

VĚDECKÝ ČASOPIS

ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

5

ROČNÍK 15 (XLII)
PRAHA,
KVĚTEN 1969
CENA 10 Kčs

ČESKOSLOVENSKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÁ
ÚSTAV VĚDECKOTECHNICKÝCH INFORMACÍ

ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

Redakční rada

Prof. ing. Karel Svoboda, CSc., (předseda), dr. Emil Borák, prof. dr. ing. Alois Grolig, CSc., doc. ing. Jaromír Havlíček, CSc., doc. ing. Imrich Fogaš, CSc., dr. ing. Alois Hruběš, prof. ing. Felix Hutník, CSc., doc. ing. Dimitrij Choma, CSc., doc. dr. Jaroslav Kočí, CSc., prof. ing. Josef Krilek, CSc., prof. ing. Jaroslav Pič, CSc., doc. ing. Ladislav Sobotka, CSc., Otto Soukup, CSc., prof. ing. Mikuláš Šebesta, CSc., doc. ing. Ondřej Tatarko, CSc., Miroslav Zich

Vedoucí redaktor Bohuslav Vávra

© Ústav vědeckotechnických informací, Praha 1969

■
Vědecký časopis ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA uveřejňuje studie, rozbor a vědecká pojednání o vyřešených úkolech výzkumu v oboru ekonomiky zemědělství a potravinářského průmyslu. Vydává Československá akademie zemědělská — Ústav vědeckotechnických informací. Vychází měsíčně. Redakce: Praha 2, Slezská 7, telefon 257541, 254451. Celoroční předplatné Kčs 120,—

■
Научный журнал ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA публикует обзоры, анализы и научные статьи о разрешенных заданиях по научному исследованию в области экономики сельского хозяйства. Издаёт Чехословацкая сельскохозяйственная академия — Институт научно-технической информации. Выход в свет ежемесячно. Редакция Прага 2, Слезска 7

■
The scientific journal ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA published studies, analyses and scientific treatises about the solved research tasks in the line of the agricultural economics. Published by the Czechoslovak Academy of Agriculture — the Institute of Scientific and Technical Information. Issued monthly. Editorial office Prague 2, Slezská 7

■
Die wissenschaftliche Zeitschrift ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA veröffentlicht Studien, Analysen und wissenschaftliche Abhandlungen über die gelösten Forschungsaufgaben auf dem Gebiete der Ökonomik. Herausgegeben von der Tschechoslowakischen landwirtschaftlichen Akademie — Institut für wissenschaftlich-technische Informationen. Erscheint monatlich. Redaktion Prag 2, Slezská 7

■
Le journal scientifique ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA publie les études, analyses et traités scientifiques concernant les tâches de recherches résous dans le domaine d'économie agricole. Publié par L'Académie agricole tchécoslovaque — l'Institut des renseignements scientifiques et techniques. Paraît une fois par mois. Rédaction Prague 2, Slezská 7

SYNOPSIS

Zemědělská ekonomika

5

OBSAH — СОДЕРЖАНИЕ — CONTENT — INHALT

Grolig A. a kol.:

Управление внутри предприятия и некоторые проблемы внутрихозяйственной экономики
Intra-enterprise Management and Problems on Intra-enterprise Economics
Innerbetriebliche Leitung und einige Probleme der innerbetrieblichen Ökonomik

Редакционная коллегия — **Editorial board** — **Redaktionsrat**

Председатель — Chairman — Vorsitzender

Prof. ing. Karel Svoboda, CSc.

Dr. E. Borák, doc. ing. Jozef Fogaš, CSc., prof. dr. Alois Grolig, CSc., doc. ing. Jaromír Havlíček, CSc., dr. ing. Alois Hrubeš, prof. ing. Felix Hutník, CSc., doc. ing. Dimitrij Choma, CSc., prof. ing. Josef Krilek, CSc., doc. dr. Jaroslav Kočí, CSc., prof. ing. Jaroslav Píč, CSc., doc. ing. Ladislav Sobotka, CSc., Otto Soukup, CSc., prof. ing. M. Šebesta, CSc., doc. ing. O. Tatarko, CSc., Miroslav Zich

Главный редактор — Editor-in-chief — Hauptredakteur

Bohuslav Vávra

SYNOPSIS

Управление внутри предприятия и некоторые проблемы внутрихозяйственной экономики

Если общественность раньше наблюдала развитие нашего сельского хозяйства только с общей точки зрения, то теперь ее интерес постоянно углубляется.

В настоящее время выходят на передний план вопросы внутрихозяйственной экономики. Этот интерес вызван не только тем, что государственные и партийные органы посвящают этим проблемам все большее и большее внимание, но и потому, что решение вопросов внутрихозяйственной экономики стало для сельскохозяйственных предприятий политической и экономической необходимостью.

Статьи, опубликованные в этом номере, посвященном одному вопросу, занимаются некоторыми важными проблемами внутрихозяйственной экономики, а именно с точки зрения внутрихозяйственного управления.

Ал. Гролиг в своей статье решает вопросы управления и внутрихозяйственного планирования. Прежде всего, он определяет взаимоотношения между деятельностью по управлению и планированию, а именно — на основе содержания обеих этих деятельности. Потом он подробно характеризует содержание внутрихозяйственной деятельности по планированию и приводит задания, которые должны были бы решить внутрихозяйственное планирование так, чтобы оно стало действенным рычагом усовершенствования внутрихозяйственной экономики. Далее автор занимается вопросом внутрихозяйственных планов и особенно рекомендует составление как называемых «планов оптимализации». В заключении статьи автор занимается важным вопросом внутрихозяйственного планирования, в частности, расписанием плана. Конкретное расписание внутрихозяйственного плана приводится на примере одного Единого сельскохозяйственного кооператива, а именно по внутрихозяйственным единицам.

Й. Шевчик и Р. Юренка занимаются изучением методического процесса и применением принципов внутрихозяйственного управления в Единых сельскохозяйственных кооперативах, в частности, на примере Единого сельскохозяйственного кооператива Красна-на-Гроном, Восточно-словацкая область. Прежде всего авторы приводят принципы, примененные ими при образовании внутрихозяйственных производственных единиц внутри предприятия. Потом они занимаются вопросами внутрихозяйственного планирования и разработкой плана в основных производственных единицах. Они подчеркивают, что самая большая проблема — объективно установить долю центра на объеме валовой продукции, товарной продукции, израсходованных материальных и трудовых затрат и на экономических результатах. Авторы также занимаются вопросами внутрихозяйственной цены. В заключительной части статьи приводятся принципы материальной заинтересованности, примененные при установлении вознаграждений членов кооператива и руководящих работников.

М. Микшова анализирует вопросы внутрихозяйственного управления на примере объединенного ЕСХК Благутовице-Полоувси, Северо-моравская область. Прежде всего она рассматривает организационную структуру и приводит доводы для разделения кооператива на основные и первичные единицы. Далее решены вопросы цен, а особенное внимание уделяется внутрихозяйственным ценам. В заключение приведены принципы вознаграждения, применяющиеся в растениеводстве и животноводстве, в области механизации и у остальных работников кооператива.

В. Сазима и Й. Тихи решают некоторые вопросы оплаты труда в ЕСХК с точки зрения усовершенствования внутрихозяйственного управления. Прежде всего авторы занимаются структурой руководства по отношению к договорным отношениям и учету

внутри сельскохозяйственного кооператива. Главная часть работы посвящена вопросам сдельной оплаты труда. В связи с этим авторы обращают внимание на значение внутренних и внешних экономических условий и особенно на степень производственной и экономической самостоятельности сельскохозяйственного предприятия.

К. Новак обсуждает в статье с точки зрения внутрихозяйственного управления образование и действие формальных организационных структур в Единых сельскохозяйственных кооперативах. В введении освещаются понятия формальной и неформальной организационной структуры. Далее автор обращает внимание на действие формальных организационных структур и приводит их типы. Сущность статьи представляет разбор формальных организационных структур в 75 ЕСХК свекловичной производственной области в Югославском крае. Организационные структуры изучались в наблюдаемых кооперативах как в растениеводстве, так и в животноводстве.

Я. Рылих также занимается вопросами организационных структур, а именно делится опытом, полученным в 26 ЕСХК Юго-чешской области — картофельном производственном типе. Прежде всего автор определяет содержание понятия «организационная структура». Во второй части статьи автор рассматривает результаты исследования расчленения сельскохозяйственных предприятий по организационным показателям и в материальном выражении.

Ю. Лаца решает вопрос системы информации внутри хозяйства с внутрихозяйственной точки зрения. В введении он подчеркивает, что при образовании информационной системы необходимо выходить из модели управления. В дальнейших частях статьи автор занимается характеристикой модели управления, центрами которых являются полеводческие бригады, коровники, мастерские и правление кооператива. Далее автор определяет цель внутрихозяйственных экономических информационных систем и рассматривает связь между отдельными системами информации. Специальную главу статьи автор посвятил централизованной бухгалтерии, которую он считает составной частью экономического управления предприятием.

Статьи этого номера, посвященные одной теме, являются продолжением проблематики внутрихозяйственного управления, освещаемые в журнале «Земледельская экономика» № 9 за 1967 год.

При составлении этого номера журнала мы пытались выбрать статьи, которые бы, с одной стороны, решили разную проблематику в области внутрихозяйственного руководства или одинаковую проблематику, но из разных областей Чехословацкой социалистической республики.

В 1967 году мы констатировали, что в области внутрихозяйственного управления мы имеем пока мало опыта.

В настоящее время мы можем сказать, что внутрихозяйственное управление в сельскохозяйственных предприятиях является более совершенным. Но, конечно, положение таково, что общий уровень внутрихозяйственного управления в сельскохозяйственных предприятиях еще больше и выразительнее мог бы повлиять на систематическое повышение общественной производительности труда и рентабельности производства.

A. Grolig et collective:

Intra-enterprise Management and Problems on Intra-enterprise Economics

The interest of the public which was previously attached to agricultural development only from the general points of view is continuously increasing. At the present time, the questions of intra-enterprise economics are being placed in the foreground. This interest results not only from the increasing attention given to these problems by the organs of both the state and the communist party, but also from the fact that the solution of the questions of intra-enterprise economics has become a political and economic necessity.

The articles that have been issued in this monothematic volume deal with some severe problems of intra-enterprise economics from the point of view of enterprise management.

Al. Grolig studies in his contribution the problem of management and intra-enterprise planning, and defines the mutual relations between management and planning from the content of both these activities. He gives a detailed characteristic of the content of intra-enterprise planning and marks out the tasks which the plann-

ing of an enterprise should fulfil to become an efficient tool of improvement with regard to intra-enterprise management and the entire enterprise economics. The author also deals with the question of enterprise plans and recommends in particular the working-out of the so-called optimizing plans. In the conclusion of his contribution, Al. Grolig discusses the important question of enterprise planning by the specification of the plan. A concrete specification of an enterprise plan is being carried out on the basis of an example taken from a Unified Agricultural Co-operative following the productive units of the enterprise.

J. Ševčík and R. Jurenka study the methodical procedure and the assertion of principles of the intra-enterprise management in Unified Agricultural Co-operatives quoting as an illustration the U. A. C. Krásná n. H., east Slovakia. The authors give the principles they used while forming the production units of an enterprise and the working-out of a plan within the fundamental production units, and point out that the greatest problem is to define objectively the share of the centre in the gross output, market production, the material and labour costs, and the economic result. They also treat the questions of prices in an enterprise. The closing part of the articles gives the principles of material interest in the establishment of rewards for the members of the co-operative and the leading workers.

M. Mikšová investigates the problems of enterprise management using as an example the U. C. A. Blahutovice-Polouvsí, north Moravia. She deals with the organizational structure and gives reasons for the division of the co-operative into fundamental and primary units. Furthermore, the questions of prices are dealt with and special attention is being paid to the prices in an enterprise. The last passage gives the principles of rewarding the workers of a co-operative specialized in plant and animal production, mechanization, and others.

V. Sazima and J. Tichý solve several questions concerned with the rewards in a Unified Agricultural Co-operative from the view-point of the improvement of intra-enterprise management. The authors deal with the structure of management in connection with the contract relations and the accounting (recording) within a co-operative. The chief part of the article is devoted to questions concerned with the establishment of the share rewards. The authors point, in connection with these questions, to the importance of the internal and external economic conditions, in particular to the level of production and the economic dependence of an agricultural enterprise.

K. Novák studies the formation and functioning of the formal organizational structures in Unified Agricultural Co-operatives. In the introduction the terms 'formal' and 'informal' organizational structures are being explained. The author, furthermore, pays attention to the functioning of the formal organizational structures and enumerates their types. The substantial part of one the present study is the analysis of the formal organizational structures in 75 Unified Agricultural Co-operatives of the sugar-beet production type in a south Moravian region. The organizational structures are followed in the co-operatives under study as to both plant and animal production.

J. Rylich also deals with the questions of organizational structures on the basis of the results from 26 Unified Agricultural Co-operatives in a region of south Bohemia of the potato production type. He points to the content of the term 'organizational structure'. In the second part of the article, the author follows the results of investigation concerned with the structure of an agricultural enterprise from the view-point of organization and value.

J. Laca solves the system of information within an enterprise. In the introduction, he points out that during the formation of the information system it is necessary to start from a model of management. In the following parts of the article he treats the characteristic of the model of management, within which the centres are field groups, cow-houses, workshops, and the managerial activity of the co-operative. The author, furthermore, treats the aim of the economic information in an enterprise and studies the linkages between individual systems of information. A special paragraph is devoted to the accountancy of a centre, which the author regards as an inseparable constituent of the economic management of an enterprise.

The articles of this monothematic volume are a continuation of the problems of enterprise management, dealt with in the 'Zemědělská ekonomika' (Agricultural economics) No. 9, 1967.

During the compilation of this monothematic volume, we tried to select articles which would solve various problems dealing with intra-enterprise management and with identical problems, however, from various regions of Czechoslovakia.

In 1967, we found that our experience with regard to intra-enterprise management was not great, whereas at the present time we can say that the intra-enterprise management has been much improved. The situation, certainly, stands open to a still greater and more marked influence of intra-enterprise management and the profitability of production by the total level of intra-enterprise management in the agricultural enterprises.

A. Grolig und Kollektiv

Innerbetriebliche Leitung und einige Probleme der innerbetrieblichen Ökonomik

Wenn früher die Öffentlichkeit die Entwicklung unserer Landwirtschaft nur vom allgemeinen Gesichtspunkt verfolgte, so vertieft sich ihr Interesse stets mehr. Zur Zeit treten die Fragen der Innerbetriebsökonomik in den Vordergrund des Interesses.

Dieses Interesse wird nicht nur dadurch verursacht, daß die Staats- und Parteiorgane diesen Problemen eine stets größere Aufmerksamkeit widmen, sondern auch deshalb, daß die Lösung der Fragen der Innerbetriebsökonomik für die Landwirtschaftsbetriebe eine politische und ökonomische Notwendigkeit wurden.

Die in dieser monothematischen Nummer veröffentlichten Artikel befassen sich mit einigen wichtigen Problemen der Innerbetriebsökonomik und zwar vom Gesichtspunkt der innerbetrieblichen Leitung.

Al. Grolig löst in diesem Artikel die Fragen der Leitung und der innerbetrieblichen Planung. Zuerst begrenzt er die gegenseitigen Beziehungen zwischen der Leit- und Planungstätigkeit und zwar auf Grund des Inhalts dieser beiden Tätigkeiten. Dann charakterisiert er genau den Inhalt der innerbetrieblichen Planungstätigkeit und führt Aufgaben an, die von der innerbetrieblichen Planung erfüllt werden sollten, um ein wirksames Instrument der Vervollkommen der innerbetrieblichen Leitung und der ganzen innerbetrieblichen Ökonomik zu sein. Ferner befaßt er sich mit der Frage der innerbetrieblichen Pläne und empfiehlt besonders die Zusammenstellung der sogenannten Optimierungspläne. Zum Schluß des Artikels befaßt er sich mit der wichtigen Frage der innerbetrieblichen Planung und zwar mit der Aufschlüsselung des Planes. Die konkrete Aufschlüsselung des innerbetrieblichen Planes wird an dem Beispiel einer landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft durchgeführt, und zwar laut innerbetrieblicher Einheiten.

J. Ševčík und R. Jurenka befassen sich mit dem Studium des methodischen Vorganges und mit der Geltendmachung der Grundsätze der innerbetrieblichen Leitung in den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften, und zwar am Beispiel der LPG Krásná n./H. des Ostslowakischen Gebietes. Zuerst führen sie Grundsätze an, die sie bei der Bildung der innerbetrieblichen Produktionseinheiten geltend machten. Ferner befassen sie sich mit den Fragen der innerbetrieblichen Planung und mit der Bildung des Planes in Grundproduktionseinheiten. Sie betonen, daß das größte Problem, den Anteil des Zentrums am Bruttoproduktionsvolumen, an der Marktproduktion, an den aufgewandten Material- und Arbeitsaufwänden und am wirtschaftlichen Ergebnis, objektiv festzulegen ist. Die Autoren befassen sich ebenfalls mit den Fragen der innerbetrieblichen Preise. In der Schlußfolgerung des Artikels führen sie die bei der Bestimmung der Entlohnungen für die Mitglieder der Genossenschaft und auch für die leitenden Mitarbeiter angewandten Grundsätze der materiellen Interessiertheit an.

M. Mišková prüft die Fragen der innerbetrieblichen Leitung am Beispiel der fusionierten LPG Blahutovice - Polouvsí im Nordmährischen Gebiet. Sie befaßt sich zuerst mit der Organisationsstruktur und betont die Zergliederung der Genossenschaft in grundsätzliche und primäre Einheiten. Ferner werden die Fragen der Preise gelöst und eine besondere Aufmerksamkeit wird dem innerbetrieblichen Preise gewidmet. Im letzten Kapitel werden die Grundsätze der in der pflanzlichen und tierischen Produktion angewandten Entlohnungen im Gebiet der Mechanisierung und bei den sonstigen Mitarbeitern der Genossenschaft angeführt.

V. Sazima und J. Tichý lösen einige Fragen der Entlohnung in den LPG vom Gesichtspunkt der Vervollkommnung der innerbetrieblichen Leitung. Zuerst befassen sich die Autoren mit der Struktur der Leitung und zwar in Beziehung auf die innergenossenschaftlichen Vertragsbeziehungen und Erfassung. Der wichtigste Teil der Verhandlung wird den Fragen der Bestimmung der Anteilentlohnungen gewidmet. In Zusammenhang mit diesen Fragen machen die Autoren auf die Bedeutung der inneren und äußeren ökonomischen Bedingungen und besonders auf den Grad der Produktions- und ökonomischen Selbständigkeit des landwirtschaftlichen Betriebes aufmerksam.

K. Novák prüft vom Gesichtspunkt der innerbetrieblichen Leitung die Bildung und Tätigkeit der formalen Organisationsstrukturen in den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften. In der Anleitung werden die formalen und unformalen Auffassungen der Organisationsstruktur erörtert. Ferner achtet der Autor auf die Tätigkeit der formalen Organisationsstruktur und führt seine Type an. Das Wesen des Artikels bildet die Analyse der formalen Organisationsstrukturen in 75 LPG des Rübenproduktionstypes im Südmährischen Gebiet. Die Organisationsstrukturen werden in den geprüften Genossenschaften sowohl in der pflanzlichen, als auch in der tierischen Produktion verfolgt.

J. Rylich befaßt sich ebenfalls mit den Fragen der Organisationsstrukturen und führt die Erfahrungen aus 26 LPG des Südböhmischen Gebietes — Kartoffelproduktionstyp — an. Zuerst führt er den Inhalt der Auffassung der Organisationsstruktur an. Im zweiten Teil des Artikels verfolgt er die Forschungsergebnisse der Gliederung der landwirtschaftlichen Betriebe vom organisatorischen und Wertgesichtspunkt.

J. Laca löst vom innerbetrieblichen Gesichtspunkt das System der innerbetrieblichen Informationen. In der Einleitung betont er, daß es bei der Bildung des Informationssystems notwendig ist aus dem Modell der Leitung hervorzugehen. In den weiteren Teilen des Artikels befaßt er sich mit der Charakteristik des Leitungsmodells, in dem die Zentren der Feldgruppe, die Kuhställe, die Werkstätten und die Leitung der Genossenschaft enthalten sind. Ferner führt er das Ziel der innerbetrieblichen ökonomischen Informationen an und prüft die Verbindungen zwischen den einzelnen Informationssystemen. Ein besonderer Artikel wird der Zentralbuchhaltung gewidmet, die der Autor als einen untrennbaren Bestandteil der ökonomischen Betriebsleitung ansieht.

Die Artikel dieser monothematischen Nummer sind eine Fortschreitung der in der Monatschrift „Zemědělská ekonomika“ Nr. 9, 1967 gelösten Problematik der innerbetrieblichen Leitung.

Bei der Zusammenstellung der monothematischen Nummer bemühten wir uns solche Artikel auszuwählen, die einerseits die verschiedene Problematik aus dem Gebiet der innerbetrieblichen Leitung oder auch dieselbe Problematik, aber aus verschiedenen Gebieten der Tschechoslowakischen sozialistischen Republik lösen würden.

Im Jahre 1967 wurde konstatiert, daß wir aus dem Gebiet der innerbetrieblichen Leitung einstweilen wenig Erfahrungen haben.

Zur Zeit können wir bestätigen, daß die innerbetriebliche Leitung in den landwirtschaftlichen Betrieben vollkommener ist. Es besteht jedoch noch nicht die Situation, daß das Gesamtniveau der innerbetrieblichen Leitung in den landwirtschaftlichen Betrieben nicht noch mehr und ausgeprägter die ständige Erhöhung der gesellschaftlichen Arbeitsproduktivität und Produktionsrentabilität beeinflussen könnte.

