

Financování a ekonomické řízení

Informace pro ekonomické řízení nákladové střediska



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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

Vzdělávací cíl:

Cílem tohoto tématu je objasnit systém ekonomického řízení nákladového střediska AČR. Vymezíme si proto nejprve pojem NS AČR, dále ekonomického systému NS AČR a uvedeme si vlastnosti a strukturu tohoto systému.

Obsah

Úvod

1. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska AČR
2. Nákladové středisko AČR a jeho obecná charakteristika
3. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska a jeho základní charakteristiky
4. Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému nákladového střediska
5. Vymezení vnější a vnitřních vazeb a funkce ekonomického systému nákladového střediska
6. Vymezení ekonomického informačního systému nákladového střediska

Závěr

Literatura:

Základní:

- RMO č. 72/2012, *Finanční řízení a finanční zabezpečení*. Věstník Ministerstva obrany, 2012. Praha: Ministerstvo obrany, 2012. 37 s. Čj. 306-17/2012-SE MO.
- OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. 245 s. ISBN 978-80-260-3277-9.

Doporučená:

- BLAŽEK, Ladislav., LANDA, Martin. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: MU Brno, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4.
- KUNC, S. *Manažerská ekonomika v podmínkách Armády České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. 192 s. ISBN 80-7231-168-9.
- MACÍK, Karel. *Manažerské informace*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. 263 s. ISBN 80-01-01273-5.
- STRECKOVÁ, Yvonne. *Vstup do teorie řízení – vybrané kapitoly*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 1996. 40 s.

1. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska AČR



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vymezení ekonomického systému nákladového střediska AČR

- **Armáda ČR** je často vymezována jako **ekonomický systém** nebo se hovoří o **ekonomickém systému Armády ČR**.
- V souladu s tímto přístupem pak lze **nákladové středisko AČR** označit a považovat za **jeden ze základních prvků tohoto systému**.
- Obdobně lze přistupovat i k **nákladovému středisku** a že je možné **vymezit jeho ekonomický systém** nebo jej **chápat jako ekonomický systém**.
- Pro zjednodušení pod termínem NS budeme chápat pouze jeden VÚ nebo VZ případně jiný organizační prvek rozlišovaný v rámci resortu ministerstva obrany.
- V reálné vojenské praxi neplatí $NS \neq$ jeden VÚ nebo organizační prvek.

2. Nákladové středisko AČR a jeho obecná charakteristika



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

NS AČR a jeho charakteristika

- **Nákladové středisko** má liniově-štabní strukturu.
- **Řízení – velení** je i na jeho úrovni založeno na nedílné velitelské pravomoci a má direktivní charakter.
- Umožňuje **veliteli** nákladového střediska odpovídat za plnění úkolů a rozkazů v rozsahu jeho delegace.
- **Velitel** spolu s odbornými funkcionáři nákladového střediska je odpovědný za veškerou činnost nákladového střediska, tedy i za jeho ekonomické zabezpečení.
- **Velitel je rozpočtový kompetent a příkazce operace** a jsou společně s **náčelníkem ekonomické služby** nákladového střediska odpovědni za:
 - návrh rozpočtu, jeho rozpis, realizaci a následnou kontrolu jeho plnění.

NS AČR a jeho charakteristika

- **Velitel** dohlíží, aby byla zajištěna jeho provázanost na úkoly vyplývající z „Plánu činnosti“ nákladového střediska na daný rok.
- Základním požadavkem je, že **úkoly musí být plněny účelným, hospodárným a efektivním způsobem.**
- Pro splnění tohoto požadavku se z pravidla na úrovni nákladového střediska zpracovává **plán čerpání rozpočtu.**
- **Velitel** ve spolupráci s odbornými funkcionáři při jeho sestavování musí dbát o jeho reálnost a dodržení výdajových priorit v pořadí mandatorní výdaje, zabezpečení úkolů dle plánu činnosti nákladového střediska a výdaje ke zvýšení úrovně života nákladového střediska.

NS AČR a jeho charakteristika

O nákladovém středisku jako ekonomickém subjektu vyslovit následující závěry:

- figuruje **na straně nabídky veřejného sektoru**, a má podobu vnitřně strukturovaného relativně otevřeného systému, jehož cílem není tvorba zisku,
- **realizuje „specifickou produkci“** jejíž podstatou je přeměna vzácných produkčních vstupů ve výstup, mající podobu dílčího příspěvku na zabezpečování národní obrany a bezpečnosti,
- tento výstup má charakter **čistého veřejného statku** a je určen pro finální spotřebu,

NS AČR a jeho charakteristika

O nákladovém středisku jako ekonomickém subjektu
vyslovit následující závěry: (pokračování)

- **transformace** vzácných produkčních vstupů se uskutečňuje **specifickou technologií – vojenským výcvikem**, tuto technologii lze teoreticky popsat použitím produkční funkce definované jako maximálně dostupný objem jednoho výstupu (v podobně vycvičenosti), kterého je dosahováno prostřednictvím daných vstupů,
- **nezbytné produkční vstupy** (především lidský kapitál) nákladové středisko získává prostřednictvím jejich pronájmu, za ceny, které se utváří na odpovídajících trzích výrobních faktorů,
- **prostředky** k úhradě ceny pronájmu nebo nákupu výrobních faktorů nákladové středisko „nárokuje“ z veřejných rozpočtů.

NS AČR a jeho charakteristika

O nákladovém středisku jako ekonomickém subjektu
vyslovit následující závěry: (pokračování)

Závěrem k tomuto vymezení je **nezbytné doplnit:**

- **cílová funkce nákladového střediska AČR** jako ekonomického subjektu spočívá v podílu na realizaci výstupu ve formě veřejnou volbou stanoveného rozsahu národní obrany a bezpečnosti,
- **naplňování uvedené cílové funkce nákladového střediska AČR** by mělo být podporováno k tomuto účelu odpovídajícím charakterem jeho struktury a řízení.

3. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska a jeho základní charakteristiky

Vymezení ekonomického systému NS a jeho základní charakteristiky

Ekonomický systém nákladového střediska:

- z obecného pohledu můžeme definovat jako uspořádanou množinu prvků propojenou vzájemnými vazbami.
- V rámci **ekonomického systému nákladového střediska** a v jednotě jeho jednotlivých prvků, lze vymezit zároveň i **systém ekonomického řízení** s jeho **ekonomickým informačním systémem**.
- Lze také říci, že jednotlivé prvky ekonomického systému prolínají i do dalších výše uvedených systémů.

