

EFEKTÍVNOSŤ SYSTÉMOV VNÚTROPODNIKOVÉHO MANAŽMENTU V AGROPODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOCH

THE EFFICIENCY OF INTRADEPARTMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES

Vladimír Gozora

Anotácia:

Príspevok analyzuje systémy vnútropodnikového ekonomického riadenia v súbore agropodnikateľských subjektov. Na detaile 195 vybraných podnikov ilustruje stupne prehĺbenia vnútropodnikového ekonomického režimu. V syntetickej časti príspevku sú navrhnuté prvky funkčného modelu systému vnútropodnikového ekonomického riadenia so zreteľom na zvýšenie účinnosti manažérskej práce.

Kľúčové slová:

Vnútropodnikové ekonomické riadenie, vnútropodnikový ekonomický režim, vnútropodnikový manažment, ekonomická štruktúra, vnútropodnikové ekonomické nástroje

Abstract:

The paper analyzes the systems of intradepartmental economic management in complex of agribusiness enterprises. On the detail of 95 selected enterprises it illustrates the levels of intradepartmental economic schedule deepening. In synthetic part of the paper there are suggested some points of functional model of intradepartmental economic management system considering the efficiency of managerial work increasing.

Key words:

intradepartmental economic management, intradepartmental economic schedule, intradepartmental management, economic structure, intradepartmental economic tools

Štruktúrne a procesné zmeny v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe výrazne ovplyvnili činnosť vrcholových manažmentov agropodnikateľských subjektov. Popri kvalitatívne nových strategických prístupoch a uplatňovaní účinných taktík v rozhodovacích procesoch sa v manažérskej práci prejavili prvky účinnejšej kontroly a hmotnej zainteresovanosti zamestnancov na výsledkoch práce.

Tendencie pretavovania podnikateľskej funkcie agropodnikateľských subjektov sa prejavili v podnikoch, v ktorých vrcholové manažmenty využili skúsenosti z uplatňovaného systému ekonomického riadenia vnútropodnikových organizačných jednotiek a poznali spojitosť medzi ekonomickými výsledkami, kontrolou prínosov vnútropodnikových organizačných jednotiek a zainteresovanosťou zamestnancov na týchto výsledkoch.

Cieľom príspevku je preto zhodnotiť účinnosť pretrvávajúcich systémov vnútropodnikového ekonomického riadenia, rozviesť silné a slabé stránky a zvýrazniť prvky vnútropodnikového manažmentu, ktoré majú nezastupiteľné postavenie v moderných systémoch vnútropodnikového ekonomického riadenia.

PREDMET A METÓDA PRÁCE

Realizácia predznačeného cieľa si vyžiadala uskutočniť prieskum v súbore 195 agropodnikateľských subjektov. Podkladové údaje sme získali prostredníctvom dotazovacej

metódy, v rámci ktorej sa využila technika riadeného rozhovoru a dotazníka. Výsledky prieskumu sme overovali v 3 agropodnikateľských subjektoch s rozdielnym stupňom vlastníctva. Z obsahového hľadiska sme analýzu výskumu zamerali na:

- popis uplatňovaných systémov vnútropodnikového ekonomického riadenia
- rozbor prvkov uplatňovaných systémov ekonomického riadenia vo vybraných podnikoch,
- definovanie silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození.

V syntetickej časti práce sme odporučili modelový systém vnútropodnikového ekonomického riadenia agropodnikateľských subjektov. Pri návrhu modelového systému sme využili metódu modelovania, dedukcie a expertného odhadu.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

Systém vnútropodnikového ekonomického riadenia v agropodnikateľských subjektoch

Reformné zmeny v agropotravinárskom komplexe determinovali rozvoj trhovej ekonomiky na jednej strane a prinútili vrcholové manažmenty agropotravinárskych subjektov rozvinúť podnikateľskú funkciu na strane druhej. Napriek uskutočnenej divizionalizácii veľkých poľnohospodárskych podnikov na množstvo menších ekonomicky a právne samostatných subjektov podnikové manažmenty pochopili nutnosť pretavenia podnikateľskej funkcie až na koncovku výroby.

Proces prehlbovania vnútropodnikového ekonomického režimu vyplýval zo skúseností ešte z čias takzvaného socialistického podnikania, v ktorom hospodárske rozpočtovníctvo v spojitosti s hmotnou zainteresovanosťou pracovných skupín a jednotlivcov na hospodárskych výsledkoch umožňovalo prinajmenšom dosiahnuť stanovené výsledné hospodárske ukazovatele.

