Vysoká škola strojní a textilní v Liberci
nositeľka Řádu práce

Fakulta textilní

Obor 31 - 15 - 8
ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

Katedra přádelnictví a ekonomiky

ÚROVEŇ VNÚTROPODNIKOVÉHO RIADENIA PRE UPLATNENIE VNÚTROPODNIKOVÉHO CHOZRASČOTU V PODMIENKACH NÁRODNÉHO PODNIKU ZÁVODY 1. MÁJA LIPTOVSKÝ MIKULÁŠ

KPE - EŘ - 102

Tatiana Jurkovičová

Vedúci práce: Ing. Hynek Štor, VŠST - KPE
Konzultant: Ing. Iveta Kubáňová, Závody 1. mája, n.p., Liptovský Mikuláš

Rozsah práce a príloh

Počet strán..... 60
Počet príloh a tabuliek..... 3
Počet obrázkov..... 7
Počet výkresov..... -
Počet modelov alebo iných príloh..... -

Vysoká škola: Vysoká škola strojní a textilní v Liberci Fakulta: textilní

Katedra: přádelnictví a ekonomiky Školní rok: 1983/84

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

pro Tatianu Jurkovičovou

obor 31-15-8 ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

Vedoucí katedry Vám ve smyslu nařízení vlády ČSSR č. 90/1980 Sb., o státních závěrečných zkouškách a státních rigorózních zkouškách, určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Úroveň vnitropodnikového řízení pro uplatnění vnitropodnikového chozrasčotu v podmínkách n.p. Závody 1. máje Liptovský Mikuláš

Zásady pro vypracování:

Ve své diplomové práci se zaměřte na:

1) provedení stručné charakteristiky chozrasčotu jako metody plánovitého řízení socialistického NH ve vnitropodnikové oblasti.
2) vymezení vnitropodnikových řídících vazeb v závislosti na zásadách chozrasčotu.
3) navržení postupu vedoucího k dalšímu prohloubení účinnosti vnitropodnikového řídícího systému a vnitropodnikového chozrasčotu.

Autorské právo se řídí směrnicemi MŠK pro státní záv. zkoušky č. j. 31 727/62-III/2 ze dne 13. července 1962 Věstník MŠK XVIII, sešit 24 ze dne 31. 8. 1962 §19 aut. z. č. 115/53 Sb.

V 182/84T

VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ
Ústřední knihovna
LIBEREC 1, STUDENTSKÁ 5
PSČ 461 17

O B S A H:

1. ÚVOD..... 1

2. Chozrasčot,ako metóda plánovitého riadenia socialistického hospodárstva vo vnútropodnikovej oblasti a vnútropodnikové riadiace väzby v závislosti na zásadách chozrasčotu 4

2.1. Plánovité riadenie a jeho význam..... 4

2.1.1. Podnik a jeho relatívna ekonomická a právna samostatnosť..... 5

2.1.2. Vnútropodnikové riadenie..... 6

2.1.2.1. Nástroje vnútropodnikového riadenia..... 11

2.2. Vnútropodnikové usporiadanie útvarov a ich riadenie..... 12

2.2.1. Hospodárske strediská a ich riadenie..... 15

2.2.2. Riadiace väzby v súvislosti s rozvojom chozrasčotu..... 19

2.3. Chozrasčot ako metóda plánovitého riadenia 21

2.3.1. Vnútropodnikový chozrasčot..... 26

2.3.2. Postavenie vnútropodnikového chorasčotu v systéme vnútropodnikového riadenia..... 29

2.4. Zavedenie Súboru opatrení k zdokonalenej sústave plánovitého riadenia národného hospodárstva po roku 1980 a jeho dosah na chozrasčot..... 29

2.4.1. Charakteristika ďalšieho vývoja vnútropodnikového chozrasčotu po roku 1980..... 32

2.4.2. Hlavné smery zdokonaľovania chozrasčotu VHJ a podnikov v rokoch 1981-1985..... 34

3. Charakteristika organizačnej štruktúry a vnútropodnikový chozrasčot v národnom podniku Závody 1.mája v Liptovskom Mikuláši.. 35

3.1. Charakteristika organizačnej štruktúry v národnom podniku Závody 1.mája v Liptovskom Mikuláši 35
3.1.1. Pravidlá vnútropodnikového chozrasčotu v národnom podniku Závody 1.mája v Liptovskom Mikuláši 40
3.1.1.1. Normy,kalkulácie a rozpočty 41
3.1.2. Vnútropodnikové riadiace väzby pri tvorbe plánu v národnom podniku Závody 1.mája v Liptovskom Mikuláši 44
3.1.2.1. Ústretový plán 44
3.1.2.2. Zostavovanie ročného resp.štvrťročného plánu 46
3.1.3. Charakteristika hospodárskeho strediska - tkáčovňa 50
4. Zhodnotenie uplatňovania chozrasčotu a návrhy na vylepšenie 54
4.1. Zhodnotenie uplatňovania chozrasčotu v tkáčovni 54
4.1.1. Návrhy na vylepšenie chozrasčotného výsledku v tkáčovni 55
4.1.2. Ústretový plán v tkáčovni 56
5. ZÁVER 58

1. ÚVOD

Jednou z najvýznamnejších čŕt súčasného sociálnoekonomického vývoja v európskych socialistických krajinách je boj za efektívnosť a kvalitu všetkej práce, za výrazný obrat ekonomiky na intenzívny rozvoj. Nie je to prechodná úloha, ale strategická línia, ktorú vytýčili jednotlivé komunistické a robotnícke strany. Nie je to kľúčová úloha iba jednej alebo dvoch päťročníc, ale určujúci faktor hospodárskeho a sociálneho rozvoja socialistických krajín na dlhé roky dopredu.

S rastom sily československej ekonomiky,vzostupom jej úrovne, s rýchlejším tempom vedecko-technického pokroku, s prehlbovaním medzinárodnej deľby práce sa zvyšuje mnohostrannosť a zložitosť ekonomiky, a tým aj nároky na úroveň plánovitého riadenia národného hospodárstva.

V ostatných rokoch rastie zložitosť a náročnosť úloh, ktoré je potrebné riešiť pri budovaní rozvinutej socialistickej spoločnosti. Zložitejšie sú aj vnútorné i vonkajšie podmienky hospodárskeho rozvoja socialistických krajín.

Jednou z mimoriadne aktuálnych otázok, ktorým sa venovala osobitná pozornosť na XVI. zjazde, bolo zvyšovanie efektívnosti a kvality sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva, pretože môže výrazne prispieť k zvýšeniu celkovej efektívnosti spoločenského reprodukčného procesu.

Neoddeliteľnou súčasťou zdokonaľovania sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva je aj plnšie a dôslednejšie uplatňovanie a rozvíjanie chozrasčotu.

V správe Predsedníctva ÚV KSČ prednesenej na 15. zasadnutí ÚV KSČ súdruhom Biľakom sa konštatuje: "Nejde o nijaký nový model riadenia a plánovania, ale o zdokonaľovanie existujúcej sústavy riadenia tak, aby sa zvýšila zodpovednosť všetkých

článkov riadenia, pracovných kolektívov a jednotlivcov, aby určujúcu úlohu mali ukazovatele rozhodujúce o raste, efektívnosti a kvality práce. Nové opatrenia majú upevniť funkciu plánu, úlohu socialistického štátu a jeho riadiacich orgánov v národnom hospodárstve, posilniť pôsobenie ekonomických nástrojov, hmotných a morálnych stimulov, zvýšiť právomoc, zodpovednosť a úroveň rozhodovania vedúcich pracovníkov.(19)

Jedným z charakteristických rysov Súboru opatrení je, že ide o rozpracovanie zdokonalenia sústavy plánovitého riadenia v celom vzájomne previazanom komplexe, aby celá sústava riadenia účinnejšie presadzovala efektívnosť, kvalitu a hospodárnosť z hľadiska finálnych národohospodárskych efektov a prínosov. Treba si uvedomiť, že len samé udržanie dnešnej vysokej úrovne v rozvoji krajiny, dosiahnutej životnej úrovne, čiže reprodukcia doterajšieho stavu, je podmienená podstatným rastom efektívnosti a výkonnosti celej našej ekonomiky. To je základ a predpoklad pre pochopenie prijatých opatrení, ako východiska pre zvládnutie náročných úloh súčasného, ale i budúceho obdobia.

To sú hlavné dôvody prečo je venovaná tak veľká pozornosť problémom chozrasčotu tak v literatúre ako aj v samotnej praxi.

V teoretickej časti diplomovej práce sa budem zaoberať vymedzením stručnej charakteristiky pojmu chozrasčot, vnútropodnikový chozrasčot, vnútropodnikové riadenie a ich vzájomné väzby.

V praktickej časti zhodnotím uplatňovanie vnútropodnikového chozrasčotu v Závodoch 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš. Hlavným nástrojom uplatňovania chozrasčotu je plán. A preto sa zameriam na problematiku tvorby plánu, rozpočtovníctvo a

vykazovanie chozrasčotného výsledku.

Poslaním mojej diplomovej práce bolo konkrétne objasniť ekonomickú problematiku, umožniť ľahší prístup k podstate, obsahu a zmyslu zmien, ktoré sú charakteristické pre súčasné zdokonaľovanie sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva v ČSSR.

2. Chozrasčot ako metóda plánovitého riadenia socialistického národného hospodárstva vo vnútropodnikovej oblasti a vnútropodnikové riadiace väzby v závislosti na zásadách chozrasčotu

2.1. Plánovité riadenie a jeho význam

"V neuspokojivej úrovni riadenia vidíme príčinu mnohých nedostatkov, ktoré oslabujú výsledky našej práce. V skvalitnení riadiaceho procesu v centrálnej i podnikovej sfére vidíme hlavnú cestu, ako uviesť do pohybu vnútorné rezervy a dlhodobé faktory hospodárskeho rozvoja, ako rozvíjať iniciatívu ľudí pre úspešné zvládnutie vzrastajúcich úloh. Zdokonalenie riadenia považujeme za jednu zo základných úloh, za súčasť línie XVI. zjazdu." (4)

Vybudovanie rozvinutej socialistickej spoločnosti v ČSSR vyvolalo potrebu pozdvihnúť riadenie ekonomiky na novú úroveň a uviesť ho do súladu s novými problémami a požiadavkami národného hospodárstva. Najdôležitejšie prvky, ktoré by zabezpečovali zvýšenie účinnosti riadenia sú:

a/ ďalšie zdokonaľovanie plánovania
b/ zvýšenie jeho vedeckej úrovne a jeho zameranie na konečné národohospodárske výsledky
c/ lepšie využívanie stimulov a ekonomických pák ako je chozrasčot, zisk, cena, tvorba prostriedkov na mzdy a iné zdokonalenie metód riadenia atď.

Sústava plánovitého riadenia národného hospodárstva je to súbor zásad, kritérií, pravidiel, metód, nástrojov, orgánov, organizácií a pod., pomocou ktorých sa cieľavedome riadi, t.j. plánuje, ovláda, usmerňuje, podnecuje a kontroluje chod národného hospodárstva. Sústava riadenia je najmä určený spôsob chovania subjektov a ich vzťahy v ekonomike, ich

práva, povinnosti, nadriadenosť, podriadenosť, hmotná stimulácia a zainteresovanosť pri zabezpečovaní cieľov a úloh socialistického ekonomického rozvoja spoločnosti. (1)

2.1.1. Podnik a jeho relatívna ekonomická a právna samostatnosť

Vznik podniku z výrobno-technického hľadiska, súvisí s prehlbujúcou sa deľbou práce a kooperáciou práce v dôsledku rozvoja výrobných síl. Ale to, čo robí z určitého článku národného hospodárstva podnik, nie sú príčiny vyvolané rozvojom výrobných síl, ale príčiny ekonomické, vyplývajúce z daného systému výrobných vzťahov.

Charakteristické pre podnik, ako základný článok národného hospodárstva je jeho ekonomické osamostatnenie, ktoré je nutné chápať s jeho technickým osamostatnením. Technické osamostatnenie určitého článku spoločenskej výroby však vytvára iba materiálny základ, na ktorom vyrastá relatívne ekonomické osamostatnenie. Relatívnosť ekonomického postavenia socialistického podniku vyplýva z jeho vzťahu k socialistickému štátu. Podniky sú len formou spoločenského vlastníctva, riešiace ekonomickú zainteresovanosť výrobných kolektívov v jednotlivých výrobných jednotkách, ktoré štát zriaďuje ako právne subjekty, aby vlastným menom hospodárili s majetkom spoločnosti. Vytvára z nich socialistické podniky ako relatívne samostatné ekonomicko-právne subjekty. Hospodárska politika socialistického štátu sa tak stáva východiskom pre vedomé uplatňovanie ekonomických zákonitostí socializmu.

Právna subjektivita umožňuje, aby sa podnik mohol stať nositeľom vlastnej ekonomickej funkcie. Potom až sa stane určitá socialistická organizácia súčasne i subjektom práva, môže vystupovať vlastným menom a uplatňovať svoje ekonomické záujmy, hájiť ich ako svoje právo, uzavierať zmluvy, t.j.

právne sa zaväzovať a zodpovedať za plnenie záväzkov.

Vzťah medzi ekonomickou a právnou samostatnosťou je možné označiť za vzťah medzi obsahom a formou. Relatívna ekonomická samostatnosť sa týka skôr obsahovej stránky pojmu podnik a ukazuje zdroje jeho samostatnosti. Právna samostatnosť tvorí formu ekonomickej samostatnosti a umožňuje jej realizáciu. (2)

Socialistický priemyslový podnik je teda inštitúcia plánovite riadená socialistickým štátom na základe socialistického vlastníctva, vybavená relatívnou ekonomickou samostatnosťou a právnou subjektivitou, hospodáriaci na základe chozrasčotu a vytvárajúci si v jeho rámci zdroje na reprodukciu fondov, ktoré mu spoločnosť zverila do operatívnej správy.(5)

2.1.2. Vnútropodnikové riadenie

Zložitosť organizácie podniku vyžaduje riadenie jeho jednotlivých článkov, koordinovaných k splneniu cieľov podniku ako celku. Ide o riadenie zložitej vnútropodnikovej kooperácie ľudskej práce, ktorá má prevažne operatívny charakter: zabezpečuje dosahovanie predovšetkým krátkodobých cieľov podniku. Ide o oblasť vnútropodnikového riadenia.