Vymezení ekonomického systému NS a jeho základní charakteristiky

Ekonomický systém nákladového střediska:

- Interpretace matematickým aparátem, následně lze ekonomický systém nákladového střediska (ES_{NS}) vyjádřit výrazem:

$$ES_{NS} = (K, L, f, r)$$

- K - množina všech movitých a nemovitých prostředků,
- L - množina všech zaměstnanců (VZP, o.z.),
- f - množina všech toků reálně probíhajících na nákladovém středisku ,
- r - množina všech vztahů vznikajících na úrovni nákladového střediska mezi zaměstnanci (formální, neformální).

4. Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému nákladového střediska

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

Obecné cíle nákladových středisek:

- Každoročně jsou stanovovány v tzv. „Plánech činnosti útvarů“.
- Cílem ekonomického systému by pak mělo být dosažení v daném časovém horizontu požadovaného, potenciálně dosažitelného budoucího stavu, struktury, funkce nebo výstupu při zohledňování ekonomických možností nákladového střediska.
- **Ekonomický systém by měl vytvářet ekonomicky udržitelné podmínky pro splnění cílů**, které vojenský útvar k danému časovému horizontu plánuje.
- Aby každého věcně stanoveného cíle bylo dosaženo, musí proběhnout celá řada procesů, se kterými je neodmyslitelně spojena spotřeba zdrojů, které má nákladové středisko k dispozici.

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

- U každého systému a tedy i u ekonomického systému nákladového střediska **je velmi významná a důležitá jeho struktura.**
- Strukturou budeme považovat **množinu prvků a vazeb** mezi nimi.
- Přístupů pro **zobrazení struktury** může být celá řada, nejdříve však ekonomický systém a jeho strukturu zobrazíme v obecné rovině s důrazem na existující vazebné vztahy mezi jeho jednotlivými prvky, následně pak použijeme kritérium organizační a funkční.

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

- Pokud chceme **strukturu ekonomického systému vojenského útvaru zobrazit v obecné rovině**, musíme si v první řadě uvědomit, že **každý ekonomický objekt se skládá z dvou vzájemně informačním systémem propojených subsystémů**, které v určitých relacích můžeme pokládat za systémy.
- **Propojenými subsystémy** jsou:
 - řídicí podsystém, resp. systém (subjekt řízení),
 - řízený podsystém resp. systém (objekt řízení).
- **Řídicí a řízený podsystém (systém)** spolu vytváří organickou jednotu. Každý z nich má své funkce a jeden ve vztahu k druhému plní specifické úkoly.

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

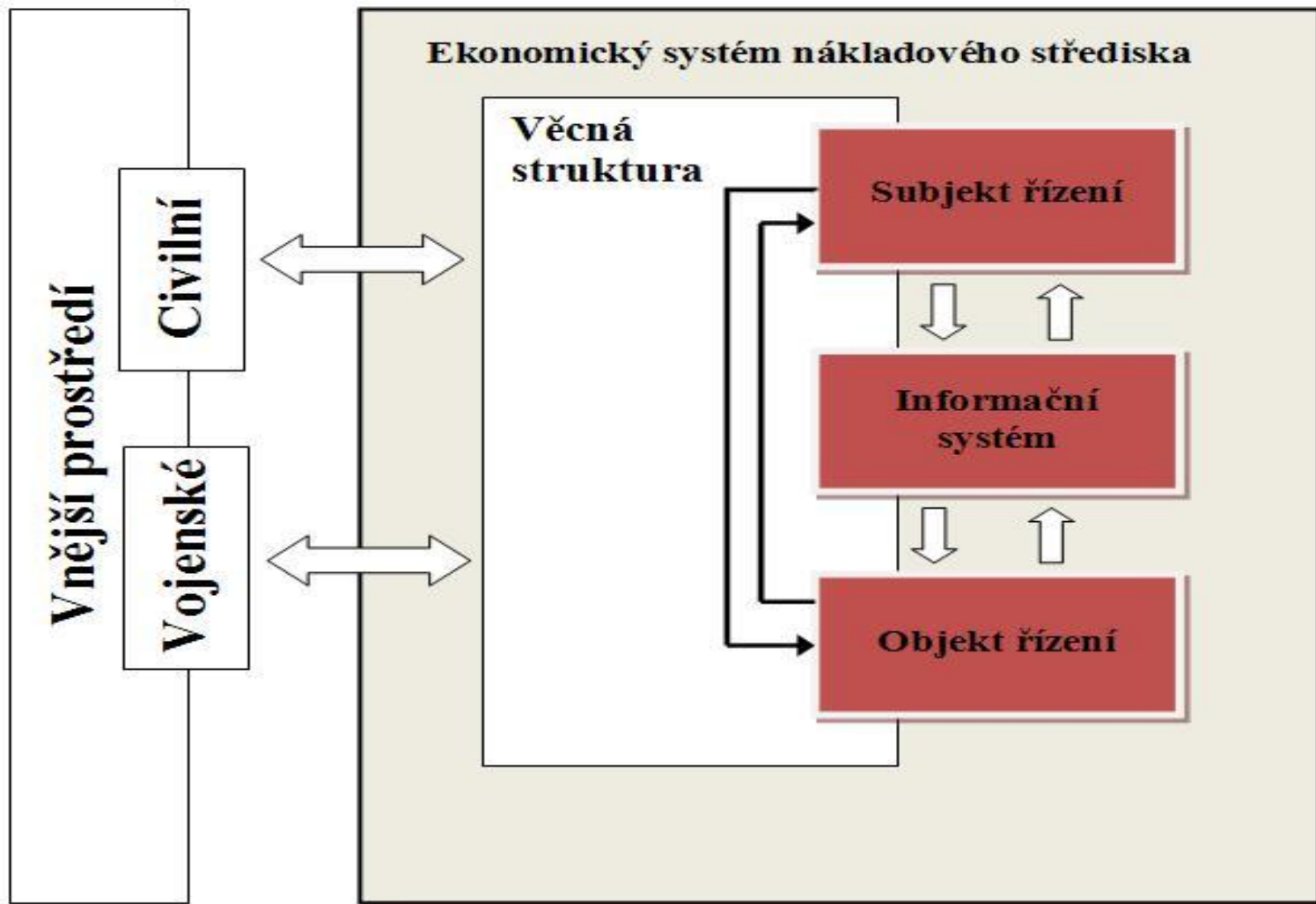
Řídící a řízený podsystém (systém):

- Pojem řídicí systém se geneticky váže na technickou oblast.
- Řídící a řízené prvky jsou v ní fyzicky i prostorově jednoznačně odlišené.
- Polarizace řídicího a řízeného systému v ekonomických objektech je relativní a ovlivněná účelem zkoumání, rozlišovací úrovní apod.
- Dělicí čára mezi nimi je velmi „mlhavá“, neboť sám řídicí systém musí být neustále organizovaný a řízený, především proto, že na průběhu řízení se podílí i samotný řízený systém.