Metóda vnútropodnikového ekonomického riadenia podniku sa stala aktuálnou aj v rozvíjajúcom sa trhovom prostredí a účinným faktorom hospodárnosti v agropodnikateľských subjektoch. Na túto skutočnosť v ostatnej dobe poukazujú aj vrcholové manažmenty podielnických družstiev, obchodných spoločností a majitelia súkromných fariem, v ktorých sa účinok vlastníctva výrobných faktorov prejavuje len vo väzbe vlastníka majetku – podnik. Naďalej zaostáva účinok väzby zamestnanec – bez vlastníctva majetku a podnik.

V súčasnej dobe sa možno v agropodnikateľských subjektoch stretnúť s nasledovnými systémami vnútropodnikového ekonomického riadenia:

- a) systémy prevzaté z obdobia uplatňovania direktívneho systému plánovitého riadenia národného hospodárstva. Uvedené systémy vnútropodnikového ekonomického režimu uplatňuje v pôvodnej alebo modifikovanej forme vyše 45 % podnikov, Tab. 1,
- b) systémy vnútropodnikového manažmentu. Od systémov hospodárskeho rozpočtu (chozrasčotu) sa odlišujú len nepatrne a v podstate plnia tie isté funkcie. V našich podmienkach sa systémy vnútropodnikového manažmentu využívajú agropodnikateľskými subjektami prostredníctvom analogických softvérových programov, ktoré umožňujú sledovať účtovne a ekonomicky všetky organizačné jednotky. Technická, organizačná a rozhodovacia činnosť je naďalej súčasťou práce podnikových manažmentov.
- c) Systémy zainteresovanosti súkromných vlastníkov na výsledkoch spoločného podnikania. Sú založené na vlastníckych vzťahoch, na diferenciácii vlastníkov podľa výšky majetkových podielov, na účinnej kontrole, hodnotení osobnej stimulácii manažérov, technikov a výkonných pracovníkov. Stimulátormi rastu produktivity a vyššej kvality práce sú pohyblivé zložky mesačných miezd, koncoročné podiely na dosiahnutých hospodárskych výsledkoch a ekonomické nástroje vnútropodnikového riadenia.
- d) Systém zainteresovanosti organizačných zložiek na výkonnosti a hospodárskom výsledku podniku. Sú založené na aktivizovaní a zainteresovaní organizačných zložiek (závodov, divízií, dcérskych spoločností) na raste produktivity práce a na hospodárskom výsledku

podniku. Úlohou systémov je poskytovať priebežné informácie a prehľady o činnosti a to diferencovane podľa organizačných zložiek, procesných činností a agropodnikateľského subjektu ako celku. Uvedené systémy sú úspešne využívajú v ekonomických skupinách podnikov koncernového, holdingového a trustového typu.

Štruktúra sledovaných agropodnikateľských subjektov podľa systémov vnútropodnikového ekonomického riadenia

Tabuľka 1

P. č.	Systém vnútropodnikového ekonomického riadenia	PD		OS		Spolu	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%
	Pôvodné formy a metódy vnútropodnikového ekonomického riadenia	72	54,5	6	9,6	78	40,0
	Vnútropodnikový manažment	12	9,1	13	20,6	25	12,8
	Stimulácia na báze vlastníckych vzťahov	6	6,1	12	19,0	18	9,2
	Iné formy a metódy vnútropodnikového ekonomického riadenia	8	5,6	9	14,3	17	8,8
	Žiadne metódy ekonomického riadenia	34	24,7	23	36,5	57	29,2
	Spolu	132	100,0	63	100,0	195	100,0

Zdroj: Podľa GOZORU, V. a BEČÍKA, S., E-VÚ – IV., SPU Nitra, 2003

Vysvetlivky: PD – poľnohospodárske družstvá

OS – obchodné spoločnosti

P – počet

- e) Iné systémy vnútropodnikového ekonomického riadenia. Popri uvedených systémoch sa v agropodnikateľských subjektoch uplatňujú ďalšie modifikované formy a metódy vnútropodnikového riadenia a stimulácie zamestnancov. Systémovo-cieľovým uplatňovaním uvedených systémov sa zvyšujú manažérske zručnosti a to diferencovane od stupňa prehĺbenia podnikateľskej funkcie a vnútropodnikového ekonomického režimu. Obr. 1. Nepriaznivým javom je však skutočnosť, že takmer 30 % poľnohospodárskych podnikov neuplatňuje žiadny z ucelených systémov ekonomického riadenia v podniku. Takmer vo všetkých prípadoch ide o podniky dlhodobo ekonomicky stagnujúce, zaostávajúce a v likvidácii.

