

INTEGRAČNÍ POJETÍ PODNIKOVÉ EKONOMIKY

BERAN Theodor – MACÍK Jan, ČR

Resumé

V příspěvku jsou zdůrazněny významné faktory důležité pro kontinuální proces a následně interdisciplinární povaha účetnictví, jako východiska pro integrovanou ekonomiku s širším využitím. Dále charakterizuje systémové pojetí managementu, charakterizuje systémy řízení, stupně řízení, celopodnikové řízení; důraz klade na vnitropodnikové řízení; procesní řízení, řízení projektové, zásady tvorby hospodářských středisek, odpovědnost, plán, rozpočet, předběžnou kalkulaci, výslednou kalkulaci, linie výkonů, linie útvarů.

Klíčová slova: Účetnictví, řízení vnitropodnikové, řízení celopodnikové, hospodářské středisko, systém managementu, kalkulace, makroekonomie, mikroekonomie.

AN INTEGRATION APPROACH IN ENGINEERING ECONOMICS

Abstract

This article emphasized significant factors important for continual process and subsequently cross-disciplinary search character accounting, like outcomes for integrated economy with wider usage. Further characterized system conception management, systems approach, levels of company management; emphasis laies on intradepartmental management; procedural management, project reles, fundamentals production economic centress, responsibility, plan, budget, preliminary calculation, resulting calculation, line achievements, line formations.

Key words: accounting, management, internal management, economic profit centres, microeconomics, macroeconomics.

1 Úvod

Ekonomie, se stala součástí vzdělání v mnoha oborech, základním cílem, krom odborných znalostí, má být určitá formace „vyváženého vztahu k ekonomii.“

Podnikatel (eticky způsobilý) nesmí k dosažení zisku používat nekalých praktik. Zisk musí být podložen výkonem a má se ho dosahovat v konkurenčním prostředí. Právní řád musí pamatovat na sankce proti zneužití vlastnictví i soutěže. Zisky nesmí zůstat nezdaněny ani vyňaty z hospodářského koloběhu. Právní řád musí uplatňovat odpovědnost vlastní za obecné blaho a zabránit úniku kapitálu. Na okraj nesmí být vytlačeni lidé, kteří nemohou nic poskytnout. Právní řád musí pomoci systému sociálních odvodů a státního sociálního zabezpečení zajistit, aby se hospodářství neorientovalo jen na rentabilitu, ale i na sociální spravedlnost – princip výkonnosti doplněn solidaritou. Ve společnosti, která hodnotí lidi jen podle výkonu, jsou nenarození, nemocní, staří v nebezpečí, slabí v nesnázích a všichni v obavách, vděčnost je zbytečná, slušnost, čestnost jen pro slabé osamělost samozřejmostí. Toto nejčastější směr pragmatického smýšlení o manažerech a podnikání v českém prostředí. V další

části textu půjde o vymezení klíčových. Je proto nutné věnovat péči náležitému studiu podnikové ekonomiky se zřetelem na posun paradigmatu „zevnitř – ven.“

2 Konkrétní předpoklady pro integrovanou bázi manažerského účetnictví

Poslání manažerského účetnictví ve všech důsledcích, si nárokuje vytvoření specifických počátečních a okrajových podmínek. Základní požadavek lze spatřovat v integrovaném pohledu a v určitém stupni dekompozice, resp. ve snaze zachycovat a porovnávat vnitřní jevy podniku za nejmenší úseky v relativně krátkých obdobích dle jednotlivých činností. Proto je zřejmý controllingový pohled na podnikové hospodářství.

Uvedeme tuto zásadu: Veškerou činnost podniku sledujeme v nejmenších organizačních jednotkách, které mají stejnorodou charakteristickou povahu. Je tedy nutné začít detailní analýzou pojmu i funkce střediska, respektive hospodářského střediska a členit organizaci dle funkcí. Záměrně jsme uvedli konkrétní zásadu, abychom odvodili důležitý aspekt, týkající se začleňování manažerského účetnictví do kurzů, studijních plánů atd. Je zřejmá souvislost se znalostmi managementu, respektive s dokonalým zvládnutím náplně managementu jako procesu. Proto pečlivý a týmový výběr vhodného studijního materiálu je neodiskutovatelný. Autor se domnívá, že musíme zvažovat rozumnou míru verbálního a kvantitativního pojetí. Verbální výklad vytváří nadstavbu, nikoliv základní instrumentarium! Manažerské účetnictví má relativně zvláštní pozici ve školách technického charakteru, ale uveďme jeden z mnoha příkladů: Jestliže vymezujeme například výrobní středisko, musíme respektovat výrobní postup a definovat produkt tak, abychom samostatně zachytili náklady připadající na výkony, jež musí být měřitelné a ocenitelné. Dle autorova názoru je pro manažerský pohled- tedy pohled v souvislostech, velmi příznivé technologické zázemí, respektive technický – technickoekonomický profil uživatele, manažera. Zatím jsme stručně uvedli aspekt organizační. Další informace pouze dokazují onen silně interdisciplinární charakter manažerského účetnictví.