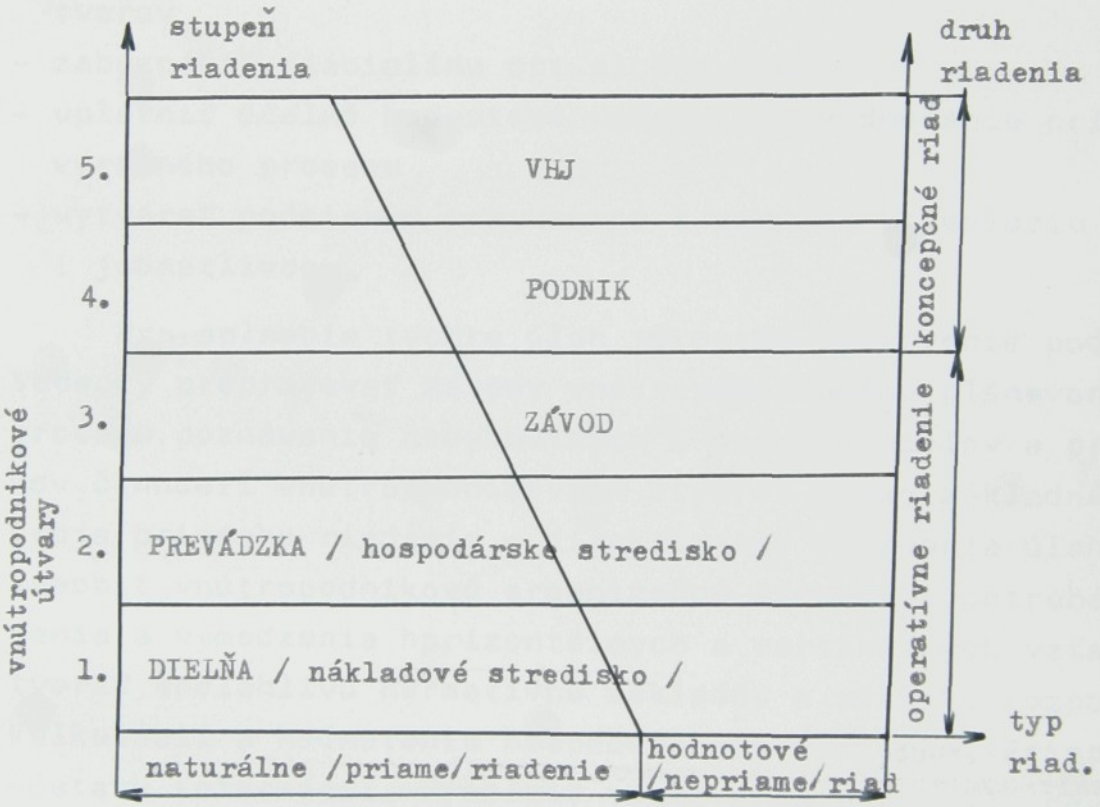
Vnútropodnikové riadenie sa odlišuje od podnikového riadenia takto:

1/ Vnútropodnikové útvary sa iba podieľajú na kolobehu podnikových prostriedkov - kolobeh sa tu neuzatvára.
2/ Vo vnútropodnikovom riadení - vzhľadom na špecializáciu vnútropodnikových útvarov - je činnosť vnútropodnikových útvarov výkonom jednotlivých funkcií.
3/ Miera stability podmienok činnosti podniku a vnútropodnikových útvarov je rôzna.
4/ Vo vnútropodnikovej oblasti vystupuje do popredia tech-

nicko-organizačná stránka vnútropodnikovej deľby a kooperácie práce.

5/ Riadenie podniku ako celku má skôr dlhodobejší a koncepčný charakter, zatiaľ čo vnútropodnikové riadenie je skôr krátkodobé a vyúsťuje do prevádzania jednotlivých činností.

Vnútropodnikové riadenie využíva činností a im odpovedajúcich nástrojov naturálnej a hodnotovej stránky riadenia.



Základom je riadenie naturálne. Medzi činnosti, ktoré zabezpečujú naturálnu stránku riadenia patrí predovšetkým operatívne plánovanie výroby, ktoré pomocou operatívnych plánov výroby stanoví vnútropodnikovým výrobným útvarom obsah ich výrobnej činnosti spolu s termínami a normami spotreby materiálu a normami času.

Cieľom vnútropodnikového riadenia je také usmerňovanie činností jednotlivých útvarov, aby maximálne prispievali k plneniu cieľa podniku, t.j. k zabezpečeniu neustáleho uspokojovania potrieb spoločnosti výrobkami, prácami a službami vysokej akosti a technickej úrovne, zabezpečené množstvom spoločensky nutnej práce.

Vnútropodnikové riadenie má najmä tieto hlavné úlohy:

- realizovať podnikovú koncepciu prehlbovaním plánovitej cieľavedomosti vo vnútropodnikových útvaroch a zvyšovaním závislosti medzi hmotnou zainteresovanosťou jednotlivcov a útvarov
- zabezpečiť disciplínu pri plnení úloh
- uplatniť účelné hodnotové vzťahy pre hodnotenie priebehu výrobného procesu
- vytvárať podmienky pre hmotnú i morálnu stimuláciu útvarov i jednotlivcov.

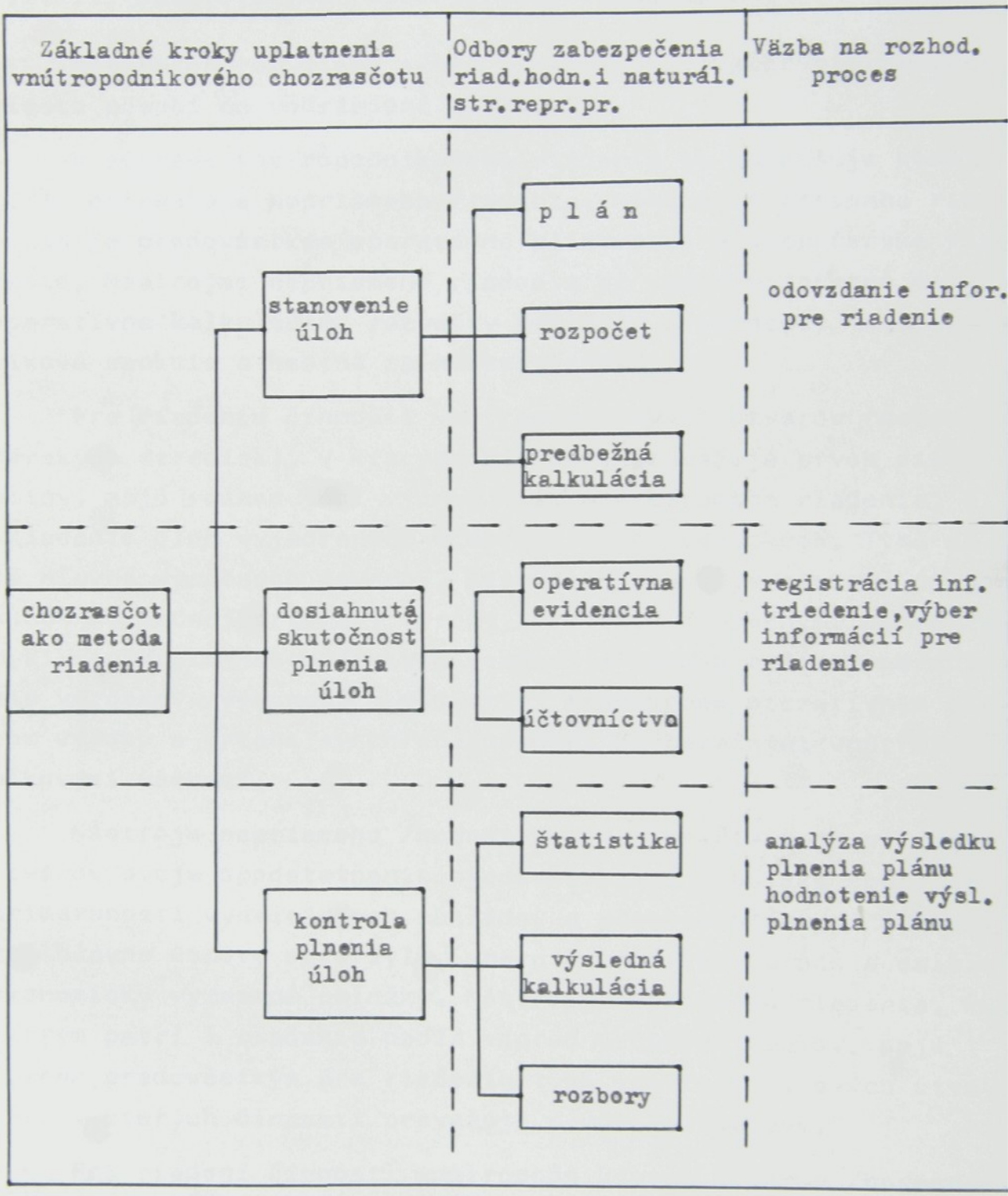
Pre splnenie týchto úloh je nutné vytvorenie podmienok: Vedecky prepracovať zásady vnútropodnikového plánovania ako procesu poznávania nevyhnutných i možných cieľov a prostriedkov činností vnútropodnikových útvarov i ako základného nástroja priameho riadenia - direktívneho ukladania úloh. Prispôsobiť vnútropodnikovú organizačnú štruktúru potrebám riadenia a vymedzenia horizontálnych a vertikálnych vzťahov. Vytvoriť spoľahlivú normatívnu základňu a sústavu rozpočtov, kalkulácií a hodnotenia hospodárskeho výsledku. Prispôsobiť sústavu informácií. Prehĺbiť využívanie poznatkov psychológie a sociológie. Zabezpečiť prípravu pracovníkov po stránke odbornej i politickej. Rozšíriť formy účasti pracujúcich na riadení.

Medzi základné zásady vnútropodnikového riadenia patrí:

- vo všetkých vnútropodnikových útvaroch uplatňovať vnútropodnikový chozrasčot vo vertikálnom, horizontálnom i diago-

nálnom priereze podniku

- vnútropodnikové útvary musia byť dôsledkom účelnej vnútropodnikovej deľby práce ako základ predpokladu hospodárskej a účelnej činnosti
- jednoznačne vymedziť právomoc a zodpovednosť chozrasčotných útvarov a uviesť práva a povinnosti do rovnovážneho stavu
- neprestajne aktualizovať, objektivizovať a konfrontovať s vyspelým svetom normy, normatívy a limity všetkého druhu - ako podklad správneho vnútropodnikového plánovania, kontroly a zainteresovanosti
- činnosť chozrasčotných útvarov plánovať na primerane dlhé obdobie. Útvary s veľmi obmedzeným rozsahom právomoci riadiť operatívnym plánom vychádzajúcim z včasnej a kvalitnej technologickej prípravy výroby, ale aj z operatívnych rozpočtov a operatívnych kalkulácií.
- presne merať v útvaroch vynaloženú prácu, vynaložené prostriedky, odvedené a prebrané vnútropodnikové výkony
- vnútropodnikovú kontrolu činnosti chozrasčotných útvarov uskutočňovať pomocou rozpočtovníctva, kalkulácií, účtovníctva, operatívnej evidencie, štatistiky, rozborov a hodnotenia zásluh i previnení jednotlivých stredísk. (14)



CHOZRASČOTNÉ VAZBY ZABEZPEČUJÚCE PROCES VNÚTROPODNIKOVÉHO RIADENIA

2.1.2.1. Nástroje vnútropodnikového riadenia

Nástrojom rozumieme súhrn prostriedkov, ktorými riadiace miesto pôsobí na podriadené zložky.

V sústave vnútropodnikového riadenia sa uplatňuje kombinácia priameho a nepriameho riadenia. Nástrojom priameho riadenia je predovšetkým operatívne plánovanie a dispečerské riadenie. Nástrojmi nepriameho riadenia sú vnútropodnikové ceny, operatívne kalkulácie, rozpočty nákladov a výnosov, vnútropodnikové sankcie a hmotná zainteresovanosť.

Pre riadenie činnosti vnútropodnikových útvarov (hospodárskych stredísk), v ktorých činnosti prevažuje prvok disciplíny, majú rozhodujúci význam nástroje priameho riadenia, t.j ukladanie úloh vyjadrených v naturálnych jednotkách. Týka sa to hlavne výrobných útvarov, ktorých činnosť je riadená na pod klade dôkladnej prípravy výroby, podloženej presnými operatívnymi technicko-hospodárskymi normami a pevným režimom odvádzania výrobkov /výkonov/ v množstve, stanovenom operatívnym plánom výroby a presne synchronizovanými kooperačnými vnútropodnikovými väzbami.

Nástroje nepriameho /hodnotového/ riadenia majú u týchto útvarov svoje opodstatnenie predovšetkým z hľadiska kontroly primeranosti vynaložených nákladov a pôsobenia na nutné úspory, hlavne úspory materiýlu, energie, spotreby práce a ďalšie ekonomicky významné položky. Nástroje nepriameho riadenia, ku ktorým patrí i riadenie podľa vopred určených cieľov, majú význam predovšetkým pre riadenie tých vnútropodnikových útvarov, v ktorých činnosti prevažuje prvok iniciatívy.

Pri riadení činnosti vnútropodnikových útvarov /hospodárskych stredísk/ možno uplatňovať len tie nástroje riadenia, ktoré sú v súlade s ich vymedzenou právomocou a zodpovednosťou.

Základnými nástrojmi vnútropodnikového riadenia, ktorými sa napĺňa a konkretizuje hospodársky plán podniku a kontroluje priebeh hospodárskych procesov vo vnútri podniku sú:

- súbor vnútropodnikových plánov
- vnútropodnikové (strediskové) rozpočty
- technicko-hospodárske normy a limity
- predbežné a výsledné kalkulácie podnikových a vnútropodnikových výkonov
- vnútropodnikové ceny a sadzby
- hmotná a morálna zainteresovanosť na plnení a žiadúcom prekračovaní vnútropodnikových plánov
- operatívna evidencia
- vnútropodnikové účtovníctvo
- vnútropodniková štatistika
- rozbory hospodárskej činnosti vnútropodnikových útvarov.

2.2. Vnútropodnikové usporiadanie útvarov a ich riadenie

Pri uplatňovaní vnútropodnikového chozrasčotu hrajú dôležitú úlohu vzťahy po vertikálnej línii riadenia, vyjadrujúce vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, ktoré sú základom pre delegovanie právomoci a zodpovednosti z vyššieho stupňa riadenia na nižší, a teda i pre uplatňovanie určitej relácie medzi prvkami centralizácie a decentralizácie.

Pri tomto hierarchickom usporiadaní sa rozlišuje niekoľko úrovní riadenia, napr.: podnik - závod - prevádzka - dielňa Okrem najnižších stupňov riadenia, kde prebieha iba výrobná činnosť, každý ďalší stupeň riadenia sa skladá z niekoľkých podriadených výrobných útvarov a riadiaceho správneho útvaru.