Vnitropodnikové řízení a některé problémy vnitropodnikové ekonomiky

Sledovala-li dříve veřejnost rozvoj našeho zemědělství jen z obecných hledisek, její zájem se stále více prohlubuje.

V současné době se dostávají do popředí zájmu otázky vnitropodnikové ekonomiky.

Tento zájem není způsoben jenom tím, že státní a stranické orgány věnují těmto problémům stále větší pozornost, ale i proto, že řešení otázek vnitropodnikové ekonomiky se stalo pro zemědělské podniky politickou i ekonomickou nutností.

Články, uveřejněné v tomto monotematickém čísle, se zabývají některými závažnými problémy vnitropodnikové ekonomiky, a to z hlediska vnitropodnikového řízení.

A. l. Grolig řeší v článku otázky řízení a vnitropodnikového plánování. Nejdříve vymezuje vzájemné vztahy mezi činností řídicí a plánovací, a to na podkladě obsahu obou těchto činností. Potom podrobně charakterizuje obsah vnitropodnikové plánovací činnosti a uvádí úkoly, které by mělo vnitropodnikové plánování plnit, aby bylo účinným nástrojem zdokonalování vnitropodnikového řízení a celé vnitropodnikové ekonomiky. Dále se zabývá otázkou vnitropodnikových plánů a zvláště doporučuje sestavování tzv. optimalizačních plánů. V závěru článku se zabývá důležitou otázkou vnitropodnikového plánování, a to rozpisem plánu. Vnitropodnikový plán je konkrétně rozepsán na příkladu jednoho jednotného zemědělského družstva, a to podle vnitropodnikových jednotek.

J. Ševčík a R. Jurenka se zabývají studiem metodického postupu a uplatňováním zásad vnitropodnikového řízení v jednotných zemědělských družstvech, a to na příkladu JRD Krásná n. H. z Východoslovenského kraje. Nejdříve uvádějí zásady, které uplatňovali při vytváření vnitropodnikových výrobních jednotek, potom se zabývají otázkami vnitropodnikového plánování a tvorbou plánu v základních výrobních jednotkách. Zdůrazňují, že největším problémem je objektivně stanovit podíl střediska na objemu hrubé výroby, tržní produkci, vynaložených materiálových a pracovních nákladech a na hospodářském výsledku. Autoři se rovněž zabývají otázkami vnitropodnikové ceny. V závěrečné části článku uvádějí zásady hmotné zainteresovanosti použité při stanovení odměn členů družstva i vedoucích pracovníků.

M. Mišková zkoumá otázky vnitropodnikového řízení na příkladu sloučeného JZD Blahutovice-Polouvsí ze Severomoravského kraje. Nejdříve se zabývá organizační strukturou a zdůvodňuje rozčlenění družstva na základní a prvotní jednotky. Dále řeší otázky cenové a zvláštní pozornost věnuje vnitropodni-

kové ceně. V poslední stati jsou uvedeny zásady odměňování použité v rostlinné a živočišné výrobě, v oblasti mechanizace a u ostatních pracovníků družstva.

V. S a z i m a a J. T i c h ý řeší některé otázky odměňování v JZD z hlediska zdokonalování unitropodnikového řízení. Nejdříve se autoři zabývají strukturou řízení, a to ve vztahu k unitrodružstevním smluvním vztahům a evidenci. Hlavní část pojednání je věnována otázkám stanovení podílových odměn. V souvislosti s těmito otázkami upozorňují autoři na význam vnitřních a vnějších ekonomických podmínek a zvláště na stupeň výrobní a ekonomické samostatnosti zemědělského podniku.

K. N o v á k zkoumá z hlediska unitropodnikového řízení tvorbu a fungování formálních organizačních struktur v jednotných zemědělských družstvech. V úvodu osvětluje pojmy formální a neformální organizační struktury. Dále si autor všímá fungování formálních organizačních struktur a uvádí jejich typy. Podstatu článku tvoří rozbor formálních organizačních struktur v 75 JZD řepešského výrobního typu v Jihomoravském kraji. Organizační struktury jsou sledovány ve zkoumaných družstvech jak v rostlinné, tak i v živočišné výrobě.

J. R y l i c h se zabývá rovněž otázkami organizačních struktur a uvádí zkušenost ze 26 JZD Jihočeského kraje — bramborářského výrobního typu. Nejdříve uvádí obsah pojmu organizační struktura. Ve druhé části článku sleduje výsledky průzkumu členění zemědělských podniků z hlediska organizačního a hodnotového.

J. L a c a řeší systém unitropodnikových informací z hlediska unitropodnikového. V úvodu zdůrazňuje, že při tvorbě informačního systému je nutno vycházet z modelu řízení. V dalších částech článku se zabývá charakteristikou modelu řízení, ve kterém jsou středisky polní skupiny, kravíny, dílny a vedení družstva. Dále uvádí cíl unitropodnikových ekonomických informací a zkoumá vazby mezi jednotlivými systémy informací. Zvláštní stát je věnována střediskovému účetnictví, které autor vidí jako neoddelitelnou součást ekonomického řízení podniku.

Články tohoto monotematického čísla jsou pokračováním problematiky unitropodnikového řízení, řešené v Zemědělské ekonomice č. 9 v roce 1967.

Při sestavování monotematického čísla jsme se snažili vybrat články, které by řešily jednak různou problematiku z oblasti unitropodnikového řízení nebo i problematiku stejnou, ale z různých oblastí Československé socialistické republiky.

V roce 1967 jsme konstatovali, že z oblasti unitropodnikového řízení máme zatím málo zkušeností.

V současné době můžeme říci, že unitropodnikové řízení v zemědělských podnicích je dokonalejší. Není ovšem ještě situace taková, aby celková úroveň unitropodnikového řízení v zemědělských podnicích ještě více a důrazněji nemohla ovlivňovat soustavné zvyšování společenské produktivity práce a rentability výroby.

Prof. Dr. Ing. Alois Grolig, CSc., vědecký redaktor monotematického čísla o unitropodnikovém řízení

■ Plánování je jedním z činitelů, který umožňuje cílevědomé řízení a organizování procesů, zajišťujících zvyšování životní úrovně obyvatelstva.

Plánování bývá často uváděno jako činnost sloužící řízení, tj. že je nástrojem řízení. Toto tvrzení není nesprávné, neboť každá činnost se může stát za určitých okolností součástí činnosti jiné, tj. činnosti širší a jako činnost vedlejší je podřízena činnosti hlavní. Když např. plánujeme, můžeme používat matematických metod a matematika, prostřednictvím matematických metod, se stane nástrojem plánování. Nikdo ale nebude tvrdit, že matematika není samostatnou činností, samostatnou vědou.

Z těchto pohledů je i plánování samostatnou činností i když za určitých okolností se stává nástrojem řízení.

Plánování je činnost, jejímž obsahem je stanovení záměrů, úkolů a výhledů na příští časový úsek.

Výsledkem této činnosti jsou záměry, úkoly a výhledy formulované do tzv. plánů.

Plánovací činnost je uplatňována nejen v národním hospodářství jako celku, ale i v jeho jednotlivých odvětvích, např. v zemědělství i v jednotlivých podnicích, např. v JZD a státních statcích.

V našem pojednání se budeme zabývat plánovací činností uvnitř zemědělských podniků a zvláštní pozornost budeme věnovat rozpisu vnitropodnikového plánu.

OBSAH VNITROPODNIKOVÉ PLÁNOVACÍ ČINNOSTI

Dřívější soustava řízení zemědělství (která však ještě zcela nedožila) měla za následek, že vnitropodnikové plánování se prakticky nemohlo uplatňovat jako pomocník při řízení podniků.

Vnitropodnikové plány, pokud byly vůbec sestaveny, byly v podstatě formální záležitostí, protože nezrcadlily ani budoucí průběh výrobních procesů ani nebyly prostředkem k jejich ekonomickému hodnocení.

Má-li vnitropodnikové plánování být účinným pomocníkem při řízení a hodnocení výrobních procesů, musí umožnit pracovníkům podniku, aby skutečně a nikoliv jen formálně se mohli účastnit řízení a ekonomického rozhodování v podniku. Rozsah a intenzita účasti na řízení a ekonomickém rozhodování se řídí nikoliv subjektivními přáními, ale objektivním postavením pracovníka v hospodářském životě podniku.

Vnitropodnikové plánování musí vytvářet takové podmínky, aby vztahy mezi podnikovými útvary i jednotlivými pracovníky nabyly potřebné samostatnosti a racionální automatickosti, aby se uskutečňovaly na ekonomické bázi, aby rozsah povinností byl vyvážen rozsahem práv a aby rozhodování bylo spojeno s vědomím morální i materiální odpovědnosti za případné škody nebo ztráty.

Dalším požadavkem na vnitropodnikové plánování by mělo být, aby mechanismus plánování a potřebného toku informací uvnitř podniku byl maximálně efektivní a přitom co nejjednodušší.

Vnitropodnikové plánování musí být činitelem, který napomáhá tomu, aby pracovníci podniku byli odměňováni jen podle skutečně vykonané práce, a to podle jejího množství, kvality, obtížnosti a společenského významu. (Tato známá zásada je neustále zdůrazňována, ale je také neustále porušována).

Vnitropodnikové plánování musí využívat tržních vztahů, a to jak mezipodnikových, tak i vnitropodnikových.

Plán svým přesným a na vědeckých základech založeným sestavením má vyjadřovat zásadu, že plánované výsledky hospodaření odpovídají úrovni výrobních sil podniku v určitém plánovacím období. Plán, který ve svých závěrech nevyjadřuje optimální využití výrobních sil podniku, tj. optimální využití půdy, strojů a zařízení, staveb a budov, surovin, rostlinných a živočišných organismů a pracovních sil, si nemůže činit nároky na vědeckost. Vnitropodnikový plán má vyjadřovat zásadu souladu mezi úrovní výrobních sil a výsledky výroby.

Aby se plánování mohlo uvnitř podniku plně uplatňovat, musí platit zásada, že před zákonem hodnoty jsou si všechny podniky rovný. A to nejen zemědělské podniky, ale i podniky dodávající do zemědělství výrobní prostředky a zajišťující pro zemědělství práce a služby. Nebude-li tato zásada platit, je na pováženu, zda vnitropodnikové plánování se vůbec může plně uplatňovat, pomáhat zdokonalovat řízení a řešit ekonomickou reformu. Vnitropodnikové plánování má působit i navenek tak, aby podniky, dodávající povinnosti vůči státu, nedoplácely na podniky žijící soustavně ze státních dotací. Nelze trvale podporovat např. cenovou politikou jedno výrobní odvětví národního hospodářství proti druhému, jednu skupinu podniků proti druhé skupině, aniž by bylo přihlíženo k zákonu hodnoty.

Hodnotové zásady mají být uplatňovány nejen vůči podnikům, ale před zákonem hodnoty si musí být rovni i všichni pracující národního hospodářství a jeho jednotlivých odvětví.

Nemůže existovat trvalé preferování některých skupin pracovníků proti skupinám druhým aniž by nebylo dbáno hodnotových zásad. Takovéto počínání působí mezi pracujícími ekonomický neklid, nespokojenost, nechuť k práci a ve svých důsledcích snižování společenské produktivity práce, rentability výroby a zaostávání národního hospodářství.

Zákon hodnoty lze sice porušovat, ale nikoliv ekonomicky beztrestně. A nikoliv jen ekonomicky beztrestně, ale i politicky. Stagnování nebo dokonce snižování životní úrovně obyvatelstva má nepříznivý vliv na jeho politické smýšlení. Narušení kladného politického smýšlení má samozřejmě zpětný dopad i na ekonomiku státu. A tak porušování působení zákona hodnoty vytváří složité a obtížné ekonomické a politické situace.

1. Rozpis plánu nákladů a výnosů podle prvotních jednotek (Rok 1968)

Zemědělský podnik: JZD Jevišovice

Výroby Položky	Rostlinná výroba																				
	PJ 1 10 011	PJ 1 10 012	PJ 1 10 023	PJ 1 10 112	PJ 1 10 125	PJ 1 10 513	PJ 1 10 212	PJ 1 10 221	PJ 1 10 231	PJ 1 10 233	PJ 1 10 311	PJ 1 10 312	PJ 1 10 314	PJ 1 10 313	PJ 1 10 327	PJ 1 10 322	PJ 1 10 321	PJ 1 10 401	PJ 1 13 141	PJ 1 13 161	celkem
	plodina pšenice	plodina žit	plodina ječmen jarní	plodina čička	plodina směska	plodina mák	plodina brambory	plodina cukrovka	plodina krmná řepa	plodina krmná kapusta	plodina kukuřice na zel.	plodina sil. kukuřice	plodina ozimá směska	plodina jarní směska	plodina pástevní směs	plodina jetel červený	plodina vojtěška	plodina seno	plodina jahody	plodina maliny	
Materiálové náklady celkem (přímé)	67 611	55 523	78 677	14 464	44 746	2 718	104 447	8 948	21 427	808	18 592	55 186	17 727	5 684	4 643	60 119	75 239	—	4929	2556	644 044
z toho: osiva	39 283	15 032	44 334	11 989	22 836	540	51 200	908	3 298	324	14 300	9 374	7 902	5 684		53 799	65 756	—	2234		348 793
hnojiva	22 328	34 491	28 343	2 475	15 910	2 178	53 247	8 040	18 129	484	4 292	45 812	9 825		4 643	6 320	9 483	—	2695	2556	271 251
ostat. mater.	6 000	6 000	6 000	—	6 000																24 000
Pracovní náklady celkem (vlastní PJ)	9 397	3 510	6 695	534	6 561	8 839	22 020	8 341	19 875	917	232	3 237	764	279	3 536	4 846	7 747	738	2079	450	110 597
Z toho:																					
Ostatní náklady celkem	136 566	90 437	211 367	17 131	130 543	11 494	83 826	10 435	30 664	2187	20 069	62 205	27 885	14 946	11 159	51 826	47 803	2 709	1744	1397	966 393
z toho: práce jiných PJ	90 698	66 093	151 062	9 493	98 495	4 632	50 501	6 657	21 429	1492	10 274	44 007	20 349	11 203	8 982	29 705	25 458	2 709	714	863	654 816
výr. režie	14 339	11 604	16 443	3 023	9 351	568	21 829	1 870	4 478	269	3 885	11 534	3 796	1 187	970	12 565	15 725		1030	534	135 000
celop. režie	31 529	12 740	43 862	4 615	22 697	6 294	11 496	1 908	4 757	426	5 910	6 664	3 740	2 556	1 207	9 556	6 620				176 577
Náklady celkem	213 574	149 470	296 739	32 129	181 850	23 051	210 293	27 724	71 966	3912	38 893	120 628	46 376	20 909	19 338	116 791	130 789	3 447	8752	4403	1,721 034
Tržby a výnosy celkem	470 727	190 204	654 855	68 900	338 865	93 969	171 635	28 493	71 020	6360	88 531	99 502	55 841	38 160	18 020	142 676	98 834	10 049	3600	1759	2,652 000
Změna stavu zásob ±	+80 310	+56 430	-20 130	-5 160	+10 320		+20 160		-16 000			+62 300				+14 320	+14 450				+217 000
Změna stavu zásob nedokončené výroby																					
Výnosy celkem	551 037	246 634	634 725	63 740	349 185	93 969	191 795	28 493	55 020	6360	88 531	161 802	55 841	38 160	18 020	156 996	113 284	10 049	3600	1759	2,869 000
Hrubý zisk	337 463	97 164	337 986	31 611	167 335	70 918	-18 498	769	-16 946	2448	49 638	41 174	9 465	17 251	-1 318	40 205	-17 505	6 602	-5152	-2644	1,147 966
Čistý zisk	253 097	72 873	253 490	23 708	125 501	53 189	-13 874	577	-12 709	1836	37 228	30 880	7 099	12 938	-988	30 154	-13 129	4 952	-3864	-1983	860 975

Vnitropodnikové plánování může úspěšně napomáhat k odstraňování těchto negativních jevů.

Uznávání zákona hodnoty podstatně posiluje plánovací činnost, stejně jako plánovací činnost, založená na vědeckých základech, může přispět k tomu, aby se mohl plně projevovat zákon hodnoty.

VNITROPODNIKOVÉ PLÁNY

Aby vnitropodnikové plánování mohlo využívat a uplatňovat obecné zásady nové soustavy řízení, je nezbytné vytvořit uvnitř podniku určité předpoklady, a to:

- a) mít přesnou znalost průběhu výrobního procesu, zejména z ekonomického hlediska,
- b) získávat včas takové ekonomické informace, které umožní hodnotit podnik i jeho části z hlediska tvorby zisku a hrubého důchodu a podílu jednotlivých podnikových jednotek na rentabilitě podniku,
- c) účelně organizačně rozčlenit podnik, aby naturální vztahy mezi těmito jednotkami mohly být vyjadřovány formou zbožně peněžních vztahů.

Pro uplatnění ekonomických nástrojů v plánování a řízení uvnitř podniku je nutné rozčlenit podnik na jednotky vyššího a nižšího řádu. Vyššími jednotkami — středisky — mohou být hospodářství státních statků, ve sloučených JZD bývalá samostatná JZD, v menších JZD úseky rostlinné a živočišné výroby jako celky nebo při větších koncentracích samostatné objekty živočišné výroby, dále dílny apod. Nižšími podnikovými jednotkami mohou být dílčí části vyšších jednotek, tj. např. kravíny, výkrmny atd.

Podle předběžných výsledků některých výzkumných prací se jeví jako optimální velikost nejnižších organizačních jednotek v rostlinné a živočišné výrobě taková koncentrace, kdy bezprostřední vedoucí řídí 15—17 výrobních dělníků.

Velikost vyšších jednotek je nutno stanovit na základě ekonomicky výhodné koncentrace a nelze dát jednoznačnou předběžnou odpověď platnou pro všechny podmínky.

Jsme toho názoru, že v zemědělských podnicích by měly být pro stanovení záměrů, úkolů a výhledů, sestavovány tzv. optimalizační plány.

Optimalizačními plány rozumíme exaktně řešené plány výrobní struktury, poskytující maximum informací o změnách, které ve výrobě vyvolávají objektivní i subjektivní zásahy (např. vlivy počasí, vlivy cenových změn, vlivy intenzifikace apod.). Podkladem těchto plánů musí být časové řady, průměry a vývojové trendy nejdůležitějších ukazatelů rozvoje zemědělské výroby a vlastní výsledek bude sloužit jako podklad pro rozhodování odvozováním dalších variant plánu, v nichž uvažujeme dosah jednotlivých změn, stabilitu plánu, vlivy, které nebylo možno kvantifikovat atd.

Údaje optimalizačních plánů by neměly být pro jednotlivá leta rozpracovány do pevných směrných čísel, ale do určitého rozpětí (s ohledem na očekávané výkyvy jednotlivých let, kde by i nižší hranice tohoto rozpětí v některých letech umožňovala dosažení celkového cíle). Toto rozpětí by mělo vyjadřovat prostor pro vliv rozvoje výrobních sil i pro negativní vlivy působící na zemědělskou výrobu — meteorologické podmínky, zvýšení cen výrobních prostředků dodávaných zemědělství aj.

Optimalizační plány by neměly být podrobnými plány dlouhodobého rozvoje zpracovanými do všech detailů, ale měly by zachycovat rozhodující ukazatele a vazby zemědělské výroby a její ekonomiky v podniku.

Plnění plánu by mělo být kontrolováno vedením podniku a nadpodnikovými orgány tak, že by se roční hospodářské výsledky konfrontovaly s parametry optimalizačních plánů v jejich rozpětí, které zabezpečuje stabilitu podniku a dynamickou rovnováhu rozvoje.

Vypracovat optimalizační plány jen v hlavních vazbách a ukazatelích považujeme za racionální proto, že na delší perspektivu není třeba znát všechny detaily rozvoje zemědělské výroby a nelze je ani přesně stanovit. Přibližně pětileté období v současné době je reálné, protože na tuto dobu lze odhadnout vývoj výrobních sil. Delší období tuto reálnost ztrácí, protože zatím nejsou rozpracovány perspektivy rozvoje národního hospodářství a rozvoje výrobních sil v zemědělství a není prozkoumána celá řada závislostí umožňujících prognózy vývoje na delší období. Přitom bude nutné některá rozhodnutí dlouhodobějšího dosahu řešit na vyšších nadpodnikových a oborových orgánech řízení, např. rozsáhlé investiční výstavby, přestavby výrobní struktury apod.

V zemědělských podnicích by měly existovat dva druhy plánů:

1. vnitropodnikové plány pro účely řízení podniku a
2. podnikové plány pro účely řízení podniků nadřízenými orgány.

Vnitropodnikovými plány by měly být optimalizační plány na několikaletou perspektivu a roční výrobně-finanční plány (prováděcí plány) upravené pro nové podmínky vytvořené novou soustavou řízení.

Nadpodnikovým orgánům řízení by byly odevzdávány optimalizační plány (nebo výtah z těchto plánů) a rozpracovaný postup jejich realizace v jednotlivých letech a z ročních plánů jen výpis podstatných údajů buď v rozmezí údajů a vazeb optimalizačních plánů, nebo podle dohody podniků s nadpodnikovým orgánem.

Tito ukazatelé by měli umožňovat nadpodnikovému orgánu (OZS) sledovat postup realizace perspektivy a uplatňovat finanční, investiční, úvěrovou, subvenční a daňovou politiku (OZS, SBČS).

