

Financování a ekonomické řízení

Ekonomický systém a systém ekonomického řízení AČR



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

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.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Ekonomické řízení

Ekonomické řízení - vývoj:

- ❑ vznik je datován do období konce 19. století – rozvoj skupinové práce,
- ❑ počátkem 20. století začaly vznikat teorie řízení současně v několika zemích.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Ekonomické řízení

Pojem Ekonomické řízení:

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Ekonomické řízení

Filosofie ekonomického řízení:

- 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;
- řízení nežije ze správného plánování, ale z nesprávného.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Ekonomické řízení

Úkolem systému ekonomického řízení:

je účinně a efektivně řídit kombinaci výrobních faktorů při přeměně na výstup.

Závislost systému na:

- vnitřních a
- vnějších faktorech.

2. Nástroje ekonomického řízení

Důvody použití nástrojů ekonomického řízení:

- zlepšování ekonomické úspěšnosti organizace a
- uspokojování požadavků zákazníků.

V České republice se využití nástrojů ekonomického řízení ve veřejném sektoru spojuje s reformou veřejných financí.

2. Nástroje ekonomického řízení

Význam nástrojů ekonomického řízení.

- A. ke zkoumání informací,
- B. k zjišťování informací,
- C. k uspořádání informací a
- D. interpretaci informací.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

Vybrané nástroje ekonomického řízení:

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

A. manažerské účetnictví

Charakteristika MÚ:

- jazyk k předávání ekonomických informací,
- sbírá, třídí, zpracovává, kvantifikuje, kontroluje a předává data,
- vychází z finančního účetnictví.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

A. manažerské účetnictví

Charakteristika MÚ:

- je spojeno s controllingem, reportingem a dalšími nástroji ekonomického řízení,
- není regulováno státem,
- zaměřuje se na minulost i budoucnost,
- umožňuje managementu plánování, formulaci strategií, kontrolu, analýzu skutečnosti, optimální využívání zdrojů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

B. Finanční analýza

Charakteristika FA:

- je spojena s managementem organizace,
- cílem je posoudit dosavadní vývoj podniku,
- poskytnout informace pro rozhodování do budoucna.

2. Nástroje ekonomického řízení

C. Controlling

Charakteristika C:

- není to ani kontrola, ani revize,
- název vychází z anglického termínu „to control“: řídit, ovládat,
- cílem controllingu je zvýšení hospodárnosti.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

C. Controlling

Funkce Controllingu:

- 1) registrační,
- 2) navigační,
- 3) inovační a koordinační.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

C. Controlling

Další funkce controllingu:

- A. plánovací;
- B. informační;
- C. reporting.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

D. Reporting

Charakteristika R:

A. nástroj ekonomického řízení;

B. funkcí controllingu.

Definice:

jedná se o vyprojektování informační základny a relevantního hodnotícího a navigačního systému.

2. Nástroje ekonomického řízení

D. Reporting

Cílem reportingu je:

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

D. Reporting

Principy reportingu:

- struktura výstupů z reportingu musí být předem stanovená a standardizovaná;
- výstupy nemají být ani málo ani moc podrobné;
- výstupy musejí být přehledné a srozumitelné;
- výstupy mají komentovat jen ovlivnitelné hodnoty.

2. Nástroje ekonomického řízení

D. Reporting

Druhy reportingu podle **pravidelnosti** sestavování:

- standardní reporting – sestavuje se v pravidelných intervalech a má pevně stanovenou strukturu,
- mimořádný reporting – zpracovává se na vyžádání, např. jde o analýzu aktuálních rizik.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

E. Balanced scorecard

Balanced scorecard:

- překlad “vyvážený systém hodnotících ukazatelů”,
- využívá nefinančních ukazatelů,
- úkolem je poskytovat dostatek základních hodnotících veličin (ukazatelů) zvaný „score“, a přehled výsledků organizace zvaných „scorecard“.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

E. Balanced scorecard

Čtyři perspektivy BSC, které jsou zároveň **hodnotícími kritérii** podniku:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení a růstu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

F. Benchmarking

Benchmarking:

- nástroj, který významně přispívá k rozvoji lidského potenciálu,
- pojem „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“, překlad je česky „porovnávací ukazatel“.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Nástroje ekonomického řízení

F. Benchmarking

Smyslem benchmarkingu je:

- zjistit, jak si subjekt stojí ve srovnání s ostatními porovnatelnými organizacemi,
- zjistit, jak subjekt pracuje z hlediska vstupů,
- 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.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany

Ekonomické řízení MO:

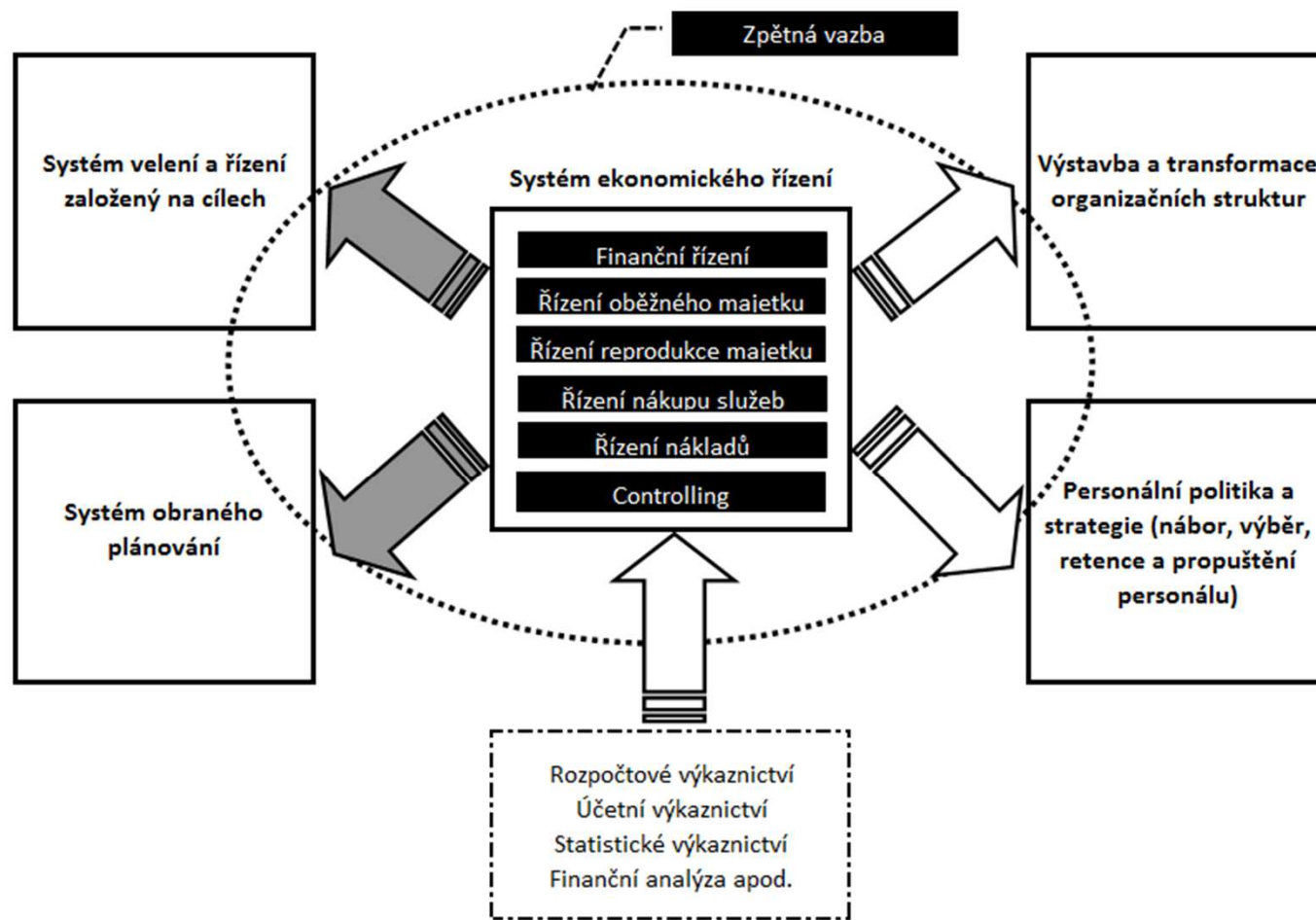
- **integrovaný** systém prvků: plánování zdrojů, rozpočtování, finančního řízení, řízení oběžných aktiv, řízení reprodukce majetku, řízení nákladů, nákladového účetnictví, finančních analýz, controllingu,
- **informace** jsou následně **vyhodnocovány** pomocí ekonomických metod a poskytují zásadní informace k řízení organizace.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. 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.

3. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany

Systém ekonomického řízení v MO tvoří:

- ☐ podsystem **finančního řízení** (rozpočtování, rozhodování a organizování finančního zabezpečení resortu),
- ☐ podsystem **řízení oběžných aktiv** (analýza, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání materiálových zásob). **Oběžná aktiva:** materiál, nedokončené výrobky, zboží, peněžní prostředky na účtech nebo v hotovosti, pohledávky, ceniny.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany

Systém ekonomického řízení v MO tvoří:

- ☐ podsystem **řízení reprodukce majetku** (programové financování) - pořízení, technické zhodnocení, udržování, opravy dlouhodobého majetku resortu MO,
- ☐ podsystem **řízení nákladů** - nákladové kalkulace transformace účetní evidenci nákladů na členění podle schopností, náklady budou alokovány na jednotlivé resortní cíle, které budou příčinou vzniku těchto nákladů.

3. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany

Systém ekonomického řízení v MO tvoří:

- ❑ podsystem **controllingu** - průběžné srovnávání skutečných a plánovaných hodnot ekonomických ukazatelů, identifikace odchylek, odstraňování negativních dopadů těchto odchylek.

Předpokladem úspěšného provádění controllingu je vytvoření **informační základny založené sledováním nákladů.**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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

Cíl ekonomického řízení v rezortu obrany (AČR):

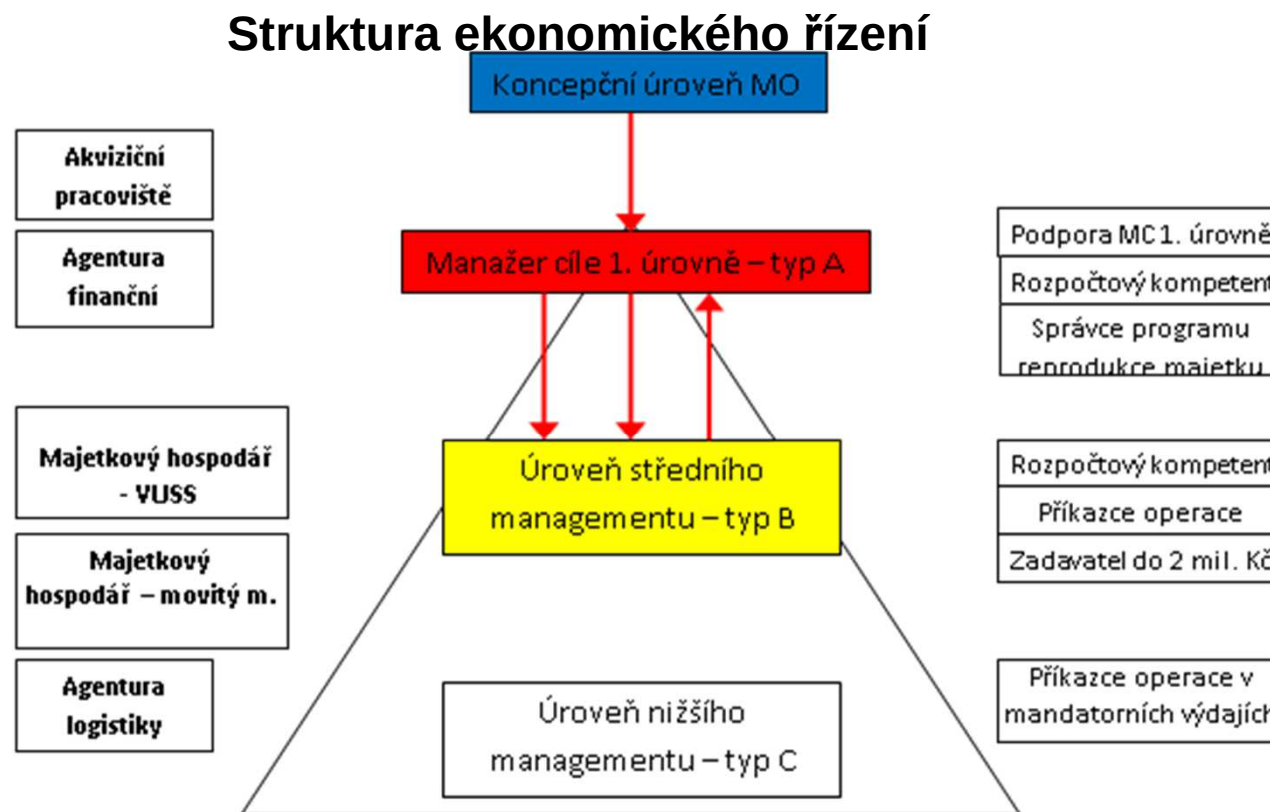
definovat **působnost** orgánu ekonomické služby na jednotlivých stupních velení a řízení tak, aby bylo zřejmé, jaké činnosti mají být vykonány a zajištěny ve prospěch manažera cíle příslušné úrovně a v oblasti realizace výdajů ve prospěch vedoucího organizačního celku - příkazce operace.

