Název předmětu: Základy řízení finančních zdrojů

Téma: Rozhodování v oblasti finančního/ekonomického řízení rezortu obrany

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.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte ekonomické řízení.
2. Filosofie ekonomického řízení – objasněte.
3. Nakreslete a vysvětlete systém ekonomického řízení v rezortu obrany.
4. Načrtněte a objasněte strukturu ekonomického řízení.
5. Nakreslete a vysvětlete vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska.

Studijní literatura:

- 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.

- Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.
- Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2001.
- RMO č. 66/2012. Plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012, 12 s.
- RMO č. 72/2012. Finanční řízení a finanční zabezpečení. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012.

Obsah:

1. Ekonomické řízení,
2. Nástroje ekonomického řízení,
3. Systém ekonomického řízení v rezortu obrany,
4. Ekonomické řízení na jednotlivých stupních VŘ (ES),
5. Komunikační vazby v rámci ekonomického řízení (ES).

TEXT

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 kolébku 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 řídících 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;
- 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.

---

[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 rezortu 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

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 rozbory. 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:

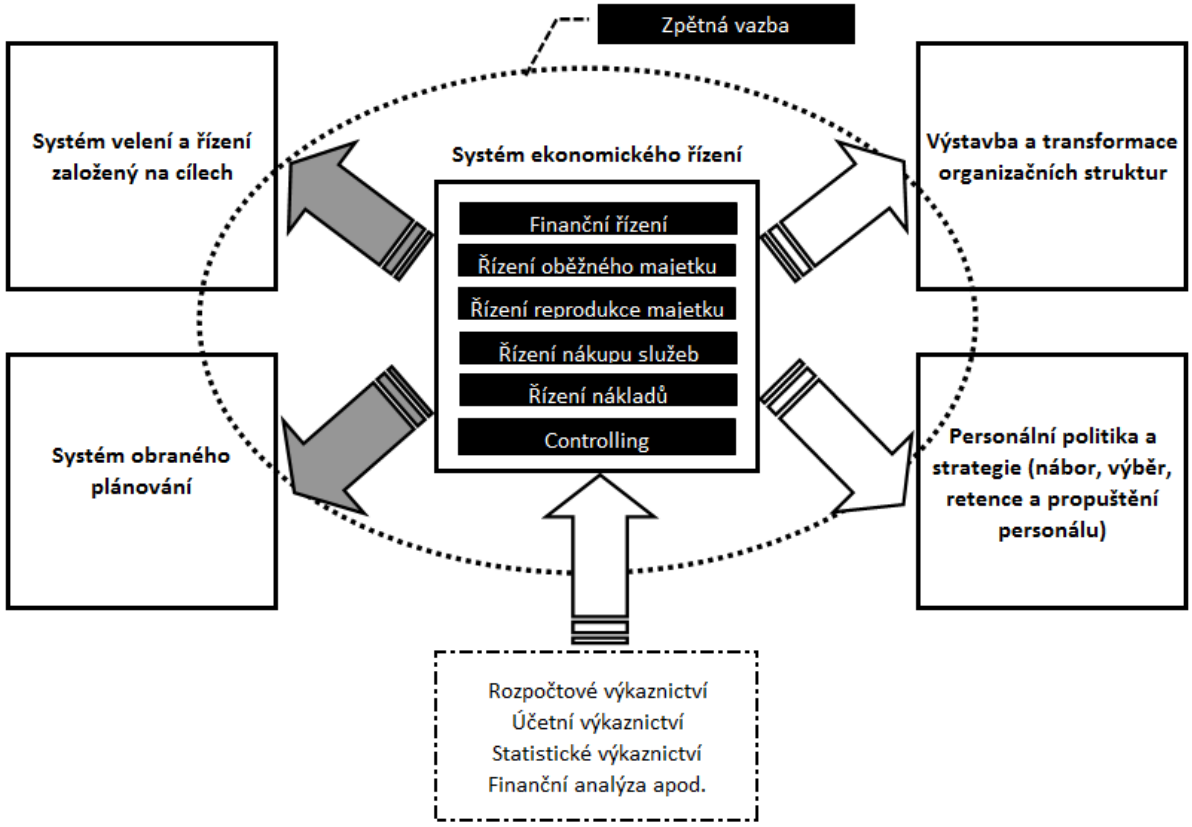
A. manažerské účetnictví;
B. finanční analýza;
C. controlling;
D. reporting;
E. balanced scorecard;
F. benchmarking.