Pre ich organizačné usporiadanie platia tieto zásady:

1/ činnosť útvarov nižšieho stupňa musí zaisťovať úlohy uložené útvarom vyšších stupňov ako celku,

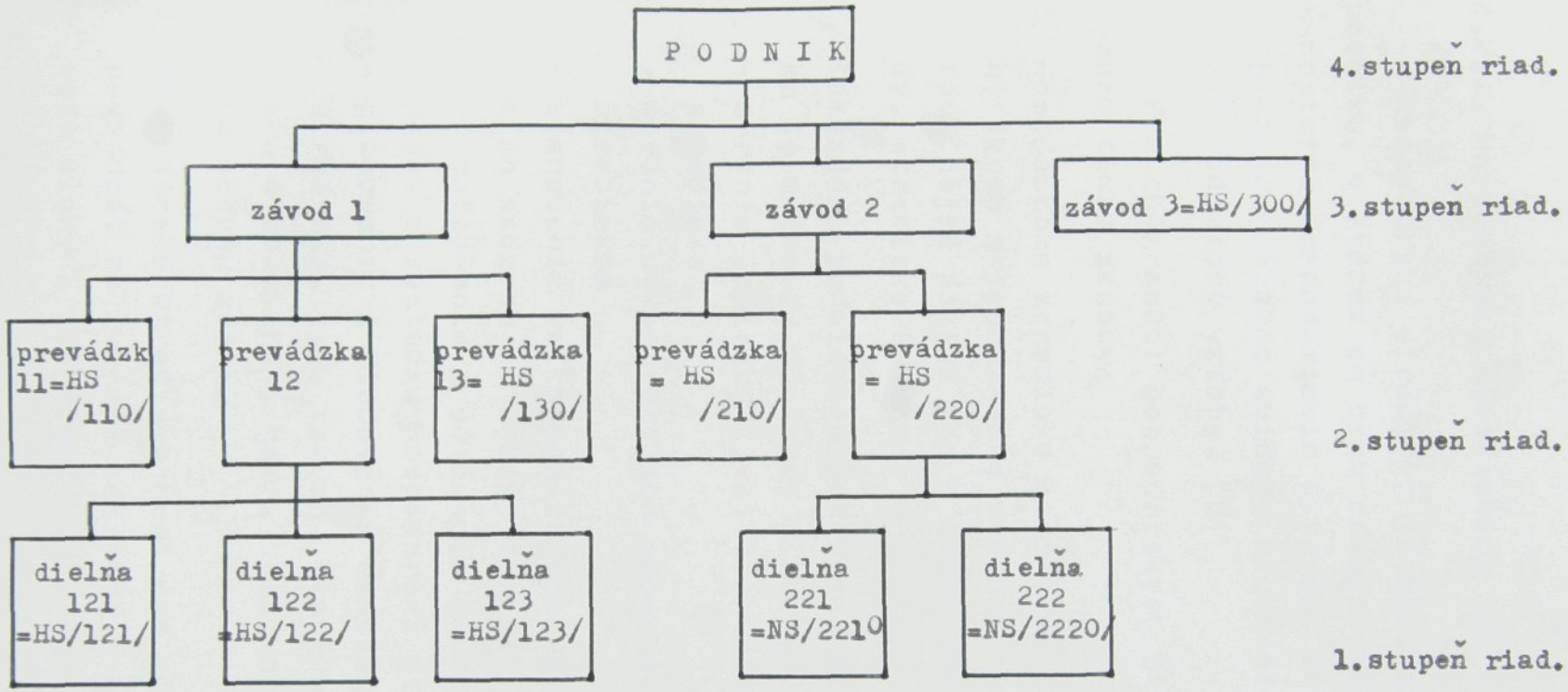
2/ môže dochádzať objektívne k dielčiemu stretnutiu záujmov medzi cieľmi útvarov nižšieho stupňa a útvaru vyššieho stupňa,

3/ spôsob presadzovania úloh, útvarov vyššieho stupňa vo vzťahu k podriadeným útvarom nižšieho stupňa musí vždy ponechať nižšiemu útvaru voľnosť v realizácii úloh zodpovedajúcich delegovanej právomoci a zodpovednosti,

4/ vrcholové riadenie útvaru vyššieho stupňa zodpovedá nielen za výsledky svojej vlastnej činnosti, ale i za výsledky podriadených útvarov,

5/ hmotná zainteresovanosť útvarov nižšieho stupňa obvykle predpokladá nielen úspešné splnenie vlastných úloh, ale v zásade i úloh útvarov vyššieho stupňa ako celku,

6/ pri neúspešnom plnení úloh útvaru vyššieho stupňa ako celku, ale pri úspešnom plnení úloh niektorých útvarov nižšieho stupňa, pravidlá hmotnej zainteresovanosti pamätajú na spôsob hmotnej stimulácie, ktorý nepodlamuje iniciatívu pracujúcich útvarov nižšieho stupňa.



- útvary funkčného organizovania útvarov

- útvary strediskového organizovania

vzťahy líniového riadenia

vzťahy a väzby strediskového riadenia

VNÚTROPODNIKOVÉ ORGANIZOVANIE ÚTVAROV.

2.2.1. Hospodárske strediská a ich riadenie.

Hospodárske stredisko je základným organizačným článkom podniku, v ktorom sa uskutočňuje vnútropodnikové riadenie. Je samostatne hospodáriacim útvarom, ktorého činnosť sa samostatne plánuje, účtovne eviduje a u ktorého sa v plnej miere využívajú hodnotové vzťahy. (8)

Pre chozrasčot hospodárskych stredísk majú rozhodujúci význam tieto zásady:

1/ Hospodárske stredisko musí tvoriť uzatvorený zodpovednostný okruh s jednoznačne vymedzenou právomocou a zodpovednosťou, najmä pokiaľ ide o zodpovednosť za strediskové náklady, strediskové výnosy a celkový výsledok hospodárenia.

2/ Základnou podmienkou pre vytváranie hospodárskeho strediska je možnosť, účelnosť a hospodárnosť
- meranie spotreby živej a zhmotnenej práce hospodárskeho strediska
- meranie výkonu pri ich odovzdávaní iným hospodárskym strediskám
- stanovenie veľkopodnikových cien, alebo pevných účtovacích sadzieb za výkony strediska
- rozpočtovanie a účtovanie nákladov, vnútropodnikových výnosov a výsledku hospodárení strediska,
- plánovanie a sledovanie ďalších výsledkov hospodárenia strediska, t.j. takých, ktoré nie sú predmetom rozpočtovania a účtovania, napr. ukazovateľ produktivity práce, doba obsahu zásob.

3/ Hospodárske stredisko musí mať jednoznačne vymedzenú zodpovednosť za zverené základné a bežné prostriedky a stanovené úlohy k ich efektívnemu využitiu.

4/ V čele hospodárskeho strediska musí byť jediný zodpovedný pracovník /vedúci hospodárskeho strediska/.

5/ Celkový výsledok hospodárenia každého hospodárskeho strediska vyjadruje:
- rozdiel medzi strediskovými nákladmi a strediskovými výnosmi
- ďalšie výsledky hospodárenia, t.j. také ukazovatele, ktoré nie sú predmetom rozpočtovania a účtovania, ktoré však hospodárske stredisko v súlade s vymedzenou právomocou a zodpovednosťou ovplyvňuje.

6/ Celkový výsledok hospodárenia hospodárskeho strediska musí objektívne vyjadrovať zásluhy alebo zavinenie. Účinnejšie je nutné uplatňovať vnútropodnikové sankcie, najmä v prípadoch, kedy hospodárske stredisko spôsobí škodu alebo zvýšené náklady inému hospodárskemu stredisku.

7/ Celkový výsledok hospodárenia je základným kritériom pre hmotnú a morálnu zainteresovanosť vedúceho a pracovníkov strediska. Na ňom je priamo závislá pobádacia zložka mzdy.

Hospodárske strediská, ako typické vnútropodnikové útvary, majú podporovať funkciu vnútropodnikového chozrasčotu a rozvíjať ho vo svojich výrobných jednotkách tak, aby umožňoval požadovaný pokrok v dosahovaní vysokej hospodárnosti a kvality každej činnosti, najmä výroby.

<u>Z hľadiska nástrojov a metód vnútropodnikového chozrasčotu rozlišujeme:</u>
- hospodárske strediská operačno-prevádzkové, ktoré majú obmedzený rozsah právomoci a v ich činnosti výrazne prevažuje prvok kázne, ide najmä o výrobné hospodárske strediská
- hospodárske strediská koncepčno-tvorčie, v ich činnosti výrazne prevažuje prvok iniciatívy, ide napr. o hospodárske strediská technického rozvoja, prípravu výroby, odbytu, zásobovania.

Z hľadiska rozsahu hospodárskej činnosti, právomoci a zodpovednosti rozlišujeme:

- skupinové hospodárske strediská, ktorými sú predovšetkým závody.

Závod je to vnútropodnikový útvar, ktorého charakteristiky neumožňovali, aby sa stal právne samostatnou jednotkou, t.j. podnikom, ale na druhej strane prerastá veľkosť nižších vnútropodnikových útvarov - prevádzok. Je to spravidla miestne odlúčený vnútropodnikový útvar s určitým počtom pracovníkov. Môže byť kooperačne zviazaný s finálnou produkciou podniku, môže však sám finálne výrobky vyrábať. (8)

Jeho riadenie spadá so vnútropodnikového riadenia. Existujú dva hlavné smery pri riadení závodu:

1/ závod má samostatné postavenie - miestne odlúčenie, relatívne značný stupeň špecializácie, miera zodpovednosti a právomoci, ktorú podnik závodu deleguje. Závod v tomto prípade nie je hospodárskym strediskom, ale útvarom, ktorý sa sám člení na hospodárske strediská, pri ich riadení sa postupuje rovnako ako pri riadení stredísk podniku.

2/ Závod môže byť hospodárske stredisko. Potom sa pri jeho riadení postupuje podľa zásad pri riadení stredísk, t.j. predovšetkým sa uplatňujú nástroje direktívneho riadenia. Spôsob riadenia závodu je v podstate určený stupňom závislosti závodu na podniku.

Nákladové strediská vytvárané vo vnútri hospodárskeho strediska, napr. dielne, oddelenia, u ktorých sa chozrasčot sústreďuje len na vytvárané položky nákladov, ukazovatele, alebo limity.

Daný organizačný útvar je poverený relatívne samostatnou činnosťou, pri tom náklady tejto činnosti môžu byť hradené z mi-

mopodnikových zdrojov a pod. Pri riadení nákladových stredísk pomocou hodnotových vzťahov - a to len po línii vertikálnej - sa využíva len nákladov. (8)

Zo Súboru opatrení na zdokonalenie sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva po roku 1980 vyplýva, že určitým hospodárskym strediskom vyššieho radu- stupňa riadenia sa stávajú podniky, pretože výrobno hospodárske jednotky majú prebrať funkciu základného článku riadenia v podnikovej sfére. (10)

Pre zjednodušenie celého mechanizmu vnútropodnikového riadenia je opodstatnené znižovať stupne tohto riadenia, t.j. niekdajšie členenie podnik - závod - prevádzka - dieľňa - pracovisko treba tvorivo prispôsobiť konkrétnym podmienkam pri rešpektovaní princípov vnútropodnikového riadenia. Možné je riešenie: podnik - závod - hospodárske stredisko.

Sústava riadenia stredísk vychádza zo zásad sústavy riadenia národného hospodárstva. Platia tieto zásady.

1/ zásada plánovitosti - činnosť strediska sa zámerne usmerňuje
   a/ vnútropodnikovým plánom, ktorý sa skladá z operatívneho plánu výroby, z operatívnych noriem, z rozpočtu réžie alebo vnútropodnikového hospodárskeho výsledku strediska
   b/ pravidlami vnútropodnikového riadenia
   c/ vnútropodnikovými cenami, ktorými sa oceňujú výkony stredísk a ktorých sa používa pre hodnotové vyjadrenie objemu výkonov strediska

2/ zásada zodpovednosti - stredisko riadi jeden zodpovedný vedúci podľa vnútropodnikového plánu tak, aby dosahovalo optimálnych výsledkov jednak vo výrobe, jednak v hospodárení.

3/ zásada právomoci

4/ zásada hmotnej zainteresovanosti na hospodárskom výsledku - dosahuje sa zladenie individuálnych materiálnych záujmov jednotlivcov so záujmami spoločnosti.

Okrem hospodárskych a nákladových stredísk je dôležitá aj tvorba vnútropodnikových skupinových /neútvarových/ organizačných jednotiek /tímov, brigád, skupín/. Veľmi dôležité je zladenie líniovej a strediskovej /chozrasčotnej/ vnútropodnikovej organizačnej štruktúry.

2.2.2. Riadiace väzby v súvislosti s rozvojom chozrasčotu

Chozrasčot treba rozvíjať na všetkých stupňoch riadenia ako ucelený systém vzťahov materiálnej zodpovednosti medzi podnikovou hospodárskou sférou a spoločnosťou a tiež medzi jednotlivými výrobno-hospodárskymi jednotkami a podnikmi navzájom, vnútri výrobno-hospodárskych jednotiek a vnútri podnikov.

Na utvorenie komplexného systému vzájomne skĺbeného chozrasčotného pôsobenia po celej osi riadenia v podnikovej hospodárskej sfére je uložené všetkým ústredným orgánom zabezpečiť tieto opatrenia:

1/ Prehĺbiť riadiace vzťahy medzi odvetvovým ústredným orgánom a výrobno-hospodárskou jednotkou, vytvoriť predpoklady a podmienky na presadenie chozrasčotných princípov hospodárenia výrobno-hospodárskej jednotky, predovšetkým na posilnenie chozrasčotnej zodpovednosti výrobno-hospodárskej jednotky ako základného článku riadenia, ako aj vzťahov medzi výrobno-hospodárskou jednotkou a podnikmi na zabezpečenie účinnosti chozrasčotu podnikov a vnútropodnikového chozrasčotu. Vychádzať pritom z toho, že základom chozrasčotného hospodárenia výrobno-hospodárskej jednotky ako cel-

ku a organizácií vnútri výrobno-hospodárskej jednotky sú diferencovane a vyvážene rozpísané úlohy plánu.
Na podklade stimulačných podmienok stanovených výrobno-hospodárskou jednotkou ako celku treba vytvoriť hmotný záujem riadených organizácií na ústretovom plánovaní v presne konkretizovaných smeroch a na plnení vlastného plánu i plánu výrobno-hospodárskej jednotky ako celku.

2/ Upraviť základné princípy chozrasčotu podnikov /najmä pravidlá pre vytváranie podnikových fondov a redistribúciu finančných zdrojov medzi podnikmi, pre spôsob rozpisu plánu a jeho zmien v podnikovej hospodárskej sfére na základe stanovených úloh, podmienky utvorenia dobrej normatívnej základne, pravidlá pre uplatňovanie kalkulácie a rozpočtovníctva, vedenie účtovníctva o nákladoch a pre odmeňovanie pracovníkov podľa dosahovaných chozrasčotných výsledkov/.

3/ Rozšíriť súbor chozrasčotných princípov a opatrení uplatňovaných na úrovni podnikov v zásade aj na oblasť vnútropodnikovej činnosti. Chozrasčotné riadenie vo vnútri podniku orientovať na sústavné zlepšovanie normotvornej činnosti, zavedenie vecných úloh plánu až na hospodárske strediská, na zabezpečovanie zodpovednosti za vznikajúce náklady, na pravidelné vyhodnocovanie výsledkov dosiahnutých v porovnaní s rozpočtom a utvorenie hmotnej zainteresovanosti na týchto výsledkoch. Dôsledne uplatňovať účtovníctvo hospodárskych stredísk, kalkulácie a rozpočtovníctvo s využitím operatívnych noriem spotreby živej a zhmotnenej práce. (15

hospodárskych jednotiek, podnikov/ v podmienkach celospoločen skej plánovitosti pri existencii výroby tovaru a pôsobenia zá kona hodnoty. Jej cieľom je zabezpečovať jednotu záujmov orga nizácií so záujmami celospoločenskými na základe kritéria efe tívnosti. Chozrasčot je založený na využívaní ekonomických zá konitostí socializmu, t.j. najmä základného ekonomického záko na, zákona plánovitého a proporcionálneho rozvoja, zákona roz deľovania podľa práce a zákona hodnoty.