Soustava ukazatelů pro plánování a evidenci by měla zásadně vycházet z potřeb řízení na jednotlivých stupních a z informací k tomu nutných. Požadavek na sledování určitých údajů by měl vyplývat z tohoto přístupu:

- co je obsahem řízení na daném stupni,
- o čem se rozhoduje a v jakých intervalech,
- jakými metodami se rozhoduje,
- jaké informace a v jakých intervalech jsou k tomu nutné.

Přitom by se měla dodržovat zásada, že čím více jsou řídicí orgány pro operativní kontrolu a řízení vzdáleny od přímého řízení výroby, tím menšího počtu ukazatelů používají, ale tito ukazatelé musí být komplexnější a vždy ve vzájemných vazbách. Operativní kontrola pomocí takových ukazatelů by se měla dělat tak, aby měsíčně sledoval plnění plánu podnik, čtvrtletně nejbližší nadpodnikový orgán řízení (OZS) a v pololetních intervalech MZVŽ.

Máme na mysli kontrolu nejen naturálních ukazatelů, ale což zdůrazňujeme — i kontrolu ukazatelů peněžních, tzn. že jsme toho názoru, že OZS, SBČS a jiné orgány nadpodnikového řízení by měly znát čtvrtletně a MZVŽ alespoň za půl roku, jaký je vývoj naturálních ukazatelů výroby i jaký je vývoj hospodaření — výnosy, náklady, rentabilita, zásoby apod. — v okresech nebo oborech a v zemědělství jako celku, protože teprve pak je možno se znalostí věci používat ekonomických nástrojů řízení.

(Poznámka: Jakmile to umožní výpočetní technika a určitá automatizace toku a zpracování informací, domníváme se, že by MZVŽ mělo sledovat vývoj ukazatelů i čtvrtletně).

ROZPIS PODNIKOVÉHO PLÁNU

Jednou z nejdůležitějších činností vnitropodnikového plánování je rozpis podnikového plánu na vnitropodnikové útvary.

Roční plán by mělo sestavit v první variantě nejprve vedení podniku (JZD, státního statku) na základě analýzy minulého vývoje a optimalizačního plánu nejbližší perspektivy. V této variantě by byl plán rozpracován na jednotlivé podnikové jednotky. Po projednání v podnikových jednotkách a po případných změnách by byla zpracována a schválena druhá, definitivní varianta.

Podnikový plán je tedy složen z celého souboru jednoduchých plánů podnikových jednotek.

Na jednotlivé podnikové jednotky by měli být rozepisováni naturální ukazatelé, tj. objem výroby v naturálních jednotkách, rozsah prací, služeb apod., a ekonomičtí ukazatelé, tj. zejména náklady na jednotku produkce a zisk.

Příklad rozpisu plánu: Plán se rozepisuje podle jednotlivých prvotních jednotek, např. kravínů, výkrmů, dílen atd.

Tak např. rozpis plánu 1969 na kravín č. 1 je vyhotoven v těchto ukazatelích:

a) produkce mléka v litrech	200 000 litrů
b) náklady (materiálové 310 000 pracovní 80 000 režie 10 000)	400 000,00 Kčs
c) náklad na 1 litr mléka 2,00 Kčs	
d) realizační cena za 1 l mléka 2,30 Kčs	
e) tržní produkce 460 000,00 Kčs	
f) odvod zisku	40 000,00 Kčs
g) prémie	2 000,00 Kčs
h) podíl na zisku	18 000,00 Kčs
	460 000,00 Kčs
	460 000,00 Kčs

K narušení plnění plánu např. kravína může dojít tím, že je dodáno horší krmivo.

Například v měsíci červnu bylo místo plánovaných 10 000 litrů mléka vyrobeno o 1000 l méně a ještě byly zvýšeny náklady na 1 litr z 2,00 na 2,15 Kčs. Zisk, plánovaný v měsíci červnu, se tak snížil při realizační ceně 2,30 Kčs za 1 litr ze 3000 na 1350 Kčs. Snížení produkce zavinila horší kvalita zelené píce. Snížení plánovaného zisku hradila tedy kravína plně rostlinná výroba. Mohlo by se však stát, že náhrada z rostlinné výroby by byla jen částečná a potom by byl rozdíl ve výši plánovaného zisku kravínu hrazen buď z celopodnikových fondů nebo ztrátu by nesl kravín.

Podrobný rozpis podnikového plánu na podnikové jednotky je uveden v tabulce I.

Vnitropodnikové plánování nabývá stále více na významu. To proto, že čím větší bude ekonomická samostatnost podniku, tím přesnější musí být podnikové záměry, výhledy a perspektivní úkoly, tj. čím dokonalejší musí být vnitropodniková plánovací činnost.

Mělo-li zatím nadpodnikové plánování určité nedostatky, byly způsobeny mimo jiné i nedostatky ve vnitropodnikovém plánování.

Proto je nutné, chceme-li zlepšit plánovací činnost v zemědělství jako celku, věnovat patřičnou pozornost i vnitropodnikovému plánování a tím pomoci i ke zdokonalení řízení v zemědělství.

Výroby Položky	Živočišná výroba				
	PJ 2 kravin 20 001	PJ 3 kravin 20 002	PJ 4 teletník 20 131	PJ 5 porodna pr. 21 001	PJ 6 porodna pr. 21 002
	produkt mléko	produkt mléko	produkt přirůstek	produkt selata	produkt selata
Materiálové náklady celkem (přímé)	301 000	561 000	295 000	116 000	112 000
z toho: krmiva a steliva	254 000	498 000	270 000	102 000	100 000
ost. materiál	47 000	63 000	25 000	14 000	12 000
spotřeba PHM					
spotřeba ost. mat.					
Pracovní náklady celkem (vlastní PJ):	106 000	130 000	50 000	30 000	30 000
z toho:					
Ostatní náklady celkem	86 000	110 000	66 000	28 000	28 000
z toho: ost. náklady	27 000	30 000	20 000	5 000	6 000
výrob. režie	25 000	30 000	26 000	10 000	9 000
celopodn. režie	34 000	50 000	20 000	13 000	13 000
Náklady celkem	493 000	801 000	411 000	174 000	170 000
Tržby a výnosy celkem	624 000	732 000	515 000	201 000	200 000
Změna stavu zásob ±	-31 000	+141 000	-39 000	+4 000	+2 000
Změna stavu zásob nedokončené výroby					
Výnosy celkem	593 000	873 000	476 000	205 000	202 000
Hrubý zisk	100 000	72 000	65 000	31 000	32 000
Čistý zisk	75 000	54 000	48 750	23 250	24 000

Živočišná výroba		Pomocná výroba				
PJ 7 výkrm pras. 21 201	celkem	PJ 8 mechan. stř. — 30	PJ 9 potahy — 32	PJ 10 dílny — 33	PJ 11 sklady — 34	celkem
produkt maso		výkon	výkon	výkon	množství	
184 000	1,569 000	564 000	26 000	454 000	24 000	1,068 000
162 000	1,386 000		17 000			17 000
22 000	183 000		9 000			9 000
		348 000				348 000
		216 000		454 000	24 000	694 000
21 000	367 000	198 000	11 000	128 000	23 000	360 000
44 000	362 000	99 000		353 000		452 000
12 000	10 000	84 000		314 000		398 000
15 000	115 000					
17 000	147 000	15 000		39 000		54 000
249 000	2,298 000	861 000	37 000	935 000	47 000	1,880 000
471 000 + 200 000	2,743 000 — 123 000	979 000	11 000	1,282 000	50 000	2,322 000
271 000	2,620 000	979 000	11 000	1,282 000	50 000	2,322 000
22 000	322 000	118 000	— 26 000	347 000	3 000	442 000
16 500	241 500	88 500	— 19 500	260 250	2 250	331 500

Výroby Položky	Zemědělská výroba			Nezemědělská výroba		Úhrnem
	rostlinná výroba	živočišná výroba	celkem	pomocná výroba	celkem	
a	1	2	3	4	5	6
Materiálové náklady (přímé)	644 044	1,569 000	2,213 044	1,068 000	1,068 000	3,281 044
Pracovní náklady (vlastní PJ)	110 597	367 000	477 597	360 000	360 000	837 597
Ostatní náklady	966 393	362 000	1,328 393	452 000	452 000	1,780 393
Náklady celkem	1,721 034	2,298 000	4,019 034	1,880 000	1,880 000	5,899 034
Výnosy celkem	2,869 000	2,620 000	5,489 000	2,322 000	2,322 000	7,811 000
Hrubý zisk	1,147 966	322 000	1,469 966	442 000	442 000	1,911 966
Čistý zisk	860 975	241 500	1,102 475	331 500	331 500	1,433 975

Vysvětlivky k tabulce I:

PJ = prvotní jednotky

čísla pod PJ např. 10 011 jsou čísla plodin, v živočišné výrobě provozoven (kravinů, teletníků) a v pomocné výrobě dílen, skladů atd.

Došlo dne 27. 2. 1969

Adresa autora:

Prof. Dr. Ing. Alois Grolig, CSc., Vysoká škola zemědělská, Brno

■ Jedným z predpokladov zvyšovania efektívnosti výroby v poľnohospodárskych podnikoch je zdokonaľovanie systému vnútropodnikového riadenia organizácie výrobného a pracovného procesu, pri súčasnom uplatnení racionalizačných opatrení.

Pri riešení tejto problematiky na 18 JRD vo Východoslovenskom kraji sme upustili od vypracovania určitého, na všetky podmienky zodpovedajúceho modelu.

V zásade pri akceptovaní daných podmienok a odlišností, vyplývajúcich z rozdielného stupňa vývoja jednotlivých podnikov, išlo o to, aby funkcia riadenia vytvárala podmienky pre plynulosť výrobného procesu, plné využitie výrobných prostriedkov a súčasne bola zabezpečená čo najjednoduchšia ekonomická kontrola a systém zberu informácií.

Hlavné zásady zdokonaľovania vnútropodnikového riadenia, ktoré sme uplatnili v podmienkach Východoslovenského kraja, osvetľujeme na príklade JRD Krásna n. Hornádom.

JRD Krásna n. Hornádom hospodári na 1342 ha poľnohospodárskej pôdy, z toho 1138 ha ornej pôdy, a je zaradená do stanovištnej jednotky HMT-11.

Vzniklo zlúčením troch JRD, má tri samostatné hospodárske strediská, ktorá skutočnosť podmieňovala nutnosť hľadať nové formy organizácie výroby a vnútropodnikového riadenia.

Pre oboznámenie sa s úrovňou hospodárenia uvádzame aspoň niektoré základné ukazovatele charakterizujúce intenzitu výroby na 1 ha poľnohospodárskej pôdy (tab. I).

ZÁSADY VYTVÁRANIA A CHARAKTERISTIKA VNÚTROPODNIKOVÝCH VÝROBNÝCH JEDNOTIEK

Prihliadajúc na vnútorné členenie zlúčeného družstva, ako najvhodnejší spôsob pozmenenia vnútropodnikového riadenia, sa javila forma nákladových stredísk. Takto 1. 1. 1968 bolo vytvorených celkovo 14 nákladových stredísk, z toho 5 v rastlinnej výrobe, 8 v živočíšnej výrobe a 1 v pomocnej výrobe.

V rastlinnej výrobe sa vytvorili nákladové strediská takto:

1. pre poľnú výrobu — Krásna n. Hornádom,
2. pre poľnú výrobu — Vyšná Hutka,
3. pre poľnú výrobu — Nižná Hutka,
4. pre zeleninársku výrobu — Krásna n. Hornádom,
5. pre ovocinársku výrobu — Vyšná Hutka.

I. Základné ukazovatele intenzity výroby na 1 ha p. p.

Ukazovateľ	Rok				
	1966		1967		1968
	JRD	okres	JRD	okres	plán JRD
Hodnota hrubej produkcie (HHP)	4816	4683	7880	6344	8 641
Základné výrobné fondy (ZVF)	6980	6798	9860	8620	10 074
Hrubý dôchodok (HD)	1877	2098	3248	4020	3 746
Hodnota PJ/VN v Kčs	12	—	15	—	18

Nákladové strediská pre poľnú výrobu sa vytvorili podľa územného rozloženia podniku. Pritom sa venoval zvláštny zreteľ rozdielnosti výrobných a pôdnych podmienok, ktoré ovplyvňujú odlišnosti v dosahovanej produkcii, vo vynakladanej potrebe práce a materiálových nákladov. Pri tvorbe plánu bolo potom možné tieto rozdielnosti lepšie zohľadniť a diferencovať.

Pre špeciálnu výrobu boli vytvorené samostatné nákladové strediská zelešinárskej a ovocinárskej výroby.

Každé nákladové stredisko v rastlinnej výrobe má pre pokrytie potreby ručných prác vytvorenú stálu pracovnú skupinu, na čele s vedúcim, ktorý je podriadený agronómovi JRD. Potrebu strojových prác si objednáva u strediska pomocnej výroby, lebo nemá pridelené vlastné traktory a stroje.

Pokrývanie potreby strojovej práce koordinujú denne agronóm a mechanizátor za účasti vedúcich nákladových stredísk na dennom rozdelení práce.

V živočíšnej výrobe sa pri tvorbe nákladových stredísk prihliadalo k tomu, že jestvujú samostatné hospodárske strediská. Hlavne sa vychádzalo zo zásady, aby nákladové stredisko obsiahlo výrobu len v jednom odvetví, poľahke len výrobu jediného produktu.

Celá živočíšna výroba bola rozdelená na 8 nákladových stredísk, a to:

1. Výkrm hovädzieho dobytku — Krásna n. Hornádom,
2. Dojnice — Krásna n. Hornádom,
3. Jalovice do 2 rokov — Nižná Hutka,
4. Mladý hovädzí dobytok do 1 roka — Nižná Hutka,
5. Ovce — Vyšná Hutka,
6. Prasnice — Krásna n. Hornádom,
7. Kurčatá — Krásna n. Hornádom,
8. Nosnice — Krásna n. Hornádom.

Zatiaľ, čo v rastlinnej výrobe má každé nákladové stredisko svojho vedúceho, na úseku živočíšnej výroby sa táto správna zásada pre nedostatok odborných pracovníkov nedala pre začiatok dodržať. Jednému vedúcemu bolo pridelených niekoľko nákladových stredísk, a to podľa rozsahu a obťažnosti problematiky.

Zvláštny zreteľ sa kládol na postavenie nákladového strediska pomocnej výroby, ktoré bolo vytvorené z mechanizačnej skupiny vrátane dielni.

Zvláštnosťou jeho postavenia v organizačnej štruktúre je, že za práce a služby vytvára minimálnu hodnotu (len cca 2 % tržieb) z výrobných činností JRD. Podstata jeho činnosti spočíva v spolupráci pri zabezpečovaní výroby v ostatných nákladových strediskách, hlavne rastlinnej výroby.

Rozdelenie strojov pre jednotlivé nákladové strediská je neúčelné, znižovalo by ich sezónne výkony a celkovo by zvyšovalo náklady na poľné práce.

Nákladové stredisko pomocnej výroby má v štruktúre vnútropodnikového riadenia, oproti ostatným nákladovým strediskám, odlišné postavenie. Ostatné nákladové strediská sú podriadené predstavenstvu JRD. Materiálové potreby z vlastnej produkcie kupujú za stále zúčtovacie ceny, nakupované za skutočné nákupné ceny od predstavenstva JRD, ktorému tiež odpredávajú svoju produkciu.

Výnimku tvorí nákladové stredisko pomocnej výroby; poskytuje služby ostatným nákladovým strediskám (hlavne rastlinnej výroby) a svoje výkony im predáva za vnútropodnikové ceny. Z takto získaných finančných prostriedkov hradí potom svoje náklady na pohonné hmoty a mazadlá, opravy a mzdy.

Ostatné služby, hlavne prísun a skladovanie materiálových zásob, obstaráva útvar podriadený predstavenstvu JRD, ktorý nie je samostatným nákladovým strediskom a náklady na túto činnosť znáša celopodniková réžia.

Pre budúcnosť sa uvažuje o vytvorení samostatného strediska, ktoré by zabezpečovalo zásobovanie materiálovými prostriedkami a odbyť vyrobených výrobkov z jednotlivých nákladových stredísk.

Vytváranie nákladových stredísk, okrem už uvedených, vychádzalo hlavne z týchto zásad:

- aby bol dodržaný výrobo-miestny pracovný kolektív;
- aby pracovný kolektív mohol bezprostredne ovplyvňovať pracovné výsledky;
- aby nositeľom zainteresovanosti boli ekonomické nástroje;
- aby bola možnosť vzájomnej kontroly kvality i kvantity výkonu jednotlivými pracovníkmi;
- aby každý pracovník strediska mal iba jedného bezprostredného vedúceho; za optimálne považujeme, aby 1 vedúci pracovník riadil 16—20 výrobných pracovníkov;
- aby stanovené úlohy boli konkrétne vytýčené v hlavných ukazovateľoch a zrozumiteľné každému pracovníkovi.

V súvislosti s uplatnením vnútropodnikového riadenia došlo ku kvalitatívnym zmenám v riadiacej práci. Predtým za jednotlivé výrobné úseky zodpovedali predstavenstvu a predsedovi JRD hlavne vedúci odborní funkcionári (agronóm, zootechnik a mechanizátor). Nový systém si vyžiadala posilnenie zodpovednosti a právomoci vedúcich nákladových stredísk. Týmto sa riadenie výrobného a pracovného procesu dostáva bližšie ku výrobným pracovníkom. Môže sa lepšie uplatňovať diferenciácia v odmeňovaní a individualizácia odmien nielen podľa kvantity, ale čo je nové, aj podľa kvality vykonanej práce.

Tým, že sa vedúcemu nákladového strediska zvýšila jeho právomoc, zvýšila sa aj zodpovednosť za splnenie plánu a za celkové výrobné a ekonomické výsledky jeho strediska. Prostredníctvom príslušného odborného funkcionára podniku je podriadený predstavenstvu — predsedovi JRD. Zaisťuje splnenie plánu výroby, zúčastňuje sa na jeho zostavovaní a prerokovaní, zabezpečuje prípadnú koordináciu činnosti medzi jednotlivými nákladovými strediskami navzájom (výpomoc pracovními silami apod.). Úplne suverénne riadi výrobu, práce a služby, a to na základe stanoveného výrobné-finančného plánu. Má právo meniť podľa po-

treby (zvyčajne v období špičkových prác) výkonové normy a tým aj základnú odmenu a prémie, a to v rámci stanoveného ročného úhrnu fondu odmien nákladového strediska.

Vyhotovuje požiadavky na materiálové zásoby, za ktorých správne obhospodarovanie zodpovedá. Zataženie nákladmi, ako za materiál, tak aj za prácu, môže účtáreň podniku vykonať iba na základe jeho súhlasu (podpis príjemky, prebranie práce apod.). Vo vynakladaní úhrne plánovaných prostriedkov má naprostú samostatnosť. Vo veciach osobných a disciplinárnych môže rozhodovať iba v súčinnosti s predstavenstvom JRD (v zmysle stanov).

Posilnenie právomoci a zodpovednosti vedúceho nákladového strediska je jedným z najdôležitejších krokov v snahe vytvoriť z nákladového strediska samostatný výrobný-ekonomický útvar, ktorého členovia sú odmeňovaní podľa vlastných výsledkov a nie podľa výsledkov, ktoré sa dosiahnu v celom JRD. To je jeden z prvých krokov ku zlepšeniu pracovnej morálky a ku podnieteniu snahy zvýšiť výrobu a znížiť vlastné náklady, teda ku dosiahnutiu obratu v hospodárení. To je prvý krok ku splneniu cieľa: „Každý hospodárom na svojom pracovisku“.

Hmotnú zainteresovanosť jednotlivca na výsledkoch hospodárenia je možné dosiahnuť iba vtedy, ak sa smerom na nákladové stredisko uplatní správny systém ekonomických nástrojov.

ZÁSADY VNÚTROPODNIKOVÉHO PLÁNOVANIA A TVORBA PLÁNOV ZÁKLADNÝCH VÝROBNÝCH JEDNOTIEK

Najväčším problémom je objektívne stanoviť podiel, akým má stredisko participovať na objeme výroby, na trhovej produkcii, vynakladaných materiálových a pracovných nákladoch apod. Teda ako sa nákladové stredisko podieľa na dosiahnutých výrobných a hlavne ekonomických výsledkoch celého podniku a akú čiastku z fondu odmien si jeho pracovníci objektívne zaslúžia. Neberie sa do úvahy iba množstvo vykonanej práce, ale aj jej účinnosť prejavujúca sa v zhospodárnení výroby a v zefektívnení vynakladaných materiálových a pracovných nákladov.

Tieto a ďalšie problémy je nutné riešiť už pri tvorbe plánu výroby, výkonov a nákladov, z ktorého potom vychádza aj hmotná zainteresovanosť nákladového strediska.

V tejto súvislosti vyvstávajú pre nákladové strediská a podnik ako celok dve hlavné nebezpečenstvá. Prvé spočíva v tom, že nákladové stredisko si stanoví príliš náročný plán vo výrobe a výkonoch, ktorý nezodpovedá daným výrobným možnostiam výrobných nákladov. Výsledkom je nemožnosť splnenia plánu, ochabnutie iniciatívy pracovníkov a nový spôsob riadenia v tomto kolektíve neplní účel.

Druhá krajnosť je v málo náročnom, „mäkko“ postavenom pláne, ktorý nenúti pracovníkov plne využiť svoje možnosti, hľadať rezervy a takto sú zvýhodnení v zárobkoch oproti iným nákladovým strediskám. To postupne zvyšuje nespokojnosť, rozleptáva pracovnú morálku na ostatných úsekoch a škodí hlavne podniku ako celku.