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

Ekonomický systém nákladové střediska:

- ES NS lze chápat také jako hmotný systém tvořený jednotlivými prvky (věcná struktura), tyto prvky by bez vazeb patrně vykazovaly odlišné chování, prostřednictvím systému ekonomického řízení pak je mezi tyto prvky vnášena dynamika v souladu s cílovou funkcí ekonomického systému, **ekonomický informační systém** pak propojuje tento hmotný systém se **systémem ekonomického řízení**, takto popsané systémy však není možno pojímat odděleně, protože se vzájemně prolínají.



Legenda



..... Informační vazby



..... Řídící vazby

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

Ekonomický systém nákladové střediska:

- **Ekonomický systém** umožňuje reálné naplňování cílů a funkcí vojenského útvaru. Jeho strukturu, kterou rozumíme prvky a vazby mezi nimi, lze posuzovat z různých hledisek. Jednak můžeme hovořit o **věcné struktuře**, **organizační struktuře**, **funkční struktuře** nebo o **ekonomické struktuře**.
- Z **funkčního pohledu** pak struktura nákladového střediska může obsahovat produkční prvky, správu, řízení a další. **Ekonomická struktura** je zpravidla odrazem struktury organizační. Může být i s organizační strukturou totožná, ale nemusí to být pravidlem. Ekonomická struktura vytváří předpoklady pro ekonomické řízení daného ekonomického systému.

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

Ekonomický systém nákladové střediska:

- Na nákladovém středisku, jak již bylo uvedeno, lze vymezit **ekonomický informační systém**.
- Často se dává rovnítka mezi ekonomický informační systém a účetnictvím, ale to bychom se dopouštěli zásadní chyby.
- **Účetnictví** je samozřejmě srdcem každého ekonomického informačního systému, ale je to pouze jeho dílčí část.
- **Ekonomický informační systém** je takový systém, který pokrývá veškeré informační toky ekonomického charakteru v dané organizaci (účetnictví, daně, dodavatele, sklady, dopravu, zaměstnance, mzdy, produkční činnost apod.), ale zároveň slouží managementu jako důležitý nástroj pro podporu jejich rozhodování.

Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému NS

Ekonomický systém nákladové střediska:

- **Systém ekonomického řízení** je systém, jehož prvky jsou dílčí akty rozhodování, dílčí úlohy, místa zpracování informací a dat spolu s člověkem jako rozhodující a neoddělitelnou složkou.
- Vazby v systému by mimo jiné měli představovat vzájemně sdílené a předávané informace a data o plánované, soustavně měřené, evidované a hodnocené náročnosti na zdroje.

5. Vymezení vnější a vnitřních vazeb a funkce ekonomického systému nákladového střediska

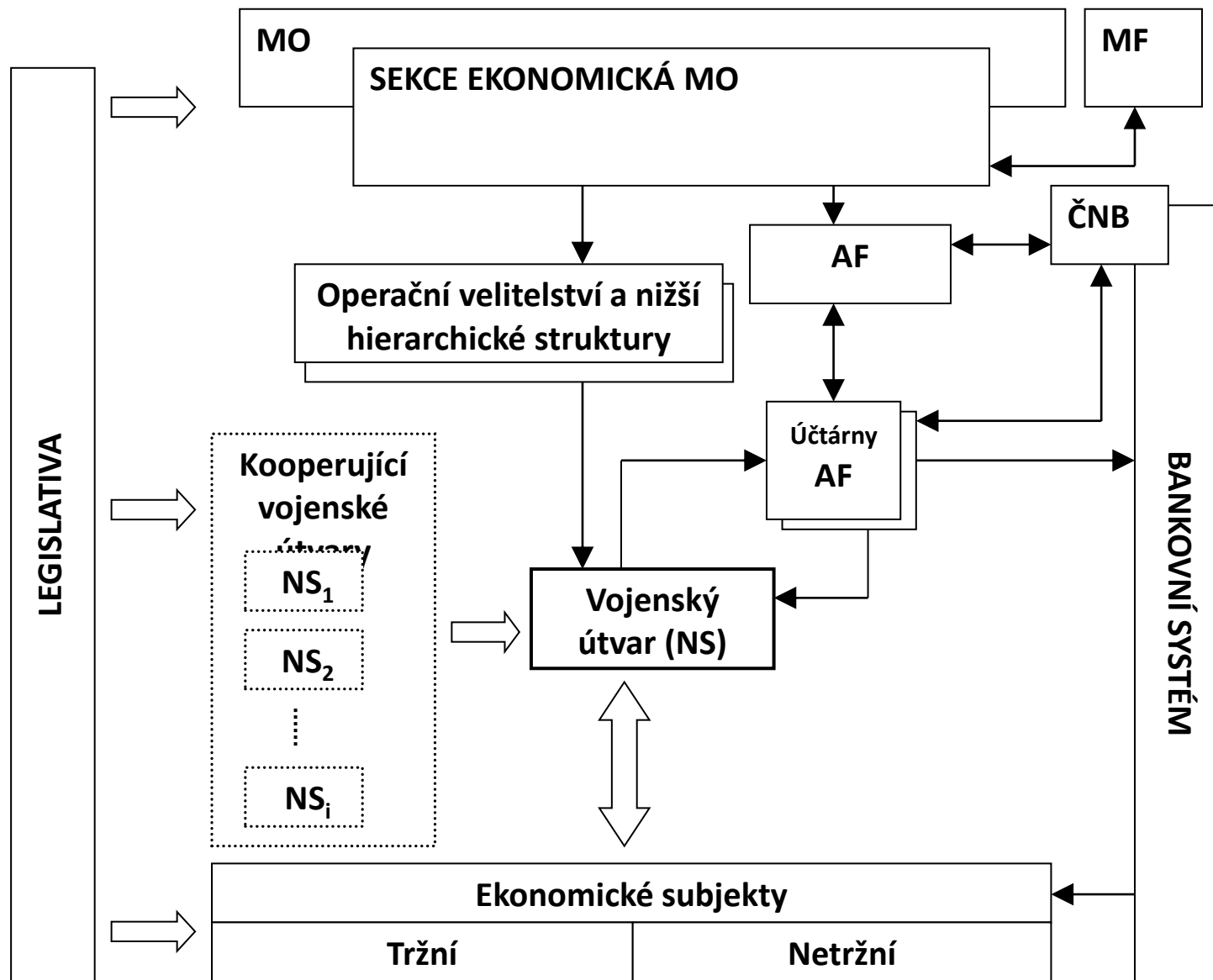
Vnější a vnitřní vazby a funkce ES

- Chápeme-li **NS jako systém s konečným počtem prvků**, který je **zaměřen k dosažení určitého cíle**, musíme vzít v úvahu jednak:
 - **vztahy tohoto systému k jeho okolí,**
 - **jednak vztahy mezi prvky uvnitř systému.**