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**[3] zabezpečuje analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání materiálových zásob odpovídajících potřebám, možnostem a cílům resortu.

[3] 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).

Podsystém **řízení reprodukce majetku**[4] (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 efektivnosti všech programů poměřované nástroji finanční analýzy v podobě čisté současné hodnoty, rentability a jejich návratnosti.

Podsystém **řízení nákladů**[5] 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 řídícího 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“.

[4] 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.

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

4 Ekonomické řízení na jednotlivých stupních VŘ (ES)[6]

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:

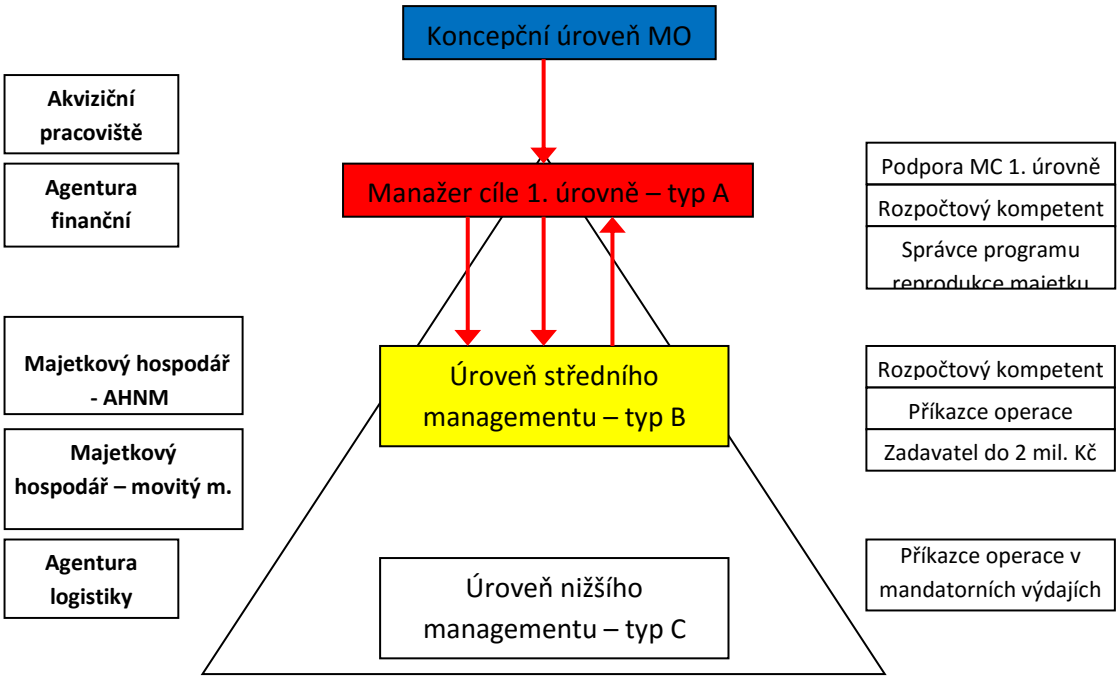
- **A** – podpora manažera cíle 1. úrovně – ekonomické řízení;
- **B** – úroveň středního managementu – finanční řízení;
- **C** – úroveň nižšího managementu – finanční zabezpečení.

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.

Obrázek 2 **Struktura ekonomického řízení**



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

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

V situaci vzájemně propojených činností, informačního a realizačního procesu ekonomického zabezpečení jsou nejdůležitějšími prvky vzájemných vazeb:

na straně nákladového střediska

velitel nákladového střediska – příkazce operace

náčelník ekonomického oddělení

pracovníci ekonomického oddělení

na straně Agentury finanční

správce rozpočtu

správce rozpočtu PAM

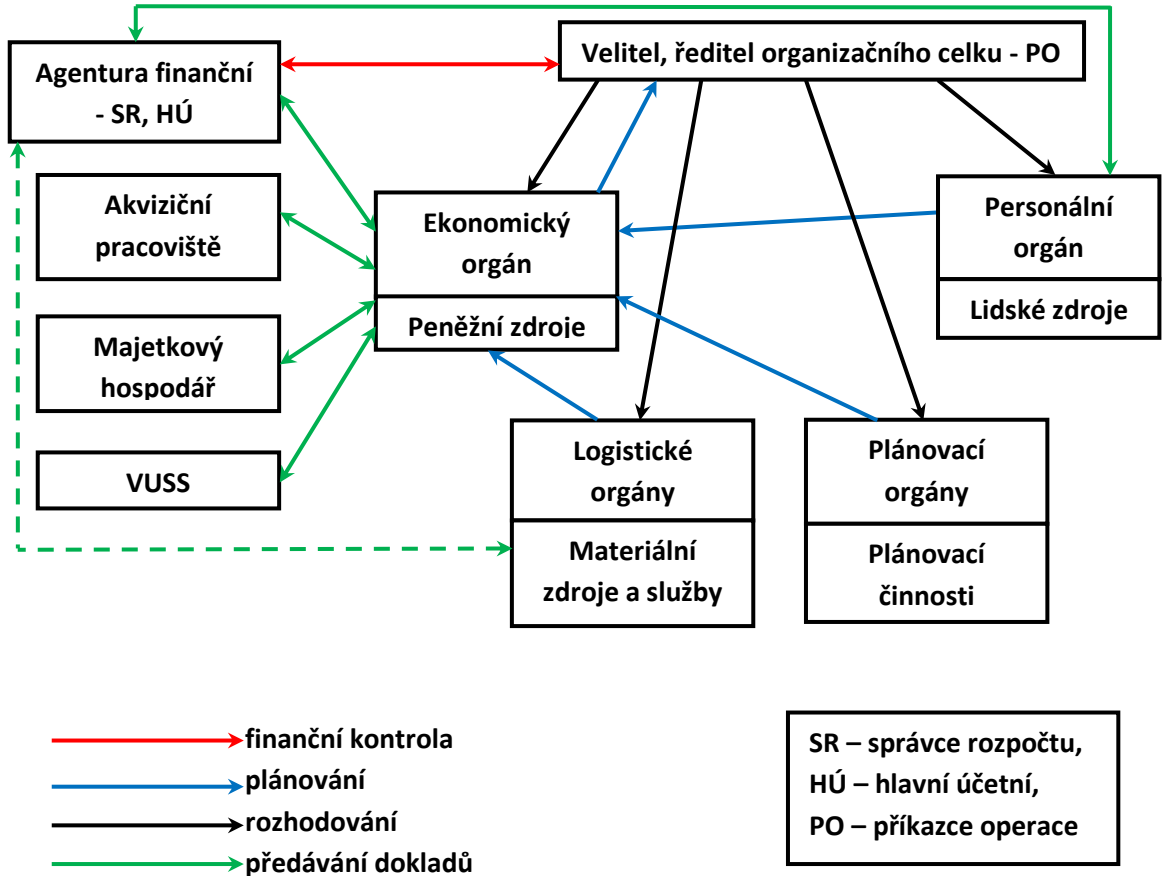
hlavní účetní

ostatní zaměstnanci Agentury finanční dle jejich odpovědnosti k určené

oblasti (mzdové účetní, pokladní, DDP, banka aj.)

Na obrázku 3 jsou znázorněné vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska.

Obrázek 3 **Vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska**



Zdroj: vlastní zpracování podle PPT SE MO

1 Komunikační vazby náčelníka ekonomického oddělení při podpoře plnění cílů stanovených velitelům organizačních celků (nákladových středisek)

Činnost ekonomického orgánu, jako hlavního prvku podpory manažera cílů stanovených nákladovým střediskům (NS), je velmi omezená, neboť je zaměřena na činnosti spojené s kalkulacemi a zpracováním návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu na následující období.

Hlavní náplní činnosti ekonomického orgánu je podpora a realizace zajištění činností spojených s faktickou realizací zabezpečení činností ekonomické služby ve prospěch nákladového střediska v rámci níže uvedených komunikačních vazeb:

A. ***Komunikační vazby interní (v rámci nákladového střediska);***

B. ***Komunikační vazby externí (vně nákladové středisko).***

Komunikačními vazbami interními je možné chápat vztahy a vazby vznikající na základě nezbytnosti plnění zásad zpracování podkladových materiálů pro závěrečné rozhodovací či

realizační kroky velitelů jakožto vrcholných činitelů při realizaci ekonomického zabezpečení nákladových středisek.