Týchto a ďalších momentov sme si boli vedomí pri tvorbe plánu na JRD Krásna n. Hornádom. Vyslovili sme zásadu, že musíme čeliť niektorým tendenciám, vychádzajúcim aj od jednotlivých funkcionárov, aby sa plánovaná výroba a výkony znižovali neopodstatnene pod dosiahnutú skutočnosť v roku 1967 a takto si zabezpečili nárok na prémie. Naša snaha bola postaviť plánované

úlohy tak, aby odrážali dosiahnutú úroveň a zohľadňovali výrobné, kapacitné, materiálové a kádrové predpoklady; ďalej aby boli v súlade s perspektívnym päťročným plánom podniku, tento konkretizovali a spresňovali. Okrem dosiahnutej úrovne v roku 1967 sme vzali do úvahy tiež rok 1966 a všeobecne overené normatívy spotreby materiálov a práce.

V rastlinnej výrobe boli základom pre tvorbu plánu karty plodín vypracované pre jednotlivé nákladové strediská a v globále za podnik (pre potrebu agrónoma JRD).

Vypracované karty plodín boli komisionálne posúdené, ako zohľadňujú rozdielnosť výrobných a prírodných podmienok nákladových stredísk v potrebe strojovej, poľahovej a ručnej práce, v potrebe materiálov (priemyslové hnojivá, chemikálie apod.) a v plánovaných úrodách. Boli stanovené priame výrobné náklady na jednotku výrobku u všetkých plodín. Priame výrobné náklady pozostávali z nákladov na:

- strojovú prácu, ktorá bola prepočítaná na základe potreby priemerných hektárov; cena priemerného hektára bola vypočítaná na 95 Kčs;
- poľahovú a ručnú prácu, ktorá bola prepočítaná podľa potreby noriem, a to 15 Kčs (plánovaná výška zálohy) a 20,55 Kčs (plná odmena vrátane naturálií);
- materiálové potreby; nakúpené potreby: priemyslové hnojivá, osivá, chemikálie apod. boli vyčíslené v nákupných cenách a vlastné materiály (osivá a maštalné hnojivá) boli prepočítané v stálej zúčtovacej cene.

Priame výrobné náklady na jednotku produkcie tvorili základ pre výpočet vnútropodnikovej ceny.

Vzniká otázka, čo si pod pojmom vnútropodniková cena predstavujeme a prečo sme prišli k jej výpočtu.

Vieme, že stála zúčtovacia cena, ktorá sa používa pre výpočet hrubej poľnohospodárskej produkcie, slúži najmä na porovnanie produkcie a intenzity výroby v rozdielnych poľnohospodárskych podnikoch. Jej nedostatkom je, že nevyjadruje rozdielnosť výrobných podmienok a nimi podmienené vynaloženie rozdielnych materiálových a pracovných nákladov na jednotku výroby.

Pri uplatnení vnútropodnikového riadenia sme chceli u všetkých vytvorených nákladových stredísk v rastlinnej výrobe zohľadniť rozdielnú účinnosť práce danú výrobnými podmienkami a tiež rozdielne zhodnocovanie vložených materiálových nákladov.

Chceli sme vytvoriť ukazovateľa, ktorý by nám objektívnejšie (ako stále zúčtovacie ceny) posúdil skutočný podiel nákladového strediska na hospodárení podniku, a to pokiaľ sa týka výšky nákladov a obtiažnosti hospodárenia. Preto sme vytvorili kategóriu vnútropodnikových cien ako jednotnú porovnateľnú základňu pre hodnotenie nákladových stredísk z hľadiska ich produkcie a hmotnej zainteresovanosti.

Vnútropodniková cena, ako základná kalkulačná jednotka pre zúčtovanie s nákladovými strediskami, bola vypočítaná na podklade preverených priamych výrobných nákladov na jednotku produkcie. Každé nákladové stredisko dostalo na každý produkt k priamym výrobným nákladom ešte určitú prirážku ako strediskový zisk. Takto vnútropodniková cena lepšie vyjadruje rozdielne ekonomické podmienky výroby jednotlivých nákladových stredísk u toho istého podniku.

P r í k l a d : Vnútropodniková cena 1 q pšenice u nákladového strediska Krásna n. Hornádom je 58 Kčs, ale u nákladového strediska Vyšná Hutka už 75 Kčs; 1 q jačmeňa u nákladového strediska Krásna n. Hornádom 63 Kčs

II. Výrobnno-finančný plán NS poľnej výroby Vyšná Hutka na r. 1968.

	Plodina	Rozsah práce v ha	Ha výnos		Produkcia HV v q	Vnútropodniková stála zúčtovacia cena		Počet Ø ha – plán skutoč.	Počet noriem- plán skutoč.
			plán.	skut.		plán skutoč.	cena za 1 q HV v Kčs		
1	Pšenica ozimná	54	26		1 484	72 75	170 12	394	633
2	Jačmeň jarný	52	24		1 248	75 78	170 16	364	647
3	Jarné miešanky	70	180		12 600	12 12	10	535	196
4	Letné miešanky	30	100	1	3 000	5 5	10	60	11
5	Mak siaty	3	4		12	915 1176	1800	15	564
6	Kukurica na siláž	3	400		1 200	8 6	12	31	21
7	Cukrová repa	8	3700		2 990	13 17	25 7	161	1819
8	Křmna repa	4	550		2 200	6 6	12 7	42	83
9	Ďatelina — seno	23	40		920	30 32	40	199	264
10	Pasienky	73	100		7 300	5 5	10	41	359
11	Poľné hnojiská (q)	11 000				7 7		115	110
12	Záhumienky	14				2519 2519		140	
	Spolu	334						2097	4707

Náklady meř. ř. — — plán v Kčs	Materiálové náklady plán — Kčs	Pracovní náklady plánované 15 Kčs	Náklady spolu pri 15 Kčs	Náklady spolu pri 15 Kčs	Nákl. bez vedl. výr. pri 15 Kčs plánované	Hrubá produkcia v stálých zúč. cenách	Kfr. 15	Produkcia vo vnútro podni- kových cenách, z toho Kčs spolu VV	
skutoč. v Kčs	skutoč. Kčs	plánované pri 20,55	plánované pri 20,55	skutoč. pri 20,55	plánované pri 20,55	z toho prod. z VV v Kčs	KPR 20,55	plán sk. v Kčs	skutoč. Kčs
37 430	73 200	9 495 13 008	120 128 123 641		101 600 105 113	257 208 18 528	1 : 2,14 1 : 2,08	123 828	18 528
34 580	69 028	9 705 13 296	113 313 116 904		93 345 96 936	232 128 19 968	1 : 2,05 1 : 1,99	117 312	19 968
50 825	96 712	2 940 4 028	150 477 151 565		150 477 151 565	126 000	1 : 0,84 1 : 0,83	151 200	
5 700	8 991	165 226	14 856 14 917		14 856 14 917	30 000	1 : 2,02 1 : 2,01	15 000	
1 425	1 998	8 460 11 590	11 883 15 013		10 983 14 113	22 500 900	1 : 1,89 1 : 1,50	15 012	900
2 945	4 375	315 432	7 635 7 752		7 635 7 752	14 400	1 : 1,89 1 : 1,86	7 200	
15 295	7 099	27 285 37 300	49 679 59 774		39 319 49 414	84 160 10 360	1 : 1,69 1 : 1,41	60 680	10 360
3 990	9 538	1 245 1 706	14 773 15 234		12 813 13 274	28 360 1 860	1 : 1,92 1 : 1,86	15 160	1 960
18 905	4 989	3 960 5 424	27 854 29 319		27 854 29 319	36 800	1 : 1,32 1 : 1,26	29 440	
3 895	25 682	5 385 7 377	34 962 36 954		34 962 36 954	73 000	1 : 2,09 1 : 1,98	36 500	
10 925	67 000	1 650 2 261	79 575 80 186		79 575 80 186				
13 380	21 000		34 300 34 300		34 300 34 300				
199 215	389 685	70 605 96 729	659 435 685 559		607 719 633 843	904 556 51 716	1 : 1,37 1 : 1,32	571 322	51 716

III. Výrobnno-finančný plán nákladového strediska pre chov nosníc Krásna n. Horná-

1	2		3		4		5		6	
Mesiace	Produkcia vajec v ks		Produkcia v stálych cenách Kčs		Produkcia vo vnútro-podnikových cenách v Kčs		Trhová produkcia v Kčs		Vedľajší výrobok v Kčs	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
I.	65 000		61 750		53 950		66 200		2 016	
II.	90 000		84 500		74 700		78 200		2 916	
III.	190 000		182 400		157 700		172 800		2 916	
IV.	255 000		244 800		211 650		225 400		2 916	
V.	235 000		225 600		195 050		222 000		2 916	
VI.	225 000		216 000		186 750		302 800		2 916	
VII.	215 000		206 400		178 450		193 600		2 916	
VIII.	175 000		168 000		145 250		158 800		2 916	
IX.	155 000		148 800		128 650		148 400		2 916	
X.	110 000		104 500		91 300		110 600		2 920	
XI.	105 000		100 800		87 150		87 400		2 920	
XII.	80 000		66 800		66 400		69 000		2 916	
Spolu	1 900 000		1 805 000		1 558 000		1 835 200		35 000	

a u nákladového strediska Vyšná Hutka 78 Kčs; 1 q krmnej repy u nákladového strediska Krásna n. Hornádom 3 Kčs a u nákladového strediska Vyšná Hutka až 6 Kčs apod.

Môžeme zhrnúť. Použitím vnútro-podnikových cien pre ohodnotenie dosiahnutej produkcie sme zohľadnili rozdielne výrobné podmienky nákladového strediska a objektívnejšie sme zohľadnili jeho prínos na tvorbe hrubého dôchod-

7		8		9		10		11		12	13
Pracovné jednotky		Pracovné náklady pri 15-PJ pri 20,55 PJ		Materiálové náklady v Kčs		Náklady mechanizačných prác v Kčs		Náklady spolu		Koeficient	Poznámky
P	S	P	S	P	S	P	S	P	S		
271		4 065									
		5 569		86 292		1 583		93 444			
		5 535									
369		7 583		80 629		1 587		89 799			
		12 135									
809		16 625		85 193		1 583		103 401			
		16 500									
1100		22 605		167 386		1 583		191 574			
		16 035									
1069		21 968		95 582		1 583		119 133			
		14 280									
952		19 564		97 393		1 583		118 540			
		13 680									
912		18 742		275 472		1 583		295 797			
		12 165									
811		16 666		95 442		1 583		113 691			
		10 050									
670		13 769		108 142		1 583		123 494			
		5 955									
397		8 158		265 362		1 583		275 103			
		7 590									
506		10 398		115 462		1 583		127 443			
		5 010		+ 30				+ 30			
334		6 863		114 365		1 583		122 811			
8200		123 000		1 586 750		19 000		1 774 260		1 : 0,94	Mzda vedúceho 12 300 Kčs Brakovanie 180 000 Kčs

ku podniku. Produkcia ocenená vo vnútropodnikových cenách je minimálnou úlohou, ktorú má nákladové stredisko pre podnik zaistiť. Na tomto základe je uskutočnené rozdelenie fondu odmien.

Bolo stanovené, že ak výrobok nedosiahne štandardné kvalitatívne vlastnosti, podniková komisia zníži alebo zvýši vnútropodnikovú cenu, aby bola snaha zabezpečiť nielen objem výroby, ale aj potrebnú kvalitu.

V nákladovom stredisku zeleninárskej výroby sa upustilo od výpočtu vnútro- podnikových cien. Hlavná pozornosť sa venovala stanoveniu tržnej produkcie a plánovaných nákladov na 1 ha. Ukazovateľ tržná produkcia sa volil z dôvodu, že nákupné ceny zeleniny v jednotlivých sezónach a dekádach sú značne rozdielne. Je preto nutné orientovať pracovníkov na tomto úseku nielen na objem výroby, ale hlavne na množstvo získaných finančných prostriedkov. Plán z 1 ha stanovil tržbu 26 000 Kčs.

Uvádzame príklad kalkulácie vnútropodnikovej ceny v rastlinnej výrobe.

Nákladové stredisko Krásna n. Hornádom pestuje ozimnú pšenicu na ploche 241 ha. Plánovaný výnos 26 q. Plánovaná produkcia 6266 q ozimnej pšenice. Vlastná kalkulácia:

1. Náklady na strojovú prácu 1743 Ø ha X 95 Kčs	165 585 Kčs
2. Materiálové náklady	233 123 Kčs
3. Pracovné náklady 2264 noriem X 15 Kčs	33 960 Kčs
náklady spolu	432 668 Kčs
4. Strediskový zisk	12 565 Kčs
náklady celkom	445 233 Kčs
5. Odpočítanie hodnoty vedľajšieho výrobku (slama)	-82 716 Kčs
náklady na hlavný výrobok	362 517 Kčs

Náklady na hlavný výrobok delený úrodou = vnútropodniková cena 1 q.

$$\text{Teda } \frac{362\,517 \text{ Kčs}}{6\,266 \text{ Kčs}} = 58 \text{ Kčs}$$

Vnútropodniková cena nákladového strediska Krásna n. Hornádom 1 q pšenice je 58 Kčs.

Každé nákladové stredisko rastlinnej výroby dostalo začiatkom roku rozpis výrobnno-finančného plánu podľa jednotlivých plodín.

Tabuľka II uvádza príklad výrobnno-finančného plánu nákladového strediska poľnej výroby Vyšná Hutka na rok 1968.

Na ďalšom tlačive dostalo nákladové stredisko rastlinnej výroby náklady materiálové, mechanizačné a pracovné rozpísané podľa jednotlivých plodín a mesiacov. Takto možno priebežne kontrolovať ich čerpania počas celého roku účtárňou podniku, agronómom JRD, hlavne však vedúcim nákladového strediska.

Sledovanie nákladov a výnosov v priebehu roka je dôležitou pomôckou pri poskytovaní pohyblivej zložky odmeny podľa dosahovanej výšky nákladov a produkcie.

V nákladových strediskách živočíšnej výroby vychádzalo plánovanie produkcie potreby materiálových nákladov a práce z obratu stáda, z kŕmnej bilancie (skutočných zásob krmív a reálnej možnosti ich nákupu), potreby ďalších materiálových prostriedkov a zo schválených výkonových noriem.

Po preverení reálnosti plánovaných parametrov úžitkovosti a normatívo- potreby práce a materiálových potrieb sa prišlo ku výpočtu vnútro- podnikových cien.

Postupovalo sa obdobne ako pri výpočte vnútropodnikových cien v rastlinnej výrobe. Nakúpené krmivá boli kalkulované v nákupných cenách a spotrebované vlastné krmivá v stálych zúčtovacích cenách.

Každé nákladové stredisko v živočíšnej výrobe má rozpracovaný výrobnno-

-finančný plán na jednotlivé mesiace. V tabuľke III uvádzame ako príklad výrobo-finančný plán pre chov nosníc nákladového strediska Krásna n. Hornádom na rok 1968.

Skutočnosť sa mesačne sleduje a vyhodnocuje. Takto sú pracovníci každého nákladového strediska včas informovaní a môžu sami robiť príslušné opatrenia.

Uvádzame príklad na výpočet vnútropodnikových cien v živočíšnej výrobe. Kalkulácie vnútropodnikovej ceny 1 ks vajec:

1. Náklad na nákup mládok	645 250 Kčs
2. Materiálové náklady	922 500 Kčs
3. Mechanizačné náklady	19 000 Kčs
4. Pracovné náklady	135 300 Kčs
Spolu	1 722 050 Kčs
5. Strediskový zisk	45 510 Kčs
Náklady celkom	1 767 560 Kčs
6. Brakované sliepky	180 000 Kčs
7. Vedľajší výrobok — maštalový hnoj —	35 000 Kčs
Náklady na hlavný výrobok	1 552 560 Kčs

Ročná plánovaná produkcia vajec 1 900 000 kusov

$$\frac{1\,552\,560}{1\,900\,000} = 0,82 \text{ Kčs vnútropodniková cena 1 ks vajec}$$

Kalkulácia vnútropodnikovej ceny 1 litra mlieka

1. Materiálové náklady	428 040 Kčs
2. Mechanizačné náklady	16 150 Kčs
3. Pracovné náklady	183 590 Kčs
Spolu	627 780 Kčs
4. Strediskový zisk	67 888 Kčs
Náklady celkom	695 668 Kčs
5. Vedľajší výrobok — maštalné hnojivá	— 61 600 Kčs
6. Váhové prírastky teliat	— 8 960 Kčs
Náklady na hlavný výrobok	625 108 Kčs

Ročná plánovaná produkcia 275 700 litrov mlieka.

$$\frac{625\,108}{275\,700} = 2,26 \text{ Kčs — vnútropodniková cena 1 litra mlieka}$$

Nákladové strediská v živočíšnej výrobe predávajú svoje výrobky vedeniu JRD za vnútropodnikové ceny. Z rozdielu vzniklého medzi vnútropodnikovými cenami a výškou realizačných cien uhradzuje predstavenstvo JRD celopodnikovú réžiu a vykonáva podnikovú akumuláciu a odvody štátu. To znamená, že hradí tie náklady, ktoré neboli pri výpočte vnútropodnikových cien zohľadnené.

Nákladové strediská v živočíšnej výrobe predávajú nákladovým strediskám v rastlinnej výrobe za stále zúčtovacie ceny maštalný hnoj 1 q à 5 Kčs a močovku 1 hl à 1 Kčs.

V nákladovom stredisku Pomocná výroba bol výpočet plánovaných výkonov uskutočnený na základe plánovanej potreby strojových prác v jednotlivých nákladových strediskách rastlinnej a živočíšnej výroby, ako aj požiadavok pred-

stavenstva JRD (prísun priemyslových hnojív, osív, krmív, apod. zo skladov PNZZ do skladov JRD). Ďalej boli stanovené výkony v prácach a službách pre cudzích (doprava pre členov a nečlenov JRD, rôzne organizácie apod.). Na základe takto postaveného plánu výkonov boli stredisku, po zohľadnení minuloročných skutočností, vyčlenené náklady na nákup pohonných hmôt a maza-diel, bežné a generálne opravy, nákup ostatných materiálov a mzdový fond pre pracovníkov.

Potreba jednotlivých prác, ktorá bola na kartách plodín vyjadrená vo fyzickej potrebe (orbe, sejbe, kosbe apod.), sa prepočítala na jednotného kalkulačného ukazovateľa, a to na priemerné hektáre. Pritom treba poznamenať že prepočítavacie koeficienty boli upravené, a to podľa vlastných skúseností vedenia družstva. Úpravou koeficientov sa sledovalo, aby normy u jednotlivých druhov prác boli čo do obtiažnosti splnenia približne rovnaké. Doprava bola prepočítaná v tkm a priemerných hektároch.

Celková potreba priemerných hektárov (strednej orby) bola 11 953.

Po zohľadnení potreby priemerných hektárov a plánovaných nákladov na nákladové strediská pomocnej výroby sa prepočtom stanovila cena priemerného hektára.

KALKULÁCIA CENY PRIEMERNÉHO HEKTÁRA (strednej orby)

1. Plán nákladov na bežné opravy a údržby	135 687 Kčs
2. Plán opráv traktorov a samohybných strojov	159 000 Kčs
3. Spotreba PHM a ostatných materiálov	365 148 Kčs
4. Odmeny zamestnancom nákladového strediska	392 264 Kčs
5. Náklady na generálne opravy	100 000 Kčs
Náklady spolu	1 153 099 Kčs

Náklady spolu 1 153 099 Kčs = 104,91 Kčs cena 1 $\emptyset$ hektára počet $\emptyset$ hektárov 11 953

Takto vypočítaná cena bola pre práce vykonávané pre jednotlivé nákladové strediská znížená na 95 Kčs na 1 $\emptyset$ hektár. Touto čiastkou sú podľa vykonaných prác v priebehu roka zaťažené nákladové strediská, ktoré si vlastne prácu od nákladového strediska pomocnej výroby kupujú, obdobne ako vedenie družstva.

Náklad na priemerný hektár z vykalkulovanej čiastky 105 Kčs na 95 Kčs bol znížený lebo v pôvodnej úvahe sa nepredpokladalo, že nákladové stredisko pomocnej výroby bude vykonávať stredné a generálne opravy.

Lepšie využitie traktoristov a opravárov v dielňach podmienilo nutnosť týchto opráv, čím sa zvýšila cena služieb strediska. Medzitým už boli vykonané kalkulácie vnútropodnikových cien v ostatných nákladových strediskách. Pôvodný náklad 95 Kčs za 1 $\emptyset$ hektár sa ponechal s tým, že rozdiel 10 Kčs bude nákladovému stredisku pomocnej výroby intervenovať predstavenstvo JRD, aby sa nemuseli prerábať všetky plány.

Zúčtovanie s nákladovými strediskami sa vykoná tak, že jednotlivé nákladové strediská každý večer nahlásia svoje požiadavky, o ktorých rozhoduje vedúci strediska spolu s agronómom JRD. Ráno po rozdelení sa vydá príkaz na prácu. Po vykonaní práce výkon odsúhlasí vedúci nákladového strediska, pre ktoré práca bola vykonaná. Týmto dáva súhlas na zúčtovanie výkonu a zaťaženie svojho nákladového strediska.

