

VYBRANÉ ASPEKTY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Hana Filipczyková

ÚVOD

Finanční řízení je jednou z nosných oblastí řízení podniku. Úzce souvisí se všemi ostatními oblastmi podniku. Souvislost spočívá zejména ve vzniku nákladů, výnosů, investic a peněžních toků v jednotlivých oblastech podniku při jeho fungování.

Na finanční řízení je možno nahlížet jako na oblast řízení podniku, které by mělo být prováděno v souladu s podnikovou vizí a strategií, jeho procesy navazují na ostatní procesy v podniku. Finanční řízení je také chápáno jako soustava peněžních vztahů, do nichž podnik vstupuje při získávání finančních zdrojů, při jejich alokování a vázání v jednotlivých složkách majetku, při produktivním využívání majetku, při řízení efektivnosti podnikových procesů a při rozdělování dosažených výsledků. Finanční řízení tedy zahrnuje řízení mnoha oblastí hospodaření podniku, které významným způsobem ovlivňují efektivnost využití podnikových zdrojů

Hlavním cílem finančního managementu je monitorování a řízení finanční a majetkové situace podniku tak, aby bylo zajištěno plynulé fungování podniku, často spojené s dosahováním zisku a růstem hodnoty podniku. V neziskovém sektoru obecně, a tím i v organizacích sociální práce, bývá otázka finančního řízení často podceňována, popř. redukována na některé vybrané činnosti, které představují pouhý zlomek finančního managementu, např. na pouhé sestavení rozpočtu a jeho kontrolu. Tento jev je do značné míry dán nedostatečným ekonomickým vzděláním manažerů, kdy ti manažeři jsou primárně vzděláváni v sociálních vědách a ekonomické vzdělání jim často úplně chybí. Malá velikost organizace a omezené finanční prostředky jim pak nedovolí přijmout odpovídajícího odborníka. To může mít za následek ne příliš vhodná finanční rozhodnutí,

kteřá mohou poškodit už tak dost křehkou finanční rovnováhu těchto organizací.

Jednou z oblastí finančního řízení v oblasti sociálních služeb, které je nutno věnovat zvýšenou pozornost, je otázka řízení nákladů organizace.

2 NÁKLADY ORGANIZACE

Náklady patří k základním kategoriím ekonomického pohybu a představují jeden z hlavních prvků účetnictví. Obsah tohoto pojmu má svou obecnou základnu, která se prosazuje v různých konkrétních formách jak v externím finančním účetnictví, tak v interním, nákladovém a manažerském účetnictví.

Náklady představují spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v penězích, lze je tedy charakterizovat jako peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na vytvoření výkonů. [1]

Náklady vykazují 3 podstatné znaky:

- jde o uvědomělé vynaložení složek majetku na uskutečnění určité aktivity, přinášející očekávaný ekonomický prospěch danému subjektu,
- obětování složek majetku na určitou příležitost na základě výběru podle podmínek trhu, zajišťující jejich předpokládané zhodnocení,
- převoditelnost vynaložených ekonomických zdrojů i získaného ekonomického prospěchu na peníze, vyjadřující směřitelnost zboží a služeb.

Uvedené znaky nákladů a jejich základní charakteristika se projevují ve všech sférách ekonomické činnosti podniku. V obecném úhlu pohledu je možno rozlišovat:

- konkrétní formy projevu nákladů v reálném průběhu činnosti podniku, kdy náklady mají charakter tokových veličin, související s

aktivitou uskutečňovanou v čase a jsou zachyceny ve finančním a nákladovém účetnictví,

- specifické formy projevu nákladů z hlediska rozhodovacího procesu, kdy předmětem rozhodování je hodnocení různých alternativ možného průběhu činnosti s potenciálním vznikem nákladů s rozdílným rozsahem a obsahem, což je předmětem manažerského účetnictví.

