

Studijní opora

Název předmětu: Financování a ekonomické řízení

Téma: Ekonomický systém a systém ekonomického řízení AČR

Vzdělávací cíl:

Cílem tohoto tématu je teoreticky vymezit a popsat ekonomický systém a systém ekonomického řízení v AČR.

- znát definice základních pojmů systému ekonomického řízení,
- znát nástroje ekonomického řízení,
- umět popsat systém ekonomického řízení v AČR.

Zpracoval: pplk. Ing. Petr MUSIL

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah

1. Ekonomické řízení,
2. Nástroje ekonomického řízení,
3. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany,
4. Ekonomické řízení, finanční řízení a finanční zabezpečení na jednotlivých stupních velení a řízení ze strany orgánů ekonomické služby.

1 Ekonomické řízení

Pevnou a neodmyslitelnou součástí řízení každého cílově zaměřeného subjektu je ekonomické řízení. Vznik potřeby ekonomického řízení je datován do období konce 19. století, kdy se začala v průmyslové výrobě rozvíjet skupinová práce a v této souvislosti vznikla také potřeba jejího cíleného koordinování a řízení. Do té doby bylo řízení ekonomiky založeno pouze na využití individuálních zkušeností. Počátkem 20. století začaly vznikat teorie řízení současně v několika zemích Evropy i Spojených státech amerických. Největších výsledků bylo v tomto směru dosaženo v USA, které jsou považovány za kolébkou řízení (managementu). V dnešní době se podniky bez řízení již neobejdou.

Ekonomické řízení představuje cílené usměrňování činnosti organizace zaměřené na podporu, dodržování a dosažení hlavních cílů ekonomického subjektu, a to s efektivním a hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.¹

Dynamicky a účelně uskutečňované ekonomické řízení představuje hlavní cíl ekonomického systému. Proto je nezbytné, aby do takového řízení byly zapojeny všechny stupně managementu, při realizaci všech řídicích funkcí, ve všech jeho fázích. Předmětem řízení jsou pak aktivity, slabá místa, analytické a rozhodovací procesy pramenící z výsledků nepřetržitého porovnávání skutečnosti a plánu.

Filosofii ekonomického řízení lze pak charakterizovat těmito základními znaky:²

- je orientováno na cíle;
- je zaměřeno na slabá místa;
- je zaměřeno na aktivity;
- rozvíjí nepřetržitě analytické procesy v důsledku permanentního porovnávání plánu se skutečností;
- je zaměřeno na budoucnost, o minulost se zajímá jen do té míry, do jaké může minulý vývoj ovlivnit vývoj budoucí;

¹ KUNC, Svatopluk. *Ekonomický management a hodnotové řízení v AČR. In: Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Univerzita obrany, 2004, s. 80-96. ISBN 80-85960-94-X

² OLEJNÍČEK, Aleš. *Ekonomické řízení v podmínkách resortu obrany. In: Ekonomické řízení v podmínkách resortu obrany: a vztah jakosti a ekonomických kritérií při vyhodnocování zakázek*. Sborník z teoretických seminářů. Brno: Univerzita obrany, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7231-188-0

- řízení nežije ze správného plánování, ale z nesprávného (odchylky nutí řídící pracovníky hledat a provádět protiopatření).

Úkolem systému ekonomického řízení je tedy účinně a efektivně řídit kombinaci výrobních faktorů při přeměně na výstup. Při tom je tento systém závislý na vnitřních faktorech (organizace, vedení lidí, majetková a kapitálová výstavba aj.) a na faktorech vnějších, tj. na okolí (legislativa, politická vůle, geografická poloha aj.). K naplnění tohoto úkolu jsou aktivně využívány nástroje ekonomického řízení.

2 Nástroje ekonomického řízení

Moderní metody řízení jsou v subjektech soukromého sektoru úspěšně využívány již několik desítek let. Základním důvodem jejich využívání je neustálá snaha o zlepšování ekonomické úspěšnosti a uspokojování požadavků zákazníků. Neustálé změny okolního prostředí proto vedou každého manažera, k tomu, aby maximálně využíval tyto nové metody při řízení svého podniku.

Ekonomické řízení však nelze realizovat bez použití účinných nástrojů. Jak už předchozí odstavec naznačuje, nástroje ekonomického řízení se vyvinuly nejprve v ziskovém sektoru, většinou v USA, až později byly implementovány i do oblasti veřejného sektoru. V České republice se využití nástrojů ekonomického řízení ve veřejném sektoru spojuje s reformou veřejných financí a stav jejich implementace se výrazně liší na jednotlivých stupních řízení.

Význam nástrojů ekonomického řízení

Ekonomické nástroje vznikaly jako bezprostřední potřeba podnikatelských systémů a hledání uspokojení v objektivním vyjádření dané reality. Nástroje ekonomického řízení jsou velmi četné, od účetnictví přes kalkulace, plán, rozpočetnictví, statistiku, výkaznictví až po ekonomickou informatiku a rozborů. Jejich podstatou je, že slouží ke zkoumání, zjišťování, k uspořádání a interpretaci informací.

Pracují s číselně či verbálně vyjádřenými hodnotami, čímž spoluvytvářejí podklady pro management příslušného subjektu, jsou vhodné pro posuzování, rozhodování a řízení subjektu nebo jeho organizační části. Ekonomické nástroje mají pro existenci organizací zásadní význam. Zjištěné nebo zjišťované hodnoty nejsou jen prostými čísly, ale jsou:

- sumarizací a zhodnocením stavu hodnot v daném okamžiku či za daný čas nebo období, které bude následovat;

- zhodnocením stavu činností lidí nebo předpokladů v jejich činnosti.