Ak je práca urobená nekvalitne, musí sa zopakovať. Podpísaný príkaz traktorista odovzdá hospodárovi strediska, ktorý na jeho základe vyčíslí odmenu traktoristu, spotrebu pohonných hmôt i mazadiel a prepočíta výkon v priemer-ných hektároch. Tieto údaje zaznamená ďalej v „sborníku výkonov“ (ktorý sa vedie pre každého traktoristu) a vystaví „zákazkový list“. Po jeho odovzdaní do učtárne strediskový účtovník vykoná sumarizáciu a príslušnými nákladmi zaťaží jednotlivé nákladové strediská, plodiny a chovy.

Družstvo má vypracovaný podnikový výrobo-finančný plán, z ktorého, ako sme uviedli, bol pre každé nákladové stredisko rozpracovaný plán výroby, ná-kladov, tržieb a fond odmien a prémie.

Čistý dôchodok sa pre nákladové strediská neplánuje, a preto na tieto neboli rozpísané režijné náklady.

V priebehu roka sa okrem uvedených hlavných plánov zostavujú ešte dielčie — sezónne plány (napr. plán jarných prác, žatevných prác apod.).

Rozbor plnenia plánu vykonáva predstaviteľstvo JRD, a to štvrtročnými rozbormi, ktorými sleduje všetky úseky hospodárskej činnosti a v živočíšnej vý-robe tiež náklady na jednotku výrobu.

Na konci roka sa uskutoční komplexný rozbor celoročných výsledkov hospo-dárenia vo všetkých nákladových strediskách a v podniku ako celku.

ZASADY HMOTNEJ ZAJINTERESOVANOSTI A ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV

Súčasne s uplatnením nového spôsobu vnútropodnikového riadenia, vytvo-rením nákladových stredísk, bolo nutné pozmeniť doterajší systém hmotnej za-interesovanosti. Bola zavedená nová progresívna forma odmeňovania s cieľom čo najviac zainteresovať každého pracovníka na výsledných ukazovateľoch.

Namiesto doterajšieho spôsobu odmeňovania prostredníctvom pracovných jednotiek boli uplatnené stredne progresívne normy. Vychádzajú zo vzorových výkonových noriem MPLVH a sú prispôbené na vlastné podmienky. Plánovaná výška výkonovej normy, vrátane naturálií, je 20,55 Kčs, bez naturálií 18 Kčs. V priebehu roka sa z peňažnej hodnoty vypláca 80 %, tj. 15 Kčs.

Aby na ročných výsledkoch boli zainteresovaní aj zamestnanci JRD, bolo stanovené, že v priebehu roka budú poberať zo stanovenej odmeny 90 % a zbývajúcich 10 % sa im vyplátí len vtedy, ak družstvo splní plánovaný hrubý dôchodok.

U členov JRD rozdiel medzi zálohovou hodnotou normy a plánovanou hodnotou, teda zbývajúcich 20 % bude vyplatených tak, že nákladové stredisko, ktoré splní na 100 % plánovanú hrubú produkciu a neprekročí plánované ná-kлады, vyplátí svojim pracovníkom 20 % z ich ročného zárobku, a to bez ohľadu na výsledky ostatných nákladových stredísk. Takto sa diferencovane prehľbi hmotné zainteresovanie.

Za každé percento prekročenia plánu dostanú členovia a zamestnanci 2 % z ročného zárobku, a to podľa plnenia plánu v jednotlivých náklado-vých strediskách.

Vedúci nákladového strediska dostane za zníženie vlastných nákladov 25 % z usporenených nákladov. Podmienkou je, aby stredisko splnilo plán výroby naj-menej na 100 %.

Predseda, agronóm, zootechnik a ekonóm družstva dostanú za zníženie vlastných nákladov 25 % z ušetrenej čiastky za predpokladu 100 % splnenia plánu v rámci ich pôsobností.

Celková odmena za prekročenie plánu a zníženie vlastných nákladov nesmie u žiadneho pracovníka prekročiť 45 % z úhrnu ročných plánovaných odmien.

V naturálnych odmenách sa zachováva doterajší systém záhumenkového hospodárstva. Člen družstva dostane za každých zarobených 100 Kčs 8,5 kg zrnín ako bezplatnú naturálnu odmenu. Zamestnanci si môžu za každých zarobených 1000 Kčs odkúpiť 35 kg zrnín. V rastlinnej výrobe sú zavedené podielové naturálne odmeny pri pestovaní cukrovej a krmnej repy, a to vo výške $\frac{1}{3}$ produkcie.

Podľa výšky zárobku sa upravila aj dĺžka platnej dovolenky. Družstevníkom sa priznáva za každých zarobených 1000 Kčs 1 deň dovolenky a technicko-hospodárskym pracovníkom za každý zarobených 2000 Kčs.

S U H R N

Nový spôsob vnútropodnikového riadenia a organizácie práce na JRD Krásna n. Hornádom bol zavedený iba začiatkom roku 1968, a preto sa nedá ešte objektívne zhodnotiť jeho prínos ku zlepšeniu hospodárenia družstva.

Jestvujú už prvé náznaky, že má svoje oprávnenie aj v tomto závode. Podľa predbežných výsledkov hospodárenia zhrnutých v polročnej previerke sa ukazuje, že plneniu plánu výroby, ale hlavne hospodárnemu vynakladaniu materiálových prostriedkov sa venuje oveľa väčšia pozornosť ako v rokoch minulých. Očakáva sa, že plánované tržby z výrobnej činnosti v čiastke 9 950 000 Kčs budú splnené. Stojí za pozornosť, že z celkovej plánovanej materiálovej spotreby v čiastke 5 101 000 Kčs sa očakáva vyčerpať iba 3 488 000 Kčs. Potvrďuje sa, že jednotlivé nákladové strediská pozorne zvažujú efektívnosť vynakladaných prostriedkov.

Funkcionári uvedeného poľnohospodárskeho podniku oceňujú výhodnosť nového spôsobu riadenia a organizácie hlavne v tom, že:

- operatívnejšie môžu zasahovať do výroby;
- zvyšuje sa hmotná zainteresovanosť pracovníkov na výsledku nákladového strediska (podieľ z úspory nákladov a za prekročenie plánovanej hrubej produkcie);
- je väčšia zainteresovanosť na výsledku podniku, lebo na konci roku sa dôchodok (doplatky) rozdeľuje podľa podielu nákladových stredísk na dosiahnutom výsledku;
- dá sa lepšie vyčíslieť náklad na jednotku výroby (vzhľadom na dôslednejšie členenú a vedenú evidenciu);
- dá sa precíznejšie sledovať rentabilita a využitie jednotlivých traktorov a ostatných mechanizačných prostriedkov.

Koncom roka bude v súvislosti s bilančnými prácami celý systém a získané skúsenosti kriticky prehodnotené a podľa výsledkov sa uvažia a pripravia ďalšie opatrenia na dokompletizovanie a prípadné prehĺbenie účinnosti nového spôsobu organizácie a riadenia.

Došlo dne 27. 2. 1969

Adresa autorů:

Doc. Ing. Julius Ševčík, CSc., Ing. Rudolf Jurenka, Veterinární fakulta VŠZ, Košice

■ Cílem tohoto pojednání je podat informativní přehled o systému vnitropodnikového řízení, jak se vyvíjel v konsolidujícím se družstvu, z hlediska organizačního členění a řízení, čerpajícího ze vzájemných vztahů vytvořených na základě vnitropodnikových cen a jeho odraz v hmotné zainteresovanosti pracovníků. Utváření modelu se vyvíjelo v průběhu let, nejprve z hlediska ekonomických potřeb podniku a později v souladu se zásadami zdokonalené soustavy řízení národního hospodářství.

Realizace takového pokusu proběhla v hospodářském celku — v JZD Blahutovice. Podnik vznikl sloučením dvou družstev — Blahutovice a Polouvsí. Takto společně hospodaří od 1. ledna 1964 na výměře 728 ha zemědělské půdy, v půdní oblasti hM9 (původní oblast B 2), s průměrným počtem pracovníků 118. Pro informaci uvádíme, že kolektivizace proběhla v obci Blahutovice v roce 1950, v obci Polouvsí v roce 1955. Obě družstva počátkem šedesátých let počala ekonomicky slábnout a svými hospodářskými výsledky se zařadila mezi ekonomicky nejslabší družstva okresu. V důsledku nedostatku vedoucích pracovníků se počalo uvažovat o sloučení s jiným družstvem. Situace v obou družstvech byla přibližně stejná a nakonec došlo ke sloučení těchto dvou zemědělských podniků.

Sloučení samo o sobě nemohlo vyřešit všechny problémy do důsledku; systém dosavadního hospodaření vyžadoval hlubších zásahů do výrobního procesu po stránce ekonomické a organizační. Abychom mohli záměr uskutečnit, začlenili jsme družstvo do řešení výzkumného úkolu X-4-8/5 o „Zdokonalení systému vnitropodnikového řízení v zemědělství“. Výzkum probíhal jako součást výzkumných prací katedry ekonomiky a řízení socialistického zemědělství VŠZ v Brně.

Především bylo nutné zjistit, které výrobní procesy jsou nejefektivnější. Zkoumat, které produkty vyrábět a v jaké míře, jakou zvolit specializaci výroby a od kterých výrobků upustit. V další fázi pak zvolit takovou formu odměňování pracovníků ve výrobním procesu, aby se povzbudil jejich zájem o vykonávanou práci.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Při vytváření organizační struktury v našem podniku jsme vycházeli ze skutečnosti, že výrobní procesy se uskutečňují přímo ve stájích, dílnách a na jiných dílčích pracovištích podniku. Proto jsme podnik rozčlenili podle výrob na základní jednotky a jim podřízené prvotní jednotky, jak je uvedeno na sché-

matu. Základní a prvotní jednotky vytvářejí mezi sebou hodnotové vztahy a tudíž je nazýváme také středisky.

K samotnému řízení však nestačí vytvořit jen určitý systém organizační. Je třeba mít schopné vedoucí pracovníky, kteří dovedou teorii „oživit“ a v praxi ji uplatnit. Musí znát osoby, s nimiž pracují. Využívat znalostí o povahových a pracovních vlastnostech pracovníků a používat jich k záměrnému pracovnímu usměrnění. Nejlepší pobídkou je vytvořit vhodný systém hmotné zainteresovanosti.

Při vytváření našeho modelu jsme si současně položili požadavek kvalitního vykonání prací a získání jakostních výrobků při relativně malé nákladovosti. To znamená, že jsme žádali, aby při daných nákladech bylo vyrobeno co největší množství jakostních výrobků. Z toho důvodu jsme přistoupili k vytvoření vnitropodnikových cen.

ZÁSADY CENOVÉ

Základní jednotky jsou hospodářsky samostatné výrobní útvary; jsou to složené vnitropodnikové útvary, které mají uzavřenou organizační strukturu, určitý stupeň samostatnosti a sdružují různé činnosti, probíhající v prvotních jednotkách, ze kterých se skládají. Mezi sebou vytvářejí hodnotové vztahy (při předávání výrobků) za vnitropodnikové ceny.

Abychom měli co nejlepší ekonomickou znalost o výrobku, stanovili jsme vnitropodnikové ceny pro tři jakostní skupiny:

a) 1. jakost — výrobky bez závad. To znamená, mající plný obsah živin ve správném poměru;

b) 2. jakost — zahrnuje výrobky s průměrnou jakostí;

c) 3. jakost — do ní jsou zařazeny výrobky méně hodnotné.

Požadavkem je, aby se v 1. jakostní třídě vyrobilo co nejvíce výrobků.

Současně je žádoucí, aby se vnitropodniková cena co nejvíce přibližovala výši vlastního nákladu na jednotku výrobku. Aby nám co nejpřesněji ekonomicky charakterizovala výrobek, protože u jedné výroby znamená výnos a do druhé výroby přechází jako náklad. Tím, že vznikají vzájemné hodnotové vztahy mezi jednotlivými základními jednotkami, dochází k přesnější organizaci práce a k větší efektivnosti ve výrobě větším šetřením nákladů.

Vyjádření produkce a nákladů ve vnitropodnikových cenách nám umožní zavést efektivnější systém odměňování, zejména stanovené prémiové složky odměny a její odstupňování.

V našem družstvu používáme vnitropodnikových cen vytvořených pro práce a služby a pro výrobky rostlinné výroby.

Pro práce a služby a pro práce traktorové jsme vytvořili tuto kalkulaci: výsledný vzorec obsahuje mimo složky nákladové, režie, 12,5 % sociálního zabezpečení družstevníků také 10 až 15 % zisku. Střediska, pro která mechanizační středisko vykonává práce a služby, jsou pracemi zatěžována a částka představuje náklad příslušného střediska. Když jsme vzali v úvahu veškeré práce podle druhů, které má mechanizační středisko v plánu pro rok 1968, vypočetli jsme sazby pro jednotlivé práce a vytvořili tak sazebník prací, vykonávaných střediskem.

Pro rostlinnou výrobu, jsme vytvořili ceny podle výše stanovených zásad. Jakost výrobků je určována takto:

1. Organizační členění JZD Blahutovice, okres Nový Jičín.

Předseda JZD						
Rostlinná výroba		Živočišná výroba		Pomocná výroba	Přidružená výroba	Správa a řízení
polní skupina Blahutovice	polní skupina Polouvsí	Blahutovice	Polouvsí	22 stavební četa	20 pískovna	25 správa a řízení
231 pšenice ozimá	241	1 dojnice	13 výkrm skotu	26 mecha- nizační skupina	21 stolař- ská dílna	
232 pšenice jarní	242	2 slepice	14 prasnice už.	27 ostatní nářadí záv.	28 závodní jídelna a pohostinství	
233 žito ozimé	243	3 telata	15 výkrm prasat			
235 ječmen jarní	245	4 jalovice	16 odchov kuřat			
236 oves	246	6 prasnice už.	17 dojnice			
238 směska ozimá	248	7 prasnice pl.	18 slepice			
239 hrách	249	8 chovni běh.	19 koně			
2317 řepka ozimá	2417	11 koně				
2322 len	2422	12 výkrm telat				
2330 brambory	2430					
2332 cukrovka krmná	2432					
2333 řepa krmná	2433					
2335 jetel č. 2 seč.	2435					
2337 jet. — vojt. tr. směsi	2437					
2338 louky na o. p.	2438					
2339 travičky na sem.	2439					
2340 jarní směsky	2440					
2341 kukuřice a směsi	2441					
2344 meziplodiny	2444					
2346 louky a pastviny	2446					
2347 vojtěšky	2447					
2348 podsevy	2448					

protože v současných podmínkách není možné, abychom dělali laboratorní rozbor výrobků v krátkém čase, stanovujeme kvalitu výrobků tak, že se agronom se zootechnikem denně dohodnou na kvalitě. Stanoví si srážku na vlhkost a pak zařadí výrobky do jakostní skupiny podle smyslového posouzení. Jakost se uvede záznamem do vážního deníku a na příjemku. U zeleného krmiva prohlédnou agronom se zootechnikem porosty, které zařadí do jakostních tříd. V průběhu zkrmování pak upřesňují jen srážky krmiva na vlhkost.

Pomocí vnitropodnikových cen, které přecházejí do nákladů a výnosů středisek, vyhodnocujeme čtvrtletně plnění hlavních ukazatelů plánu. Koordinujeme tak rentabilitu výrobků a specializaci výroby.

ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ

V našem družstvu odměňujeme pracovníky odměnou

1. základní — podle platných směrnic,
2. prémie — a) průběžnými — slouží k plnění rozhodujících naturálních ukazatelů,
b) za splnění plánovaných úkolů,
c) za splnění nadplánovaných úkolů.

Prémie za splnění plánovaných úkolů jsou vypláceny po ukončení hospodářského roku formou podílů. Podmínkou nároku na tyto prémie jsou splněné hospodářské úkoly, nejméně ve výši plánu. Částka na výplatu podílových prémie byla v plánu pro rok 1968 vyčleněna a podíly vypočítány takto:

1. V CVFP je vyčleněno	120 000,— Kčs
2. Zvýšení základu o 30 % z překročeného plánovaného čistého zisku	25 000,— Kčs
Celkem:	145 000,— Kčs
Počet podílů (viz tab. I)	632,— Kčs
Na 1 podíl připadá	229,— Kčs

Podíly se vyplátí:

funkcionářům družstva — technickým pracovníkům na základě plnění tvorby hrubého důchodu,

ostatním pracovníkům podle peněžitých částek, připadajících na 100 korun jejich vyplacených základních odměn.

Prémie za splnění nadplánovaných úkolů jsou vytvořeny na základě dosaženého čistého zisku střediska. Čistý zisk a základ pro stanovení prémie byl vypočítán pomocí rozpisu plánu na rok 1968 pro jednotlivá střediska v položkách: výnosy (produkce), tržní produkce, tržby, náklady, čistý zisk. Plán je rozepsán pro rostlinnou výrobu podle plodin, pěstovaných na jednotlivých hospodářstvích, pro živočišnou výrobu na prvotní střediska, mechanizace je členěna v rozpisu na dílny a četú KMB. Ukázka rozpisu je v tabulce II.

Vyhodnocení v průběhu roku a za celý rok je děláno ve vnitropodnikových cenách. Při vytváření prémiového odměňování v závislosti na vnitropodnikové ceně jsme vycházeli z předpokladu, že každé středisko si bude muset umět na prémie nahospodařit (zvýšením výroby, tržeb, šetřením nákladů a jinými způsoby), že pracovník bude muset zvýšit zájem o to, co se na jeho úseku a v jeho středisku, popříp. v družstvu, děje.

I. Tabulka rozpisu podílů na pracovníky

Pracovníci	Počet pracovníků	Příznáno podílů	Úhrn podílů
Předseda	1	18	18
Vedoucí hospodářství	1	15	15
Mechanizátor	1	13	13
Hlavní zootechnik	1	10	10
Ekonom	1	12	12
Zootechnik	1	10	10
Provozní účetní	1	8	8
Mzdová účetní	1	4	4
Hospodář KMB	1	8	8
Hlavní skladník	1	6	6
Skladník	1	4	4
Vážný	2	2	4
Hlídači	2	3	6
Vedoucí dílny	1	6	6
Opraváři	3	4,5	14
Vedoucí stavební skupiny	1	6	6
Pracovníci stav. skup.	6	3	18
Agonom	1	15	15
Vedoucí rostl. výroby	1	12	12
Traktoristé	17	4	68
Pracovníci rostl. výroby	34	5	170
Pracovníci živočiš. výroby	45	4	180
Celkem podílů:			632

Zivočišná výroba

Premie jsou vypočítány pomocí koeficientů na jednotlivá prvotní střediska, jak je uvedeno v tabulce III.

Podle rozpisu plánu byl čistý zisk vypočítán na základě těchto údajů:

hrubá produkce	3 868 223,— Kčs
tržby	4 095 000,— Kčs
tržní produkce	3 814 000,— Kčs
náklady celkem	3 676 000,— Kčs
čistý zisk	473 223,— Kčs

Zootechnici jsou premiováni podle tvorby čistého zisku za PVJ, které mají v kompetenci, a to nejvýše 10 % z výsledné premiové odměny. Ošetřovatelé obdrží premie podle rozpisu. Jestliže dosáhnou dalšího překročení ČZ, může jim být premie zvýšena po schválení představenstva družstva.

II. Rozpis CVFP Na rok 1968

Rostlinná výroba — hospodářství Blahutovice

Čís. znak	Název plodiny	Vý- měra ha	Výnos v q		Cena a/q	Hrubá produkce v Kčs		Celkem
			hlavní výro- bek	ved- lejší výro- bek		hlavní výrodek	vedlejší výrodek	
231	Pšenice ozimá	90,70	2200	2539	170	339 150	30 468	369 618
233	žito ozimé	12	252	420	155	39 600	5 040	44 720
235	ječmen jarní	26,40	501	581	140	81 340	9 296	90 636
236	oves + směsi	29,10	646	650	140	90 440	11 040	101 480
2330	brambory	14	1960	×	6640	129 360	×	129 360
2333	řepa krmná	7	3150	595	12	37 800	5 960	43 760
2335	jetel č. 2	5	175	×	40	7 000	×	7 000
	— zeleno		150	×	10	1 500	×	1 500
	— semeno		5	100	3900	19 500	1 600	21 100
2337	jet. vojt. sm.	10	750	×	40	30 000	×	30 000
	— zeleno	25	6290	×	10	53 080	×	53 080
2338	staré por.	4	640	×	10	6 400	×	6 400
	— seno	25	1000	×	40	40 000	×	40 000
	— zeleno	29	884	×	10	8 840	×	8 840
2339	travičky	29,50	94	617	1450	136 300	9 872	146 172
	— zeleno		590	×	10	5 900	×	5 900
2340	jarní sm.	6	1200	×	10	12 000	×	12 000
	— zeleno	8,30	1328	×	10	13 280	×	13 280
2341	kukuřice	20	6000	×	10	60 000	×	60 000
	— zeleno	1,90	570	×	10	5 700	×	5 700
2344	mezipl.	4	640	×	10	6 400	×	6 400
	— siláž	14,18	5340	×	10	53 400	×	53 400
2346	louky + pastv.	10	350	×	40	14 000	×	14 000
	— zeleno	21	3460	×	10	34 600	×	34 600
2347	vojtěška	8,60	533	×	40	1 320	×	1 320
	— zeleno	6,90	606	×	10	6 060	×	6 060
2348	podsevy	40,70	3256	×	10	32 560	×	32 560
	siláž					143 760	×	143 760
Celkem:						1 409 290	73 276	1 482 566

PRÉMIE pracovníci rostlinné výroby 1 % z čistého zisku

vedoucí rostlinné výroby podle koeficientu = čistý zisk: náklady na práce mech. čtyř

Poznámka: Tržní produkce a tržby jsou zvýšeny o prodej lnu ze sklizně roku 1967 — o částku

Prodej q	Real. cena q/Kčs	Tržby Kčs	Tržní prod. Kčs	Náklady Kčs	Čistý zisk Kčs
1700	170	289 000	289 000	Rozpis:	132 000 + 50 tis.
225	158	35 550	34 875	Pracovní	10 000
220	183	40 260	30 800	vlastní osiva	
×	×	×	×	zakoupená osiva	54 003 + 50 tis.
1100	66	72 600	72 600	zakoupená hnojiva	52 680
×	×	×	×	chemický materiál	19 600
×	×	×	×	motouz	18 900
×	×	×	×	agrenal	
×	×	×	×	DKP	
×	×	×	×	ost. materiál	
×	×	×	×	práce: STS	
×	×	×	×	chl. mrva	
×	×	×	×	suš. bramb.	
×	×	×	×	čist. trav	
86	1444	124 184	124 700	mích. hnojiv	
×	×	×	×	rozm. vápna	
×	×	×	×	tříd. bramb.	
×	×	×	×	čist. pšen.	
×	×	×	×	pojistné St. poj.	94 000
×	×	×	×	daň zeměd.	
×	×	×	×	daň důchod.	
×	×	×	×	spotřeba energie	
×	×	×	×	zelená hmota na siláž	
×	×	×	×	odpisy zákl. prostř.	
×	×	×	×	odpisy DEP v použ.	
×	×	×	×	mzdy THP	
×	×	×	×	náklady RV na PHM	
×	×	×	×	ost. materiál	
				12,5% soc. zab. (z 229 840)	
		631 960	620 960		
				1 033 383	460 183

(vnitr. ceny) = 1,5. Za každé zvýšení koef. o 0,1 obdrží prémii ve výši 1000 Kčs
69 000 Kčs.