Vnější a vnitřní vazby a funkce ES

Vnější vazby ES NS:

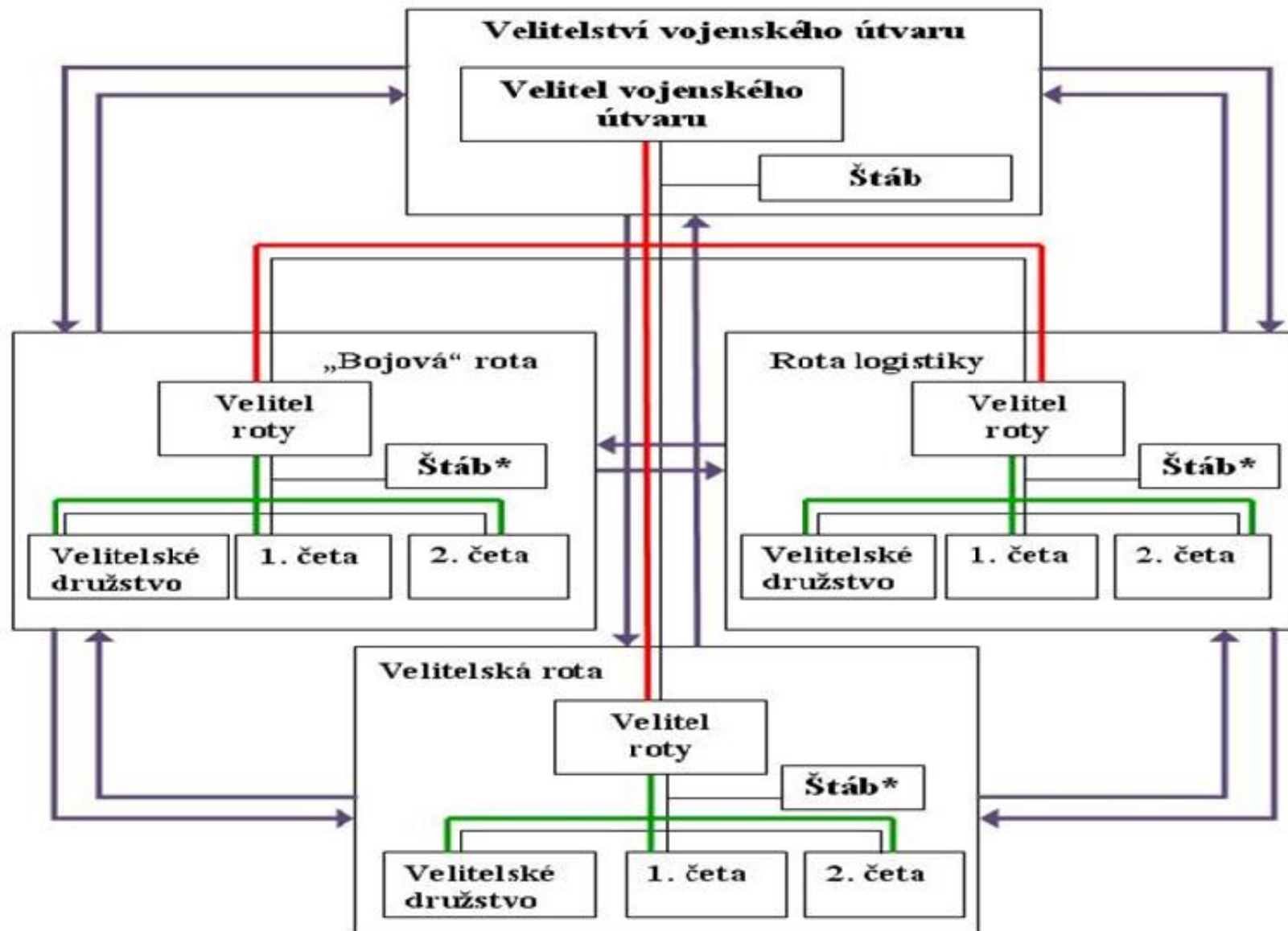
- Okolí VÚ a jeho ES je poměrně rozsáhlé a členité.
- Interakce mezi VÚ a jeho okolím je významným faktorem, který ovlivňuje chod útvaru jako takového a zároveň působí na jeho ES .
- Významnou roli zde sehrává:
 - legislativa, která je představována zákony a předpisy,
 - předpisy, které vychází z prostředí resortu obrany.
- Okolí je tvořeno také institucemi, se kterými útvar přichází do styku:
 - dodavatelé služeb pořizovaných útvaru,
 - dodavatelé energií,
 - dále peněžní ústavy, pojišťovny,
 - orgány státní správy a samosprávy,
 - v neposlední řadě tvoří okolí vojenského útvaru životní prostředí.



Vnější a vnitřní vazby a funkce ES

Organizační struktura ES NS:

- **Organizačně řídicí pohled** na vojenský útvar nám poskytuje informace o organizaci a řízení jeho jednotlivých částí.
- Poskytuje nám informace o:
 - uspořádání jednotlivých stupňů,
 - členění organizace po stránce horizontální i vertikální,
 - členění jednotlivých složek a vazby mezi nimi.
- Zobecněný organizačně řídicí pohled na vojenský útvar nám dává následující schéma.