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější členění. Existuje celá řada způsobů, jak členit náklady do stejnorodých skupin. Přitom je vždy třeba vzít v úvahu, že členění jakýchkoliv jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou, vztahem k řešení určitého problému. Proto je nutno zmínit zejména taková členění nákladů, která jsou rozhodující pro posuzování a řízení hospodárnosti a efektivnosti podniku a jeho vnitřních struktur. [5]

2.1 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Jestliže jsou posuzovány náklady na vstupu do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v podobě jednotlivých druhů, jde tedy o druhové členění nákladů, které je v ČR považováno za základní třídící hledisko. Náklady členěné podle jednotlivých druhů, tedy podle ekonomicky stejnorodých skupin nákladů, zachycuje účetní systém podniku. Ve vazbě na daňové předpisy se tyto druhově členěné náklady dále člení na náklady daňově uznatelné a náklady daňově neuznatelné.

Pro potřeby zjišťování hospodářského výsledku a provádění finančních analýz se druhově členěné náklady seskupují do tří skupin:

- provozní náklady se vztahují k pravidelně se opakujícím činnostem, představující běžnou provozní činnost podniku, které mají svůj podíl na výnosech, s nimiž souvisejí,
- finanční náklady, které jsou spojeny s finančními operacemi,
- mimořádné náklady, vznikající v důsledku mimořádných ojedinělých skutečností.

Podle původního vynaložení nákladů v podniku se rozlišují náklady prvotní, tj. externí, které vznikají ve vazbě s okolím, a druhotné, tj. interní, vznikající spotřebou výkonů jiných provozních středisek na základě jejich vzájemných vztahů v rámci účetní jednotky.

Jedním z nejdůležitějších rozhodovacích problémů na nižších úrovních vnitropodnikového řízení jsou problémy založené na kontrole přiměřenosti vynaložených nákladů. Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se porovnává skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů. Účelový vztah nákladů lze vyjadřovat na různé úrovni podrobnosti. [3]

V jejich rámci lze členit dále podle jednotlivých druhů činností, technologických postupů, uzavřených procesů nebo jednotlivých operací. Z hlediska kontroly hospodárnosti je žádoucí náklady dále rozlišovat podle toho, zda se jedná o:

1. náklady bezprostředně vyvolané technologickým procesem dané činnosti, tj. náklady technologické, které mají většinou charakter jednicových nákladů, nebo
2. náklady vynaložené na činnosti či operace vytvářející podmínky k racionálnímu průběhu dané činnosti, tj. náklady na obsluhu a řízení, mající většinou charakter nákladů režijních.

Řízení hospodárnosti nákladů však nekončí pouze účelovým spojením nákladů s činností, která vyvolala jejich vznik. Je třeba dále sledovat jejich vztah ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, tj. hospodářskému nebo nákladovému středisku, ve kterém daná činnost probíhá, a který má odpovědnost za efektivní vynaložení nebo zhodnocení nákladů na danou činnost, jedná se tedy o členění nákladů podle místa vzniku, resp. odpovědnosti.

Jestliže se posuzuje příčinná souvislost nákladů k určitému finálnímu výkonu, pak toto přiřazování nákladů k finálnímu výkonu nazýváno kalkulačním členěním nákladů, které je svým způsobem zvláštním typem účelového členění nákladů. Z hlediska vazeb nákladů k výkonu a z hlediska technických možností, jak

přičítat náklady konkrétnímu výkonu, rozlišujeme dvě skupiny nákladů:

- přímé náklady, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonů,
- nepřímé náklady, které souvisejí s činností organizace jako celkem.

Činnost organizací sociálních služeb je složitý řetězec různých činností a je tedy logické, že jednotlivé nákladové složky závisí na objemu prováděných výkonů různým způsobem. Podle závislosti na objemu výkonů se rozlišují náklady:

- variabilní (proměnné) měnící se na základě změny objemu výroby, a které můžeme dále členit na náklady proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální,
- fixní (stálé), které se v krátkém časovém období nemění při změně objemu výroby podniku a v dlouhém časovém období se mění jednorázově skokem. [1,2]

3 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Ve většině organizací působících v sociálních službách se pro řízení nákladů využívají zejména tradiční techniky, jako např. analýza bodu zvratu či různé kalkulační metody a techniky. Méně známá a v řídicí praxi těchto organizací málo využívaná je např. metoda modelování nákladů pomocí nákladových funkcí. Tento fakt vyplývá z předběžných výsledků průzkumu mezi organizacemi sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, který v současné době autorka spolu s vybranými studenty provádí.