Vybrané nástroje ekonomického řízení:

- A. manažerské účetnictví;
- B. finanční analýza;
- C. controlling;
- D. reporting;
- E. balanced scorecard;
- F. benchmarking.

Ad A) Manažerské účetnictví

Jeden z účinných nástrojů ekonomického řízení kteréhokoliv hospodářského subjektu představuje manažerské účetnictví. Lze říci, že účetnictví je jazyk k předávání ekonomických informací. Systém účetnictví v rámci své funkce data sbírá, třídí, zpracovává, kvantifikuje, kontroluje a předává. Manažerské účetnictví vychází z finančního účetnictví, prvně se objevilo v USA, kdy přestalo finanční účetnictví stačit pro řízení podniků a jejich kontrolu.

O manažerském účetnictví lze říci, že se jedná o integrální nástroj řízení, který propojuje všechny jeho články. Je přímo spojeno s controllingem, reportingem a dalšími nástroji ekonomického řízení. Ve srovnání s finančním účetnictvím není manažerské účetnictví regulováno státem (legislativou), jeho konkrétní struktura a využití je proto zcela v kompetenci managementu organizace. Mezi finančním a manažerským účetnictvím existuje spojitost a tyto systémy na sebe v mnohém navazují. Zatímco finanční účetnictví popisuje minulost, manažerské účetnictví se zaměřuje i na budoucnost, což je důležité pro potřeby plánování a kalkulace cen.

Manažerské účetnictví umožňuje managementu plánování, formulaci strategií, kontrolu, analýzu skutečnosti, optimální využívání zdrojů.

Zjednodušené vyjádření, co je manažerské účetnictví, pak jeho hlavní výsledek je poskytnout včas správné informace a doporučení relevantním uživatelům.³

³ PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomie a finanční řízení firmy*. Praha: Grada, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3, s. 25.

Ad B) Finanční analýza

Finanční analýza tvoří v podnicích soukromého sektoru neoddělitelnou součást ekonomického řízení.

Hlavním cílem finanční analýzy je především posoudit dosavadní vývoj podniku a poskytnout informace pro rozhodování do budoucna, analýzu možných variant následujícího vývoje a výběr nejvhodnější z variant. Hlavním smyslem finanční analýzy je tedy připravit kvalitní podklady pro rozhodování o chodu organizace.

Základní zdroj dat pro finanční analýzu představují účetní výkazy organizace jako například rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow a příloha k účetní závěrce. Výroční zpráva také obsahuje množství cenných dat. Déle je možno čerpat data přímo ze zpráv vrcholného vedení organizace, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů.⁴

Ad C) Controlling

Pod tímto pojmem si nepředstavujeme ani kontrolu, ani revizi. Název vychází z anglického termínu „to control“: řídit, ovládat. Hlavním cílem controllingu je zvýšení hospodárnosti. Osoba controllera je v této souvislosti chápána jako navigátor, který pomáhá managementu organizace dosáhnout vytýčených cílů.

Controlling má následující **funkce**:⁵

- registrační: sběr dat (zejména v jeho počátcích);
- navigační: zaměření na hospodárnost (vypracovávání návrhů na zlepšení);
- inovační a koordinační: orientace na řízení (nejvyšší stupeň controllingu).

Controlling je systém řízení podniku založený na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu s cílem zlepšení podnikových výsledků.

⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4. s. 16.

⁵ HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.

Základní funkce controllingu:⁶

- plánovací (koordinace a poradenství);
- informační (zajišťování, dokumentace, kontrola);
- reporting.

Ad d) Reporting

Jde o jednu ze základních funkcí controllingu, zároveň ale i o samostatný ekonomický nástroj řízení.

Cílem reportingu je:

- zpracování dat a jejich předání dalším uživatelům;
- zpráva o aktuálním a plánovaném stavu, jejich srovnání a iniciace nápravných opatření.

Definice reportingu:⁷

„V širším pojetí se jedná o vyprojektování informační základny a relevantního hodnotícího a navigačního systému. Smyslem reportingu je zpráva o aktuálním a plánovaném stavu, jejich srovnání a iniciace nápravných opatření. Příjemcem zprávy je top management podniku, manažeři na příslušné hierarchické úrovni i zaměstnanci podniku“.

Hlavním úkolem reportingu je vytvoření systému ukazatelů a informací, který by měl zajišťovat jak sledování a vyhodnocování vývoje podniku jako celku, tak po dílčích částech, které jsou při řízení rozhodující. Výstupem z reportingu jsou výkazy a zprávy (základem jsou informace z výkazu zisku a ztrát, rozvahy a cash-flow), které by měly být správně sestaveny.

Hlavní principy (obsah) reportingu:⁸

- struktura výstupů z reportingu musí být předem stanovená a standardizovaná;

⁶ FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0482-X, s. 11.

⁷ HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.

⁸ FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0482-X, s. 12.

- výstupy nemají být ani málo ani moc podrobné (v závislosti na úrovni řízení, pro kterou se připravují);
- výstupy musejí být přehledné a srozumitelné (vhodné je využití grafů a tabulek pro upoutání pozornosti);
- výstupy mají komentovat jen ovlivnitelné hodnoty (v peněžním i materiálním vyjádření).