* Zástupce velitele, vedoucí
 Řídicí vazby 1. řádu
 Řídicí vazby 2. řádu
 Informační vazby

Vnější a vnitřní vazby a funkce ES

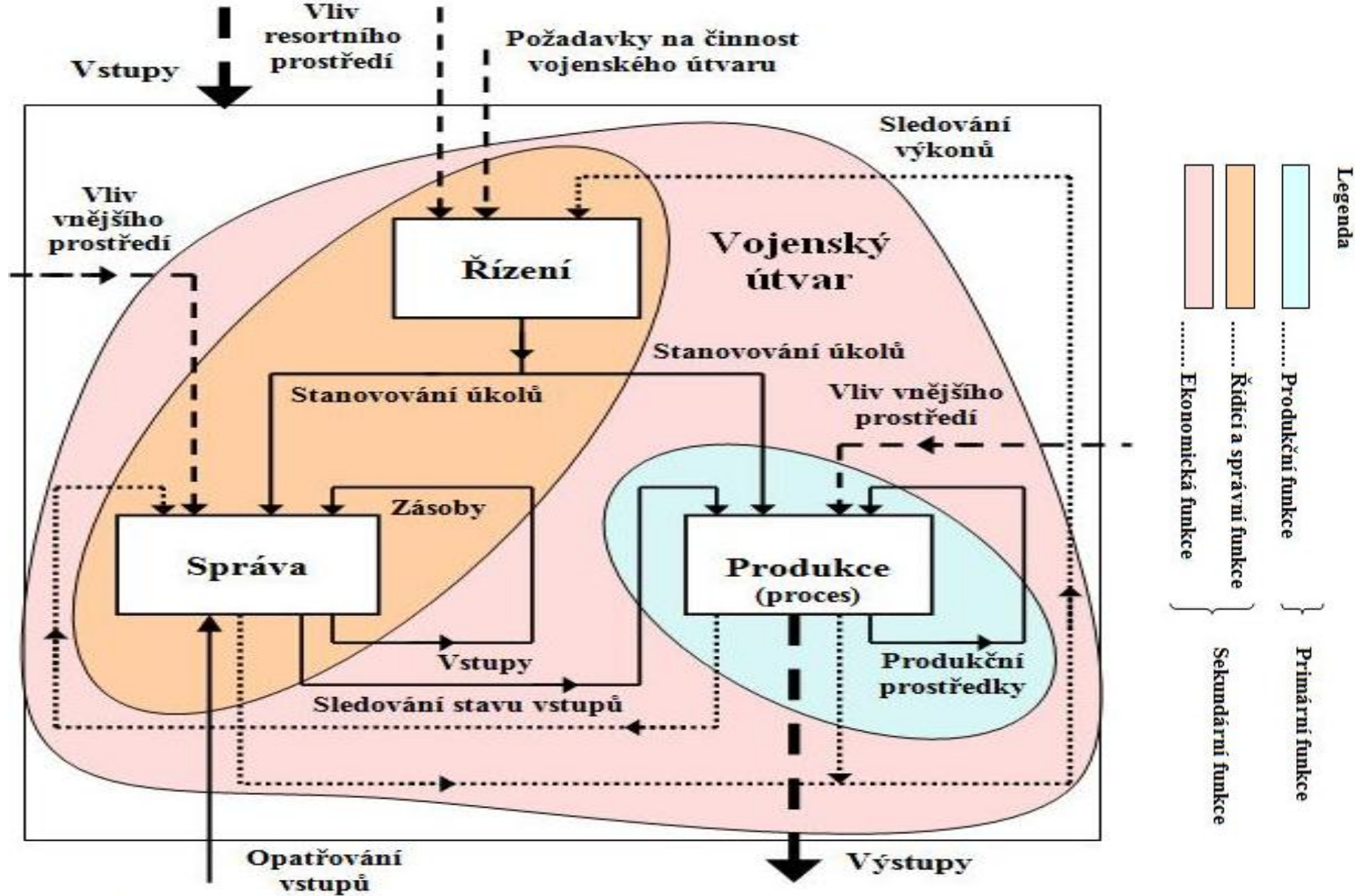
Funkčně-procesní struktura ES NS:

- Při vymezení funkčně procesní struktury vojenského útvaru budeme **akcentovat funkce a procesy**, které jsou v jeho rámci naplňovány a realizovány.
- Za primární funkci nákladového střediska považovat **produkční funkci**, která je přímo spjatá s naplnění poslání a cílů námi sledovaného ekonomického objektu.
- Pro zjednodušení za sekundární funkce budeme považovat **funkci řízení a funkci správní** (funkci správní pak dále budeme ještě konkretizovat).
- Specifické místo v našem pojetí bude mít **funkce ekonomická**.

Vnější a vnitřní vazby a funkce ES

Funkčně-procesní struktura ES NS:

- Za primární funkci VÚ označit tu, která přímo naplňuje **poslání daného vojenského útvaru** a která je realizována prostřednictvím tzv. **výkonných složek**.
- Za sekundární funkce VÚ budeme považovat **funkci řízení, správní funkci a funkci ekonomickou**.
 - **Řídící funkce** je naplňována prostřednictvím prvků prvního a druhého stupně řízení .
 - Na realizaci **správní funkce** se podílí velení útvaru plus velení jednotlivých rot současně s rotou logistiky.
- Specifické místo u VÚ má **funkce ekonomická**.
 - Díky ní je možné nahlížet na vojenský útvar jako na organizaci, jejímž dílčím posláním je, jak z krátkodobého tak dlouhodobého pohledu, hospodaření respektující obecný princip racionality.