III. Výpočet prémie pomocí koeficientů na jednotlivá střediska živočišné výroby

PVJ	ČZ	Základ 10 % ČZ	Koef. zvýšení	Odměna Kčs
1. dojnice	215 957	21 596	1,5	3600
2. slepice	53 812	5 381	1,5	400
3. telata do 6 měs.	— 89 233	8 923	2	400
3. telata nad 6 měs.	— 9 449	945	1	400
4. jalovice	— 55 592	5 559	1,2	800
6. prasnice užítkové	— 2 967	297	20	400
7. prasnice plemenné	— 7 167	717	12	800
8. prasníčky aukční	21 698	2 170	1,8	400
8. chovná běhouni	137 431	13 743	6	400
11. koně	— 75 526	—	—	—
12. výkrm telat do vyšších vah	— 8 892	889	10	400
13. výkrm skotu	— 31 705	3 170	10	800
14. prasnice	100 970	10 097	0,9	400
15. výkrm prasat	42 560	4 256	2,5	800
17. dojnice	213 250	21 325	2	2800
18. slepice	8 619	862	1,3	400
19. koně	— 40 543	—	—	—

Rostlinná výroba

Prémie jsou stanoveny samostatně pro Blahutovice a Polouvsí. Protože výsledky rostlinné výroby jsou také závislé na mechanizačních prostředcích, byl vytvořen výsledný prémiový koeficient pro technické pracovníky vazbou mezi dosaženým čistým ziskem a náklady mechanizačního střediska, vyjádřenými ve vnitropodnikových cenách. Tím chceme dosáhnout správné organizace práce při použití mechanizačních prostředků, jejich pracovní využití (omezit prostoje a dosáhnout zkrácení doby oprav) a dosáhnout kvalitního vykonání prací. Koeficient byl vypočítán na základě ukazatelů:

Ukazatel	Blahutovice	Polouvsí
hrubá produkce	1 482 566	1 184 516 Kčs
tržby	631 960	541 040 Kčs
tržní produkce	620 960	532 940 Kčs
náklady	1 033 383	774 214 Kčs
čistý zisk	460 183	418 402 Kčs

Obecný vzorec pro stanovení koeficientu:

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{nákl. mech. pro RV ve vnitropod. cenách}} = \text{koeficient}$$

Vyjádřeno v číslech

$$\frac{878\,000}{560\,000} = 1,5$$

Při zvýšení koeficientu o 0,1 se prémie zvýší o 1000 Kčs na každého vedoucího rostlinné výroby. U manuálních pracovníků se zvýší prémie o 1 % z čistého zisku z každého hospodářství.

Mechanizace

Základ pro výpočet prémie mechanizátora tvoří tržby za práce a služby vykonané pro jiná střediska a vyjádřené ve vnitropodnikových cenách, a tržby získané za práce pro cizí (úč. 4006). Při vznikajících hodnotových vztazích se mechanizátor na jedné straně snaží získat co nejvíce tržeb, které se na druhé straně odrážejí ve výrobních nákladech jiného střediska. Dochází tak k situaci, kdy se přísně hodnotí práce mechnizačního střediska a použitých strojů je lépe využíváno.

IV. Zhodnocení výsledků rostlinné výroby za I. pololetí 1968

Název plodiny	Polní skupina Blahutovice				Polní skupina Polouvsí			
	HP	tržby	TP	náklady	HP	tržby	TP	náklady
Pšenice ozimá	—	21 917	18 637	35 050	—	—	—	40 409
Žito ozimé	—	—	—	5 867	—	—	—	10 820
Ječmen jarní	420	32 591	24 888	42 956	—	—	—	23 810
Oves vč. směsi	—	—	301	27 621	—	—	—	12 380
Směska oz. na zeleno	40 600	—	—	3 042	4 940	—	—	7 486
Řepka ozimá	—	—	—	—	—	—	—	8 978
Brambory	—	—	48 766	121 162	—	2044	2360	67 013
Řepa krmná	—	—	—	24 097	—	—	—	19 104
Jetel červ. 2. seč.	—	19 997	16 088	29 595	6 210	1720	2633	3 563
Jet. — vojt. trav. sm.	51 730	—	—	52 808	40 200	—	—	26 635
Staré porosty	—	—	—	9 263	—	—	—	6 818
Trávy semenné	—	13 598	—	38 434	—	—	—	12 252
Jarní směsky	—	—	—	43 214	—	—	—	12 624
Kukuřice	—	—	—	80 159	—	—	—	41 615
Meziplodiny	—	—	—	7 528	—	—	—	5 116
Louky a pastviny	40 300	—	—	50 801	19 950	—	—	18 480
Vojtěška	14 380	—	—	19 469	18 000	—	—	22 066
Podsevy	—	—	—	5 334	6 300	—	—	23 686
Celkem				596 400				362 856

V. Zhodnocení výsledků živočišné výroby za I. pololetí 1968

Č. PVJ	Výroba		Tržby		TP Kčs	Vlastní hnojiva		Čistý zisk Kčs ±
	nat.	Kčs	nat.	Kčs		nat.	Kčs	
1. Dojnice	176 694		162 577					
	4 317	472 416	7 245	450 785	466 928	7200	36 000	+ 131 116
2. Slepice	108 946	103 499	107 717	104 027	104 700	400	2 000	+ 43 244
3. Telata	5 267	58 990	5 635	67 892	63 112	1800	9 000	- 50 127
4. Jalovice	2 030	22 736	375	4 500	4 200	5800	29 000	- 19 574
6. Prasnice už.	1 752	38 544	3 000	65 966	66 000	400	2 000	- 21 906
7. Prasnice plem.	4 393	96 646	992	23 808	21 824	400	2 000	+ 19 966
8. Chovná běhouni	7 864	81 786	3 183	142 819	33 103	600	3 000	+ 112 543
11. Koně	—	—	—	—	—	1000	5 000	- 32 857
12. Telata výkrm	8 617	96 510	10 040	130 843	112 448	400	2 000	+ 7 762
13. Výkrm býků	5 942	66 550	47 386	586 318	530 723	6000	30 000	+ 37 900
14. Prasnice už.	2 350	51 700	1 905	44 768	41 910	400	2 000	+ 3 549
15. Výkrm prasat	16 128	167 731	19 048	203 612	198 099	1000	5 000	+ 21 042
16. Kuřata	—	—	—	—	—	—	—	- 63 079
17. Dojnice	1 888		282					
	137 073	350 121	129 101	303 348	303 687	6000	30 000	+ 108 189
18. Slepice	56 764	53 926	55 741	54 413	54 448	400	2 000	+ 7 958
19. Koně	—	—	—	—	—	—	—	- 23 181
Jalovice březí	2 436	27 283						

VI. Zhodnocení výsledků výroby pomocné a přidružené za I. pololetí 1968

Ukazatel	Mechanizační četa	Dílny	Celkem	Stavební četa	Pískovna	Pohostinství závod. jid.
Náklady:						
Mzdy	61 788,10	39 545,29		28 918,50	5 338,00	5 416,00
Materiálové náklady:						
spotř. PHM	73 002,28	158,80		194,73	—	—
náhradní díly + ost.	103 950,02	6 873,35		19 651,49	—	6 781,61
spotř. stav. mat.	—	—		18 459,54	—	—
Energie	50,00	450,00		500,00	2 007,20	1 000,00
Opravy	40 111,30	508,00		622,22	—	—
Ost. opravy	23 018,75	901,90		427,00	—	—
Odpisy	82 288,66	—		123,00	—	—
Odpisy předm. v použ.	3 780,00	—		—	—	—
Pojistné	14 000,00	—		—	—	—
Dávky a poplatky (12,5 %)	7 723,51	4 943,16		3 614,81	667,25	677,00
Náklady celkem:	409 712,62	53 380,50	463 093,12	72 511,29	8 012,45	13 874,61
Výnosy	267 509,84	15 146,00	282 655,84	46 687,00	24 989,50	37 345,66
Tržby	28 771,11	—	28 771,11	—	—	—
Čistý zisk			+151 666,17	-27 824,29	+16 977,05	+23 471,05

Základem pro výpočet koeficientu byla tato čísla:

tržby (pro cizí)	70 000 Kčs
vnitropodnikové tržby	650 000 Kčs
náklady	838 000 Kčs
hrubá produkce	70 000 Kčs
tržní produkce	70 000 Kčs
čistý zisk	-117 663 Kčs

Koeficient je vypočítán podle vzorce:

$$\frac{\text{tržby mechanizace}}{\text{náklady mechanizace}} = \frac{720\,000}{838\,000} = 0,859$$

Při zvyšování koeficientu k jedné, zvýší se i podíl prémie ve výši 400 Kčs za každých 0,5 zvýšení. Úměrně s tím souvisí prémie hospodáře KMB a vedoucí dílny podle zásady:

hospodář KMB — obdrží 50 % z výsledných prémie mechanizátora,
vedoucí dílny — obdrží 25 % z výsledných prémie mechanizátora,
traktoristé obdrží prémie ve výši 0,5 % z tržeb mechanizace, tj. ze 720 000 Kčs.

U ostatních středisek je prémie přiznávána podle plnění uložených úkolů a u stavební skupiny po termínovaném dokončení staveb ve výši 200 Kčs na každého pracovníka.

Výsledky hospodaření jsou hodnoceny pololetně, a to podle jednotlivých výrob. Přehledy o hodnocení jsou uvedeny v tabulkách IV až VI.

Experiment započat 1. ledna 1966. Po celou dobu pokusu byly shromažďovány zkušenosti, ze kterých bylo také čerpáno při vytváření celookresního modelu o vnitropodnikovém řízení.

Kladný přístup ke zdokonalení vnitropodnikového řízení přinesl v našem JZD dobré hospodářské výsledky.

Došlo dne 27. 2. 1969

Adresa autorky:

Ing. Milena Mikšová, ekonomka JZD Blahutovice

■ V poslední době se v zemědělských podnicích projevují určité nejasnosti v dalším rozvíjení a uplatňování zásad nové vnitropodnikové organizace a řízení. Tento stav je důsledkem nedostatečně ověřených závěrů, popř. jejich roztržitostí a nekoordinovaností v jednotlivých podnicích. Rozdílné názory pracovníků jak v teorii, tak v praktickém uplatňování nových poznatků v organizaci a řízení vyvolávají mnohde diskuse o jednotlivostech často podružných, přičemž se ztrácí vlastní hlavní význam podstatných zásad uplatňování nových způsobů řízení.

METODIKA

V současné době existují dílčí práce věnované jednotlivým otázkám vnitropodnikové organizace a řízení. Část těchto prací byla řešena ještě v podmínkách direktivně-administrativní soustavy. Nové práce na tomto úseku, spojené s tvorbou nové ekonomické soustavy, jsou značně roztržité. Proto katedra organizace socialistických zemědělských podniků a teorie řízení VŠZ v Praze a Krajská zemědělská stanice ÚVSH ve Zdibech si stanovily řešit část celostátního dílčího výzkumného úkolu „*Organizace podnikového a nadpodnikového řízení*“ a část úkolu, týkající se: „*Organizace a řízení zemědělských podniků*“ na vybraných podnicích, především Středočeského kraje. Úkol řídí tzv. „metodická rada“ složená z pracovníků zemědělských podniků, ústavů a vysokých škol.

Při zpracování tohoto úkolu jsme si byli vědomi toho, že v podmínkách nové soustavy ekonomického řízení rozhodují podniky mj. o své výrobní, technologické, organizační a řídicí strukturu. Jestliže pro rozhodování o výrobní struktuře jsou k dispozici výsledky výzkumných prací zabývajících se specializací, koncentrací a kooperací, pro rozhodování o technologické struktuře existuje řada prací hodnotících ekonomicky různé varianty technického vybavení a technologických postupů, pak pro rozhodování o organizační a řídicí struktuře neexistují kromě empiricky ověřených struktur v jednotlivých zemědělských podnicích žádné teoreticky zobecněné práce. Tak jako výrobní a pracovní proces v zemědělských podnicích, má i proces řízení své obecné zákonitosti, svá pravidla, která zatím nejsou plně poznána ani v obecné poloze a tím méně ve specifických podmínkách zemědělství. Doplnění těchto poznatků je cílem práce na tomto výzkumném úkolu. S dílčími výsledky z této práce chceme seznámit v této stati.

K NĚKTERÝM OTÁZKÁM VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ A ORGANIZACE V JZD

Na základě některých zkušeností a rozborů současného stavu řízení a organizace ve sledovaných JZD, bychom se chtěli zabývat:

1. Otázkami struktury řízení v JZD,
2. Otázkami podílové odměny v JZD.

1. K otázkám struktury řízení v JZD

Při uplatňování vnitropodnikové organizace zemědělských podniků formou hospodářských i nákladových středisek se setkáváme s řadou různorodých problémů, pro něž obecně platí seskupení do těchto částí:

1. Sestavení projektu nové vnitropodnikové organizace;
2. Organizační a administrativní zajištění projektu a jeho realizace;
3. Operativní řešení nových poměrů i rozporů, které jsou vyvolány novým organizačním uspořádáním.

Zavádění hospodářských a nákladových středisek předpokládá značnou decentralizaci a vyvolání iniciativy vnitropodnikových útvarů při sestavování a rozpisu výrobně-finančních plánů podniku. Z těchto důvodů dochází často k porušování zásady sestavování VFP zdola z jednotlivých výrobních jednotek a stále se ještě udržuje v mnohých případech direktivní rozpis výrobních úkolů z vedení podniku. Tento nedostatek se pochopitelně projevuje v narušování zásady hmotné odpovědnosti jednotlivých výrobních skupin, vede často k disproporcím ve skloubení celého výrobního programu a využití optimálních rezerv v podniku při zvyšování efektivnosti výroby.

Při existenci hospodářských středisek se tu narušuje i spravedlivé rozdělení výsledků hospodaření podle skutečných zásluh jednotlivých útvarů. Další problémy při sestavování vnitropodnikových plánů nastávají při uzavírání kontraktací na jednotlivé zemědělské podniky.

Považujeme dnes již za ověřený poznatek, že vytvoření jen nákladových středisek nepřinese zemědělskému podniku žádoucí dynamiku do ekonomiky a dříve nebo později sklouzne na administrativní způsob vykazování nákladů. A naopak, organizační útvary hospodářských středisek vhodně doplněné středisky nákladovými, vytvářejí dostatečný prostor pro rozvinutí všech tří stupňů řízení, a to jak plánování, organizování, tak i operativního řízení v rozvinuté formě uvnitř podniku.

Postup i způsob řešení celkové organizace se v jednotlivostech bude lišit podle konkrétních podmínek každého zemědělského podniku, z nichž především uvažujeme:

- velikost podniku a jeho dosavadní organizačně výrobní členění,
- koncentraci, strukturu výroby a výrobní zaměření,
- intenzitu výroby,
- materiálně-technické vybavení a úroveň využití techniky a technologie,
- stupeň kvalifikace pracovníků a jejich počet,
- ekonomické vztahy k ostatním podnikům národního hospodářství.

Při projektu nové organizace a řízení v podniku musíme obvykle nejprve řešit ucelení nebo roztříštěnost půdního fondu a koncentraci nebo roztříštěnost živočišné výroby. Ucelenost obou poskytuje základní možnosti pro organizování hospodářských středisek oborově: tj. podle samostatných osevních postupů a podle chovů v živočišné výrobě. V tomto případě je také možno přikročit bez obav k organizačnímu i ekonomickému oddělení hospodářských středisek rostlinné

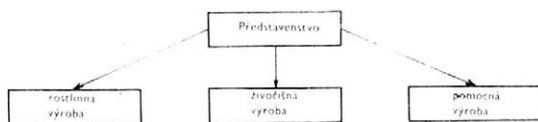
výroby od hospodářských středisek výroby živočišné, popříp. i výroby přidružené. Při větší vzdálenosti vesnic a dokonce i tam, kde půdní fond není souvislý, není možné aplikovat nejvýhodnější formu hospodářských středisek oborových. V takovém případě se vytváří hospodářská střediska podle daných racionálních poměrů — zpravidla ve vesnici, která byla dříve sídlem samostatného JZD. Takové středisko v sobě zahrnuje jak výrobu rostlinnou, tak i živočišnou a představuje organizační útvar, který je vyvolán nemožností změnit dosavadní situaci. Proto nelze považovat za perspektivní hospodářské středisko sdružující výrobní útvar rostlinné i živočišné výroby v jednom středisku. Rostlinná a živočišná výroba jsou ekonomicky i technologicky odlišné. Ekonomické výsledky nelze slučovat, protože by se zastíraly jejich dílčí výsledky. Naopak je zřejmé, že vývoj si vyžádá pro svou velkovýrobní koncepci formu hospodářství bezpůdního pro chov drůbeže i vepřů a v chovu skotu budou muset být využity nejvýhodnější regionální podmínky pro jejich koncentraci bez ohledu na dnešní okresy a kraje, se všemi důsledky pro nadpodnikové řízení zemědělství a jeho integrační vztahy.

Výhled na tento vývoj již nyní dokládá, abychom se dívali na oba základní výrobní útvary zemědělské velkovýroby, a to na výrobu rostlinnou a živočišnou jednak jako na samostatné ekonomické útvary, protože vyrábějí a realizují finanční výrobky a jednak jako na partnery, mezi nimiž odjakživa existují smluvní vztahy.

Příklad:

Vazby vnitrodružstevních smluvních vztahů v IZD Nový život ve Velimi.

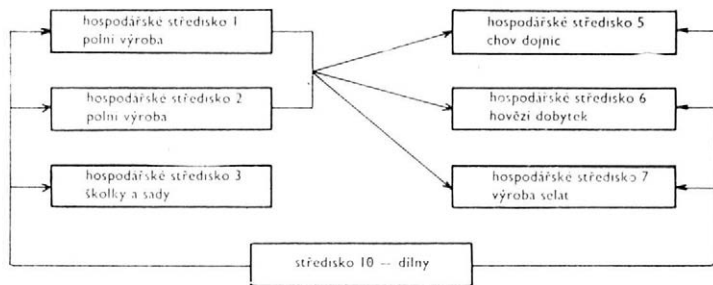
a) Okruh smluv o výrobě (graf 1):



Smlouvy mezi představenstvem a výrobními útvary zajišťují plnění plánovaných výrobních úkolů a rentability výrob.

Uzavření smluv bylo realizováno v roce 1967.

b) Okruh smluv o dodavatelsko-odběratelských vztazích (graf 2):

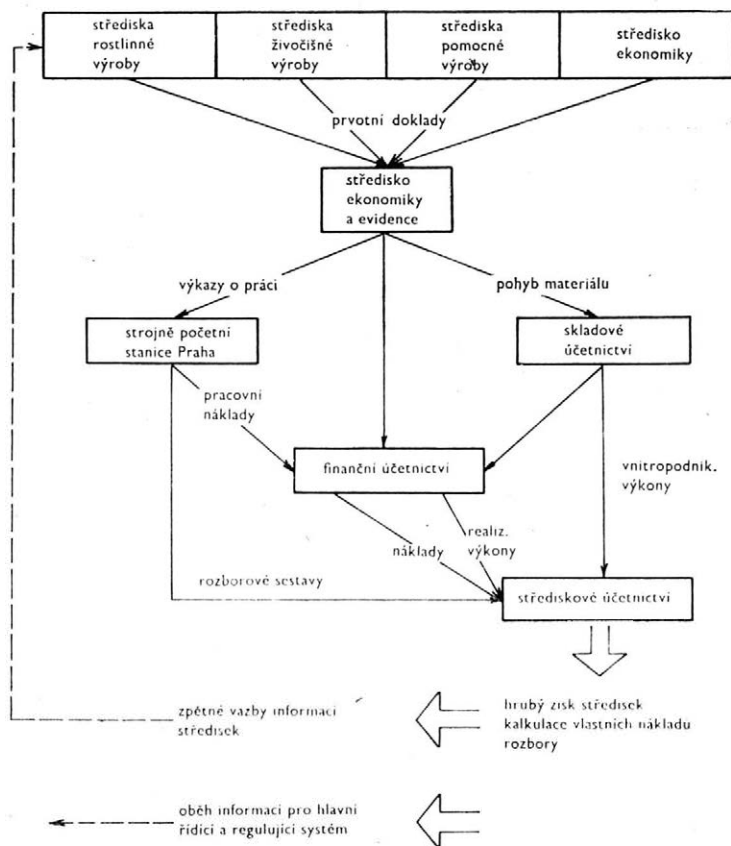


Smlouvy obsahují rozsah a podmínky dodavatelsko-odběratelského styku mezi oborovými výrobními středisky. Předmětem dodávek jsou vlastní výrobky a služby pro vnitropodnikovou spotřebu.