Výkazy a zprávy (výstupy) slouží nejen vrcholovému managementu, ale také manažerům na různých úrovních řízení, kde jim napomáhají při plnění stanovených plánů, a tím dosahování určených cílů.

Druhy reportingu podle pravidelnosti sestavování:⁹

- standardní reporting – sestavuje se v pravidelných intervalech (měsíčně, čtvrtletně, ročně) a má pevně stanovenou strukturu (informace o skutečných hodnotách ukazatelů a odchylkách);
- mimořádný reporting – zpracovává se na vyžádání, např. jde o analýzu aktuálních rizik.

Ad E) Balanced scorecard

Balanced scorecard je do českého jazyka překládán jako “vyvážený systém hodnotících ukazatelů” (v literatuře se lze setkat i se zkratkou BSC). Na rozdíl od předchozích nástrojů ekonomického řízení tato metoda využívá i nefinančních ukazatelů, je proto vhodná k použití tam, kde není dostatek účetních dat (státní správa, místní samospráva – hlavní činností není zisk). Nefinančními ukazateli mohou být např. spokojenost zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb, počet obslužených klientů, stav zavádění inovací.

Úkolem Balanced scorecard je poskytovat managementu nejen dostatek základních hodnotících veličin (ukazatelů) zvaný „score“, ale také poskytovat komplexní přehled výsledků organizace zvaných „scorecard“.¹⁰

Pro nástroje BSC musí být detailně zpracována vize a strategie organizace, s dokonale propracovanými jednotlivými oblastmi. Hlavními pilíři nástroje BSC jsou

⁹ Tamtéž.

¹⁰ VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard implementace a úspěšná realizace v podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6.

„zákaznická perspektiva“ a „perspektiva učení růstu“, které žádná z koncepcí řízení (manažerské účetnictví, controlling) nebrala v úvahu.

V této oblasti se využívají **čtyři perspektivy**, které jsou zároveň **hodnotícími kritérii** podniku:¹¹

- finanční perspektiva: sleduje měřitelné ekonomické důsledky akcí provedených v minulosti (měřítko je např. návratnost investic);
- zákaznická perspektiva: sleduje oblast zákazníků (měřítko je např. počet nově získaných zákazníků, spokojenost, loajalita zákazníků);
- perspektiva interních procesů: sleduje, které procesy jsou kritické pro účetní jednotku a kde je třeba dosahovat nejlepších výsledků (měřítko je např. jakost, náklady, uvedení projektu na trh),
- perspektiva učení a růstu: Aby byl podnik schopen dosáhnout finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů, musí mít kvalitní základnu, která je tvořena zaměstnanci firmy (schopnosti a spokojenost zákazníků, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Jednotlivé perspektivy jsou na sobě vzájemně závislé, doplňují se a jako celek jsou provázané s vizí a strategií podniku; výrazně přispívají k efektivnímu ekonomickému řízení organizace.

Ad F) Benchmarking

Benchmarking je nástrojem, který významně přispívá k rozvoji lidského potenciálu směrem k vyšší samostatnosti, ochotě učit se a měnit věci, které jsme zvyklí dělat navyklym, mnohokrát opakovaným způsobem. Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. Překlad tohoto slova má více významů, ale nejlépe vystihující podstatu benchmarkingu je česky „porovnávací ukazatel“.

Smyslem benchmarkingu je:¹²

- zjistit, jak si subjekt stojí ve srovnání s ostatními porovnatelnými organizacemi;

¹¹ KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced Scorecard*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5. s. 33.

¹² VYLEŤAL, Pavel a kolektiv. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. 1. vyd., Praha: AVIS, 2008, ISBN 978-80-7278-438-7.

- zjistit, jak subjekt pracuje z hlediska vstupů, např. lidských, finančních a materiálních zdrojů, jaká je úroveň zajišťovaných služeb. Účelem je vytýčit rozdíly, které lze využít k vymezení pro zlepšení ve zkoumaných oblastech. Výsledek je např. založen na standardech nebo stanovené úrovni, kterou je potřeba dosáhnout v poskytovaných službách;
- zjistit, jak některé věci dělají ostatní, na tomto základě formovat a opravit své postupy v organizaci;
- zajistit, že jakoukoliv informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu je třeba využít k dosažení změny zlepšování procesů, výstupů apod.