Považme, jakou roli hraje ergonomie. Tato disciplína, ač zdánlivě odtažitá, silně ovlivňuje integrovanou bázi a není zdaleka jen předmětem určeným technikům. Budeme-li uplatňovat vědecké řízení práce, jehož hlavním znakem je odpovídající příprava před zahájením libovolné činnosti. Máme-li respektovat controllingový pohled, nejde zdaleka jen o kontrolu technickou! Právě příprava práce v nejširším slova smyslu velmi silně působí ve dvou oblastech: Technická oblast- podklady, dokumentace, normy, atd. Ekonomická oblast – analýza nákladů, členění kalkulace a akcentování rozpočtů.

Má-li jasně vymezený integrovaný přístup, srozumitelně definována báze, pak musí fungovat a komunikovat tyto oblasti manažerského účetnictví: Členěné rozpočetnictví, rozpočty s jasně vymezenou datovou základnou a hierarchií, vazba na kalkulaci- ex ante pohled. Za druhé: Vhodně členěný bilanční informační systém.

Je zřejmé, že na jedné straně existuje instrumentarium metod manažerského účetnictví, na straně druhé jeho vyváženost, pokud nám jde o poměr mezi informacemi ex ante a ex post. Dle autorova názoru je potřeba věnovat značnou pozornost správné koncepci výuky podnikového managementu v širokém kontextu v rozmanitých druzích oborů studia.

3 Specifická diferenciací rysů vnitřního řízení podniku na rozdíl od řízení podniku jako celku¹

Nyní je zapotřebí záměrně učinit krátký exkurz do různých úrovní řízení podniku. Řízení podniku jakožto proces celopodnikový je zaměřeno na ekonomicky a právně vymezený subjekt- podnik, který vstupuje do hospodářského koloběhu (makrosféry) – je plátcem daní a odvodů, vstupuje do vztahů s dodavateli a odběrateli, tzn. více či méně podrobné vazby v makroekonomickém koloběhu.

Další úrovní řízení, je řízení vnitropodnikové (resp. Řízení vnitropodnikových útvarů.) Vnitropodnikové útvary jsou objektem řízení, jehož subjektem je vrcholové řízení podniku. Hospodářská střediska – vnitropodnikové útvary jsou vrcholovým řízením (TOP managementem) v oblasti jejich činností usměrňovány tak, aby se veškeré jejich činnosti vyvíjely v souladu s cíli podniku jako celku. Vnitropodnikové řízení tedy směřuje veškeré skupiny aktivit do nitra podniku, ostatní řízení je orientováno převážně vně a řeší vztahy s podstatným okolím podniku. Určující charakteristika vnitropodnikového řízení vychází z jeho obsahu. Vnitropodnikové řízení z hlediska jeho obsahu představuje souhrn řídicích činností směřujících k vytvoření účelné dělby práce a kooperace mezi činnostmi v rámci podniku.

Řízení vnitropodnikové je specifickou formou řízení a liší se od řízení podniku jako celku těmito zvláštnostmi:

- a) Vnitropodnikové řízení představuje řízení dílčích oblastí podnikového hospodaření. Důsledek této zvláštnosti se projevuje v nutnosti vytvářet subsystémy vnitropodnikového řízení.
- b) Existence vnitropodnikových útvarů je základním předpokladem vnitřního řízení. Vnitropodnikové útvary nelze vytvářet libovolně. Určujícím faktorem v průběhu procesu tvorby vnitropodnikových útvarů – hospodářských středisek je kritérium odpovědnosti. Vnitropodnikové útvary musí nést odpovědnost za oblast vlastní činnosti, ovlivňovat její vývoj v rámci podniku jako celku. Činnost těchto útvarů je pak vyhodnocována. Vytvářené odpovědnostní okruhy jsou uzavřeny systémem vnitropodnikových cen.
- c) Vnitropodnikové řízení je typické krátkodobým charakterem řízeného období. Charakteristickým časovým horizontem bývá měsíc a v některých případech týden, den, dokonce i směna.
- d) Technické, organizační a ekonomické podmínky jednotlivých vnitropodnikových útvarů determinují potřebu diferenciací. To znamená, že čím je vnitropodnikové řízení blíže vlastnímu výrobnímu procesu, tím více respektuje jeho naturální povahu, konkrétní podmínky a předurčuje přístupy vlastního vnitřního řízení.
- e) Řízení vnitropodnikové má velmi konkrétní charakter, neboť řídicí aktivity jsou určitým převodem řídicí činnosti na bezprostřední vykonávání prací. Tato skutečnost má zásadní dopady:
 1. Vnitřní řízení musí nutně respektovat reálné technické, ekonomické i organizační možnosti vnitropodnikových útvarů – hospodářských středisek.
 2. Různorodými metodami a nástroji se provádějí také inovace ad hoc, proto musí být reálné.