Základnými rysmi chozrasčotu sú:

a/ hospodársko-operatívna samostatnosť organizácií - vyjadre- ná i právnou subjektivitou - pri podnikaní zmyslom podnika nia je maximálne uspokojovanie potrieb spoločnosti pri op- timálnom využívaní všetkých výrobných činiteľov

b/ povinnosť podnikov hradiť svoje výdaje /včetne odvodov do štátneho rozpočtu/ z vlastných príjmov a z časti aj nákla- dy, ktoré súvisia s rozšírenou reprodukciou a dosahovať čo najvyššej rentabilnej spoločensky žiadúcim spôsobom, t.j. najmä racionálnym hospodárením s pracovnou silou a hmotnú zodpovednosť organizácií a pracujúcich, ktorej zmyslom je podnecovať maximálnu efektívnosť pri zabezpečovaní spolo- čenských potrieb.

c/ dôsledná evidencia a kontrola. Jej peňažná forma, t.j. kontrola a evidencia korunou je nevyhnutnou súčasťou choz- rasčotného riadenia. Vykonávateľom tejto kontroly je štát a jeho organizácie, najmä Štátna banka.

Pre fungovanie chozrasčotu majú zásadný význam také ekonomické kategórie, ako sú ceny, vlastné náklady, čistý dôchodok /zisk/, rentabilita, mzda, úver, úrok, fondy, nor- my a podobne. (1)

2.3. Chozrasčot ako metóda plánovitého riadenia

Zdokonaľovanie riadenia socialistickej spoločenskej výroby nie je jednorázovou akciou, ale dynamickým procesom riešenia problémov. Zdokonaľovanie riadenia, chápané ako proces, odráža nutnosť neustáleho prispôsobovania foriem a metód riadenia rýchlym zmenám, ktoré sa uskutočňujú vo výrobných silách v dôsledku súčasného vedecko-technického pokroku. Len tak sa presadzuje riadenie ako faktor urýchľujúci rozvoj socialistickej spoločenskej výroby. Preto otázky zdokonaľovania riadenia ekonomiky sú sústavne v centre pozornosti zjazdov a zasadnutí Ústredného výboru strany ako aj štátnych orgánov. Organickou súčasťou zdokonaľovania sústavy plánovitého riadenia nášho národného hospodárstva sú aj opatrenia sledujúce ďalší rozvoj chozrasčotu.

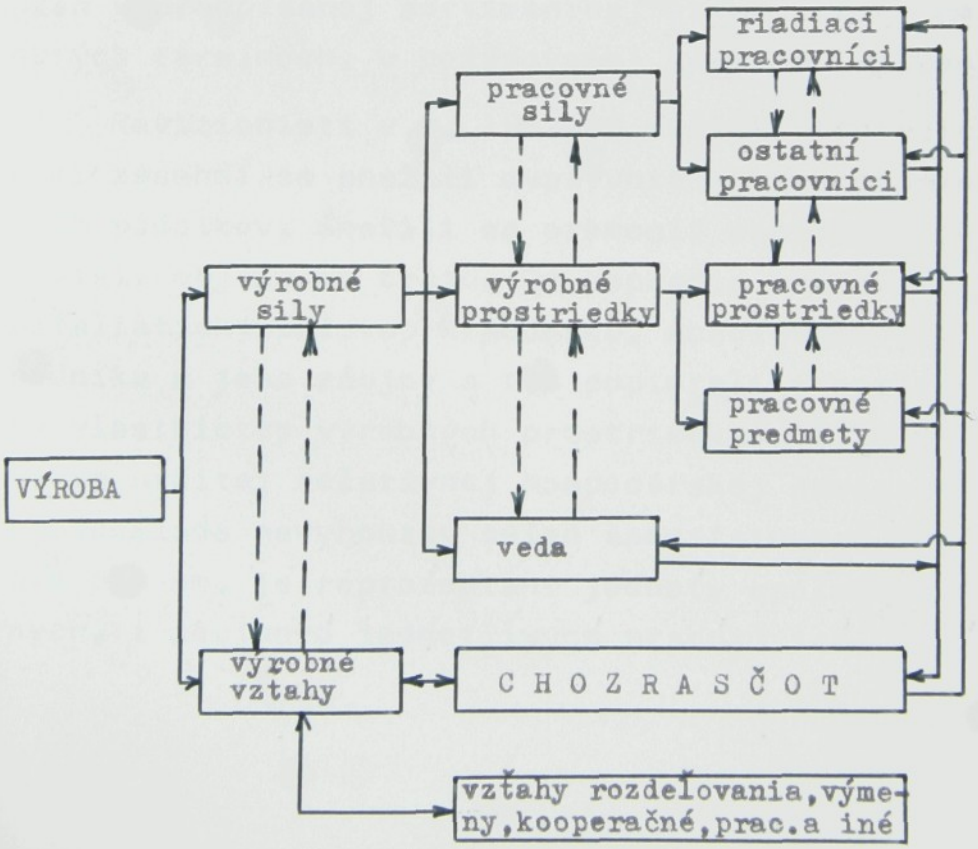
Chozrasčot je kategória socialistickej spoločenskej výroby odrážajúca sústavu výrobných vzťahov sprostredkujúcich fungovanie a reprodukciu jednotlivých článkov podnikovej sféry. Táto sústava vzťahov zahŕňa tak vzťahy medzi podnikmi /výrobno-hospodárskymi jednotkami/ a hospodárskym centrom, reprezentujúcim socialistickú spoločnosť, ako aj vzťahy medzi podnikmi navzájom a medzi podnikmi a jednotlivými pracovníkmi vo všetkých fázach spoločenského reprodukčného procesu. Chozrasčot je dôležitým prostriedkom zabezpečovania neustáleho rastu produktivity práce s najmenšími nákladmi na jednotku produkcie. (5)

Chozrasčot je významnou ekonomickou kategóriou socializmu, ktorá predstavuje sústavu ekonomických vzťahov medzi spoločnosťou, socialistickými organizáciami a jednotlivcami. Patrí k dôležitým nástrojom sociálne-ekonomického mechanizmu socializmu. Chozrasčot je objektívne nutná metóda riadenia a hospodárenia socialistických hospodárskych organizácií, /výrobno-

Chozrasčot umožňuje efektívne skoordinovať a upevňovať jednotné centralizované riadenie s odhalením všetkých tvorivých možností kolektívov pracujúcich, správne a presne rozdeliť zodpovednosť a riadiace funkcie medzi centrum, odvetvie, podnik a pracoviská. Využívaním sústavy chozrasčotných ukazovateľov, založených na evidovaní spoločensky nutných nákladoch, možno presne zaisťovať efektívnosť výroby i jednotlivých opatrení na všetkých úrovniach.

Chozrasčot umožňuje zabezpečiť maximálnu úsporu živej a zhmotnenej práce. Pomocou chozrasčotu možno značne aktivizovať tak činnosť celých kolektívov, ako aj každého pracovníka, zvyšovať jeho zainteresovanosť a zodpovednosť vo vzťahu k ekonomickým výsledkom.

Základom uplatňovania chozrasčotu je plán. Hlavnou úlohou chozrasčotu je zabezpečovať a podporovať realizáciu plánu z hľadiska zabezpečovania najvyššej efektívnosti.



V marx-leninskej literatúre, ktorá sa zaoberá problematikou chozrasčotu, jestvovali v minulosti a jestvujú dosiaľ viaceré vzájomné protichodné prístupy k vymedzeniu chozrasčotu. (13) Ešte i dnes sa pomerne často stretávame s tvrdením, že podstatou chozrasčotu je úhrada výdavkov /resp. nákladov/ z dosiahnutých tržieb z realizácie produkcie za plánované ceny. Vyskytujú sa tiež tvrdenia, že podstatou chozrasčotu je ziskovosť /rentabilita/ podnikov. Často sa uvádza, že takouto podstatou je samofinancovanie. Uvedené tvrdenia podstaty chozrasčotu ako metódy hospodárenia sú jednostranné a neodzrkadľujú podstatu problematiky v celej šírke. Neopodstatnene vyzdvihujú niektoré zo základných princípov chozrasčotu, respektíve z jeho čŕt a vydávajú ich za jeho podstatu. Hospodárska prax dáva jasné svedectvo o tom, že ak sa stavia ako primárna úloha čo najväčšia ziskovosť podnikov /výrobno-hospodárskych jednotiek/, tak to zvyčajne vedie k tomu, že tieto spravidla splnia plán zisku, zriedkakedy však realizujú plán v predpísanej sortimentnej štruktúre, v zmluvne dohodnutých termínoch, v požadovanej kvalite, veľkosti atď.

Revizionisti v r. 1967-69 svojími teoretickými i praktickými zásahmi sa snažili ovplyvniť aj postavenie socialistických podnikov. Snažili sa premeniť socialistický podnik na nezávislý objekt od štátu. Do popredia postavili komerčný a kapitalistický prístup k podniku, absolutizovali samostatnosť podniku a jeho záujmy a tým popierali i potláčali socialistické vlastníctvo výrobných prostriedkov. (12) Chozrasčot ako forma určitej relatívnej hospodárskej samostatnosti podnikov predpokladá nevyhnutný súlad samostatnosti podnikov s centrálnym plánom, je reprezentant jednoty spoločenských, kolektívnych, i záujmovo jednotlivých pracujúcich. Chozrasčot je vy-

jadrením princípu demokratického centralizmu v riadení. Snaha revizionistov oddeliť podnikovú sféru od centrálneho riadenia, ktorú zdôvodňovali i argumentáciou boja proti tuhému centralizmu nebolo nič iného, než napadnutie základného princípu socializmu. V stiuácii, keď na jednej strane narušili plánovanie v centre a tým presadzovanie celospoločenských záujmov na celú sféru hospodárstva a na druhej strane zviazali podnikovú hmotnú zainteresovanosť s hrubým dôchodkom, rozdeľovanie, ktoré nebolo centrom ovplyvňované, muselo dôjsť k narušeniu socialistickej ekonomiky. Nakoniec vyústilo toto poňatie do otvoreného útoku proti vedúcej úlohe strany v ekonomike, čo sa vo vzťahu k podnikom proklamovalo vyhlásením podnikov ako samosprávnych výrobcov vedených radou pracujúcich. Ich ustanovením sa mala právne potvrdiť úplná samostatnosť podnikov a rady pracujúcich mali realizovať všetky funkcie podnikateľské, dôchodkové, sociálne, personálne, celkom nezávislé na straníckom a štátnom rozhodovaní. (12)

Chozrasčot ako ekonomická kategória socializmu je sústava ekonomických vzťahov medzi spoločnosťou ako celkom a jednotlivými relatívne samostatnými výrobnými kolektívmi a jednotlivcami, ako i medzi jednotlivými kolektívmi podnikov a jednotlivcami navzájom, v ktorej sa realizuje dialketická jednota individuálnych a skupinových záujmov v prospech celospoločenského záujmu ako celku.

V chozrasčote sa premieta postavenie podniku ako dôležitej a základnej výrobne technickej jednotky v rámci výrobno-hospodárskej jednotky. Podnik zabezpečuje v rámci diferencovanej stanovenej deľby právomoci a zodpovednosti vnútri výrobno-hospodárskej jednotky pre neho plánované úlohy výrobné, technické, ekonomické a sociálne. Podnik je nositeľom chozrasčotu, ktorého zásady sa uplatňujú podľa obecne platných

predpisov a štatútu výrobno-hospodárskych jednotiek. Rozsah, uplatnenie chozrasčotu na podnikovej úrovni je podmienený špecializáciou a koncentráciou výroby a stupňom centralizácie a decentralizácie riadiacich funkcií na jednotlivých úsekoch činností. Podnik zaisťuje úlohy štátneho plánu a štátneho rozpočtu v rozsahu a forme stanovenej výrobno-hospodárskymi jednotkami, finančne hospodári a uplatňuje hmotnú zainteresovanosť podľa finančných predpisov a v rámci štatútu výrobno-hospodárskych jednotiek. Chozrasčot podniku rovnako ako výrobno-hospodárske jednotky je súčasťou plánovitého riadenia a jeho uplatňovanie musí prebiehať v jednote s plánom, s jeho tvorbou a realizáciou.

2.3.1. Vnútropodnikový chozrasčot

Uplatnenie chozrasčotných princípov v hospodárení výrobno-hospodárskych jednotiek a podnikov a prehlbovanie jeho vplyvu na zvyšovanie efektívnosti výroby a práce, predpokladá dovedenie týchto princípov do prevádzok, dielní až na jednotlivé pracoviská.

Vnútropodnikový chozrasčot je založený na porovnávaní vynaloženej práce a prostriedkov s výkonmi týchto útvarov a v podnecovaní ich činností v súlade s požiadavkami efektívnosti a kvality práce podniku. (3) Vnútropodnikový chozrasčot je tesne spätý s vnútropodnikovou organizačnou štruktúrou, s normovaním, technickou prípravou a operatívnym plánovaním výroby, s účtovníctvom rozpočtovníctvom, kalkuláciami atď.

Zavedenie a prehlbovanie vnútropodnikového chozrasčotu vyžaduje vypracovanú zdokonalenú sústavu normovania, plynulé zásobovanie materiálom a dobrú starostlivosť o nástroje, plynulé subdodávky, stanovenie pevných pravidiel podnikovej, ko-

lektívnej a osobnej zainteresovanosti atď. Tieto predpoklady umožňujú plne zapojiť pracovníkov vnútropodnikových útvarov do tvorby plánu metódou ústretového plánovania, ich aktívna účasť na lepšom využití základných fondov, na zvyšovaní kvality výroby a práce, na zhodnocovaní surovín a materiálu a na lepšom plnení i všetkých ostatných ukazovateľov, v ktorých sa odráža nielen hospodárnosť vnútropodnikových útvarov, ale i efektívnosť činnosti podnikov a výrobno-hospodárskych jednotiek ako celku. Obsah a metódy riadenia podniku v celku musia byť tvorčím spôsobom transformované do obsahu a metód riadenia vnútropodnikových útvarov. Do týchto útvarov je možné zavádzať iba tie úlohy, ktoré sú zaistené potrebným rozsahom pracovníkov, strojným zariadením, materiálom, technickou a ekonomickou dokumentáciou.

Forma vnútropodnikového chozrasčotu závisí aj na type výroby /hromadná, kusová, sériová/, na druhu technológie, na stupni technického vybavenia, na rozsahu výroby atď. (7)

Uplatnenie vnútropodnikového chozrasčotu vyžaduje priebežne zoznamovať pracujúcich s uloženými úlohami, so zverenými prostriedkami a s dosahovanými výsledkami. Nevyhnutná je hmotná a morálna zainteresovanosť pracujúcich na chozrasčotných výsledkoch. Tieto faktory do značnej miery podmieňujú i rozvoj iniciatívy pracujúcich v najrozmanitejších formách.