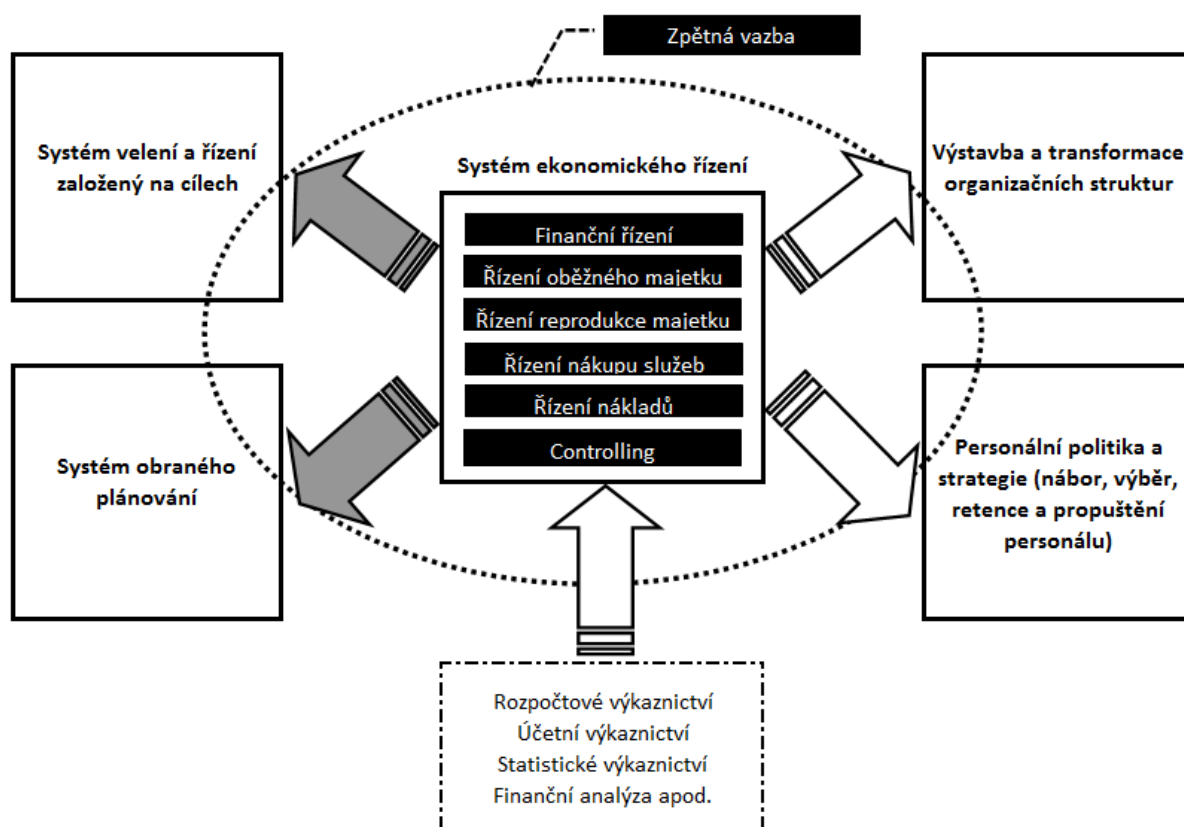
Benchmarking zaměřuje myšlení lidí k výsledkům služeb, které poskytují, a především směrem ke klientům. Základem je měření výkonu – tzv. metrický benchmarking. Jde o trvalý proces, kterým se ověřuje, zda jsme dosáhli stanovených cílů a hodnot.

Benchmarking představuje učení se od nejlepších. Bývá definován jako kontinuální a systematické srovnávání vlastní efektivnosti v produktivitě, kvalitě a procesního průběhu s ostatními organizacemi veřejného sektoru. Benchmarking podporuje souvislý, plynulý proces učení a předpokládá připravenost ke změně. Cíl je být „nejlepší třídou“ ve svém oboru“.

3 Systém ekonomického řízení v rezortu obrany

Ekonomické řízení je nutné chápat jako integrovaný systém prvků – **plánování zdrojů, rozpočtování, finančního řízení, řízení oběžných aktiv, řízení reprodukce majetku, řízení nákladů, nákladového účetnictví, finančních analýz, controllingu** – jejichž informace jsou následně **vyhodnocovány pomocí ekonomických metod a poskytují zásadní informace k řízení organizace**. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany je zobrazen na obrázku 1.

Obrázek 1 **Systém ekonomického řízení v rezortu obrany**



Zdroj: *Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. 2013, 47 s. Čj. 121/2013-2013

Podsystém **finanční řízení** představuje hlavní součást systému ekonomického řízení. V rámci tohoto podsystému je realizováno rozpočtování, rozhodování a organizování finančního zabezpečení resortu.

Podsystém **řízení oběžných aktiv**¹³ zabezpečuje analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání materiálových zásob odpovídajících potřebám, možnostem a cílům resortu.

Podsystém **řízení reprodukce majetku**¹⁴ (programové financování) zabezpečuje pořízení, technické zhodnocení, udržování, opravy dlouhodobého majetku resortu MO, příp. jiné výdaje a činnosti sloužící k dosažení stanovených cílů. Stěžejním úkolem tohoto podsystému je dosažení celkové ekonomické efektivity všech

¹³ Oběžná (krátkodobá) aktiva jsou zejména: materiál, nedokončené výrobky, zboží, peněžní prostředky na účtech nebo v hotovosti, pohledávky, ceniny (např. stravenky) – jejich nejdůležitější charakteristikou je, že se **spotřebovávají** – spotřebou tento majetek zaniká, v podniku (organizaci zůstávají dobu kratší než jeden rok).

¹⁴ Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000. §12 a § 13.

programů poměřované nástroji finanční analýzy v podobě čisté současné hodnoty, rentability a jejich návratnosti.

Podsystém **řízení nákladů**¹⁵ bude prostřednictvím nákladových kalkulací transformovat účetní evidenci nákladů na členění podle schopností, jejichž prostřednictvím budou náklady alokovány na jednotlivé resortní cíle, které budou příčinou vzniku těchto nákladů. Všechny náklady musí být provázány na stanovené cíle.

Podsystém **controllingu** bude zajišťovat zejména průběžné srovnávání skutečných a plánovaných hodnot ekonomických ukazatelů, identifikaci jejich odchylek jak v průběhu daného období, tak i po jeho skončení a dále odstraňování negativních dopadů těchto odchylek, případně přijímání opatření vedoucích k eliminaci jejich budoucího vzniku.

