

PLÁNOVACIE PROCESY A ROZPOČTY V PODMIENKACH CONTROLLINGU

PLANNING PROCESSES AND BUDGETS IN THE CONDITIONS OF CONTROLLING

Jozef Pataky

Anotácia:

Hodnotenie vkladov do výroby vyžaduje v praxi uplatňovať nové prístupy v plánovacej a kontrolnej činnosti. Medzi metódy hodnotového riadenia nákladov v podmienkach trhového mechanizmu patrí controlling. Základným pilierom controllingu nákladov je informačná podpora pre potreby koordinácie a usmerňovania výroby kvalifikovanými manažérskymi rozhodnutiami.

V príspevku sa orientujeme na štruktúrovanie plánovacích procesov, ich väzbu na vnútropodnikové rozpočty nákladov a výnosov a vytvorenie evidenčných predpokladov ich hodnotenia v priebehu výrobného procesu.

Kľúčové slová:

plánovanie, rozpočet, náklady, controlling, evidenčná podpora

Abstract:

The evaluation of production inputs in practice requires the application of new approaches in planning and control activities. Controlling belongs to the methods of value cost managing in the conditions of market economy. The main backbone of cost controlling is informational support for the needs of coordination in production by means of qualified managerial decisions.

In the article we have focused on structuralization of planning processes, their connection to the departmental budgets of costs and incomes and creation of accounting assumptions for their evaluation during the production process.

Keywords:

planning, budget, costs, controlling, accounting support

ÚVOD

V hlavných problémoch súčasného poľnohospodárstva sa v značnej miere odzrkadľuje makroekonomická klíma celého národného hospodárstva a výsledkov, ktoré dosahuje. Úzko s tým súvisia možnosti štátu a účinnosť uplatňovaných nástrojov agrárnej politiky.

Rozhodujúci podiel na efektívnosti dosahovaných výsledkov v rezorte poľnohospodárstva zostáva na podnikovom a vnútropodnikovom manažmente v každom poľnohospodárskom podniku. Signalizovaný obrat smerom k ekonomickému rastu je prejavom postupných štátnych zásahov do agrozoznamu a zvyšovania kvality manažérskych prístupov k rozhodnutiam. Na úrovni podnikov to vyžaduje hľadanie nových ciest a prvkov k ich uplatňovaniu v ekonomickom riadení, najmä vnútroorganizačných útvarov.

MATERIÁL A METÓDY

V podmienkach trhového hospodárstva významné postavenie má controlling. Ekonomická efektívnosť dosahovaných výsledkov z vecného hľadiska je podmienená

uplatňovaním predovšetkým controllingu nákladov a finančného controllingu.

Rozhodujúcou zložkou contrllingu sú plánovacie a kontrolné procesy. V príspevku sa zameriavame na:

- vymedzené postavenia plánovacích procesov nákladov vo väzbe na sústavu rozpočtov a ich
- informačnú podporu ako predpoklad kontrolnej činnosti.

Poznatky k diskusii a dosiahnuté výsledky sú získané z analýzy riešenej výskumnej úlohy VEGA 1/0602/03 – Informačná podpora controllingu nákladov v poľnohospodárskych podnikoch pri exploatacii netradičných metód.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Controlling nákladov predstavuje systém pravidiel, metód a informačných nástrojov, ktoré umožnia hospodárnosť vkladov do výroby a koordináciu procesov s tým spojených. V podnikateľskom subjekte umožňuje stanovovať ciele, predchádzať rizikám a prijímať účinné opatrenia. Základná úloha controllingu spočíva vo všestrannej podpore riadenia vo vnútri podniku prostredníctvom plánovacích, kontrolných a korigujúcich informácií. Z uvedeného hľadiska controlling vymedzujeme v dvoch rovinách:

- plánovanie (rozpočtovanie) a kontrolná činnosť,
- informačná podpora plánovacích a kontrolných procesov, ako aj zabezpečenia koordinácie a poradensko-inovačnej funkcie controllingu.

Plánovacie procesy sú základným prvkom uplatňovania controllingu v podniku. Umožňujú anticipáciu splnenia stanovených cieľov a vývoja podniku vôbec v globálnych, ale i analytických ukazovateľoch vnútroorganizačných útvarov.