Vnútropodnikový chozrasčot je metóda riadenia a hospodárenia vnútropodnikových útvarov /závodov, prevádzok, dielní, útvarov predvýrobných, zásobovacích, odbytových atď./ založená na využití hodnotových nástrojov riadenia. Jeho cieľom je zväčšovať prínos vnútropodnikových útvarov k rastu efektívnosti hospodárskej činnosti podniku. Preto je vnútropodnikový chozrasčot založený:

- na plánovaní a kontrole ukazovateľov vzťahujúcich sa k hospodárnosti v činnosti vnútropodnikových útvarov. Sú to predovšetkým ukazovatele vlastných nákladov, ale tiež napr. ukazovatele produktivity živej práce, ukazovatele využitia základných a obežných prostriedkov.
- Na plánovaní a kontrole ukazovateľov vzťahujúcich sa k účelnosti /užitočnosti/ toho, čo činnosťou vnútropodnikových útvarov bolo vytvorené, t.j. vnútropodnikových výkonov /k ich sortimentu, technickej úrovni, kvalite a včasnosti/.
- Na uplatňované zodpovednosti za celkový výsledok hospodárenia vnútropodnikových útvarov a na zainteresovanosti na ňom Tento výsledok sa posudzuje podľa ukazovateľov, ktoré charakterizujú činnosť príslušného vnútropodnikového útvaru.

Jadrom vnútropodnikového chozrasčotu je chozrasčot hospodárskych stredísk. Pri ňom sa časť celkového výsledku hospodárenia zisťuje v účelnom systéme pomocou vnútropodnikových cien ako rozdiel medzi nákladmi a vnútropodnikovými výnosmi /prakticky ako úspora alebo prekročenie stanovených nákladov/

Predpokladom vnútropodnikového chozrasčotu sú predovšetkým: progresívna a úplná normatívna základňa
dobre fungujúce vnútropodnikové plánovanie
dobre fungujúci kalkulačný systém a systém tvorby vnútropodnikového rozpočtu
spoľahlivá evidencia /predovšetkým účtovníctvo/
presné vymedzenie a uplatňovanie zodpovednosti
dôsledné presadzovanie princípu odmeňovania podľa zásluh.

2.3.2 Postavenie vnútropodnikového chozrasčotu v systéme vnútropodnikového riadenia

Vnútropodnikovým riadením je ovládaný vývoj výrobných síl a hodnotových vzťahov vo vnútri podniku. Význam zdokonaľovania vnútropodnikového riadenia spočíva v tom, že v podniku sa rozhoduje o realizácii úloh hospodárskeho plánu. (6)

K dosiahnutiu tohto cieľa sa uplatňuje vo vnútropodnikovom riadení princíp vnútropodnikového chozrasčotu hlavne v týchto oblastiach:

- jednoznačné vymedzenie zodpovednosti a právomoci vnútropodnikových útvarov, vrátane ich organizačného usporiadania
- ukladanie úloh, ktoré sú v súlade s vymedzenou právomocou a zodpovednosťou jednotlivých vnútropodnikových útvarov
- požiadavka kontrolovateľnosti a merateľnosti úložených úloh
- účelné a diferencované využívanie vnútropodnikových hodnotových vzťahov ako predpoklad pre porovnanie skutočných a plánovaných nákladov a výnosov podľa vyhradených okruhov zodpovednosti za hospodárenie
- vytváranie podmienok pre rozvoj iniciatívy pracujúcich, hlavne zameranej na rozvoj socialistickej súťaže, zvyšovanie produktivity práce, znižovanie vlastných nákladov výroby, zvyšovanie kvality výrobkov a iné rozhodujúce úlohy
- využívanie účinných metód a foriem morálnej a hmotnej zainteresovanosti na dosahovaní a žiadúcom prekračovaní stanovených úloh.

2.4. Zavedenie Súboru opatrení na zdokonalenie sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva po roku 1980 a jeho dosah na chozrasčot

Koncom sedemdesiatych rokov dozreli objektívne podmienky, stalo sa nevyhnutnosťou súhrnne a komplexne riešiť pro-

blematiku zdokonaľovania sústavy plánovitého riadenia, pretože niektoré mechanizmy, kritériá, hodnotenia a hmotné podnety uplatňované v doterajšej sústave plánovitého riadenia už nezodpovedali súčasným potrebám a niektoré z nich nedostatočne podporovali úsilie o rast efektívnosti a spoločenskej produktivity práce, prežili sa.

Pri zdokonaľovaní sústavy plánovitého riadenia sa využili všetky poznatky a skúsenosti z predchádzajúceho obdobia, prirodzene, aj skúsenosti ostatných socialistických krajín, najmä ZSSR a zároveň sa v ňom premietli požiadavky a nároky, ktoré zodpovedajú potrebe intenzívneho rozvoja národného hospodárstva. Významným zdrojom, z ktorého sa mohli čerpať poznatky a skúsenosti bolo najmä uznesenie ÚV KSSZ O ďalšom zdokonaľovaní hospodárskeho mechanizmu a o úlohách straníckych a štátnych orgánov, ako aj uznesenia ÚV KSSZ a Rady ministrov ZSSR O zlepčení plánovania a zvýšení vplyvu hospodárskeho mechanizmu na zefektívňovanie výroby a skvalitňovanie práce, ktoré boli prijaté r. 1979.

Vychádzajúc z existujúcej situácie, z vnútorných a vonkajších podmienok, ako aj so zreteľom na úlohy, ktoré je naliehavo potrebné riešiť v ekonomickej oblasti, schválila vláda ČSSR 31. 1. 1980 ako súčasť prípravy siedmeho päťročného plánu dokument nazvaný Súbor opatrení na zdokonalenie sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva po roku 1980.

V uvedenom dokumente sa spolu so skvalitňovaním a zvýšením účinnosti plánovania predpokladá aj ďalší rozvoj a plnšie využívanie chozrasčotu a rozvíjanie iniciatívy a zodpovednosti hospodárskych organizácií, všetkých štrukturálnych článkov ekonomiky a ich pracovných kolektívov pri príprave a plnení plánu.

Plán ako základný nástroj riadenia, kritéria hodnotenia prínosu výrobno-hospodárskych jednotiek a podnikov k realizácii plánu a ekonomické nástroje, vrátane nástrojov finančnej, úverovej a cenovej politiky, sú výrazne orientované na uspokojovanie spoločenských potrieb, sú orientované na vysokú efektívnosť a kvalitu všetkej práce.

Organickou súčasťou zdokonaľovania sústavy plánovitého riadenia je ďalší rozvoj chozrasčotu.

Zdokonaľovanie chozrasčotu, uvádza sa v Súbore opatrení, nie je možné zabezpečiť izolovane od zdokonalenia plánovania. Plán a chozrasčot musia pôsobiť jednotne. Základnou podmienkou pre rozvoj a účinné uplatnenie chozrasčotu je vnútorne prebilancovaný a vyvážený plán, resp. sústava národohospodárskych plánov, v rámci ktorých sa zvyšuje aj úloha pôsobenia hodnotových plánov /finančného plánu, štátneho rozpočtu, menového plánu/, pričom rozhodujúci význam má kvalitný strednedobý plán.

V siedmej päťročnici sa kladie dôraz na výrazné skvalitnenie plánovacej činnosti, pričom ide najmä o zvýšenie vedeckosti, perspektívnosti, komplexnosti a prepojenosti plánovacej činnosti na všetkých úrovniach.

V nerozlučnej jednote so zdokonaľovaním plánovacej činnosti sa systémovo a dôslednejšie než doposiaľ pristupuje k rozvíjaniu chozrasčotu. Na základe pozitívnych skúseností s uplatňovaním komplexného experimentu riadenia efektívnosti a kvality sa rozvíja aj chozrasčot na úrovni výrobno-hospodárskych jednotiek.

Chozrasčot sa rozvíja od výrobno-hospodárskych jednotiek ako základného článku riadenia, až po vnútropodnikové útvary. Účinnejšie využívanie vnútropodnikového chozrasčotu vedie

k zvýšeniu aktivity a iniciatívy pracujúcich pri mobilizácii skrytých rezerv.

Chozrasčot sa v siedmej päťročnici vyvíja po línii vertikálnej, po línii horizontálnej a prierezovo.

2.4.1. Charakteristika ďalšieho vývoja vnútropodnikového chozrasčotu po r. 1980

Vnútropodnikový chozrasčot je tesne spätý s celým systémom podnikového a vnútropodnikového riadenia. K jeho ďalšiemu rozvíjaniu sa musí pristupovať v jednote s rozvojom systému riadenia podniku ako celku a vnútropodnikových útvarov.

Vnútropodnikový chozrasčot nepôsobí samostatne, izolovane, naopak, je tesne spätý s vnútropodnikovou organizačnou štruktúrou, s normovaním, technickou prípravou a operatívnym plánovaním výroby, s účtovníctvom rozpočtovníctvom, kalkuláciami atď. Nenahradzuje tieto zložky systému riadenia, ale integruje ich v ucelenú sústavu vnútropodnikového riadenia pôsobiac na dosahovanie čo najlepších konečných výsledkov hospodárskej činnosti.

Zmeny, ku ktorým došlo so zavedením Súboru opatrení v zameraní, organizácii a metódach vnútropodnikového chozrasčotu je možné charakterizovať:

1/ vnútropodnikový chozrasčot sa dôslednejšie orientuje na zvyšovanie efektívnosti a kvality vnútropodnikových útvarov

2/ širšie sa poníma celkový výsledok hospodárenia vnútropodnikových útvarov ako prínos týchto útvarov k vývoju efektívnosti a kvality hospodárskej činnosti podniku

3/ hlavným syntetickým ukazovateľom efektívnosti a kvality práce podniku sa stala rentabilita výrobných fondov. Preto orientácia vnútropodnikového chozrasčotu na zvyšovanie efektívnosti a kvality hospodárskej činnosti vnútropodnikových útvarov znamená tiež jeho orientáciu na priaznivý vývoj faktorov rentability výrobných fondov.

Celkovo musí byť teda vnútropodnikový chozrasčot zameraný na:

- znižovanie vlastných nákladov
- optimálizáciu objemu a lepšie využívanie základných prostriedkov, optimalizáciu objemu zásob a zrýchľovanie ich obratu
- rast technickej úrovne a kvality výkonov, na ich žiadúci sortiment a včasné odvážanie.

4/ do popredia vystupuje plánovanie, kontrola a stimulovanie vývoja sortimentu vnútropodnikových výkonov

5/ zvýrazňuje sa orientácia vnútropodnikového chozrasčotu pomocou hmotného a morálneho stimulovania na rast efektívnosti a kvality všetkej práce

6/ stimuluje sa nielen proces plnenia plánu, ale tiež proces tvorby progresívneho plánu, tvorčia iniciatíva pracujúcich pri jeho zostavovaní

7/ pri hodnotení činnosti vnútropodnikových útvarov sa berú v úvahu u niektorých ukazovateľov výsledky posudzovaného obdobia zároveň s kumulovanými výsledkami za predchádzajúce obdobie

8/ veľká pozornosť sa venuje sortimentu a rytmičnosti výroby, uplatňujú sa sankcie za ich nedodržanie.

2.4.2. Hlavné smery zdokonaľovania chozrasčotu výrobno-hospodárskych jednotiek a podnikov v rokoch 1981 - 85

- základným článkom riadenia v hospodárskej sfére sa stáva výrobno-hospodárska jednotka bez ohľadu na jej právnu formu /koncern, trust, odborový podnik/, pričom sa súčasne posilňuje chozrasčotné postavenie podniku ako dôležitého článku v rámci výrobno-hospodárskej jednotky,
- zvyšuje sa význam a objem vlastných zdrojov, ktoré sa vytvárajú predovšetkým zo zisku a ktoré slúžia na financovanie rozšírenej reprodukcie výrobno-hospodárskej jednotky a podnikov,
- organizácie hradia svoje plánované potreby vo financovaní a hmotnej zainteresovanosti podľa miery skutočnej tvorby vlastných plánovaných zdrojov /zisku a odpisov/,
- zvyšuje sa právomoc a zodpovednosť výrobno-hospodárskych jednotiek a podnikov pri hospodárení,
- chozrasčot sa dôraznejšie a komplexnejšie než doposiaľ zameriava na kvalitatívnu stránku reprodukčného procesu,
- hmotná zainteresovanosť výrobno-hospodárskych jednotiek a podnikov, ako aj ich pracovníkov sa zintenzívňuje, rozširuje a stáva sa náročnejšou. (13)

3. Charakteristika organizačnej štruktúry a vnútropodnikového chozrasčotu v n.p. Závody 1. mája Liptovský Mikuláš

3.1. Charakteristika organizačnej štruktúry v n.p. Závody 1. mája Liptovský Mikuláš

Závody 1. mája, národný podnik, Liptovský Mikuláš, boli zriadené na základe rozhodnutia Ministerstva ľahkého priemyslu Zriaďovacou listinou pod číslom 244-209/1951-A-III.-1, dňa 30. júla 1951.

Od 1. 1. 1969 je podnik riadený integračným zoskupením výrobno-hospodárskych jednotiek Slovakotex, Trenčín, trust textilných a odevných podnikov, generálne riaditeľstvo, Trenčín.

Závody 1. mája, národný podnik so sídlom v Liptovskom Mikuláši je štátnou hospodárskou organizáciou. Podnik zodpovedá v rámci štátneho plánu za uspokojovanie potrieb národného hospodárstva výrobkami, ktoré sú predmetom činnosti podniku a podriadených závodov, za sústavný technický a ekonomický rozvoj výroby a za efektívne hospodárenie so zverenými prostriedkami. (9)

Do podniku patria závody:
- závod 01 - Liptovský Mikuláš

ktorý je riadený priamo riaditeľom podniku, nevytvára preň zvláštne odborné útvary, ale orgány riadenia sú spoločné s orgánmi riadenia národného podniku.
Predmetom činnosti je výroba tkanín z acetátového, viskózového, polyesterového a polyamidového hodvábu. Sú to predovšetkým dekoračné a nábytkové látky, košeľoviny, tkaniny na prešívané prikrývky, plášťovky, županoviny, látky na športové účely, rôzne technické tkaniny a široký sortiment podšívkovín pre odevný priemysel. Významnou zložkou činnosti je aj výroba tepla.

- závod 02 - Stará Ľubovňa
ako samostatná výrobná jednotka III. stupňa riadenia zaoberá sa výrobou pletenín a konfekcie.
Podnik má teda 2 závody. Tie sú ďalej členené na hospodárske strediská, ktorých je v podniku 48, z čoho 27 v Liptovskom Mikuláši a 21 v Starej Ľubovni.