¹ Cf. BERAN, TH. *Oceňování výkonů ve vnitřním řízení*, (doktorská disertační práce na ČVUT v Praze, ústavu řízení a ekonomiky podniku), Praha, 2006

Z hlediska specifické charakteristiky vnitropodnikového řízení je nejdůležitější detailní analýza jeho dvou stránek – první stránka vychází z obsahu řízených procesů a druhá charakterizuje způsob prosazování úkolů a rozhodnutí všeobecně. Dvě stránky vnitropodnikového řízení předurčují používání metod a způsobů řízení.

- Naturální stránka řízení jako řízení zaměřeného na naturální vztahy, je vyvoláno tím, že vnitropodnikové řízení je velmi konkrétní, dezagregované, zaměřené na dílčí výrobní nebo řídicí činnosti.
- Hodnotová stránka řízení se soustřeďuje na hodnotové vztahy, jejichž nástroji jsou tedy hodnotové kategorie, náklady, výnosy, ceny. Význam této stránky vnitřního řízení lze spatřovat ve vyšším stupni agregace, syntetizujícím vyjádření úrovně činnosti vnitropodnikových útvarů. Typickým příkladem je hospodářský výsledek vnitropodnikových útvarů. Hodnotová stránka řízení umožňuje postihnout zejména kvalitativní stránky činnosti vnitropodnikových útvarů (např. oblast řízení jakosti). Dalším pozitivem je postižení vlivu daného vnitropodnikového útvaru na reprodukční proces probíhající v podniku, zejména prostřednictvím vnitropodnikových cen a jejich struktury. Hodnotové kategorie se stávají nástrojem kontroly a rozboru hospodaření, ve smyslu adresném k jednotlivcům a skupinám tato skutečnost vytváří motivační aspekt vnitřního řízení. Úkolem řízení na všech stupních podniku je především koordinace. V tomto kontextu jde o koordinaci obou výše uvedených stránek. Jde o jejich propojení. Východiskem pro integraci obou stránek vnitřního řízení jeví se kontinuální péče o normativní základnu. Technickohospodářské normy jsou integrujícím činitelem v tom smyslu, že v sobě spojují jak naturální stránku výrobního procesu, tak i stránku hodnotovou. Tato skutečnost nesmí být nikdy opomenuta! V podmínkách praxe, kde není normativní základně věnována dostatečná pozornost, kde je vzhledem ke konkrétním podmínkám daného podniku příliš malý podíl technicky zdůvodněných norem, kde nejsou navzájem propojeny a nenavazují na sebe jednotlivé druhy kalkulací, tam bývá od sebe odtržena naturální a hodnotová stránka výrobního procesu.

Závěrečná poznámka akcentuje zásadu, že jednotlivé ekonomické informační systémy podniku jsou cennými nástroji řízení na všech podnikových úrovních a nelze je považovat za izolované.

4 Literatura

1. BERAN, Th., MACÍK, J. *Význam indikátorů užitečnosti v projektování systémů dlouhodobého životního cyklu výrobků*. In: Sborník Soudobé trendy v jakosti řízení XXVII. ISQ Praha, s.r.o. Praha, 2008, ISBN 80-7265-131-3, s. 5-31.
2. BERAN, Th. - FLEGL, R. *Integrační aspekty dvou úrovní podnikového řízení*. In: Sborník Soudobé trendy v jakosti řízení XVII, ISQ, Praha, 2005, s. 42-50.
3. BERAN, Th. *Význam indikátorů užítu při tvorbě environmentálního profilu strojírenského výrobku s dlouhodobým životním cyklem*. In: Sborník 8. mezinárodní konference Integrované inženýrství v řízení průmyslových podniků, ISBN 978-80-01-03787-4, ČVUT v Praze, ústav řízení a ekonomiky podniku, Brno, 2007, s. 13-18.
4. FREIBERG, F.: *Finanční Controlling*, Management Press, 1996, Praha.
5. MACÍK, K.: *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*, Montanex, 1999, Ostrava.

6. MACÍK,K.- ZRALÝ,M. *Moderní kalkulace nákladů*, Vydavatelství ČVUT, Praha, 1996.
7. MACÍK,K. *Účetnictví*, ES ČVUT v Praze, Praha 2003.
8. VÁGNER,I. *Systém managementu*, MU Brno, Brno 2007.

Lektoroval: Ing. Karel VLÁSEK, Ph.D.

Kontaktní adresa

BERAN Theodor, Ing., Ph.D.,
ČVUT v Praze, FS, Ústav řízení a ekonomky
podniku, Horská 3 128 00 Praha 2, ČR, tel.
00420 224359256, e-mail:
Theodor.beran@fs.cvut.cz

MACÍK Jan, Ing. , - distanční doktorand
ČVUT v Praze, FS, Ústav řízení a ekonomky
podniku, Horská 3 128 00 Praha 2, ČR, tel.
00420 224359256, e-mail:
jan.macik@kapsch.net