Ve smlouvách se zakotvují ekonomické páky pro působení kvalitativního řízení, Proto součástí smluv je ceník vlastních výrobků. Ceny jsou odstupňovány podle jakosti a včasnosti dodávek.

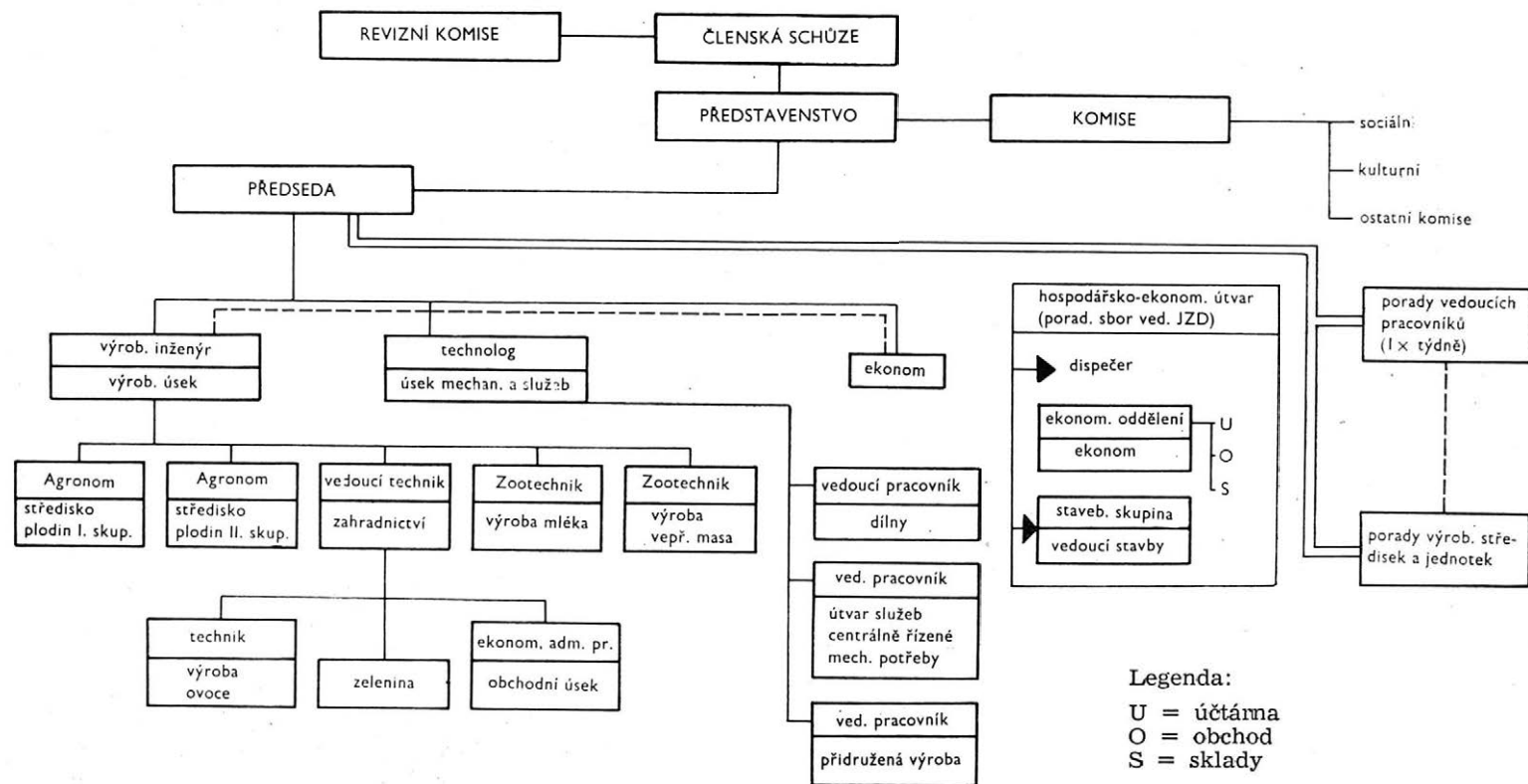
Pro rok 1968 byly smlouvy konkretizovány podle získaných zkušeností z roku 1967 a doplněny také o podmínky kooperace středisek při využívání určitých výrobních prostředků.

c) Tato organizace využívá tento systém evidence (graf 3):



Střediska vyhotovují prvotní doklady sama bez administrativních sil. Všechny doklady se soustřeďují v celopodnikovém středisku ekonomiky a evidence. Výkazy o práci zpracovává strojně početní stanice v Praze děrnostítkovým systémem do sestav v třídění podle potřeb středisek a tvorby vlastních nákladů. Ostatní doklady zpracovává středisko evidence pomocí střední mechanizace. Střediskové účetnictví má analytiku podle středisek a výrobních úseků. Součet nákladových druhů středisek poskytuje podklady pro celopodnikovou kalkulaci vlastních nákladů.

V podnicích, kde dochází k úzké specializaci, se setkáváme s tím, že již pohled na rostlinnou a živočišnou výrobu jako na základní výrobní útvary ne-



4. Schéma organizace výroby a práce v JZD Horoměřice, okr. Praha - západ

stačí. Úzká specializace výroby vede i k tomu, že pro jednotlivé útvary můžeme v budoucnu počítat jednotlivá odvětví rostlinné a živočišné výroby, jako např. — útvar cukrovka a silážní plodiny (středisko plodin I), obiloviny a píce (středisko plodin II), mléko, výroba vepřového masa atd. (Viz příklad organizace výroby a práce v JZD Horoměřice, okres Praha-západ z roku 1967).

2. K otázkám stanovení podílových odměn v JZD

Pro vytváření forem hmotné zainteresovanosti v JZD mají význam jak vnitřní, tak i vnější podmínky. Je-li pro soustavu hmotné zainteresovanosti uvnitř podniku (vlivem zvláštnosti charakteru zemědělské práce) nutná závislost důchodu výrobce na výsledcích práce celého podniku, je pro oblast vnějších podmínek vlivem zvláštností výrobního procesu v zemědělství nezbytná značná míra výrobní a tím i ekonomické samostatnosti podniku.

Předpokládáme proto, že se vedoucím pracovníkům podaří v průběhu roku spravedlivě pokrýt nároky pracovníků na odměnu za skutečné výkony v rámci výrobně-finančního plánu. Dojdeme pak k závěru, že nároky pracovníků, ať jde o členy družstva nebo zaměstnance státních statků jsou uspokojeny v únosném rozměru k rentabilitě výroby. Logickým výsledkem takovéto situace musí být starost, jak naložit s dosaženým čistým ziskem. Mluvíme o čistém zisku proto, že zemědělskou daň považujeme za součást nákladů. Rozdělení čistého zisku je jedním z aktuálních problémů.

Zkoumejme podrobněji rozdělování upraveného čistého zisku.

Je příjemným překvapením pro družstevníky, když např. místo plánovaných 400 000 Kčs na podíly ze zisku, se projeví lepší výsledek, a to 1 000 000 Kčs, určený na podíly ze zisku. Vedoucím pracovníkům však tím okamžikem vyvstává starost, jak spravedlivě tento přebytek rozdělit. Hospodářská střediska, která splnila plánovaný zisk, si činí oprávněný nárok na plánovaný podíl na zisku. Hospodářská střediska, která nesplnila plánovaný zisk, hledí uplatnit všechny objektivní příčiny svého nezdaru a snaží se všemožně zastít vliv subjektivních příčin na snížení produktivity práce a neproduktivního růstu nákladů, popříp. nedosažení plánovaných tržeb v důsledku horší kvality výrobků. Zjišťování pravosti objektivní příčin je nesnadné dříve než po uplynutí celého výrobního ročního cyklu, především ve výrobě rostlinné.

Složitost situace je dále násobena tím, že některá hospodářská střediska dosáhnou nadplánovaného zisku nebo sníží, popříp. odstraní plánovanou ztrátu. Jiná střediska v tomtéž období vykáží ztrátu neplánovanou. Kolektivní odpovědnost a postih se dá uplatnit tam, kde členové kolektivu mají možnost způsobit zvrat nepříznivého vývoje. Všechna opatření zkoušených chozrasčotních systémů, vykazování nákladů nákladových středisek nezpůsobovaly takový potřebný zvrat poměrů v ohroženém ekonomickém útvaru a staly se jen informativními, přičemž nevyvolaly potřebnou reakci u pracujících na nepříznivé jevy v družstevním hospodaření. Vyplacená výše plánované pevné odměny nebo doplatky na plánovanou výši PJ působily rovnostářsky. V zájmu klidu v podniku nebyl využit důležitý ekonomický nástroj diferencování v odměňování a tak subjektivní příčiny nedostatků v podnikovém hospodářství nebyly odstraněny.

S ohledem na tyto okolnosti mají pracovníci právo na to, aby jejich úsilí bylo řádně ohodnoceno bez nucené závislosti na výsledcích úsilí jiného kolektivu pracujících v dalším systému téhož podniku. Jestliže podnik jako celek dosáhne plánovaného zisku, pak to ještě neznamená, že všechna střediska mají nárok na plánovanou výši podílu na zisku. Uvažujme problematiku, která se vyvine při těchto alternativách:

- I. podnikový plán zisku byl splněn,
- II. podnikový plán zisku nebyl splněn,
- III. podnikový plán zisku byl překročen.

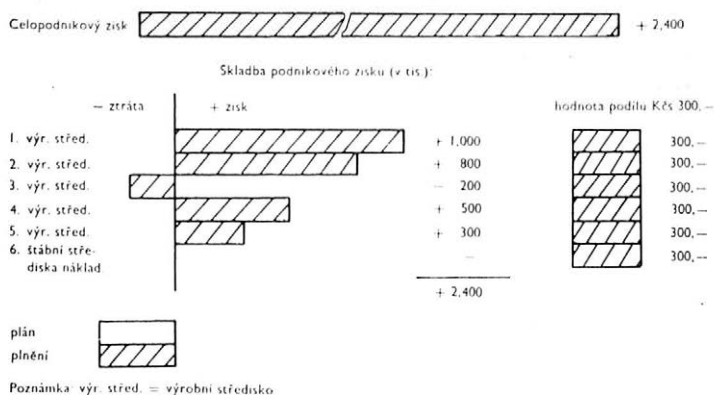
Při alternativě I. se problematika rozpadá na další, v praxi se skutečně objevující případy:

I./1 všechna střediska splnila plán zisku nebo ztráty,

I./2 některá střediska plán zisku nebo ztráty dosáhla, některá jej překročila a ostatní střediska jej nesplnila.

Při alternativě I., kdy plánovaný zisk podniku byl skutečně dosažen a ve sféře jeho rozdělení jsou zajištěny finanční prostředky na výplatu podílů, by výplata jednoho podílu na zisku ve výši kupř. 300 Kčs všem střediskům stejně, spravedlivě uspokojila pracovníky jen v případě I./1. V obou dalších případech by taková výplata podílu na zisku působila rovnostářsky a zatlačila by opět podnikatelského ducha členů středisek tak, jak tomu je u doplateků na PJ a v obdobné formě při vyplácení podílů na zisku jen podle odpracovaných PJ nebo SN.

Alternativa I./1: plánovaný zisk nebo ztráta středisek byly splněny — plánovaný zisk splněn — hodnota podílu na zisku pro všechna střediska je zajištěna ve stejné výši, protože harmonická skladba plánu byla realizována (graf 5):



V případě I./2. podnikový zisk ve své plánované výši splněn nebyl. Při zachování zásad vnitropodnikové akumulace při rozšířené reprodukci by pochopitelně poklesla výše částky zbývající při rozdělování čistého zisku na výplatu podílu pracujících na zisku. S oceněním jednoho podílu na zisku průměrnou celopodnikovou cenou, sníženou dejme tomu na 200 Kčs, by nemohli souhlasit členové těch středisek, která plánovaný zisk skutečně dosáhla. Požadovali by pro sebe výplatu plných 300 Kčs. U středisek, která plánovaný zisk nesplnila, by klesala hodnota podílu na zisku podle míry nesplnění plánu. Pokles hodnoty podílu na zisku u neplnících středisek by se musel rovnat částce, o kterou byl skutečný celopodnikový zisk vykázan nižší, než byl plánovaný.

Je třeba připomenout, že při výpočtu zisku střediska se zahrnuje i ne-výrobní důchod, a tím se především vysvětluje přísun náhrad škod přímo poškozeným střediskům.

Při možnosti I./2 by mohl nastat takový případ, kdy ztráta u některých středisek by dosáhla takové výše, že i přes dosažení zisku u některých středisek, vykázal podnik jako celek ztrátu. Takový případ by mohl nastat při selhání rostlinné výroby, jejíž zisk v našich podmínkách zpravidla představuje většinu celopodnikového zisku. Nárok na podíl na zisku pracovníků těchto středisek, která i za těchto podmínek celopodnikové ztráty dosáhla svého dílčího střediskového zisku, zůstává pochopitelně nedotčen. V tomto případě musí nastoupit funkce provozního a zajišťovacího fondu, který musí uhradit nejen celopodnikově vykázanou ztrátu jako úbytek oběžných prostředků, ale současně musí pokrýt nároky pracovníků na podíl na dílčím střediskovém zisku. Tento dílčí střediskový zisk při celopodnikové bilanci by kompenzoval část ztráty, ale jeho vnitropodniková existence je prokázána. Také součet ztrát, vykázaných u ztrátových středisek, musí být vyšší než je vykázána celopodniková ztráta právě o takový dílčí zisk. Jedině v tom případě by nemohl být podíl na takovém dílčím zisku vyplacen, kdyby provozní a zajišťovací fond nestačil na pokrytí celopodnikové ztráty. Zůstal by však dluhem podniku k pozdějšímu proplacení.

Tyto úvahy znovu potvrzují nezbytnou nutnost, aby hospodářská střediska byla plánována a bilancována až do kategorie čistého zisku. Dále se tím vy-
lučuje i taková praxe, že mechanizační středisko účtuje své výkony za ceny včetně nějakého zisku. Takový zisk nebyl skutečně vytvořen, je součástí nákladů prvovýroby, jejíž výrobky teprve ve sféře realizace, ať už mimopodnikové nebo vnitropodnikové, musí vytvořit úměrnou relaci k realizační ceně a tím k přebytku oběžných prostředků.

Možnost alternativy I./2 může nastat např. v tomto složení:

- a) středisko 1. překročí plánovaný zisk o 20 %,
- b) středisko 2. dosáhlo plánované výše zisku,
- c) středisko 3. nepřekročí plánovanou ztrátu,
- d) středisko 4. splní plánovaný zisk jen na 50 %,
- e) středisko 5. nesplní plánovaný zisk a vykáže naopak ztrátu o -20 %.

Dosud nebyla prosazena praxe, aby pracovníci kupř. živočišné výroby dovedli rychle a účinně způsobit zvrát zaviněných nepříznivých poměrů v rostlinné výrobě. I projevené snahy byly těžkopádné a zdlouhavé a mnohdy sklouzly na vyřizování osobních sporů mezi družstevníky.

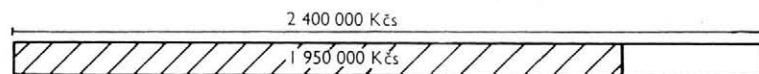
Výplaty podílů na zisku v plné výši, ve výši krácené nebo nevyplacení podílů vůbec v případě ztráty způsobuje diferenciaci mezi jednotlivými středisky, která uvnitř středisek dynamicky vyvolá hledání a odstraňování příčin nezdarů, protože jejich důsledky pocítí každý pracovník při snížení svého vlastního příjmu proti pracovníkům jiným. V našem případě I./2 vzniknou tedy tyto vztahy mezi členy jednotlivých středisek a zemědělským podnikem jako celkem (viz graf na str. 291):

a) Členové střediska mají nárok na podíl ze zisku ve výši plánované celopodnikové částky a současně mají nárok i na část vyprodukovaného nadplánovaného zisku svého střediska. Nelze jim vyplatit celou částku nadplánovaného zisku, protože i z nadplánovaného zisku je třeba počítat na část pro vnitropodnikovou akumulaci.

b) Členové mají nárok na výplatu podílu na zisku v celopodnikově plánované výši, když splní plán hospodářského výsledku svého střediska.

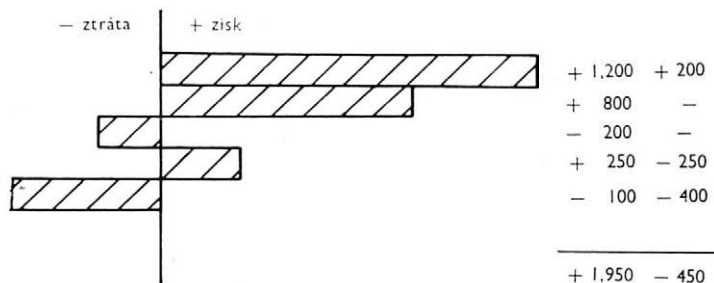
c) Středisko nepřekročilo plánovanou ztrátu a má nárok na výplatu ce-

Celopodnikový zisk

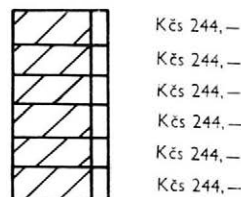


Skladba vnitropodnikového zisku (v tis.):

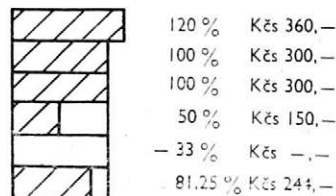
1. výrobní středisko
2. výrobní středisko
3. výrobní středisko
4. výrobní středisko
5. výrobní středisko



a) hodnota podílu nediferencovaná:
81,25 % z Kčs 300,—



b) hodnota podílu diferencovaná:



2 400 000 Kčs 100 %
1 950 000 Kčs 81,25 %

Graf 6.

lopodnikově plánovaného podílu na zisku, protože při výpočtu podílu na zisku se se ztrátou tohoto střediska již počítalo.

d) Jestliže středisko 4. splní plán zisku jen na 50 %, pak má automaticky nárok na výplatu celopodnikově dosaženého podílu na zisku, ale jen ve výši 50 %.

e) Vykázání ztráty místo plánovaného zisku střediska 5. pochopitelně postihuje jeho členy v tom smyslu, že nemají nárok na výplatu podílu na zisku vůbec, ale zaviněná ztráta způsobila ztrátu oběžných prostředků podniku. Při zjištění nezaviněnosti této ztráty z objektivních příčin nemůže podnik požadovat na členech střediska její úhradu. Při zjištěné zaviněnosti ztráty je možné ji předepsat k úhradě buď středisku jako kolektivu nebo jednotlivcům.

Jako pracovník vytváří hodnoty a je odměňován podle svého výkonu.

Jako člen JZD má nárok podílet se na hospodářském výsledku podniku. Není ovšem ustanoveno, že se musí podílet stejnou měrou. Vedlo by to k rovnostářství, které by sankcionizovalo i takový případ, že by člen nepracoval a přece by mohl uplatnit nárok na podíl na hospodářském výsledku jen z titulu svého členství.

Dělbou práce člen vykonává svou činnost v určitém specializovaném organizačním útvaru. Svou činností ovlivňuje hospodářský výsledek svého útvaru. Nemá ani možnost ovlivňovat činnost jiného specializovaného útvaru v rámci jednoho podniku. Jeho hmotná zainteresovanost musí být zaměřena především na okruh jeho činnosti. Člen má nárok na to, aby podnik všestranně umožnil jeho úseku úspěšně činnosti vykonávat. Má také nárok, aby podnik podpůrně odstranil důsledky objektivních příčin nezdaru hospodaření jeho organizačního útvaru.

Alternativa I./2: plánovaný zisk 2 400 000 byl celopodnikově splněn jen ve výši 1 950 000 Kčs, tj. na 81,25 % při vnitropodnikovém plnění plánu zisku. Plnění plánovaného zisku je znázorněno graficky podle jednotlivých středisek. Například středisko 1 překročilo plán o 20 % atd.

Z dosaženého nadplánovaného zisku se přiděluje 30 % na podíly na zisku.

Tento způsob znázorňuje vnitřní kompenzaci dílčích zisků a ztrát tak, jak ji dosud evidence celopodnikově vykazuje. Bez vykázání hospodářských výsledků vnitropodnikových středisek, resp. výrob dochází potom nutně k rovnostářskému stanovení výše hodnoty podílu na zisku. Kdyby všechny položky rozdělení čistého zisku byly kráceny na stejnou výši v jakém procentuálním podílu byl vykázán celopodnikový zisk proti plánu, projeví se nediferencované rovnostářské stanovení výše podílu na zisku, jak je znázorněno v obrazci a).