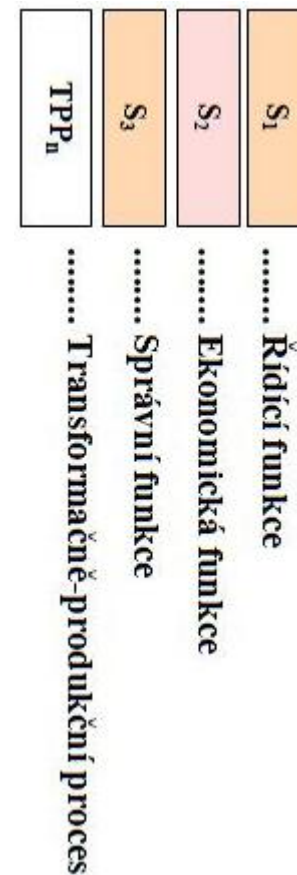
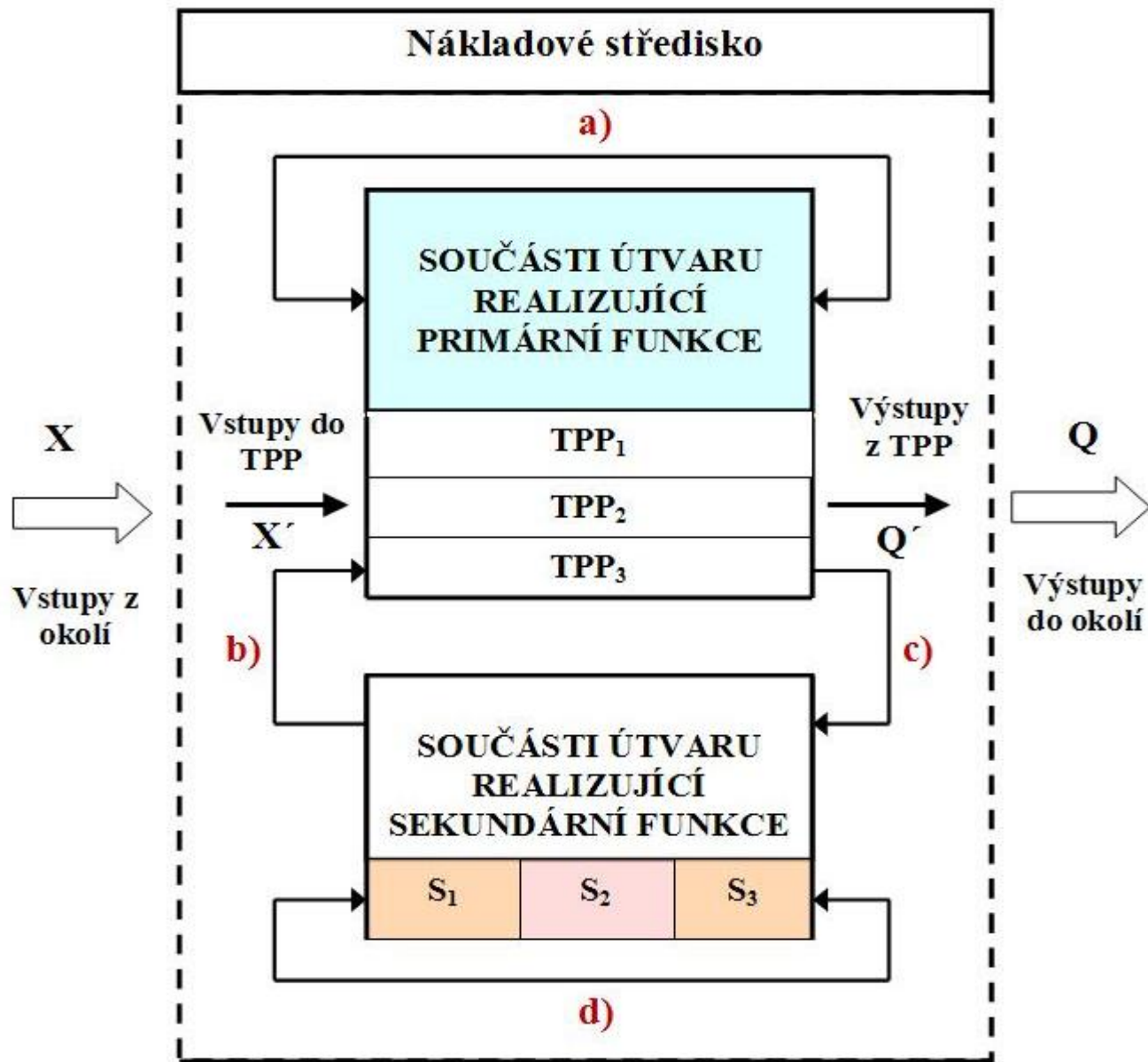


Vnější a vnitřní vazby a funkce ES

Vnitřní vazby ES NS:

Obecně můžeme **na úrovni nákladového střediska** rozlišovat následující **vnitřní vazby**:

- vazby mezi součástmi útvaru plnící primární funkce (produkční prvky),
- vazby vyjadřující vstupy součástí útvaru plnící sekundární funkce do součástí útvaru plnící primární funkce,
- vazby vyjadřující vstupy ze součástí útvaru plnící primární funkce do součástí útvaru plnících sekundární funkce,
- vazby mezi součástmi plnící sekundární funkce.



6. Vymezení ekonomického informačního systému nákladového střediska

Vymezení EIS NS

Ekonomický informační systém:

- Je spojovacím uzlem mezi systémem ekonomického řízení a hmotnými prvky ekonomického systému.
- Poskytuje managementu organizace informace v potřebné struktuře a kvalitě, aby mohl realizovat odpovídajícím způsobem všechny funkce, které mu přísluší (funkce řízení).
- **Ekonomický informační systém, prostřednictvím sběru, uchovávání a přenosu dat a informací, vytváří podmínky pro vznik zpětné vazby, která je nezbytná pro řízení ekonomického objektu obecně.**

Vymezení EIS NS

Ekonomický informační systém VÚ:

- Tento informační systém má za hlavní cíl sbírat, uchovávat a přenášet ekonomické informace, nezbytné pro ekonomické řízení útvaru.
- V podmínkách VÚ to jsou informace, které bezprostředně souvisí s procesy zabezpečování primárních a sekundárních funkcí VÚ.
- Obecně tyto **informace** jsou distribuovány napříč všemi IS, které v současné době na úrovni vojenského útvaru existují:
 - štábní informační systém (ŠIS),
 - informační systém logistiky (ISL),
 - informační systém o službě a personálu (ISSP),
 - finanční informační systém (FIS).

Vymezení EIS NS

Ekonomický informační systém VÚ:

- **Finanční informační systém (FIS)** je definován jako nástroj pro:
 - informační podporu řízení ekonomiky vojenského útvaru,
 - realizaci finančního zabezpečení, plánování,
 - realizaci a kontrolu hospodaření s rozpočtovými prostředky kapitoly MO jemu určenými,
 - vedení podvojného účetnictví a kontrolu majetkových toků.