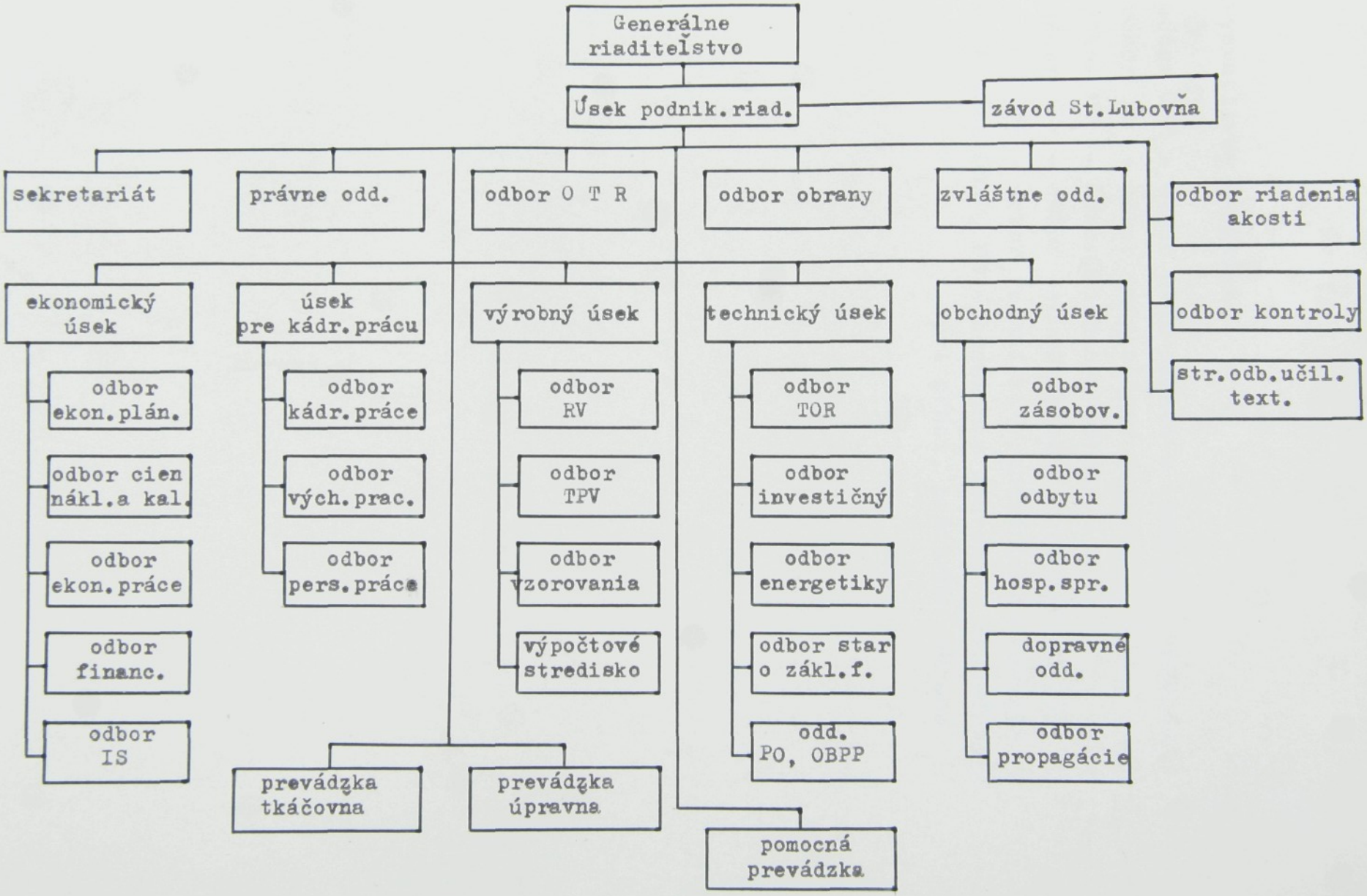
Prehľad výroby tovaru: /v tis. Kčs/

	štatistická skutočnosť	prepočítaná skutočnosť na cenovú úroveň v r. 1984	I /%/
1980	340 648	402 809	115,8
1981	406 554	466 554	106,6
1982	437 288	497 288	113,2
1983	501 521	562 841	

Zaznamenaný nárast výroby tovaru v uvedených rokoch bol spôsobený spustením Textilného kombinátu v Starej Ľubovni a dosahovaním projektovaných parametrov.

Vzhľadom na širokú problematiku témy diplomovej práce som sa zamerala na tvorbu plánov, rozpočtovníctvo a vykazovanie chozrasčotného výsledku. Zo 48 stredísk Závodov 1. mája, n.p., Liptovský Mikuláš som si vybrala hospodárske stredisko tkáčovňa, ktoré je v závode 01 v Liptovskom Mikuláši prvým výrobným stupňom a jeho výsledky nie sú ovplyvňované medzistrediskovými prevodmi ďalších výrobných stupňov.

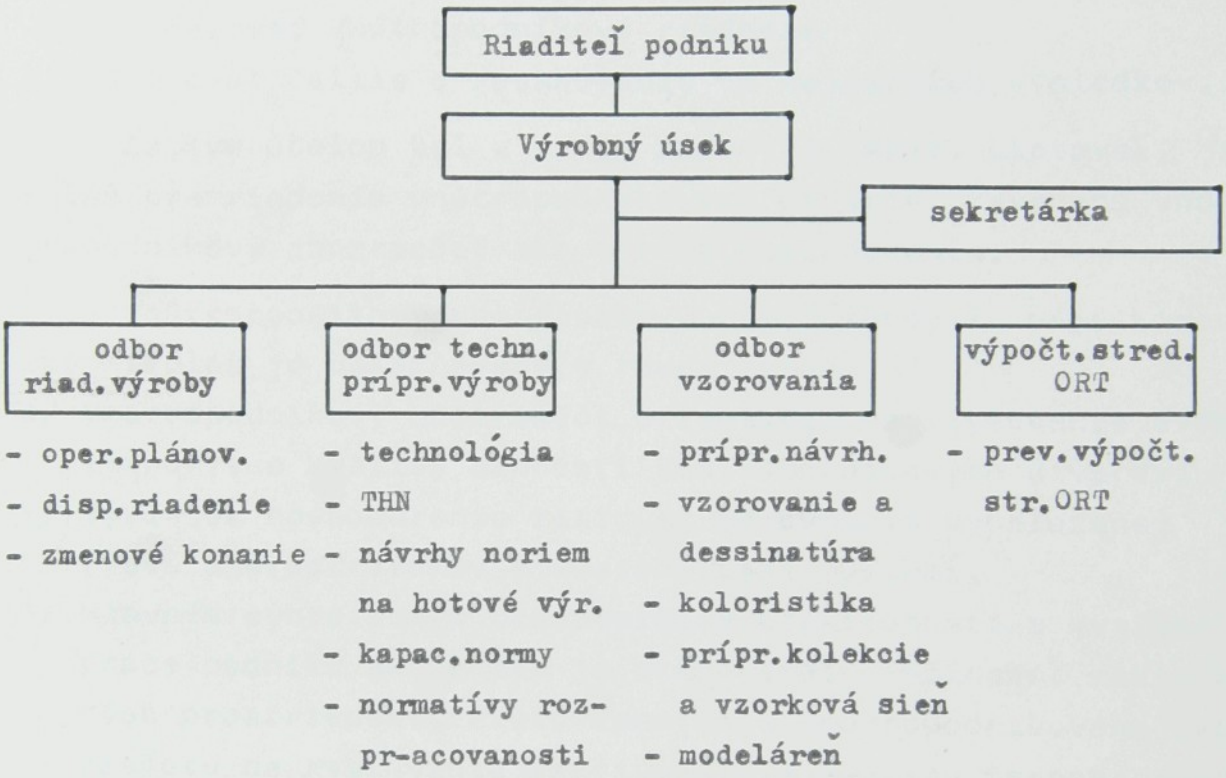
ORGANIZAČNÁ SCHÉMA n.p.ZÁVODY 1.MÁJA v LIPTOVSKOM MIKULÁŠI



Vysvetlivky skratiek:

odbor OTR - odbor organizácie a techniky riadenia
odbor IS - odbor informačnej sústavy
odbor RV - odbor riadenia výroby
odbor TPV - odbor technologickej prípravy výroby
odbor TOR - odbor technicko-organizačného rozvoja
oddelenie OBBP, PO - oddelenie ochrany a bezpečnosti pri práci, požiarna ochrana

ORGANIZAČNÁ SCHÉMA VÝROBNÉHO ÚSEKU :



3.1.1. Pravidlá vnútropodnikového chozrasčotu v n.p. Závody 1. mája Liptovský Mikuláš

Rastúci ekonomický tlak vyvolaný zmenami vonkajších i vnútorných podmienok hospodárskeho rozvoja je premietnutý do celej rady opatrení ku zdokonaleniu sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva po r. 1980, ktoré vyžadujú:
- zdokonaľovať vnútropodnikové riadenie
- podporovať úsilie o dosahovanie čo najlepších výsledkov.

Za tým účelom bol v n.p., Závody 1. mája, Liptovský Mikuláš pre riadenie vnútropodnikových útvarov, zavedený vnútropodnikový chozrasčot ako metóda hospodárenia.

Vnútropodnikový chozrasčot v n.p. Závody 1. mája Liptovský Mikuláš je uplatňovaný v rámci zásad:

1/ Vnútropodnikový chozrasčot orientovať na zvyšovanie efektívnosti a kvality činnosti vnútropodnikových útvarov.

2/ Výsledok hospodárenia zisťovať porovnaním vynaloženej práce a prostriedkov s dosiahnutými výkonmi.

3/ Hlavným syntetickým ukazovateľom efektívnosti a kvality práce podniku ako celku je ukazovateľ - účinnosť základných prostriedkov. Preto zameranie vnútropodnikového chozrasčotu na zvyšovanie efektívnosti a kvality hospodárskej činnosti vnútropodnikových útvarov je orientované na priaznivý vývoj faktorov pôsobiacich na účinnosť základných prostriedkov, predovšetkým
- na znižovanie vlastných nákladov
- na optimálizáciu objemu základných prostriedkov a ich lepšie využívanie,
- na minimalizáciu ich prestojov
- na podstatne výraznejší rast technicko-ekonomickej úrovne a kvality výkonov.

4/ Vnútropodnikové útvary sa riadia štruktúrou kalkulácií a rozpočtov a ich zainteresovanosť a zodpovednosť je spojená s celkovým znížením vlastných nákladov, aj so znížením jednotlivých nákladových položiek pri uplatňovaní zásady, že úspora niektorého druhu nákladov nesmie vyvolať ekonomicky nezdôvodnený rast iných nákladov, ani nesmie dôjsť ku zhoršeniu kvality výkonov.

5/ K zvýrazneniu orientácie vnútropodnikových útvarov na kvalitu a efektívnosť práce celého podniku, výrazne hmotne aj morálne stimulovať.

6/ Stimulovať nielen proces plnenia plánu, ale tiež proces tvorby progresívneho plánu.

7/ Do vnútropodnikových útvarov v rámci operatívneho plánu výroby je možné dovádzať len tie podnikové úlohy, ktoré sú zaistené všetkými potrebnými /pracovnými silami, strojným zariadením, materiálom, technickou a ekonomickou dokumentáciou/.

Uplatnením týchto zásad by sa malo dosahovať, aby všetky hospodárske strediská dokonalejším plnením svojich dielčích úloh zabezpečovali plnenie celkových úloh podniku v čo najvyššej efektívnosti a kvalite práce, aby vyrobené výrobky čo najdokonalejšie uspokojili potreby národného hospodárstva. (11)

3.1.1.1. Normy, kalkulácie a rozpočty

Úroveň realizácie všetkých vnútropodnikových činností je podmienená najmä kvalitou metód a nástrojov vnútropodnikového riadenia a ich adekvátneho uplatňovania v praxi.

Účinnosť a efektívnosť vnútropodnikového chozrasčotu je v značnej miere závislá na dobrej úrovni a stálom zdokonaľovaní normatívnej základne do ktorého patria:

a/ technicko-hospodárske normy /THN/, ktoré majú lineárny vzťah k výrobku alebo jeho častiam. Stanovuje sa najmä spotreba:

- materiálov a surovín ako materiálové normy
- živej práce ľudí ako výkonové normy
- rôznych časov, hlavne strojov ako kapacitné normy

b/ normatívy

- plánovacie normatívy pre jednotlivé typové sústavy operatívneho plánovania výroby
- normatívy stavov rôznych zásob ako celku /materiálových, nedokončenej výroby, hotových výrobkov/, alebo ich štruktúry
- normatívy, ktorá sa usmerňuje nejednicová oblasť práce, výroby a nákladov ako tzv. normatívy obsluhy strojov a zariadení, priebežného času výroby a opravárskych a údržbárskych výkonov, normatívy spotreby palív a energií, normatívy početných stavov pracovníkov atď.

c/ limity - nedajú sa určiť podľa výpočtov a preto sa stanovujú ako úhrn komplexných položiek.

Správne vytvorená, spoľahlivo fungujúca a účelne využívaná normatívna základňa je základným predpokladom najmä pre zostavovanie kalkulácií a tvorbu cien, zaostávajúcich objektívnych plánov a rozpočtov.

Dôležitou činnosťou je plánovanie hodnotových ukazovateľov, predovšetkým rozpočtov nákladov hospodárskych stredísk a zostavovanie kalkulácií nákladov.

Vnútropodnikové rozpočty sa zostavujú za jednotlivé hospodárske strediská. Rozpočty nákladov a výnosov hospodárskych stredísk sú orientované na potreby vnútropodnikového riadenia a nadväzujú na predbežné kalkulácie a vnútropodnikové ceny.

Cieľom rozpočtu hospodárskeho strediska je prispieť k dosahovaniu čo najvyššej hospodárnosti a efektívnosti fungovania podniku ako celku. Na to je potrebné zostavovať rozpočet na báze normovania priamych a nepriamych nákladov. Súčasne je potrebné presne stanoviť, za ktoré náklady stredisko zodpovedá úplne, čiastočne, respektíve vôbec nezodpovedá.

Podľa obdobia sa zostavujú rozpočty:
- ročné - s členením na jednotlivé štvrťroky
- štvrťročné - s členením na jednotlivé mesiace.

Kalkulácia je stanovenie vlastných nákladov na jednotku vyrábanej produkcie. Je dôležitým nástrojom riadenia ekonomicko-hodnotových vzťahov v podniku. Úlohou kalkulácií je poskytovať reálny základ na výpočet veľkopodnikových cien, umožňovať rozbor nákladov na jednotku produkcie podľa nákladových druhov a vnútropodnikových útvarov, poskytovať podklady pre ďalšiu racionalizáciu komplexného vnútropodnikového chozrasčotu riadenia, poskytovať podklady na kontrolu a hodnotenie hospodárnosti hospodárskych stredísk. (14)

Vo vnútropodnikovom riadení sú používané tieto druhy kalkulácií:
- predkalkulácia - sa vypracováva pre posúdenie ekonomickej účelnosti zariadenia výrobku do výroby
- cenová kalkulácia - sa vypracováva pre každý výrobok podľa záväznej metodiky pre príslušný výrobný odbor a podľa platných cenových predpisov. Je podkladom pre vyhlásenie veľkoobchodnej ceny výrobku.
- plánová kalkulácia - sa zostavuje na základe ročného plánu nákladov. Musí zohľadňovať požadované zníženie nákladov a zabezpečovať plánovaný zisk. Zostavuje sa na úrovni technológie, noriem a ostatných výrobných podmienok v plánovacom období, nadväzuje na ročný rozpočet.

- východisková kalkulácia - je posledne platná operatívna kalkulácia pred plánovaným rokom.
- operatívna kalkulácia - zostavuje sa na základe operatívnych noriem platných v období zostavovania operatívnych kalkulácií. Vyjadruje dosiahnutú úroveň techniky, technológie, organizácie výroby.
- výsledná kalkulácia - zostavuje sa na základe skutočných ročných nákladov na jednotlivé výrobky. (9)

3.1.2. Vnútropodnikové riadiace väzby pri tvorbe plánu n.p. Závody 1. mája, Liptovský Mikuláš

3.1.2.1. Ústretový plán

Súčasťou zdokonaľovania sústavy plánovitého riadenia je aj uplatnenie metódy ústretového plánovania.