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

Příkazce operace **podle typu**:

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

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



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

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

Manažer cíle 1. úrovně (typ A):

- ☐ věcné plánování cílů (dokumentace cílů) a jejich rozpracování na nižší úrovně v rámci vytvoření SdP;
- ☐ řízení a rozhodování v rámci programového financování;
- ☐ stanovení potřeb personálních a majetkových zdrojů;
- ☐ schválení návrhů vytvoření nebo změn organizačních struktur;
- ☐ finančního řízení;



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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

Manažer cíle 1. úrovně (typ A):

- ☐ odborného řízení;
- ☐ provádění finanční kontroly;
- ☐ řízení oběžných;
- ☐ řízení nákladů;
- ☐ controllingu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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

Rozdělení podpory manažerů cílů 1. úrovně (typ A):

- I. MO – civilní část (typ A 1);
- II. MO - vojenská část (typ A 2);
- III. vojenské zpravodajství, Hradní stráž, státní sportovní reprezentace (typ A 3).

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

Dělení působnosti ekonomického orgánu NGŠ:

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

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

A. Prvky ekonomického řízení na úrovni středního managementu (působnost):

- 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.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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

Zavedením tohoto způsobu řízení zdrojů bude zajištěno:

- provázanost v oblasti věcného a finančního plánování;
- transparentnost akvizičního procesu;
- kontrola disponibility peněžních zdrojů;
- informační vazba mezi orgánem ekonomické služby organizačního celku a příslušným správcem rozpočtu;
- vazba na sledování nákladů;
- legislativní správnost a úplnost připravovaných podkladů k veřejným zakázkám malého rozsahu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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

Ekonomické řízení na úrovni středního managementu na dvě skupiny:

- **B1** – jsou organizační celky MO na úrovni brigády nebo základy;
- **B2** – jsou ostatní organizační celky MO.

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

Prvky ekonomického řízení na úrovni nižšího managementu:

- I. **C1** – jsou organizační celky MO na úrovni praporu;
- II. **C2** – jsou ostatní organizační celky MO;
- III. **C3** – jsou organizační celky resortu MO, které nemají ve svých organizačních strukturách vytvořena systemizovaná místa orgánů ekonomické služby.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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:

- 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
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomie a finanční řízení firmy*. Praha: Grada, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3
- *Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. 2013, 47 s. Čj. 121/2013-2013.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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). Nakreslete a vysvětlete systém ekonomického řízení v rezortu obrany.
5. Vysvětlete podporu ekonomického řízení na úrovni manažera cíle 1. úrovně (typ A).
6. Pokuste se charakterizovat prvky ekonomického řízení na úrovni středního managementu.
7. Charakterizujte elementy ekonomického řízení na úrovni nižšího managementu.
8. Načrtněte a objasněte strukturu ekonomického řízení.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