Controlling jako nástroj slouží ke sledování ekonomického chování organizace na základě poměřování vstupů a výstupů. Systém řízení je zaměřen na výsledek, který koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Vede k tomu, aby se každý proces v organizaci dělal opakovaně minimálně stejně dobře nebo lépe ve srovnání s předchozím obdobím. Zavedením controllingu do systému řízení umožní manažerům cílů zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem plánovaného) stavu v hospodářském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. Plné využití řídicího potenciálu je možné jen po vytvoření kalkulace plánovaných nákladů, čímž bude možno stanovit nepřekročitelnou hranici nákladů účelově přiřazeným (příčinná souvislost) k daným cílům (výkonům). Předpokladem úspěšného provádění controllingu je vytvoření **informační základny založené sledováním nákladů**.

Podmínkou ekonomického řízení jakéhokoliv organizačního prvku je znát a vědět **kolik jaký cíl (výkon) stojí peněžních zdrojů**, tzn. musí být hodnotově vyjádřeny veškeré dílčí výkony v kvantifikovatelných veličinách – vztahových veličinách (hodina, osoba, kus, kilometr atd.). Jde o naplnění zásady „Co chci řídit, musím umět změřit“.

¹⁵ Náklady představují spotřebovávání (u dlouhodobého majetku opotřebovávání) ekonomického zdroje, které je spjato se současným nebo budoucím výdejem peněz.

4 Ekonomické řízení, finanční řízení a finanční zabezpečení na jednotlivých stupních velení a řízení ze strany orgánů ekonomické služby¹⁶

Cílem ekonomického řízení v rezortu obrany (AČR) je jednoznačně definovat působnost orgánu ekonomické služby na jednotlivých stupních velení a řízení tak, aby bylo zřejmé, jaké činnosti mají být vykonány a zajištěny ve prospěch manažera cíle příslušné úrovně (ve vazbě na stanovené rozpočtové kompetence vázané ke struktuře cílů), a v oblasti realizace výdajů ve prospěch vedoucího organizačního celku jakožto příkazce operace podle typu:

- **A** – podpora manažera cíle 1. úrovně – ekonomické řízení;
- **B** – úroveň středního managementu – finanční řízení;
- **C** – úroveň nižšího managementu – finanční zabezpečení.

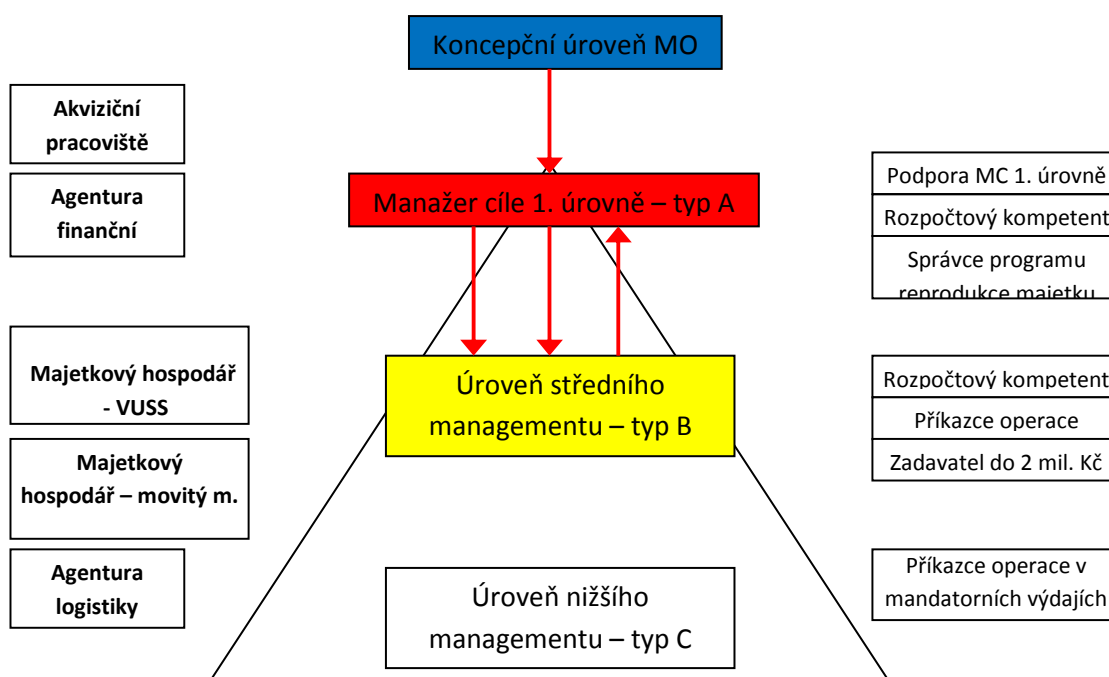
Podpora ekonomického řízení na úrovni manažera cíle 1. úrovně (typ A)

Podpora manažera cíle – obecná část

Odpovědnost za zpracování a plnění cílů 1. úrovně je v rezortu MO rozdělena mezi několik manažerů cílů. V rámci MO (civilní část) tuto pozici vykonávají 1. NMO a generální sekretář MO (státní tajemník), na úrovni MO (vojenská část) je to ZNGŠ-NŠ a za AČR má tuto úlohu NGŠ AČR. V rámci VZ se jedná o ředitele VZ. Dalším prvkem je velitel HS a NMO-P (za oblast péče o státní sportovní reprezentaci). Struktura ekonomického řízení je znázorněna na obrázku 2.