Vymezení EIS NS

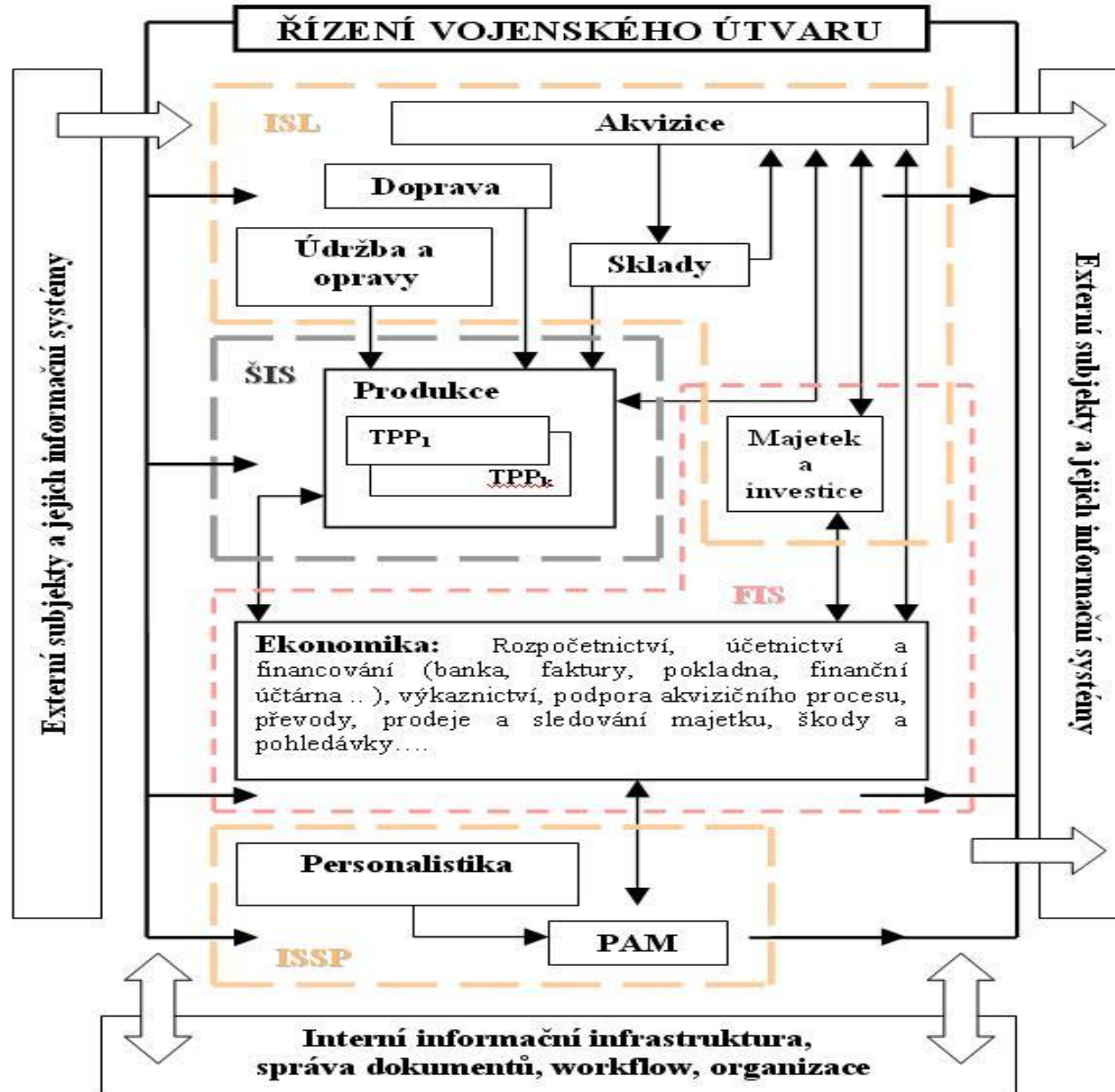
Ekonomický informační systém VÚ:

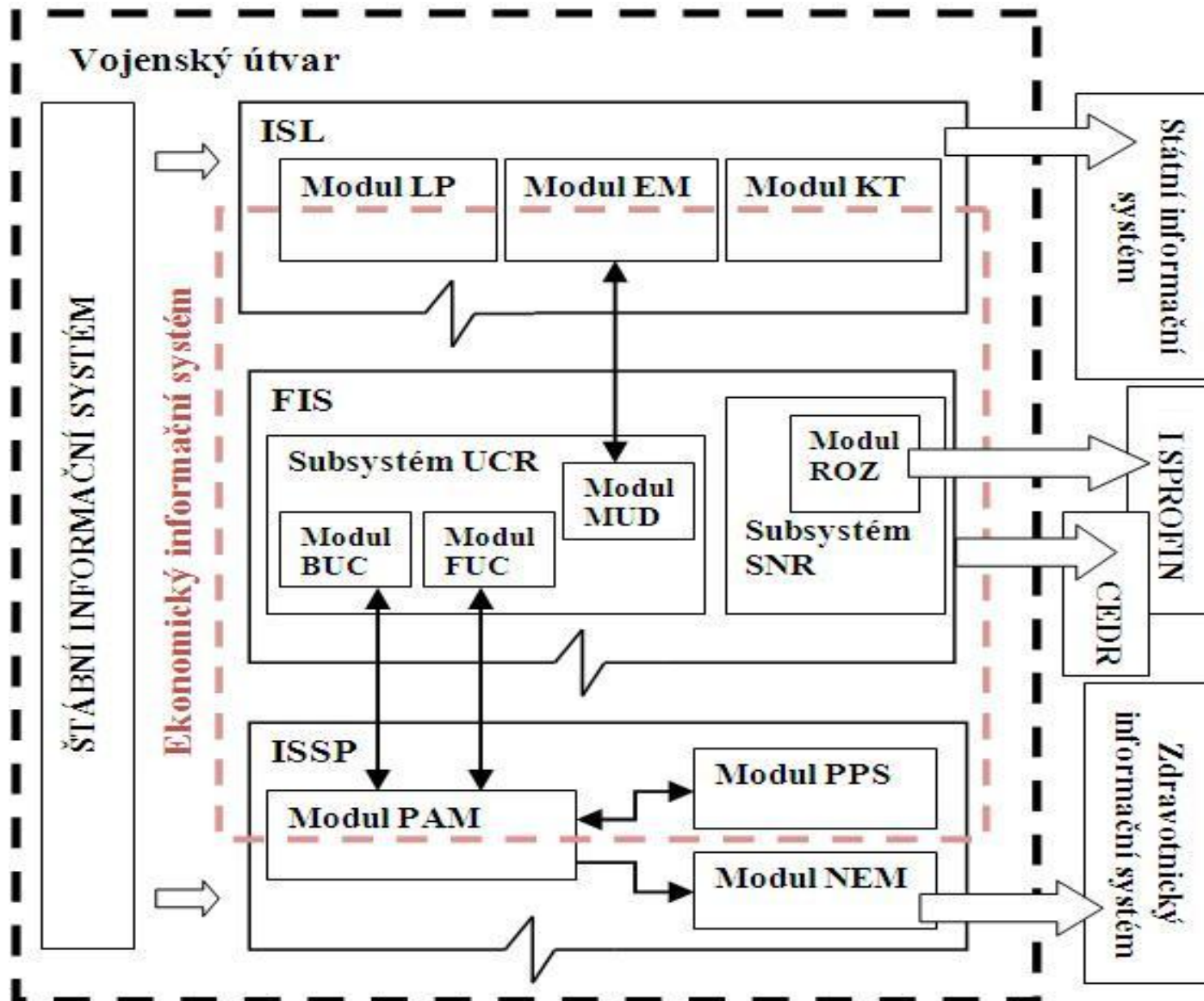
- **Informační systém o službě a personálu (ISSP)**
je chápán jako systém:
 - sběru, přenosu, zpracování včetně validace, evidence, analýzy, přípravy a výstupu informací o současném i minulém personálu vojenského útvaru.
 - Cílem je naplňování výše uvedených procesů a činností personalistů, výpočtů a likvidace peněžních závazků. Informační systém o službě a personálu je informačním systémem, který je orientován na automatizaci personalistických procesů.