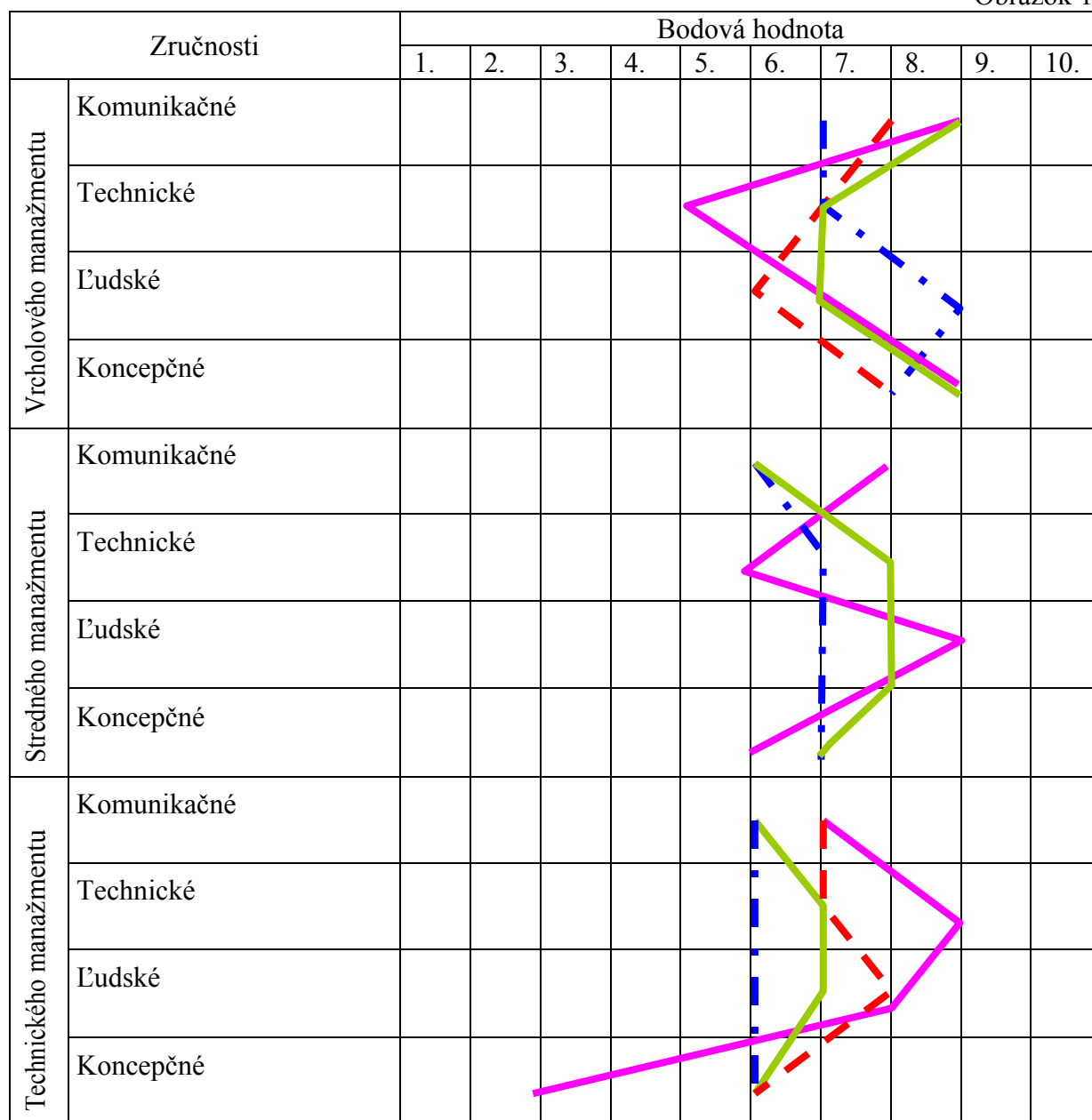
Modely efektívneho systému vnútropodnikového ekonomického riadenia v agropodnikateľských subjektoch

Špecifiká skúmaných systémov vnútropodnikového ekonomického riadenia determinujú silné a slabé stránky podnikového manažmentu agropodnikateľských subjektov. Podmieňujú komparatívne výhody prvkov vnútropodnikového ekonomického riadenia v diferencovaných ekonomických systémoch riadenia vnútropodnikových útvarov.