¹⁶ *Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. 2013, 47 s. Čj. 121/2013-2013

Obrázek 2 **Struktura ekonomického řízení**



Zdroj: Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. 2013, 47 s. Čj. 121/2013-2013

Podporu manažera cíle 1. úrovně je (bude) realizována v rámci:

- věcného plánování cílů (dokumentace cílů) a jejich rozpracování na nižší úrovně v rámci vytvoření SdP;
- řízení zpracování dokumentace programu reprodukce majetku a rozhodování o realizaci požadavků v rámci programového financování;
- stanovení potřeb personálních a majetkových zdrojů s vazbou na alokaci peněžních prostředků včetně jejich vzájemného balancování;
- schválení návrhů vytvoření nebo změn organizačních struktur;
- finančního řízení – podklady do střednědobého rozpočtového výhledu, rozpočtu, provádění víceletého změnového řízení rozpočtu a změnové řízení rozpočtu běžného roku;
- odborného řízení podřízených ekonomických struktur v oblasti ekonomického řízení;
- provádění finanční kontroly v oblasti své řídicí působnosti;

- řízení oběžných aktiv - stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání materiálových zásob odpovídající potřebám, možnostem a cílům příslušného manažera;
- řízení nákladů;
- controllingu.

Minimální podpora manažera cíle 1. úrovně ze strany ekonomické služby (typ A) z hlediska naplnění působnosti znamená mj., že orgán ekonomické služby obdrží výstupy ze Střednědobého plánu a prostřednictvím Střednědobého rozpočtového výhledu vytvoří finanční plán. Při vazbách mezi věcným a finančním plánem (pozn. Střednědobý rozpočtový výhled a zpracování návrhu rozpočtu na příslušný rozpočtový rok) musí být zřejmé jaké úkoly a s jakým personálem a majetkem budou v daném čase plněny, a jaké peněžní zdroje je potřebné alokovat na splnění daného cíle. Součástí takto nastaveného systému je požadavek na vzájemné balancování veškerých zdrojů (personálních, majetkových a peněžních) tak, aby v určeném čase byly vzájemné poměry mezi těmito zdroji vyvážené a odstraněny veškeré disproporce. Z tohoto důvodu je podpora manažera cíle 1. úrovně postavena na zastoupení různých odborností (plánovači, personální služba, logistická služba) a orgán ekonomické služby vykonává dílčí část, ale současně manažerovi cíle 1. úrovně odpovídá za to, že věcný plán je provázán s finančním plánem (střednědobý rozpočtový výhled a rozpočet daného roku) a jednotlivé zdroje jsou pro plnění cíle vyvážené a potřebné pro jeho dosažení.

Dále zajišťuje finanční řízení, provádění controllingu. Vytváří plán nákladů v rozsahu působnosti manažera cíle. Při této tvorbě vychází z věcného zadání z procesu střednědobého plánování a zároveň spolupracuje s majetkovým hospodářem.

V případě přípravy investičních záměrů realizovaných prostřednictvím programového financování bude ekonomický orgán manažera cíle 1. úrovně spolupracovat se správcem programu reprodukce majetku v problematice správného finančního ohodnocení investičních požadavků. Současně bude probíhat průběžná komunikace mezi správcem reprodukce majetku a ekonomickým orgánem manažera cíle 1. úrovně v oblasti správného tempa čerpání, resp. předpoklad pro financování akcí v daném čase.

Vzhledem ke specifickým v rámci řídicích orgánů (manažer cíle 1. úrovně) na ústřední úrovni resortu MO však bude nutné podporu manažerů cílů 1. úrovně (typ A) z hlediska podpory ze strany ekonomického orgánu rozčlenit podle jednotlivých úseků resortu MO a definovat jejich konkrétní podporu manažerovi cíle 1. úrovně podle jejich postavení:

- MO – civilní část (typ A 1);

- MO - vojenská část (typ A 2);
- vojenské zpravodajství, Hradní stráž, státní sportovní reprezentace (typ A 3) – podpora manažera je vybudována a je nutné ji pouze doplnit o nové činnosti.

Podpora manažera cíle 1. úrovně (MO – civilní část) – typ A 1

Podpora manažera cíle 1. úrovně bude realizována Úřadem služeb, přičemž určení pracovníci Úřadu služeb budou ve prospěch manažera cíle zajišťovat definované působnosti v celém spektru požadavků. Rizikem je, že z odborného hlediska nebudou mít dostatečné informace a budou přenášet své požadavky na jednotlivé sekce MO, podobně jak se to projevuje v současné době v plánování nebo zabezpečení těchto sekcí. Současně bude nutné navýšit počet systemizovaných míst a personálně posílit Úřad služeb.

Podpora manažera cíle 1. úrovně (MO - vojenská část) – typ A 2

V případě podpory manažera cíle na úrovni náčelníka generálního štábu (NGŠ), v jehož působnosti je řízení AČR navrhuji začlenit ekonomický orgán, jako jeden z hlavních nástrojů jeho podpory velitelsky do jeho přímé podřízenosti náčelníka. Toto organizační opatření aplikovat i do celé struktury AČR.

Působnost ekonomického orgánu NGŠ bude rozdělena do těchto oblastí:

- podpora manažera cíle;
- finanční řízení a finanční zabezpečení sekcí GŠ;
- odborné řízení orgánů ekonomické služby AČR.