Přitom je známo, že na vývoj nákladů v podniku působí celá řada faktorů, jejichž kvantifikace je velmi obtížná. Proces vzniku a průběhu nákladů je komplikovaný svou složitostí a četností vazeb, závislostí a podmíněností, které umožňují jednoznačně stanovit faktory je ovlivňující, z nichž velké množství je obtížně kvantifikovatelných. Při analýzách proto často bereme v úvahu pouze faktory kvantifikovatelné, např. prodejní cenu, objem poskytovaných služeb, velikost fixních a variabilních nákladů apod. Faktory jako

kvalifikace pracovníků, kvalita použitých materiálů apod., se kvantifikovat nedají vůbec, proto skutečnost většinou zjednodušujeme a vytváříme určitý model, většinou pomocí matematicko-statistického aparátu, především algebraických funkcí doplněných grafickými modely. [4]

Nákladovým modelem tedy rozumíme zjednodušený vztah mezi vývojem nákladů a vývojem činitelů ovlivňujících náklady. Můžeme je klasifikovat z různých hledisek. Syntetické nákladové modely jsou charakteristické svým vysokým stupněm zobecnění, různé faktory, které vyvolávají vznik nákladů, se spojují s procesem jejich vynakládání jako celkem. Analytické nákladové modely vycházejí z vlastností a vztahů, které byly rozpoznány předchozí analýzou provedenou pomocí syntetických nákladových modelů. Tyto vlastnosti však podrobují další analýze, jejímž předmětem je jednak vnitřní struktura vynaložených nákladů, jednak struktura faktorů, které vznik nákladů ovlivňují. [1]

Jednofaktorový model zachycuje vliv pouze jednoho činitele. Tímto převládajícím činitelem je obvykle objem výkonů, stupeň využití výrobní kapacity nebo stupeň zaměstnanosti. Tento model vyjadřující dvoustranný vztah je v praxi nejběžnější. Vícefaktorové modely pak zkoumají vliv několika faktorů. Dále rozlišujeme modely jednovýrobové a více výrobové, krátkodobé modely pak předpokládají, že v určitém časovém horizontu jsou některé faktory, působící na náklady, neměnné, např. použitá technologie, kapacita apod. Změny nákladů jsou tedy výsledkem změn ostatních činitelů. Modely statické neberou v úvahu časové rozměry ekonomických jevů, modely dynamické obsahují činitel času nebo jinou proměnnou veličinu, která je funkcí času. Modely deterministické přiřazují určité vstupní veličině určitou a pokaždé stejnou veličinu výstupní, modely stochastické pracují s „prvkem náhody“, tzn. že výstupní veličiny ke vstupním veličinám přiřazují s určitou pravděpodobností.

3.1 NÁKLADOVÉ MODELY PŘI LINEÁRNÍM PRŮBĚHU NÁKLADŮ

Nejjednodušším a pro praktické použití velmi často postačujícím nákladovým modelem je takový model, který veškeré změny nákladů připisuje změnám jednoho činitele, obvykle změnám objemu výkonů. Jeho matematickým vyjádřením je lineární nákladová funkce. Model lze použít pouze za určitých předpokladů, a to zejména:

- variabilní náklady mají proporcionální charakter,
- fixní náklady jsou v určitém intervalu objemu výkonů neměnné.

Ke stanovení nákladových funkcí lze využít zejména těchto metod:

- metoda klasifikační analýzy,
- metoda dvou účetních období,
- grafická metoda,
- metoda sumační (metoda průměrů),
- metody regresní a korelační analýzy [1]

Většina těchto metod nevyžaduje speciální technické ani programové vybavení, jejich použití je jednoduché a tudíž nepředstavují pro neziskové organizace finanční zátěž.