Vymezení EIS NS

Ekonomický informační systém VÚ:

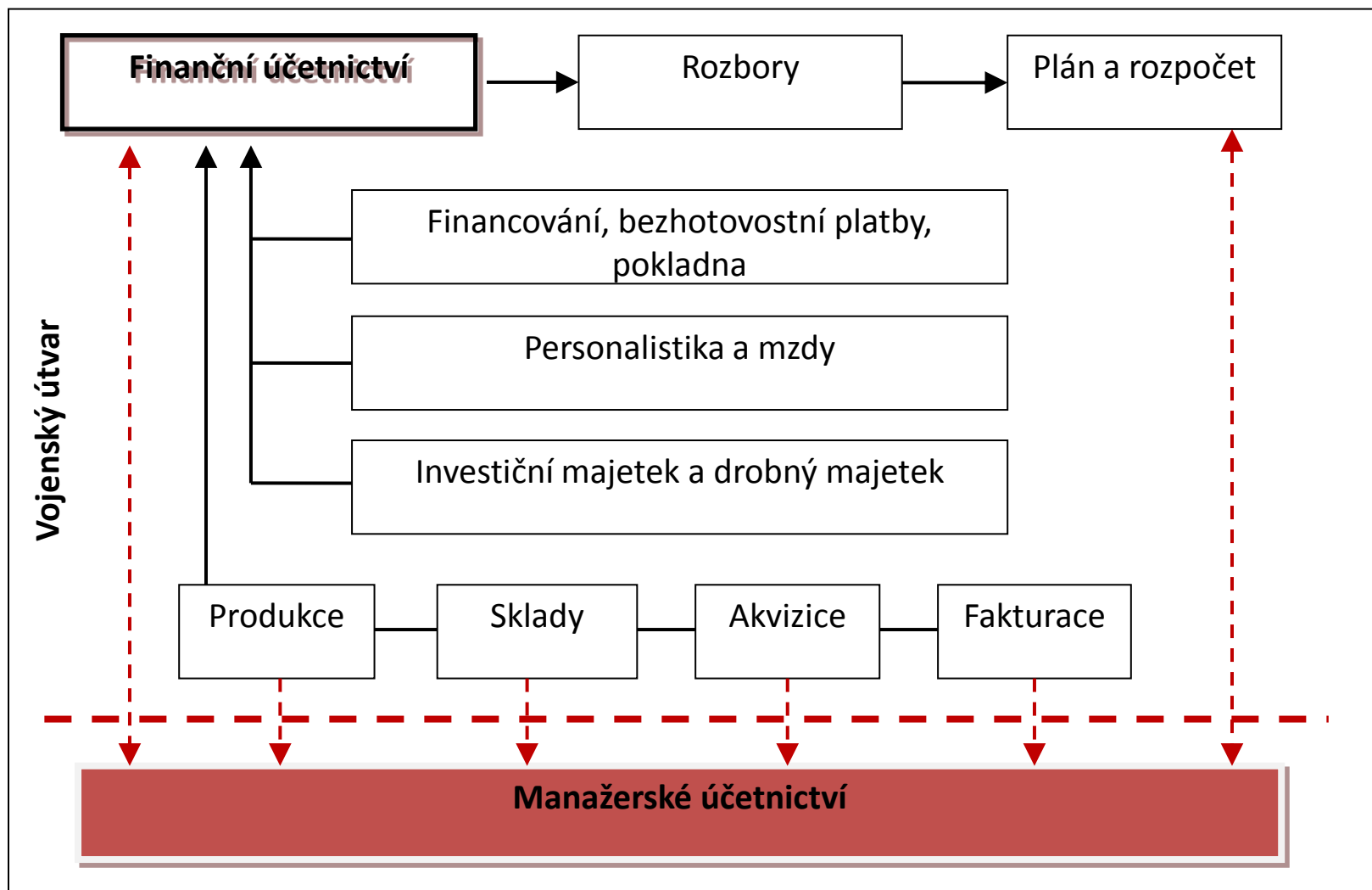
- **Informační systém logistiky (ISL)** je určen k zajištění:
 - informační podpory pro řízení logistických činností.
 - Má za cíl zabezpečit sběr informací bezprostředně od jejich zdroje, jejich zpracování a distribuci přímo ke všem stanoveným uživatelům i pro centrální řízení logistiky.
 - Distribuce informací je realizována v řízeném časovém režimu, včetně postupů, které umožní řídit efektivnost logistických procesů.
 - Jsou zde uchovávány nezbytné informace podporující životní cyklus položky materiálu, skladování a jejich následnou distribuci k útvaru za účelem jejich využívání k zabezpečení provozu a výcviku až po jejich spotřebu či vyřazení.





Modul LP	Logistické požadavky
Modul EM	Evidence majetku
Modul KT	Katalog materiálu
Subsystem UCR	Účetnictví, financování a rozpočet
Subsystem SNR	Návrh rozpočtu
Modul PPS	Platové statistiky a přehledy
Modul BUC	Bankovní účet
Modul FUC	Finanční účtárna
Modul MUD	Evidence majetku
Modul ROZ	Rozpočtové dokl.
Modul PAM	Platy a mzdy
Modul NEM	Nemocenská

EIS VÚ a jeho účetnictví



Vymezení EIS NS

EIS VÚ a jeho účetnictví:

- Na schématu červeně zobrazené vazby a prvky, běžné v kterémkoliv podniku, **v podmínkách vojenského útvaru neexistují.**
Nepřítomnost těchto vazeb a prvku manažerského účetnictví způsobuje, že ekonomické řízení nemůže plnohodnotně naplňovat své poslání.
- Svým způsobem je možné předpokládat, že **díky nevyužívání manažerského účetnictví v podmínkách Armády ČR není potřeba vytvářet nižší úroveň ekonomické struktury než je tomu v současnosti. Nejnižším prvkem ekonomické struktury je v současné době nákladové středisko.** Na tuto existující ekonomickou strukturu je i „naformátován“ ekonomický informační systém. Tj. **účtuje se do úrovně nákladových středisek – níže se účetní operace neprovádějí.**

Dotazy?

Děkuji za pozornost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