Diferenciácia systémov ekonomického riadenia sa prejavila v rozdielnej účinnosti prvkov na podnikovú kultúru a konkurencieschopnosť podnikového manažmentu. Pokiaľ početná skupina podnikov považuje za dominantné a účinné vnútropodnikové ekonomické nástroje a hmotnú zainteresovanosť zamestnancov na výsledkoch hospodárenia, tak iná skupina podnikov majorizuje vlastníctvo majetku, účasť na rozhodovaní a účinnú zainteresovanosť na dosiahnutých výsledkoch práce. Tretia skupina podnikov vychádza z oboch systémov a implantuje ich prvky do systému ekonomického riadenia ekonomických skupín podnikov a strategických aliancií.

Grafikón zručností podnikového manažmentu v skúmaných agropodnikateľských subjektoch

Obrázok 1



Legenda:

- 1. podnik
- - - 2. podnik
- . - 3. podnik
- Optimálny model

Z hľadiska zvýšenia účinnosti vnútropodnikového ekonomického riadenia v agropodnikateľských subjektoch odporúčame uplatniť nasledovné prvky:

- vlastnícke vzťahy spolu s hodnotou vlastného majetku preferovať pri výbere do zamestnania, do manažérskych funkcií a do samosprávnych orgánov podnikateľských subjektov

- vlastnícke vzťahy podporiť participáciou na priebežných a výsledných hospodárskych ukazovateľoch
- realizáciu plánovaných úloh a technicko-organizačných opatrení účelovo spojiť so strategickým a taktickým plánovaním a pravidelnou rozborovou činnosťou na výrobných poradách
- efektívnu ekonomickú štruktúru pozostávajúcu z účtovne a ekonomicky vysledovaných organizačných jednotiek
- funkčný súbor cenových nástrojov, vnútropodnikových noriem a normálových kalkulácií, kvalitatívnych prirážok a zrážok a vnútropodnikových sankcií, úverov a pôžičiek
- prepracovaný informačný systém a systém hodnotenia vedúcich zamestnancov, pravidlá hmotnej zainteresovanosti a prémieový poriadok
- koeficienty regulácie mzdových prostriedkov.

V prípade združených foriem podnikateľskej činnosti odporúčame doplniť uvedený systém – informačným systémom podnikového manažmentu, controllingom a štatistickým informačným systémom krízového manažmentu (ŠISKM).

Uvedený model vnútropodnikového ekonomického riadenia spolu s ďalšími prvkami vnútorného a vonkajšieho prostredia determinujú synergiu podnikateľského výsledku.

Použitá literatúra:

1. GOZORA, Vladimír: Aktivovanie zdrojov ekonomického rastu PPK v prístupovom období do EÚ. In: Zborník z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz a k dosahovaniu podnikateľskej úspešnosti hospodárskych subjektov“ Nitra, SPU, 2001, s. 13-17.
2. BEČÍK, Stanislav: Zdokonaľovanie a zefektívňovanie vnútropodnikového manažmentu v poľnohospodárskych podnikoch. DDP, SPU Nitra, 2004
3. HUDÁKOVÁ, Monika: Vertikálna integrácia vo výrobe mlieka ako faktor podnikovej úspešnosti. Zborník príspevkov z MVK Liptovský Ján, SPU Nitra, 2001, ISBN 7137-972-7, str. 390-394
4. ŠAJBIDOROVÁ Mária: Vplyv organizačnej štruktúry na riešenie krízových situácií v podniku. In: Zborník z 3.vedeckej konferencie. Nitra: SPU, 2002, s.133-137. ISBN:80-88943-18-3
5. UBREŽIOVÁ, Iveta: Proces globalizácie a mliekarenský priemysel v USA. In: Zborník vedeckých prác „Trendy v poľnohospodárskej ekonomike a manažmente“ – MVD 2000, SPU Nitra 2000, s. 196-200, ISBN 80-7137-715-5.

Adresa autora:

prof. h.c. prof. Ing. Vladimír **Gozora**, PhD., Dr.h.c., Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja SPU, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel. 00 421 37/6508 164, e-mail: Vladimir.Gozora@uniag.sk