Ekonomický orgán NGŠ (Ekonomický odbor GŠ) bude ze své pozice **podpory manažera cíle** zpracovávat nezávislé komplexní řídicí dokumenty pro ekonomické rozhodování NGŠ, zejména střednědobý výhled, finanční plán, plán nákladů, zpracování výstupů z controllingu. V oblasti reprodukce majetku bude spolupracovat ekonomický orgán NGŠ se správcem programu z hlediska definované působnosti. Správce reprodukce majetku bude součástí v rámci organizační struktury jeden ze sekcí GŠ.

Ostatní oblasti podpory manažera cíle 1. úrovně (zejména plánování, řízení akvizičního systému apod.) ponechat v působnosti odborných gestorů v rámci jednotlivých sekcí GŠ na základě rozhodnutí NGŠ.

Z hlediska finančního řízení a finančního zabezpečení ve prospěch sekcí GŠ bude ekonomický orgán NGŠ působit ve prospěch sekcí MO – civilní části jako orgán zajišťující platové náležitosti a ostatní osobní náhrady, bude řešit problematiku FKSP, evidenci škod a pohledávek.

Při řešení akvizičního procesu při pořizování decentrálně realizovaných výdajů bude využívat Úřad služeb, který současně zajišťuje tuto činnost nejen ve prospěch sekcí MO – vojenské části, ale také vybraným NS přímo podřízených organizačních celků vojenské části MO.

A. Prvky ekonomického řízení na úrovni středního managementu

Na středním stupni řízení se jedná o vytvoření ekonomické podpory rozhodování velitelů brigád (základen) nebo jiných organizačních celků, kteří budou na základě této Koncepce zařazeni ve struktuře útvarů (zařízení) typu B. Jejich působnost je velmi široká, neboť v reálném stavu budou řídit a ovlivňovat ekonomické chování podřízených útvarů (typ B1) nebo zabezpečovaných útvarů (typ B2). Základní změna spočívá v tom, že v procesu finančního plánování a rozpočtování budou sehrávat jedinečnou roli směrem k manažerovi cíle a od podřízených nebo zabezpečovaných útvarů (zařízení) budou vyžadovat spolupráci. Z hlediska rozpočtového procesu budou **nejnižším rozpočtovým kompetentem (provádění změnového řízení rozpočtu – běžného období a i víceletého období)**.

Jejich působnost lze rozdělit do těchto oblastí:

- zabezpečení činnosti NS typu B - podpora příkazce operace;
- řízení peněžních a majetkových zdrojů – podpora manažera cíle;
- řízení orgánů ekonomické služby podřízených (zabezpečovaných) útvarů (zařízení) – typ C.

Oblast zabezpečení **NS typu B** bude zahrnovat zejména činnosti k finančnímu zabezpečení osob a financování vlastního NS nebo určených NS, a to v oblastech platových náležitostí a ostatních osobních náhrad, řešení problematiky FKSP, evidence škod a pohledávek.

Oblast řízení peněžních a majetkových zdrojů bude zahrnovat finanční plánování – zpracování podkladů do střednědobého rozpočtového výhledu a rozpočtu daného roku, změnové řízení rozpočtu, zpracování akvizičního plánu decentrálních dodávek pro vlastní útvar a verifikace akvizičních plánů decentrálních dodávek podřízených praporů (organizačních celků), kontrola a sledování nákladů a provádění controllingu.

Tyto úkoly bude plnit nejen pro vlastní celek, ale i pro podřízené útvary a zařízení nebo pro útvary a zařízení, které jim budou určeny k zabezpečení – **typ C**. Podrobná působnost ekonomického oddělení v rámci brigády (základny) a povinnosti v jednotlivých oblastech jsou uvedeny v příloze č. 2b.

K zajištění možnosti aplikace ekonomického řízení strukturou odborně připravenou k realizaci podkladů pro vedoucího organizačního celku k ekonomickému řízení veškerých zdrojů (personálních, majetkových a peněžních) byly orgány ekonomické služby začleněny do přímé podřízenosti vedoucího organizačního celku, tzn. vyjmuty z organizační struktury ZNŠ-S.

Zavedením tohoto způsobu řízení zdrojů bude zajištěno:

- provázanost v oblasti věcného a finančního plánování;
- transparentnost akvizičního procesu oddělením kompetencí - požadavky předkládá odborný orgán útvaru – orgán logistiky, kontrola s plánem a vlastní akvizici zrealizuje příslušné NS z pozice příkazce operace;
- kontrola disponibility peněžních zdrojů - orgán ekonomické služby, v jehož působnosti je odpovědnost za rozpočet a s ním spojená evidence a zachycování změn, bude o připravované akvizici informován od samého počátku;
- informační vazba mezi orgánem ekonomické služby organizačního celku a příslušným správcem rozpočtu na zabezpečující účtárně;
- vazba na sledování nákladů;
- legislativní správnost a úplnost připravovaných podkladů k veřejným zakázkám malého rozsahu v celém průběhu obchodního případu, ekonomický orgán provádí průběžnou kontrolu decentrálně realizovaných akcí, cestou ekonomického orgánu jsou předkládány akce k rozhodnutí příkazci operace. Orgán ekonomické služby je odborným garantem správně realizované akce. Je v této oblasti odborně řízen pracovníky akvizičního dohledu;
- eliminace časových ztrát v komunikaci mezi jednotlivými účastníky akvizičního procesu.