Podstata ústretového plánovania spočíva v prijatí a zabezpečovaní náročnejších plánov na jednotlivých stupňoch hospodárskeho riadenia, ako je rozpis päťročnice na jednotlivé roky, v prevzatí vyšších úloh vnútropodnikovými útvarmi a jednotlivcami v porovnaní s rozpisom úloh. Na základe ústretového plánovania sa má pri vypracovaní návrhov ročných plánov dosiahnuť, aby rezervy na každom pracovisku, v každom závode, podniku a v celom národnom hospodárstve boli známe už pri tvorbe plánu a mohli sa plánovite využiť pri zabezpečovaní dynamického a proporcionálneho rozvoja celej ekonomiky. (16)

Ústretové plánovanie je prístup, ktorý spája princípy plánovitosti a iniciatívy pracovných kolektívov. Odhaľovanie a využívanie vnútorných rezerv formou aktívnej účasti pracujúcich a ich premietanie do ústretových plánov, je príspevkom k rýchlejšiemu dosiahnutiu cieľov, ako stanovoval schválený

päťročný plán pre príslušné ročné obdobie. Nové prvky sústavy riadenia národného hospodárstva majú viesť k zmene v prijímaní vyšších, spoločensky žiadúcich úloh pracovnými kolektívmi a jednotlivými pracovníkmi.

Základnou črtou ústretového plánovania je úsilie prekonať najmä kvalitatívne úlohy päťročného plánu pri neprekročení plánom vymedzených limitov a prostriedkov. Navrhnuté zvýšenie kvalitatívnych úloh sa však musí dôsledne podriaďovať možnostiam a potrebám národného hospodárstva. Ústretové plány musia preto kalkulovať s nezvýšenou spotrebou všetkých druhov zdrojov a majú sa zameriavať na využívanie rezerv a z nich utvárať lepšie kvalitatívne výsledky svojej činnosti.

V záujme takéhoto chápania ústretového plánovania by sa do prípravy ročných plánov mali zapájať čo najširšie pracovné aktívy - komplexné racionalizačné brigády, zlepšovatelia a vynálezci, poprední robotníci a brigády socialistickej práce a hľadať možnosti intenzifikácie výroby, zvyšovania kvality výrobkov a zhospodárňovania výrobných procesov vo všetkých oblastiach.

Premietnuté do vnútornej praxe Závodov 1. mája, n.p. v Liptovskom Mikuláši je stále viac žiadúce, aby sa na riadení závodu resp. podniku ako celku, obzvlášť v otázkach ekonomickej efektívnosti a kvality, ďaleko viac podieľali nižšie organizačné stupne, jednotlivé výrobné prevádzky a ostatné vnútropodnikové útvary.

1/ Základným východiskom pre organizovanie ústretového plánovania je päťročný plán /popr. smernica/, rozpracovaný na vnútropodnikové útvary podľa jednotlivých rokov.

2/ Úlohou vedúcich pracovníkov je vytvárať všestranné podmienky k rozvinutiu ústretového plánovania.

3/ Vedúci pracovníci podniku rozpracujú päťročný plán /popr. smernicu/ a stanovia úlohy, limity prostriedkov a nástrojov hmotnej stimulácie podriadeným útvarom a to v takých ukazovateľoch a vzťahoch, ktoré čo najlepšie a najzrozumiteľnejšie vyjadrujú predpokladaný prínos každého vnútropodnikového útvaru.

4/ Dielenské výbory ROH by mali uskutočniť aktívy, na ktorých oboznámia všetkých pracujúcich s úlohami, ktoré vyplývajú z päťročného plánu na príslušný rok.

5/ Jednotlivé prevádzky zapracujú prínosy ústretového plánovania do svojho návrhu ročného plánu a to:
- sprogresívnením kvalitatívnych ukazovateľov plnom rozsahu
- zvýšenie výroby len vtedy, ak je výroba zabezpečená materiálom a odbytom.

6/ Vedenie závodu resp. podniku preskúma efektívnosť návrhu, správnosť výpočtu prostriedkov hmotnej stimulácie, ako aj dodavateľské zabezpečenie prípadných materiálových potrieb a na podklade toho rozhoduje o zapracovaní prínosu ústretového plánovania do podnikového návrhu a informuje o tom príslušný vnútropodnikový útvar.

3.1.2.2. Zostavovanie ročného resp. štvrťročného plánu

Zostavovanie ročného resp. štvrťročného plánu po vertikálnej línii a z časového hľadiska sa uskutočňuje nasledovne:

a/ tvorba ročného plánu
- počiatkom roku obdrží podnik od nadriadeného orgánu /VHJ/ smernicu pre príslušný rok
- podnik ju rozpíše na jednotlivé vnútropodnikové útvary
- v období február - marec upresňuje smernicu v príslušnom roku na platné ekonomické podmienky
- marec - apríl - upresnenie smernice plánu podľa jednotlivých vnútropodnikových útvarov

- pracujúci sa oboznamujú s navrhovanými úlohami v apríli až máji na výrobných poradách prevádzok
- prijímajú individuálne aj kolektívne záväzky na splnenie resp. prekročenie plánovaných úloh v období máj - jún
- v júni sa predkladá návrh ústretového plánu vnútropodnikových útvarov
- z nich vychádza ústretový plán podniku
- v období júl - december prehodnocuje návrh plánu nadriadený orgán
- v decembri sa prevedie ročný rozpis úloh vykonávacieho plánu
- začiatkom nového kalendárneho roku sa prevedie rozpis úloh na vnútropodnikové útvary
- oboznámia sa s nimi pracujúci
- na splnenie plánovaných úloh ročného vykonávacieho plánu prijímajú individuálne a kolektívne záväzky

b/ tvorba štvrťročného plánu

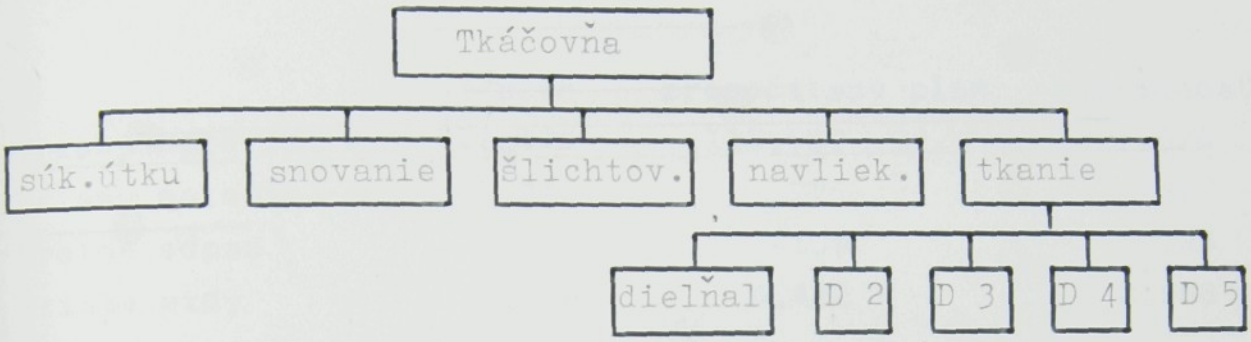
časť plánu	termín pred príslušným štvrťrokom	zodpovedá vedúcemu odboru
Spracovanie návrhu sortimentnej skladby pre ponuku odberateľom a predloženie vedúcemu odbytu a ekonomického plánovania.	130 dní	riadenia výroby
Prevedenie ponuky odberateľom	120 dní	odbytu
Výsledky hospodárskych zmlúv hotových výrobkov v rozdelení na jednotlivé mesiace a ekonomické smerovanie s prípadnými farebnými, adjustačnými a expedičnými dispozíciami predložiť vedúcemu odbytu riadenia výroby a ekonomického plánovania	80 dní	odbytu

Pravidelné týždenné predkladanie prehľadu sortimentu dodatočne umiestneného /potvrdeného HZ/ s farebnými dispozíciami a pod. vedúcemu odboru riadenia výroby a ekonomického plánovania	do 25. dňa nového štvťroka	odbytu
Správa o naplnení hospodárskych zmlúv sa predkladá k prerokovaniu do pracovnej porady riaditeľa podniku	70 dní	ekonomického plánovania
Predloženie ku schváleniu výrobnému námestníkovi, obchodnému námestníkovi k naplneniu výroby príslušného štvrťroka ako podklad pre vypracovanie ostatných častí tzv. predbežného štvrťročného plánu	60 dní	odbytu,MTZ, riadeniavýroby, ekonomického plánovania
Prepočítaný sortiment do m^2, bm, ks, predloženie vedúcemu odboru energetiky	55 dní	riadenia výroby
Uplatnenie u vedúceho odboru MTZ požiadavky na materiálové krytie schváleného sortimentu výroby	55 dní	riadenia výroby
Schválený sortiment výroby sa predkladá vedúcemu odboru plánovaných nákladov a cien k vypracovaniu rozpočtov, výkonov, nákladov a hospodárskeho výsledku za vnútropodnikové útvary a celý podnik a vedúcemu ekonomiky práce pre vypracovanie plánu práce a miezd	50 dní	riadenia výroby ekonomického plánovania

Plán spotreby a dodávok tepla, elektriny a spotreby vody	50 dní	energetiky
Plán odpisov	50 dní	informačnej sústavy
Plán generálnych orpáv, bezpečnostných opráv, fond údržby	50 dní	starostlivosti o ZF
Plán odbytu	40 dní	odbytu
Spracovanie hodnotových ukazovateľov plánu výroby /VT, HV a HO/ a odovzdanie odboru odbytu, PNaC a ekonomiky práce	40 dní	plánovania
Plán práce	40 dní	ekonomiky práce
Plán materiálnotechnickej základne	30 dní	materiálnotechnickej základne
Plán nákladov, výkonov a hospodárskeho výsledku	20 dní	PNaC
Prerokovanie štvrťročných plánov vnútropodnikových útvarov v pracovnej porade riaditeľa podniku s prehľadom hlavných ukazovateľov štvrťročného plánu a odovzdanie štvrťročného plánu vedúcim vnútropodnikových útvarov	15 dní	odbytu, MTZ, PNaC, ekonomického plánovania,
Predloženie skutočných sortimentných mánk a prípadne predstihového plnenia ku koncu uplynulého štvrťroku s návrhom sortimentu na zaradenie do plánu výroby v príslušném štvrťroku	25. dňa príslušného štvrťroka	riadenia výroby

3.1.3. Charakteristika hospodárskeho strediska - tkáčovňa

Tkáčovňa je hospodárske stredisko závodu 01.



V hospodárskom stredisku tkáčovňa sa vyrábajú umelohodvábne tkaniny s prevažnou väzbovou technikou: plátno, keper, atlas a v menšej miere aj so zložitou väzbovou technikou žakarskou. Vyrábané tkaniny sa používajú na dámske šatovky, dekoračné účely, technické účely, športové odievanie a pod. Tieto tkaniny sa však vyrábajú na morálne zastaralých a fyzicky opotrebovaných strojoch. Ide o tkáčske stroje Benninger Z, ktoré sa nachádzajú v počte 1 308 ks, K-58 so 72 kusmi, P-105 230 kusov. Tieto boli inštalované v období 1949-50. Od tejto doby pracujú na 2 smeny. Výroba zrebných tkanín je 22,400 tis. bm, čo je 27,600 tis. m^2.

V najbližšej dobe sa uvažuje s modernizáciou tkáčovne. Cieľom je prejsť u všetkých druhov tkanín na jednotnú šírku vyrábaných tkanín, a to na šírku 140 cm. V tejto súvislosti sa uvažuje dosiahnuť výrobu 23,701 tis. b.m. hodvábnych tkanín, čo predstavuje zvýšenie v m^2 na 142,15 %.

Tabuľka č. 1

r. 1981 /v tis. Kčs/

	plán	prepočítaný plán	skutočnosť
Priamy materiál A	111.472	113.569	113.676
Priamy materiál B	749	775	527
Vratný odpad	-107	-109	-123
Priame mzdy	8.266	8.422	8.668
Ostatné priame náklady	1.652	1.683	1.733
Priame náklady spolu	122.032	124.340	124.481
Výrobná réžia	40.611	41.319	40.213
Správna réžia	14.753	14.993	14.993
Náklady celkom	177.395	180.652	179.688
HO plný	184.849	188.271	188.271
zľavy	4.058	4.103	4.182
HO po zľavách	180.791	184.168	184.089
Kalkulovaný zisk	+3.396	+3.516	+3.437
Chozrasčotný výsledok	-	-	+ 964
Hospodársky výsledok strediska	+3.396	+3.516	+4.401

Tabuľka č. 2

r. 1982 /v tis. Kčs/

	plán	prepočítaný plán	skutočnosť
Priamy materiál A	118.840	120.047	120.334
Priamy materiál B	1.185	1.187	954
Vratný odpad	- 105	- 108	- 140
Priame mzdy	8.026	8.126	8.525
Ostatné priame náklady	1.605	1.624	1.814
Priame náklady spolu	129.549	130.876	131.487
Výrobná réžia	42.290	42.762	41.587
Správna réžia	14.759	14.963	14.963
Náklady celkom	186.598	188.601	188.037
HO plný	196.701	198.040	198.040
zľavy	4.391	4.416	4.375
HO po zľavách	192.310	193,624	193.665
Kalkulovaný zisk	+5.712	+5.023	+5.064
Chozrasčotný výsledok	-	-	+ 564
Hospodársky výsledok strediska	+5.712	+5.023	+5.628

Tabuľka č. 3

r. 1983 /v tis. Kčs/

	plán	prepočítaný plán	skutočnosť
Priamy materiál A	120.024	123.773	124.408
Priamy materiál B	1.114	1.141	968
Vratný odpad	- 106	- 109	- 126
Priame mzdy	8.316	8.341	9.166
Ostatné priame náklady	1.663	1.666	1.833
Priame náklady spolu	131.011	134.812	136.249
Výrobná réžia	42.088	43.495	42.652
Správna réžia	17.432	18.062	18.062
Náklady celkom	190.531	196.369	196.963
HO plný	201.668	207.001	207.001
zľavy	4.699	4.823	4.352
HO po zľavách	196.969	202.178	202.649
Kalkukovaný zisk	+6.438	+5.809	+6.280
Chozrasčotný výsledok	-	-	- 594
Hospodársky výsledok strediska	+6.438	+5.809	+5.686

4. Zhodnotenie uplatňovania chozrasčotu a návrhy na vylepšenie

4.1. Zhodnotenie uplatňovania chozrasčotu v tkáčovni

Pre zhodnotenie uplatňovania chozrasčotu bol vypracovaný prehľad ukazovateľov, podľa doposiaľ používanej metodiky pre vyhodnocovanie chozrasčotného výsledku v prevádzke tkáčovňa za roky 1981 až 1983 v jednotnej cenovej a metodickej úrovni.

Plán: predstavuje plánovanú úroveň nákladov na plánovaný sortiment s určením plánovanej výšky hospodárskeho výsledku. Tieto údaje naväzujú na ukazovatele ročného vykonávacieho plánu Závodov 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš.