Metoda klasifikační analýzy je považována za nejstarší metodu výpočtu fixních a variabilních nákladů. Někdy bývá označována jako metoda účetní, resp. účetně technická. Jde o empirickou metodu založenou na klasifikaci jednotlivých nákladových položek do skupiny fixních nákladů. Lze přitom uplatnit vylučovací metodu, spočívající v tom, že z celkových nákladů jsou vyloučeny především ty, které jsou zřejmě na objemu produkce závislé, tj. jednicové náklady (zejména materiálové a mzdové). Pak je možno pokračovat zkoumáním jednotlivých režijních položek a zařazovat je buď úplně, nebo zčásti mezi fixní náklady. Přesnost metody je značně ovlivněna teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi pracovníků, kteří tuto analýzu provádějí.

Metoda dvou období využívá údaje o nákladech a objemech výkonů ve dvou obdobích. Při použití této metody je důležitá volba dvou období. Nejvhodnější jsou období s co největším rozpětím objemu výkonů. Tedy volíme období s dosaženým nejvyšším a nejnižším objemem výkonů. Nemělo by však jít o mimořádná období neodpovídající normálnímu vývoji. Nesprávná volba může v některých případech vést i k ekonomicky nedefinovatelným výsledkům. Tato metoda je velmi rychlá a ve většině případů poskytuje dobrý přehled o vývoji nákladů. Nevýhodou však je, že zjištěné výsledky závisí na dvou obdobích, stačí, aby jedno z nich neodpovídalo normálnímu vývoji a dostaneme zkreslené výsledky. Metodu dvou účetních období používáme většinou jako první orientaci o vývoji nákladů, je vhodné kombinovat tuto metodu s metodou grafickou.

Podstata grafické metody spočívá v zobrazení výše nákladů odpovídajících určitému objemu výkonů, a to nejčastěji na základě statistických nebo obdobných údajů minulých období. Použijeme při tom pravoúhlo soustavu souřadnic, pomocí níž znázorníme body a pokusíme se těmito body vést přímkou (popř. křivku) a v bodě, kde protne osu y, odečteme hodnotu fixních nákladů, tj. nákladů, které vznikají i při nulovém objemu produkce. Výsledkem je tzv. bodový diagram. Abychom se vyhnuli zkreslení výsledku v důsledku mimořádných okolností, které v minulosti ovlivnily buď rozsah výkonů (změny cen, výpadek ve výrobě aj.) nebo nákladů, je vhodné při konstrukci bodů o tyto vlivy jednotlivé údaje očistit; nelze-li to z jakýchkoliv důvodů provést, pak je lépe takové extrémní body při prokládání přímkou nerespektovat.

U metody sumační je nutno mít pro výpočet fixních a variabilních nákladů k dispozici více údajů o objemu výkonů a nákladech, minimálně čtyři. Údaje o objemech výkonů v jednotlivých obdobích a odpovídajících nákladech se rozdělí na dvě části podle velikosti objemu výkonů. Zjistí se průměrná hodnota obou ukazatelů v obou skupinách. Výpočet fixních a variabilních nákladů z lineární funkce je pak shodný jako u metody dvou období.

Metoda nejmenších čtverců poskytuje vcelku spolehlivé výsledky a umožňuje stanovit i spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měř korelace a provádět předběžné odhady chyb zjišťovaných hodnot pomocí tzv. mezi spolehlivosti.

Je samozřejmé, že matematické metody se neomezují pouze na jednoduché lineární funkce, vzniká však problém, která z lineárních funkcí je vhodná pro modelování vývoje nákladů. Využíváním regresní a korelační analýzy, koeficientů korelace, těsnosti korelační závislosti apod. jsou výpočty komplikovanější. [5]

Při všech výpočtech je důležité si uvědomit, že spolehlivost výsledků záleží nejen na použité metodě, ale především na kvalitě a kvantitě vstupů. Obecně platí, že větší počet vstupních údajů spolehlivost výpočtu zvyšuje. Použijeme-li však údaje vzdálenějších období, projeví se v nich různé změny cenové, organizační, sortimentní apod.

Pro posouzení použitelnosti a vhodnosti jednotlivých metod je třeba dodat, že není vhodné spoléhat na výsledky dosažené pouze jedinou metodou. Osvědčuje se konfrontace matematických a grafických metod, kombinace některých výše uvedených postupů nebo odhadu.