V príspevku akcentujeme uplatňovanie controllingu vo vzťahu k hodnoteniu účelných vkladov do výroby v jednotlivých strediskách ako základného predpokladu riadenia zisku. Náklady treba považovať za spoločného menovateľa každej činnosti resp. inej aktivity manažmentu v podniku. Z tohoto aspektu je treba ich vývoj usmerňovať už počas priebehu výrobného procesu do ktorého vstupujú. Osobitnú pozornosť je potrebné venovať v praxi metodologickým otázkam plánovacieho procesu nákladov. Podstata prístupov k plánovaniu nákladov spočíva v ich čo najužšom prepojení na výrobný proces a jeho zložky t.j. činnosti resp. skupiny činností charakteristické pre používané technológie v poľnohospodárskej výrobe a nepoľnohospodárskych činnostiach.

Do sústavy plánovacích procesov v oblasti nákladov v širšom slove zmysle ako vyplýva zo schémy 1 zahrňujeme:

- plánovanie nákladov a
- sústavu rozpočtov nákladov.

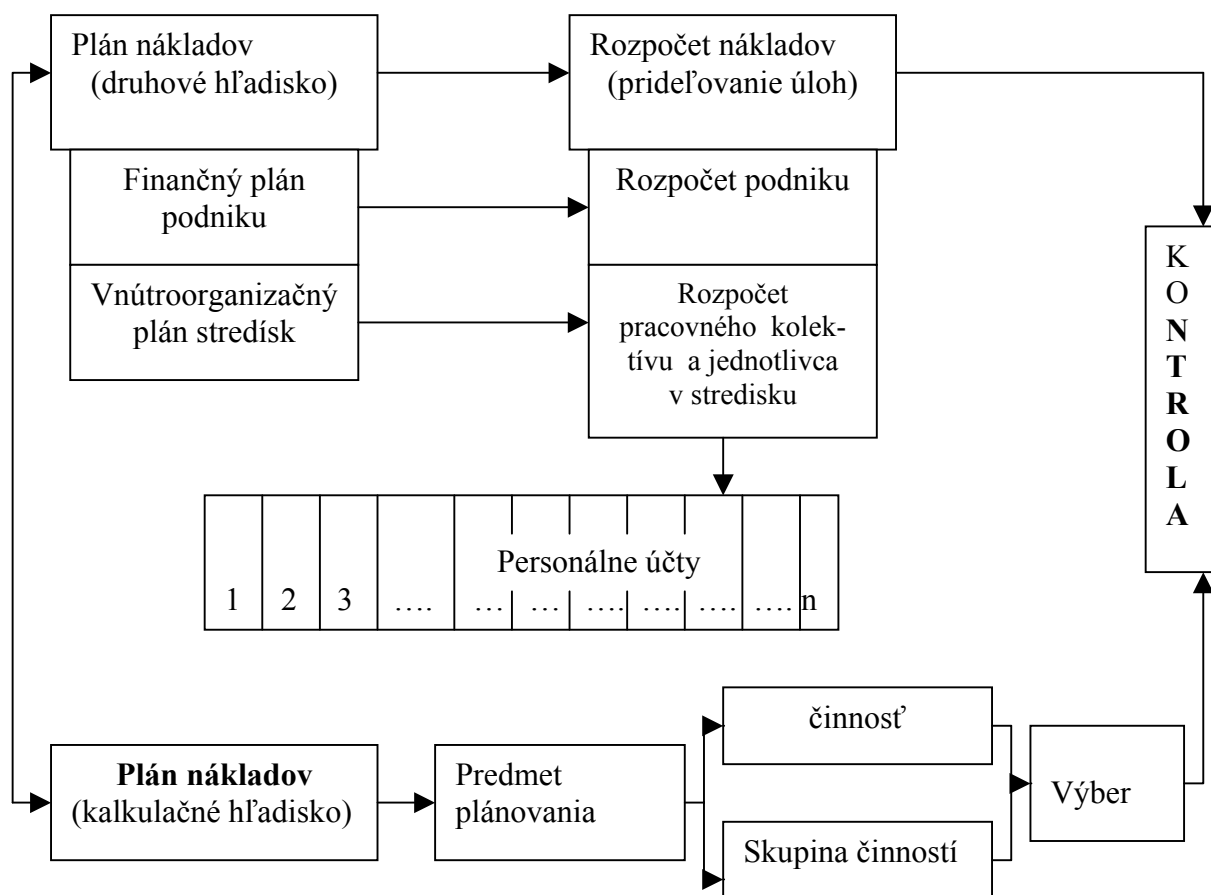
Z prevedenej analýzy vyplýva, že plánovanie nákladov v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby sa realizuje podľa druhového členenia. V skúmanom súbore podnikov úplne absentuje plánovanie nákladov z kalkulačného hľadiska.