Prepočítaný plán: predstavuje prepočet skutočnej výroby podľa sortimentu plánovanými kalkuláciami príslušného obdobia. Zohľadňuje zámeny sortimentu a pri raste výkonov hrubého obratu priznáva fixné náklady tempom rastu výkonov.

Skutočnosť: obsahuje skutočne vynaložené náklady na výrobu za príslušné obdboie.

Zámeny sortimentu v podstate môžu byť:

a/ priznané operatívnym plánom výroby a to:
- na základe dodatočne uzatvorených hospodárskych zmlúv
- na vyrovnanie sklzov z predchádzajúceho obdobia v dôsledku neplnenia plánovanej kvality samotnou prevádzkou tkáčovňa, alebo ďalšieho výrobného stupňa - prevádzky úpravňa, alebo tiež v dôsledku nedostatku základného materiálu

b/ nepriznané operatívnym plánom výroby tzv. svojvoľným zaradením do výroby.

Za chozrasčotný hospodársky výsledok strediska tkáčovňa sa považuje rozdiel nákladov celkom medzi prepočítaným plánom

a skutočnosťou. Takto hodnotený chozrasčotný hospodársky výsledok neobsahuje ďalšie podstatné vplyvy, ktoré ovplyvňujú plnenie hospodárskeho výsledku a nezohľadňuje objektívne podiel tkáčovne na plnení hospodárskeho výsledku z hľadiska závodu resp. podniku.

Zo sledovaných rokov 1981 až 1983 je to zrejmé najmä u roku 1982 /viď tabuľku č. 2/. Plán určil prevádzke tkáčovňa hospodársky výsledok +5.712 tis. Kčs. Plán hrubého obratu sa prekročil o 0,7 %, ale zámenom sortimentu s horšou efektívnosťou sa nedosiahol plánovaný kalkulovaný zisk o 689 tis. Kčs. Podľa platnej metodiky takto vypočítaný kalkulovaný zisk, po úprave o skutočne dosiahnuté zľavy, prevádzka tkáčovňa odviedla na realizáciu do strediska odbytu. Do svojho chozrasčotného hospodárskeho výsledku si tkáčovňa započítala rozdiel nákladov celkom medzi prepočítaným plánom a skutočnosťou a vykázala zisk 564 tis. Kčs, ktorý sa však nemohol objaviť v celkovom hospodárskom výsledku za podnik, pretože tkáčovňa nezabezpečila plánovaný hospodársky výsledok o 84 tis. Kčs.

4.1.1. Návrh na vylepšenie chozrasčotného výsledku v tkáčovni

Hospodárske stredisko tkáčovňa si v roku 1982 vykázalo chozrasčotný výsledok +564 tis. Kčs, ktorý bol ovplyvnený jednak lepším hospodárením ako ukladal plán a taktiež, a to v prevažnej miere, aj zámenom sortimentu. Tento zisk bol neobjektívny pretože v skutočnosti tkáčovňa z hľadiska závodu nezabezpečila plánovaný hospodársky výsledok o 84 tis. Kčs, práve vplyvom zmeny sortimentu.

Objektívnejší obraz práce a hospodárenia hospodárskeho strediska by nám dal chozrasčotný hospodársky výsledok vypočítaný ako hospodársky výsledok strediska celkom, v ktorom už sú zahrnuté vplyvy sortimentu a kvality.

Pri navrhovanej zmene vykazovania chozrasčotného výsledku by bolo plnenie v jednotlivých rokoch nasledovné:

	pôvodne vyhodnocovaný /v tis. Kčs/	po navrhovanej zmene /v tis.,Kčs/
1981	+964	+1 005
1982	+564	- 84
1983	-594	- 752

Takto sledovaný a vykazovaný chozrasčotný hospodársky výsledok dáva správnejší obraz o hospodárení strediska o jeho podiele na tvorbe hospodárskeho výsledku za závod.

4.1.2. Ústretový plán v tkáčovni

V zmysle "pravidiel ústretového plánovania" Závodov 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš by sa prevádzak tkáčovňa mala zameriavať najmä na:

a/ vyššie využívanie kapacít na výrobu hodvábnických tkanín
b/ zvyšovanie kvality výrobkov, znižovanie počtu výrobkov v nižších akostných triedach, znižovanie rozsahu zmätkov
c/ plnenie sortimentu v čase, množstve a kvalite podľa operatívneho plánu výroby
d/ šetrenie základného materiálu, náhradných dielcov a textilných utenzílií oproti norme
e/ zvyšovanie produktivity práce cestou racionalizácie prác, spotreby práce, noriem obsluhy a skvalitňovaním noriem početných stanov pracovníkov
f/ znižovanie úrovne neproduktívnych nákladov
g/ maximálne využívanie novej tkáčskej techniky
h/ zvyšovanie účinnosti základných prostriedkov a zvyšovanie smennosti
ch/ znižovanie nákladov na pomocné, obslužné a správne činnosti racionalizáciou týchto prác
i/ urýchľovanie racionalizácie. (17)

Pravidlá ústretového plánovania boli prijaté roku 1981. Napriek podrobnému vypracovaniu a zdôvodneniu ústretového prístupu z nižších riadiacich stupňov, prevádzka tkáčovňa neprijala ani jeden ústretový plán.

Príčiny tohto javu by sme mohli vidieť v nedostatočnej riadiacej práci vedúceho prevádzky a majstrov pri propagovaní dôležitosti a aj výhod, ktoré by priniesol splnený ústretový plán.

Je potrebné dosiahnuť zásadný obrat v organizovaní účasti pracujúcich na príprave plánov. Získavať ich pre aktívny podiel na ústretovom plánovaní pri tvorbe návrhov ročných plánov na základe úloh, limitov a ekonomických podmienok.

Dôležité je účinnejšie využívať obdobie, vymedzené na spracovanie návrhov plánu, na zoznámenie pracovných kolektívov a jednotlivcov s úlohami podniku, závodu a pracovísk. Zabezpečiť najmä prerokúvanie návrhu ročných plánov s najširším okruhom pracujúcich a konkrétne orientovať súťažiace kolektívy, BSP, komplexné racionalizačné brigády, novátorov a zlepšovateľov na odkrývanie vnútorných rezerv.

Po získaní pracujúcich, aby prijali a plnili ústretový plán je potrebné toto odhodlanie zabezpečiť uplatnením vnútropodnikového chozrasčotu, kde odbory musia poskytnúť maximálnu podporu a pomoc, už i preto, že je to rýchle mobilizovateľný a investične vôbec nenáročný zdroj rastu produktivity práce, efektívnosti a kvality výroby.

5. ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo vymedzenie stručnej podstaty chozrasčotu ako metódy plánovitého riadenia a hospodárenia, vymedzenie vnútropodnikových riadiacich väzieb v závislosti na zásadách chozrasčotu a konkrétne ukázať uplatňovanie vnútropodnikového chozrasčotu v praxi.

V teoretickej časti diplomovej práce som stručne rozobrala pojem chozrasčot, príčiny existencie chozrasčotu ako metódy plánovitého riadenia a hospodárenia, ktorá sa môže uplatňovať len v podniku s relatívne ekonomickou a právnou samostatnosťou. Bol vymedzený pojem vnútropodnikový chozrasčot v náväznosti na vnútropodnikovom riadení. Zložitosť organizácie podniku vyžaduje riadenie jeho jednotlivých článkov, aby sa mohol splniť cieľ celého podniku. K tomu účelu slúži vnútropodnikové riadenie, ktoré sa odlišuje vo viacerých svojich rysoch a úlohách od podnikového riadenia. Vnútropodnikové riadenie používa priame a nepriame nástroje, ktorých použitie závisí od vymedzenej právomoci a zodpovednosti riadiaceho subjektu. Rozobrala som jednotlivé úrovne vnútropodnikového riadenia z hľadiska nástrojov a metód vnútropodnikového chozrasčotu a z hľadiska rozsahu hospodárskej činnosti, právomoci a zodpovednosti.

V závere teoretickej časti zhrňujem prínos Súboru opatrení k zdokonalenej sústave plánovitého riadenia národného hospodárstva po r. 1980 a jeho dosah na metódu chozrasčotu a uvádzam hlavné smery zdokonaľovania chozrasčotu v rokoch 1981 -1985.

V praktickej časti sa zaoberám vnútropodnikovým chozrasčotom a jeho uplatňovaním v Závodoch 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš. Roku 1981 tu boli vydané "Pravidlá vnútropodnikového

chozrasčotu", ktoré sa v stále väčšej miere uplatňujú v praxi.

Zo širokej problematiky chozrasčotu som sa zamerala na tvorbu plánov, rozpočtovníctvo a vykazovanie chozrasčotného výsledku.

Základným nástrojom chozrasčotu ako metódy plánovitého riadenia a socialistického hospodárenia je plán. V Závodoch 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš sa zostavovanie plánu prevádza dôsledne po vertikálnej línii. S úlohami, ktoré majú byť zahrnuté v plánoch, sú oboznamovaní všetci pracujúci. Nedostatkom sa ukazuje však to, že pracujúci vyvinuli dosiaľ málo iniciatívy pri prijímaní ústretových plánov, čo je výsledkom nedostatočnej riadiacej práce vedúcich prevádzok a majstrov.

Pre zhodnotenie vnútropodnikového chozrasčotu som si vybrala z hospodárskych stredísk tkáčovňa, základného závodu 01 v Liptovskom Mikuláši stredisko tkáčovňu, ktoré je prvým výrobným stupňom a jeho výsledky nie sú ovplyvňované medzistrediskovými prevodmi ďalších výrobných stupňov. Bolo zistené, že chozrasčotný výsledok, ktorý sa počíta z rozdielu nákladov celkom v prepočítanom pláne a skutočnosti, nezodpovedá objektívnej skutočnosti, pretože tu nie sú zahrnuté vplyvy zmeny sortimentu a kvality. Navrhujem preto za chozrasčotný hospodársky výsledok považovať hospodársky výsledok strediska celkom. Tento dáva objektívnejší obraz práce a hospodárenia strediska, pretože sú v ňom zahrnuté aj vplyvy zmeny sortimentu a kvality.

Zlepšenie úrovne riadenia a aj hospodárenia v tkáčovni by mala priniesť aj plánovaná progresívna modernizácia. Postupne sa prechádza od množstva zastaralých typov strojov k modernejším - PN 170 AF, NOPAS OK-3 atď. Je snaha o zníženie počtu typov tkáčskych stavov, čím dôjde ku skvalitneniu riadiacej práce v tomto hospodárskom stredisku. Tomuto cieľu by

malo napomôcť aj účinnejšie využívanie podsystému operatívneho riadenia tkáčovne ŠVUT Monitoru, ktorý poskytuje údaje o produkcii strojov, pretrhovosti, čase prestojov, poruchovosti strojov a iné. Tieto poskytované údaje by sa mali využiť na zlepšenie organizácie práce, normovaní, úsporu základného materiálu a podobne. Jeho výstupy sú dosiaľ, najmä zo strany majstrov pri ich riadiacej práci, využívané len čiastočne a nepravidelne.

Všetky navrhované zmeny a dôslednejšie uplatňovanie metódy chozrasčotu by mali viesť k vyššej úrovni riadenia, k lepším výsledkom a tým aj k vyššiemu uspokojovaniu rastúcich potrieb nášho ľudu.

"Príkazom doby je urobiť všetko pre to, aby sa v našej ekonomike dosiahlo maximum s minimálnymi prostriedkami, aby prístupy a metódy práce, najmú vedúcich pracovníkov zodpovedali týmto náročným a zložitým podmienkam... Každý má čo zlepšovať na svojej práci. Vyžaduje to nielen slovne sa prihlásiť k požiadavkám efektívnosti, ale najmä rozhodné činy v ich uvádzaní do života." (18)

Súhrn ekonomických podmienok budúceho hospodárskeho vývoja ďalej zvyšuje nároky na rast efektívnosti v dlhodobom rozvoji ekonomiky. Tomuto cieľu v podstate zodpovedajú prvky Súboru opatrení, najmä rozvíjanie a uplatňovanie chozrasčotných vzťahov vyplývajúcich z úloh národohospodárskeho plánu.

Slovom, ide o to, dosiahnuť podstatné zmeny v charaktere ďalšieho rozvoja socialistickej spoločnosti, o to, aby sme vstúpili do nového obdobia, do obdobia, ktoré môžeme nazvať obdobím intenzívnejšej výstavby socializmu. Vyžadujú si to jednak potreby nášho vnútorného vývoja, ako aj internacionálne úlohy a povinnosti, ktoré vyplývajú z nevyhnutnosti udržať, ale ešte zvýšiť náš vklad do rozvoja celého socialistického spoločenstva, do boja za mier a upevňovanie obrany socializmu a do rozmachu svetového revolučného hnutia.

Zoznam použitej literatúry:

1/ K zdokonaleniu sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva. Malý slovník zdokonalenej sústavy plánovitého riadenia, č. 9., Práca, Praha 1981

2/ Rypola, J.: Kurz politickej ekonómie socializmu I., VŠE, Praha 1979

3/ Stručný slovník ku zdokonaľovaniu sústavy riadenia národného hospodárstva, Svoboda, Praha 1981

4/ XVI. zjazd KSČ, Pravda, Bratislava 1981

5/ Hoffmann, V. a kol.: Ekonomika a riadenie socialistického priemyslového podniku, SNZL/ALFA, Praha 1978

6/ Slezáková, P.: Prehĺbenie vnútropodnikového chozrasčotu DP, VŠST 1982

7/ K zdokonaleniu sústavy plánovitého riadenia národného hospodárstva. Malý slovník zdokonalenej sústavy plánovitého riadenia, č. 6., Práca, Praha 1981

8/ Hradecký, M. - Hollý, R. - Štibráni, I.: Vnútropodnikové riadenie, SNTL, Praha 1974

9/ Pravidlá vnútropodnikového riadenia, Závody 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš 1977

10/ Súbor opatrení ku zdokonalenej sústave plánovitého riadenia národného hospodárstva po roku 1980, HN-46/1980

11/ Pravidlá vnútropodnikového chozrasčotu, Závody 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš 1981

12/ Poučenie z Krízového vývoja v strane a spoločnosti po XIII. zjazde KSČ, Pravda, Bratislava 1980

13/ Grohmann, S.: Chozrasčot v etape budovania rozvinutej socialistickej spoločnosti, Pravda, Bratislava 1983

14/ Jemala, Ľ.: Vnútropodnikové riadenie, Práca, Bratislava 1983

15/ K zdokonaleniu plánovitého riadenia národného hospodárstva, Pravda, Bratislava 1980

16/ Účasť pracujúcich na riadení výroby v podmienkach zdokonalenej sústavy plánovitého riadenia, Práca, Bratislava 1982

17/ Pravidlá ústretového plánovania, Závody 1. mája, n.p. Liptovský Mikuláš 1981

18/ Zborník materiálov z 5. zasadnutia ÚV KSČ dňa 9. decembra 1981, Pravda, Bratislava

19/ Zasadnutie ÚV KSČ v dňoch 25. a 26. marca 1980, Pravda, Bratislava 1980

V 182/T 84