13.5 Riziko značných informačních zpoždění . . . . .	92
5.13.6 Nedokonalé rozhodování státních orgánů . . . . .	92
<b>6. Metodika tvorby a hodnocení výdajových programů . . . . .</b>	<b>94</b>
6.1 Analýza projektů . . . . .	94
6.2 Analýza minimalizace nákladů (CMA) . . . . .	95
6.3 Analýza nákladů a výnosů (CBA) . . . . .	96
6.3.1 Time CBA . . . . .	98
6.3.2 Kompenzační testy WTP a WTA . . . . .	99
6.3.3 Analýza nákladů a užítku (CUA) . . . . .	101
6.4 Projektový cyklus . . . . .	102
6.5 Třídění projektů . . . . .	103
<b>7. Metody měření užítku výdajových programů . . . . .</b>	<b>105</b>
7.1 Hodnocení výdajových aktivit na bázi stupnic . . . . .	105
7.2 Ordinální klasifikační stupnice . . . . .	105
7.3 Ordinální bodovací stupnice . . . . .	106
7.4 Kardinální číselná stupnice . . . . .	106
7.5 Problém stanovování vah pro hodnocení jednotlivých výdajových programů . . . . .	107
7.6 Metoda párového srovnání . . . . .	108
7.7 Použití Saatyho metody . . . . .	109
7.8 Hodnocení užitných vlastností výdajových programů, jejichž kritéria nelze stanovit číselně . . . . .	109
7.9 Stanovení užítku výdajových programů na bázi speciálních rozhodovacích tabulek . . . . .	111
7.9.1 TRH – teoretická východiska . . . . .	111
7.9.2 TRH – legislativní předpoklady . . . . .	113
7.9.3 Použití stupnic a vah k hodnocení výdajových programů . . . . .	114

7.10	Karta „RADAR“ .....	115
7.10.1	Radar .....	115
7.10.2	Matice bodového hodnocení .....	116
<b>8.</b>	<b>Seznam objektů a použité literatury .....</b>	<b>78</b>
8.1	Seznam grafů .....	78
8.2	Seznam tabulek .....	78
8.3	Seznam použité a doporučené literatury .....	79
8.3.1	Použitá literatura .....	79
8.3.2	Doporučená literatura .....	80
8.3.3	Elektronické zdroje .....	81
8.3.4	Legislativní rámec .....	82