Na úrovni podnikov zostavený finančný plán, obsahujúci druhovú štruktúru nákladov sa premieta do vnútroorganizačných plánov stredísk. V podstate sú plánované náklady, výnosy a výsledok hospodárenia. Pre plánovanie nákladov na podnikovej úrovni a vo vnútroorganizačných jednotkách sa vychádza zo skutočne dosiahnutých vlastných nákladov upravených $\pm$ o zmeny nákladov vyvolané rozdielnym pôsobením faktorov v bežnom plánovacom období.

Plánovanie nákladov z kalkulačného hľadiska má prezentáciu v stanovení plánovaných kalkulácií vlastných nákladov. V súčasnej praxi zo strany podnikov nie je venovaná pozornosť plánovým kalkuláciám nákladov s výnimkou súboru podnikov, ktorý pre tieto účely využíva výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva. K plánovaniu nákladov sa pristupuje podľa ich priameho resp. nepriameho vzťahu k výkonu

Plánovacie procesy a rozpočty nákladov

Schéma 1



ako celku. Z realizovaného postupu je zrejmé, že v priebehu výrobného procesu nemožno posúdiť

- v akom prostredí náklady vznikajú,
- aká je príčinná súvislosť ich vzniku a
- najmä akou intenzitou reagujú na zmeny v objeme výroby.

Uplatnenie uvedených kritérií v plánovacom procese nákladov vytvára priestor pre ich ekonomické riadenie v priebehu výrobného procesu. Vyžaduje to však uplatniť nové metodologické prístupy v plánovacej praxi nákladov. Uvedené požiadavky vyžadujú, aby plánovanie nákladov a ich následná kontrola bola v užšom prepojení na výrobu. Znamená to plánovanie nákladov na výkony orientované podľa činnosti resp. skupín činností, ktorých štruktúra a charakteristika je určovaná používanými technológiami pestovania plodín, v chove zvierat a iných uskutočňovaných činnostiach.

Každá používaná výrobná technológia v poľnohospodárskych podnikoch vyvoláva potrebu vykonať určité činnosti resp. skupiny činností, ktoré v plánovacom procese vystupujú ako primárny predmet plánovania nákladov. Zmena metodologického prístupu k plánovaniu nákladov z kalkulačného hľadiska vyplýva z podstaty, že za príčinu vzniku nákladov nepovažujeme výkon ako celok, ale činnosti realizované na výkony priamo resp. nepriamo.

V záujme zabezpečenia hospodárnosti vkladov do výroby, ako aj úspornosti nákladov vo vzťahu k výsledkom výroby má nezastupiteľné miesto motivácia ľudského faktora. Uplatňovanie zásady motivácie a hmotnej stimulácie sú predpokladom úspešnosti v podnikaní.

Motivačný faktor v súčasných podmienkach má zmysel iba vtedy, ak je viazaný na vypracované zásady hmotnej zainteresovanosti. Hospodárnosť vkladov pre rešpektovaní uvedených predpokladov môže tak podmieniť efektívnosť výroby, ktorá je determinovaná

plánovanými nákladmi pri nezmenených podmienkach.

Dodržiavanie plánovaných nákladov podľa druhového a kalkulačného členenia, prípadne ich úsporu možno zabezpečiť sústavou nákladových rozpočtov. Treba v praxi vychádzať z toho, že pokiaľ plán stanovuje ciele podniku v oblasti nákladov, tak rozpočet nákladov je prostriedkom ako stanovený cieľ dosiahnuť.

Pre splnenie podnikových cieľov v oblasti nákladov za významné považujeme vnútroorganizačné rozpočty nákladov. Rozpočty nákladov vo vnútri podniku z pragmatického hľadiska predstavujú konkrétne pridelenie úloh pracovným kolektívom v stredisku resp. jednotlivcom. Pridelovanie úloh vo vnútri podniku môže byť formou naturálnych a hodnotových ukazovateľov. Naturálnymi ukazovateľmi sa môžu určiť úlohy o dosiahnutí celkového objemu produkcie rastlinnej, živočíšnej a inej výroby, ako aj jej použitie pre splnenie zmluvných kontaktov so štátom, inými odberateľmi, na krytie vlastnej potreby ostatných vnútroorganizačných jednotiek. Hodnotovými ukazovateľmi možno vnútroorganizačným útvarom určiť objem jednotlivých výkonov, výšku tržieb, rozhodujúce náklady príslušného výkonu, objem peňažných prostriedkov na mzdy a odmeny a výsledok hospodárenia.