Za účelem názornějšího rozdělení organizačních celků MO rozlišujeme prvky podpory **ekonomického řízení na úrovni středního managementu** na dvě skupiny:

- **B1** – jsou organizační celky MO na úrovni brigády nebo základy;

- **B2** – jsou ostatní organizační celky MO, které nemají podle organizační struktury stejnou úroveň jako organizační celky zařazené ve skupině B1, avšak z důvodu funkčního nastavení systému ekonomického řízení jim bude stanovena působnost a odpovědnost ve skupině prvků podpory ekonomického řízení B.

B. Prvky ekonomického řízení na úrovni nižšího managementu

Nejnižším organizačním prvkem v systému ekonomického řízení budou organizační celky na úrovni nižšího managementu – typ C. Jejich hlavní náplní bude realizace finančního zabezpečení vlastního NS v oblastech platových náležitostí a ostatních osobních náhrad, řešení problematiky FKSP, evidence škod a pohledávek. Dále budou zpracovávat akviziční plán decentrálních dodávek, který budou předkládat nadřízenému stupni ke kontrole a ke schválení. Na základě takto schváleného plánu budou moci pořizovat majetek a služby potřebné k plnění stanovených úkolů.

Došlo k následujícím skutečnostem:

- odebrání pravomocí a povinností rozpočtového kompetenta;
- zvýšení kontroly pořizování majetku a služeb ještě před vznikem právního závazku popř. po pořízení majetku nebo služby ze strany nadřízeného organizačního prvku;
- pořizování dat využitelných ke sledování nákladů z úrovně nadřízeného organizačního celku.

V případě, že daný organizační celek nebude mít ve své organizační struktuře ekonomické orgány, nebudou moci pořizovat majetek a služby. Tuto činnost bude v jejich prospěch realizovat určený organizační celek – typu B, přičemž přiřazení tohoto prvku bude možné pouze po schválení správcem kapitoly.

Za účelem názornějšího rozdělení organizačních celků MO rozlišujeme **prvky podpory ekonomického řízení na úrovni nižšího managementu** na tři skupiny:

- **C1** – jsou organizační celky MO na úrovni praporu;
- **C2** – jsou ostatní organizační celky MO, které nemají podle organizační struktury stejnou úroveň jako organizační celky zařazené ve skupině C1, avšak z důvodu funkčního nastavení systému ekonomického řízení jim bude stanovena působnost a odpovědnost ve skupině prvků podpory ekonomického

řízení C a současně mají ve svých organizačních strukturách systemizované pozice pro ekonomické a ostatní odborné orgány k podpoře ekonomického řízení;

- **C3** – jsou organizační celky resortu MO, které nemají ve svých organizačních strukturách vytvořena systemizovaná místa orgánů ekonomické služby. Finanční zabezpečení a ekonomické řízení u tohoto typu NS bude zabezpečovat určený, nebo v organizační struktuře nadřízený celek.

Klíčová slova

Ekonomické řízení, systém ekonomického řízení, nástroje ekonomického řízení, manažerské účetnictví, finanční analýza, controlling, reporting, balanced scorecard, benchmarking, finanční řízení, finanční zabezpečení, manažer cíle 1. úrovně.

Literatura:

Základní:

- FIBÍROVÁ, Jana. Reporting. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0482-X
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. Balanced Scorecard. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KUNC, Svatopluk. *Ekonomický management a hodnotové řízení v AČR*. In: Moderní ekonomické nástroje v obraně. Brno: Univerzita obrany, 2004, s. 80-96. ISBN 80-85960-94-X
- OLEJNÍČEK, Aleš. *Ekonomické řízení v podmínkách resortu obrany*. In: Ekonomické řízení v podmínkách resortu obrany: a vztah jakosti a ekonomických kritérií při vyhodnocování zakázek. Sborník z teoretických seminářů. Brno: Univerzita obrany, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7231-188-0
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomie a finanční řízení firmy*. Praha: Grada, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3
- VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard implementace a úspěšná realizace v podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6.

- *Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany.* Praha: Ministerstvo obrany České republiky. 2013, 47 s. Čj. 121/2013-2013

Doporučená:

- HINDLS, Richard. HOLMAN, Robert. HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník.* 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2003, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- *Bílá kniha o obraně.* 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. 2011. 168 s. ISBN 978-80-7278-564-3
- VYLEŤAL, Pavel a kolektiv. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu.* 1. vyd., Praha: AVIS, 2008, ISBN 978-80-7278-438-7.
- Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Charakterizujte ekonomické řízení.
- 2) Filosofie ekonomického řízení – objasněte.
- 3) Pokuste se vysvětlit nástroje ekonomického řízení (pojem, význam, manažerské účetnictví, finanční analýza, controlling).
- 4) Pokuste se vysvětlit nástroje ekonomického řízení (reporting, balanced scorecard, benchmarking).
- 5) Nakreslete a vysvětlete systém ekonomického řízení v rezortu obrany.
- 6) Vysvětlete podporu ekonomického řízení na úrovni manažera cíle 1. úrovně (typ A).
- 7) Pokuste se charakterizovat prvky ekonomického řízení na úrovni středního managementu.
- 8) Charakterizujte elementy ekonomického řízení na úrovni nižšího managementu.
- 9) Načrtněte a objasněte strukturu ekonomického řízení.