3.2 MATICE V NÁKLADOVÉM ÚČETNICTVÍ

S metodou maticového zúčtování podnikových výkonů se lze setkat v řadě starších učebnic podnikového účetnictví. Maticovým řešením se hledá soustava cen, při kterých každý vnitřní výkon stojí právě tolik, kolik spotřebuje prvotních nákladů i ostatních vnitřních výkonů, oceněných právě těmito cenami. Jde o řešení soustavy lineárních rovnic, kterých je stejně jako oceňovaných výkonových položek.

Tato metoda byla v praxi dlouho opomíjena pro svou značnou výpočetní náročnost. Ve skutečnosti je dnes výpočet nákladových matic úlohou zcela odpovídající možnostem běžných tabulkových procesorů, jako je MS Excel nebo Open Office. Průlom tohoto mýtu o výpočetní

složitosti má zásadní význam i pro procesní rozpočty. Není přitom tolik podstatné, kolik uzavřených cyklů v organizaci existuje a zda je vliv těchto vazeb zanedbatelný či nikoli – důležitý je zejména fakt, že při sestavování procesních rozpočtů nejsou příslušní manažeři nijak omezováni. Teprve možnost svobodné volby spotřeby kteréhokoli podnikového produktu - nezávisle, zda jde o směr zdola nahoru nebo dochází ke vzniku uzavřených cyklů - vytváří z rozpočtů struktury blízké reálnému hospodaření procesních manažerů. Vlastní produktová mapa může mít potom relativně složitou vnitřní strukturu. [5]

Využitím maticového řešení získává model nákladových toků uvnitř organizace reálnou základnu, prostřednictvím které mohou být příslušné skutečnosti zachyceny s mnohem vyšší mírou přesvědčivosti. Celou organizaci pak lze prezentovat jako soustavu potrubí, přeměňující spotřebované prvotní náklady na identifikované nákladové toky do finálních výkonů, a to bez jakýchkoli ztrát (součet přítokových potrubí u každého procesu je roven součtu šířek potrubí odtokových).

ZÁVĚR

Z výše uvedeného vyplývá, že zmiňované postupy vychází z minulých (historických) údajů, čímž je omezena jejich použitelnost, především pro extrapolaci budoucího vývoje. Výsledky totiž závisí na tom, zda podmínky, za kterých byly konkrétní postupy realizovány, zůstanou stejné i v budoucnosti. Použijí-li se výsledky bez jakékoliv úpravy, potom je třeba ze skutečnosti předpokládat, že rozhodující podmínky (použitá technologie, ceny výrobních činitelů, skladba sortimentu aj.) zůstanou nezměněny i v budoucím období. Kromě toho je zde i nebezpečí, že do plánů a rozpočtů budoucích období budou zakalkulovány nehospodárnosti období předcházejících. Nicméně i přes uvedený nedostatek jsou tyto metody vhodné pro řízení nákladů nejen podnikatelských subjektů, ale i v neziskovém sektoru, tedy i v organizacích sociálních služeb.

LITERATURA.

[1] FILIPCZYKOVÁ, H. Náklady a kalkulace. Ostrava: OSU, 2008.

[2] FILIPCZYKOVA, H. Finance podniku. Ostrava: OSU, 2009.

[3] HERMANN, P., LAZAR, J. Nákladový controlling. Ostrava: Repronis 1999. ISBN 80-86122-34-4.

[4] KOLEKTIV AUTORŮ: Poradce č. 13/2002 - Vnitropodnikové účetnictví – charakteristika, kalkulace, členění nákladů, náklady a výnosy, účtové třídy 5 a 6, nákladové modely, ceny.

Dostupné z: <http://www.i-poradce.cz/vydane-publikace/2002>.

[5] POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

Autor:

Hana Filipczykova, doc. Dr. Ing.

Ostravská univerzita

Fakulta sociálních studií

katedra sociální práce

hana.filipczykova@osu.cz

SELECTED ASPECTS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICES ORGANIZATIONS

Hana Filipczykova

Abstract: This paper illustrates significance and content making costs models for financial management, especial for cost management. The paper is divided into two main chapters. The first chapter explains the basic concepts of costs classification. The second chapter examines methods of linear costs model and costs matrix.

Key words: Financial management, costs, fixed costs, variable costs, making costs models, linear models. costs matrix.

JEL Classification: G39