Vo vzťahu k vnútropodnikovým rozpočtom musia to byť úlohy, ktoré vedúci útvarov, pracovné kolektívy a jednotlivci svojimi aktivitami môžu ovplyvniť. Z tohoto pohľadu plánovací resp. rozpočtový proces môže splniť svoje poslanie iba v kontinuite na motivačné pravidlá a zásady hmotnej stimulácie. V kontexte s uvedeným možno konštatovať, že rozpočet nákladov sa tak stáva významným nástrojom presadzovania zodpovednosti na úrovni hodnotovej stránky reprodukčného procesu.

V súvislosti s plánovaním nákladov osobitnú pozornosť je treba venovať rozpočtovaniu režijných nákladov. K stanoveniu režijných nákladov treba pristupovať vhodným určením ich závislosti na celkovom objeme výkonov v konkrétnych podmienkach podnikov. Predpokladá to identifikáciu činnosti resp. skupín činnosti, ktoré vystupujú ako príčinná súvislosť vzniku nákladov. Základný zámer v tomto smere treba orientovať na režijné nákladové položky vo vzťahu na personálnu zodpovednosť manažérov. Sledujeme tým tendenciu znižovania nákladov a ich adresnosť na výkony. K tomuto účelu odporúčame využiť v rámci analytickej evidencie tzv. personálne účty. Pri plánovaní režijných nákladov vychádzať z ich druhového členenia podľa stredísk s uplatnením zodpovednostného hľadiska. Ekonomické riadenie nákladov zabezpečuje tak dosiahnutie priaznivého výsledku hospodárenia.

Dôležitou súčasťou ekonomického riadenia nákladov je kontrola nákladov a koordinácia ich ďalšieho vývoja. Kontrola činnosti je podmienená znalosťou poznávacích informácií o priebehu a výsledkoch vykonávaných činností vo vnútroorganizačných útvaroch. Prirodzene, potreba informácie v každom podniku je individuálna, ale v konečnom dôsledku musí umožniť

- hodnotenie konkrétne posudzovaného plánu (rozpočtu) nákladov,
- analýzu reálnych odchýlok od plánovaného vývoja,
- odhalenia a upozornenia na prípadné riziká,
- koordinačné prístupy k úprave plánovacích procesov v kontexte s novovzniknutými podmienkami.

Moderné informačné technológie takéto prístupy k integrovanému využívaniu informácií umožňujú. Vyžaduje to však zodpovedný prístup a najmä ochotu manažérov realizovať plánovacie a kontrolné procesy v podmienkach controllingu nákladov.

SÚHRN

Plánovanie a rozpočty nákladov sú predpokladom uplatňovania nákladového controllingu v poľnohospodárskej praxi. Pri plánovaní nákladov je treba vychádzať zo skutočnosti, že nie výkon ako celok, ale činnosť resp. skupina činností, ako základné zložky výrobného procesu spôsobujú vznik nákladov. Opodstatnenosť a príčinná súvislosť vzniku

nákladov je podmienená činnosťami vykonávanými u jednotlivých výkonov (výrobkov, služieb). Účelnosť vkladov do výroby, ktoré v rozhodujúcej miere ovplyvňujú efektívnosť výroby musí byť ošetrená v pravidlách hmotnej stimulácie a zainteresovanosti. V sústave rozpočtov je potrebné pridelovať tie úlohy pracovným kolektívom a jednotlivcom, ktoré svojimi aktivitami môžu ovplyvniť

Vytvorená informačná podpora plánovacích procesov a kontrolnej činnosti je základným predpokladom zabezpečenia všetkých úloh a funkcií nákladového controllingu podnikovej praxi.

Literatúra:

KRÁL, B. a kol.: Manažérske účetnictví. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, s. 547. ISBN 80-7261-062-7

LÁTEČKOVÁ, A.: Využitie účtovných informácií pre hodnotenie podnikových výkonov. In: Zborník z medzinárodného vedeckého seminára „Aktuálne problémy riešené v agrokomplexe“. Nitra: SPU, 2001, s. 28-30. ISBN 80-7137-947-6.

PATAKY, J.: Controlling ako systém ekonomického riadenia poľnohospodárskych podnikov. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Agrární perspektivy 2003“, 2003, s. 563-568. ISBN 80-213-1056-1

STANĚK, V.: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Praha: GRADA, s. 236. ISBN 80-247-0456-0

Kontaktná adresa autora:

Jozef Pataky, doc. Ing. PhD.

Slovenská poľnohospodárska univerzita , FEM, KUF, tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, č.t. 6508 116, e-mail: jozef.pataky@uniag.sk