Teprve zjištění hospodářských výsledků jednotlivých výrobních středisek (lineárních) až do kategorie čistého zisku poskytuje spolehlivou základnu pro stanovení diferencované výše hodnoty podílu. Uvažuje současně zásadu, že pro štábní střediska se vypočítává hodnota podílu na zisku ze skutečně dosaženého celopodnikového zisku. Rozdílnost diferenciací podílů podle výsledků jednotlivých středisek se projevuje v obrazci b).

Součet hodnot uvažovaných 6 podílů činí

při úplném splnění plánu zisku

1800

v % 100

při nesplnění plánovaného zisku

a) nediferencovaný b) diferencovaný

výpočet

výpočet

1464

1354

81,25 %

75,22 %

dochází tedy při nediferencovaném vyplácení hodnoty podílů k překročení o +6,03 %.

Uvažujeme-li a dokonce přijmeme-li plánem takové závazky podniku vůči hospodářským střediskům, že při dosažení plánovaného zisku jim přísluší původně plánovaná hodnota podílu — v našem případě 300 Kčs — pak podnik vůči členům tohoto úspěšného střediska musí plnit, i když musí použít zdrojů, které nejsou výslednicí hospodaření dotyčného plánovaného hospodářského roku — prostředky rezervního fondu. Takovou situaci např. vytvoří skutečnost, kdy JZD je okolnostmi nuceno:

1. plně dotovat v plánované výši fond prosté i rozšířené reprodukce,
2. plně dotovat v plánované výši fond sociální,
3. v plné výši zaplatit daň z pozemků a důchodů.

Na těchto okolností není možno rovnoměrně snížit jednotlivé položky ve sféře rozdělení čistého zisku: uvedené položky v celopodnikovém zájmu vyžadují naplnění v plánované výši, aby bylo možno pokrýt již dříve přijaté závazky (splátky úvěrů, financování započatých investičních akcí). V takovém případě pak převážná část dosaženého zisku rozvržením podle železné nutnosti případně na zajištění jednoduché i rozšířené reprodukce, je spotřebována a vedení podniku i pracující kolektiv hospodářských středisek musí si uvědomit nezbytnost:

1. zachovat progresivní výhled na další vývoj podniku a dotovat podnikově důležité fondy (dotace ve sféře účtu 388 — přiděly ostatním fondům — musí být zachována v původně plánované výši),

2. uhradit plně odvody ve sféře účtu 382 — zemědělská daň z pozemků a ovšem i daň z důchodů.

V takovém případě by pak rozsah likvidního zisku (1 950 000 Kčs) nestačil uhradit nároky pracovníků středisek při překročení zisku, splnění zisku nebo plánované ztráty a částečném splnění zisku. V tomto případě by celá váha ztráty oběžných prostředků dopadla právě na oprávněné požadavky pracovníků tím, že by likvidní výsledek hospodaření běžného roku nestačil pokrýt jejich nároky. V tomto případě se teprve jasně projeví ztráta oběžných prostředků v důsledku nesplnění plánovaného zisku za současné nutnosti splnění neplánovaných nároků od účtů 382 a 388. I při vykázání byť i částečného plnění plánu zisku je potom podnik nucen dosadit ze svého zajišťovacího fondu tolik, aby pokryl oprávněné nároky vyplynuvší z dílčího úspěšného plnění plánu. Při nesplnění takového oprávněného nároku formou rovnostářství dojde nutně k pasivitě těch pracovníků, kteří podali nejlepší a nejúspěšnější výkony. Zda míra nároků je správně vyjádřena, je úkolem plánu, který musí zvážit snadnost dosažení zisku. Jestliže však stanovíme celopodnikově stejnou hodnotu podílu na zisku (300 Kčs), pak tato výše představuje výslednici zisků a ztrát jednotlivých výrobních středisek a přímo váže na čistý zisk podniku jako celku, který sdružuje dílčí výrobní střediska v jeden organický účelový celek.

Tomu na doklad rozbor skladby rozdělení čistého zisku.

Uvažme příklady, kdy k rozdělení zisku došlo za těchto okolností:

- a) plán zisku i jeho rozdělení bylo uskutečněno podle plánu,
- b) plán zisku byl splněn jen na 81,25 % a podnik:

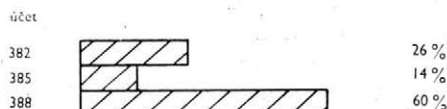
- a — byl schopen snížit přiděly fondům a přitom byl plně povinen splnit odvody,

- b — nebyl schopen snížit přiděly fondům, byl pochopitelně nucen v plné výši plnit odvody a střetl se se situací, kdy nebyl schopen z výsledku hospodaření běžného roku plně pokrýt oprávněné dílčí nároky pracovníků za splnění plánu.

Při prvním obrazci jde o 100 % splnění plánu zisku, tedy v našem případě 2 400 000 Kčs. Z této likvidní částky může být plně pokryt nárok na splnění odvodu v poměru k celku 26 %, podílu na zisku pracujícím v poměru 14 % a příděly fondům ve výši 60 %.

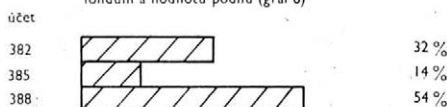
Při nedosažení plánu zisku a poklesu jeho výše v našem případě na 81,25 % se jeví (graf 7):

Úvaha 100 % splnění plánu čistého zisku (graf 7)

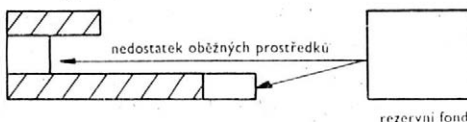


Úvaha při splnění plánu zisku jen na 81,25 %
t.j. 1 950 000 Kčs a jeho rozdělení ad

a) plně splnit odvody, redukovat příděly
fondům a hodnotu podílu (graf 8)



b) plně splnit odvody, plně splnit dotace
fondům (graf 9)



a) odvody jsou fixní a je nutno odvést je v plné výši. Tato okolnost vedle snížení plánovaného zisku způsobí nedostatek prostředků pro dotování fondů. Potřeba úhrady nároků pracujících na podíl ze zisku je úměrně redukována nesplněním plánovaného střediskového zisku. Nedosažení plánovaného zisku se tedy projeví ve snížení dotace fondům a tím i ve snížení možnosti při nejmenším rozšířené reprodukce. Zde se přímo projeví zabrzdění žádoucího rozvoje podniku.

b) Odvody je nutno odvést v plné výši. Pro jednoduchou i rozšířenou reprodukci je nezbytným požadavkem získat prostředky v plné plánované výši. Při poklesu zisku na 81,25 % z plánu vzniká v tomto případě nedostatek oběžných prostředků (financí) z části (6 %) na úseku dotace fondům, ale plně (14 %) zůstávají nekryty nároky pracovníků na podíl ze zisku těch středisek, která plán zisku překročila částečně.

V tomto případě musí nastoupit do funkce rezervní fond, který z nashromážděných prostředků z minulých let pokryje nedostatek oběžných prostředků vyplývajících z potřeb rozdělení čistého zisku uplynulého roku. Vzniká totiž vyšší potřeba financí, než ji vyjadřuje absolutní podíl mezi plánovaným a skutečně dosaženým čistým ziskem.

Různost výše vykázaných překročení plánovaného zisku nebo nesplnění plánovaného zisku nebo ztráty a vykázaní ztráty na místo plánovaného zisku způsobuje rozličné varianty, které však vždy musí ve svém řešení odpovídat:

- a) vykázanému celopodnikovému zisku,
- b) + případná úhrada schodku z provozně zajišťovacího fondu,
- c) + případná úhrada schodku z postihu vůči členům.

Dobře vedené střediskové účetnictví s podrobným výkaznictvím nákladů a výnosů jednotlivých středisek lokalizuje ztráty na jednotlivé nositele nákladů i na příslušné nákladové druhy nebo výkony.

Řešení otázek hmotné zainteresovanosti je problémem nejvíce specifickým v každém podniku. V některých podnicích je dosud věnována většina pozornosti řešení konkrétních forem odměňování a prémiových řádů. Musíme však vidět, že je to jen část problematiky, přestože velmi důležitá. Zatím jsou méně propracovány otázky zainteresování podniku a jednotlivých skupin na ekonomických výsledcích hospodaření. Vyplývá to především z nejednotnosti názorů na používání ukazatelů, se kterými by bylo možné měřit tyto výsledky a jejichž pomocí spravedlivě rozdělovat podíly na konečných výsledcích hospodaření, jak dalece posuzovat zásluhy ve vztahu k plnění plánovaných ukazatelů a skutečně dosažených výsledků u jednotlivých vnitropodnikových útvarů.

Literatura

- GROLIG A., 1967, Struktura zem. podniku, systém vnitropodnikového řízení a operativní evidence ve zdokonalené soustavě řízení zemědělství, Zemědělská ekonomika č. 9.
- KROTIL J., 1968, Zkušenosti se zaváděním vnitropodnikové organizace a řízení, Ekonom. zem. č. 2.
- PALÁŠTHY E., 1966, Racionalizácia vnútro podnikového riadenia, Social. zem. č. 25.
- PALÁŠTHY E., 1966, Racionálna organizácia a riadenia v poľnohospodárskych podnikoch, Plán. hospod. č. 7.
- PILÍŠEK V., 1967, Charakteristika procesu řízení. Základy věd. řízení, Zemědělská ekonomika č. 1.
- CEPLÁK M., 1967, Organizácia podnikového a vnútro podnikového riadenia v poľnohospodárstve, Bratislava SVPL.
- LIPTÁK M., Organizace podnikového a vnitropodnikového řízení v zemědělství.
- REZNÍČEK J., Vědecká organizace řídicí práce.
- VOPIČKA X., Vnitropodnikové řízení v nové soustavě řízení.
- SAZIMA V., 1967, Zkušenosti z vnitropodnikového řízení JZD, Zemědělská ekonomika č. 9.
- Sborník PEF VŠZ Praha, 1969, „Nové prvky z řízení zemědělských podniků“. SPN. Časopis „Ekonomika zem.“, část Tribuna vnitropodnikového řízení“ r. 1967 a část „Zkušenosti s vnitropodnikovým řízením“ r. 1968.

Došlo dne 27. 2. 1969

Adresa autorů:

Ing. Václav Sazima, CSc., Vysoká škola zemědělská, Praha-Suchbát,
Jaroslav Tichý, OS-ÚVSH Čáslav

■ Současné období je charakterizováno neustálou a pronikavou snahou o zdokonalování, zvědečtování řízení nejen národního hospodářství v jeho celku, ale i jednotlivých jeho odvětví a podniků.

Správné, vědecké řízení zemědělských podniků jako ekonomických, organizačních, sociálních a výrobních systémů vyžaduje znalost jejich fungování. K tomu je třeba znát obecné principy a zákonitosti fungování systémů. Tyto obecné zákonitosti existují a jsou platné i pro zemědělské podniky. Je ovšem třeba přihlídnout ke specifičnosti každého konkrétního systému, která je mu vlastní. A tou se vyznačují i zemědělské podniky.

TVORBA FORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH

Každý zemědělský podnik je systémem — celkem, který je relativně uzavřený s ohledem na své okolí. Je tvořen prvky, strukturou a funkcí prvků.

Struktura je síť vzájemných vazeb a vztahů mezi prvky (organizačními útvary) systému. Prvky systému mohou být provozní jednotky na státním statku, považujeme-li tento za systém (např. hospodářství či střediska), ale i nižší organizační útvary (např. výrobní skupiny či pracovní čety), analyzujeme-li systém na úrovni provozních jednotek.

Organizační strukturu v zemědělských podnicích tvoří systém dvou struktur: formální a neformální.

Podstatou formální organizační struktury, která je základním předpokladem existence každého zemědělského podniku, je stanovení kompetence a odpovědnosti, specializace, informačního systému, způsobu činnosti, vyřizování stížností, regulace členství a služebního postupu atd. Protože se při vytváření formální struktury vychází z neosobních racionálních vztahů mezi lidmi, je tato sama o sobě jen ideálním bytím podniků, nikoliv jeho skutečným životem. I přesto má v organizaci zemědělských podniků mimořádný význam, neboť normativně vytváří předem z každého podniku harmonický celek vztahů a činností.

Formální organizační struktura, která je oficiálním určením organizačních vztahů a vzorů chování pro pracovníky podniků, je podmíněna nejen technickými, racionalizačními zřeteli, ale i sociálně ekonomickými, mocenskými a ideologickými vlivy a zřeteli, jakož i jistými tradicemi. Formální strukturu v podnicích je třeba budovat zdola nahoru, od nultého stupně. Teprve po vytvoření lineárních útvarů, které řídí hlavní činnosti, pro níž byl podnik ustaven (výroba

zemědělských produktů), se vytváří štábní útvary podniku, popříp. nadpodnikové orgány. Tento postup výstavby struktury v podnicích nevylučuje její úpravy podle hledisek nadřazených organizačních stupňů, i když tato korekce má být teprve druhotná a nikoliv prvotní, jako je tomu často ještě dnes v praxi.

FUNGOVÁNÍ FORMÁLNÍCH ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH

Formální organizační struktura, představující ideální, vědomě stanovený model vztahů a činností (funkcí) v podniku zpracovaný podle závazných norem, nefunguje nikdy plně podle přání svých tvůrců.

Vytvořená organizační struktura je totiž oficiálním abstraktním modelem funkcí, v němž jednotliví lidé nevystupují jako konkrétní osoby s jistými schopnostmi pro danou funkci, popříp. osobními vlastnostmi, ale jako osoby vzájemně zastupitelné. Při tvorbě formálních organizačních struktur jde především o to, jak je určitá funkce realizována, a méně o to, která osoba ji konkrétně realizuje.

Formalizace lidí při tvorbě organizačních struktur v podnicích je nezbytná, protože existenci a rozvoj podniků nelze vázat k určitým lidem. S jejich odchodem by musel podnik, respektive existující organizační struktura, zaniknout a s příchodem nových lidí vytvořit novou strukturu nebo celý podnik.

Redukce lidí na pouhý souhrn předpokládaných rolí, které jim uvnitř podniku připadají, nepředpokládá žádné jiné vztahy než formální. Avšak vedle těchto vztahů oficiálně určených, ryze funkčních, vytváří lidé v podniku úplnější síť vztahů nepředpokládaných nebo vyloučených formální strukturou. Neformální vztahy vytváří tak protiváhu, konkurenci neosobním formálním organizačním strukturám a podstatně ovlivňují jejich účinnost, i když si je samy o sobě nepodřizují. Vlivem neformálních vztahů se formálně stanovené struktury ve skutečnosti nikdy nekryjí s původním záměrem a jsou vždy v nějaké míře důsledkem kompromisu.

Z uvedeného je zřejmé, že v každém podniku je organizační struktura jednotou struktury formální a neformální, přičemž neformální vztahy podporují a doplňují formální, popříp. napravují chyby, kterých se tvůrci při modelování formální struktury dopustili.

TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH

Soubor výrobních procesů, probíhajících v zemědělských podnicích, je objektivně podložený, avšak způsoby, kritéria, podle nichž se seskupují, jsou rozdílné. Při seskupování výrobních procesů je třeba přihlídnout nejen k jejich technické a sociálně ekonomické stránce, ale i ke zkušenostem a tradici, jichž bylo v daném podniku dosaženo; proto lze v zemědělských podnicích vytvořit různé typy organizačních struktur.

V zemědělských podnicích jsou výrobní procesy, popříp. jejich části nejčastěji členěny ze dvou hledisek: buď z hlediska funkcí nebo z jiného hlediska, zejména území, výrobku, druhu služeb apod. Je-li dělba práce uplatněna z hlediska funkcí, vzniká funkcionální strukturní typ (zejména v JZD), v druhém případě divizionální strukturní typ (především ve státních statcích a ve sloučených JZD). S ohledem na rozmanitost výrobních podmínek v zemědělství jsou v dělbě práce uplatňována obě hlediska, čímž vznikají kombinované (křížené) organizační struktury.

Funkcionální, divizionální a kombinované struktury jsou sítě vzájemných vazeb a vztahů mezi organizačními útvary zemědělského podniku. Organizační útvary v zemědělských podnicích jsou s ohledem na různorodost produkce dané biologickým charakterem zemědělské výroby mnohotvárné (obsahem i formou). Svědčí o tom (na rozdíl od průmyslu) i pestrost v názvech těchto organizačních útvarů, jako kupř. stálé polní výrobní skupiny a pracovní čety, specializované polní výrobní skupiny, chovatelské výrobní skupiny a čety, komplexně mechanizované brigády a čety, výrobní střediska atd.

Podle funkce, kterou organizační útvary v podniku plní, lze rozlišovat lineární útvary, které vykonávají hlavní činnosti (kupř. polní a chovatelské výrobní skupiny, KMB a KMČ, výrobní střediska) a štábní útvary, které rozvoji hlavní činnosti napomáhají (kupř. účtárna, plánovač, MTZ, pomocná výroba atd.). Aby spolupráce mezi lineárními a štábními útvary byla plynulá, je třeba předem formálně předcházet neshodám a koordinovat jejich činnost vytvořením organizační struktury.

ANALÝZA FORMÁLNÍCH ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR V JZD ŘEPAŘSKÉHO VÝROBNÍHO TYPU

V předloženém příspěvku je uskutečněna dílčí analýza formálních organizačních struktur v 75 JZD řepařské výrobní oblasti. JZD jsou rozdělena podle výše CHD v Kčs na 1 ha z. p. dosaženého v roce 1967 do dvou skupin: 40 nadprůměrných JZD s $CHD > 7588,20$ Kčs na 1 ha z. p. (od 7631 Kčs až do 11 198 Kčs na 1 ha z. p.) a 35 podprůměrných JZD s $CHD < 7588,20$ Kčs (od 3910 Kčs až do 7488 Kčs na 1 ha z. p.). Výměra zemědělské půdy v nadprůměrných JZD činí 676,25 ha (od 265 ha z. p. do 1411 ha z. p.), v podprůměrných JZD 688,57 ha z. p. (od 180 ha z. p. do 1550 ha z. p.).

Rámcově je uplatňována ve všech JZD funkcionální organizační struktura, která má své odlišnosti v organizaci a výstavbě organizačních útvarů v rostlinné výrobě, živočišné výrobě, mechanizaci, pomocné a přidružené výrobě, jakož i ekonomických útvarů.

S ohledem na omezený rozsah příspěvku jsou analyzovány jen organizační struktury v rostlinné a živočišné výrobě, na něž navazuje analýza organizačních struktur v rámci celých JZD.

Rostlinná výroba

V rostlinné výrobě je uplatněno devět typů organizačních struktur, které se navzájem od sebe liší způsobem začlenění mechanizačních prostředků, počtem výrobních skupin a jejich řízením, jakož i počtem středisek, v nichž je rostlinná výroba organizována.

V nadprůměrných JZD (viz tab. I) je rostlinná výroba organizována vždy v jednom středisku, které s výjimkou jednoho JZD řídí agronom podřízený přímo předsedovi JZD. S výjimkou dvou JZD, v nichž agronomové řídí přímo řadové pracovníky, ve všech zbývajících 38 JZD se středisko rostlinné výroby člení do výrobních skupin, popř. do pracovních čet (až do šesti výrobních skupin, popř. až do šesti pracovních čet).

Počet a velikost výrobních skupin je velmi rozdílná. Celkem je ustaveno a funguje 88 výrobních skupin, do nichž je začleněno 2666 stálých pracovníků. V jedné výrobní skupině pracuje 30,29 pracovníka. Ve 13 JZD se výrobní skupiny člení dále ještě na pracovní čety (40 čet), v nichž pracuje 788 stálých pracovníků.

I. Typy organizačních struktur v rostlinné výrobě

Charakteristika organizačních struktur	Nadprůměrná JZD		Podprůměrná JZD	
	počet	%	počet	%
Jedno středisko RV (bez mech.), které řídí přímo agronom JZD bez dalších lineárních útvarů	2	5,00	3	8,57
Jedno středisko RV (bez mech.) s dvěma nebo více PVS, které řídí agronom JZD přes vedoucí PVS	15	37,50	19	54,28
Jedno středisko RV (vč. mech.), které řídí agronom přes vedoucí prac. čet	6	15,00	3	8,57
Jedno středisko RV se samost. mech. skup. a PVS, které řídí přes vedoucí výrobních skupin hlavní agronom	8	20,00	6	17,14
Jedno středisko RV s dvěma nebo více mech. skupin. a PVS, které řídí přes vedoucí výrob. skupin hlavní agronom	3	7,50	—	—
Jedno středisko RV (bez mech.) s dvěma a více PVS, které řídí zástupce předsedy JZD přes vedoucí výrobních skupin	1	2,50	1	2,85
Jedno středisko RV s dvěma nebo více PVS, které řídí přes vedoucí výrobních skupin hlavní agronom a jedno, popřip. dvě střediska spec. RV, která řídí přes vedoucí středisek předseda JZD	4	10,00	1	2,85
Jedno středisko RV se samostat. mech. skup. a PVS, které řídí přes vedoucí výrobních skupin hlavní agronom a jedno, popřip. dvě střediska spec. RV, která řídí přes vedoucí středisek předseda JZD	1	2,50	—	—
Dvě střediska RV, která řídí samostatně agronomové podléhající předsedovi JZD (v každém středisku dvě i více PVS).	—	—	2	5,74
Celkem	40	100,00	35	100,00

Pozn.: RV = rostlinná výroba; PVS = polní výrobní skupina

Hlavní agronom (popřip. jen agronomové) řídí v nadprůměrných JZD 73 vedoucích pracovníků (pomocných agronomů, vedoucích polních výrobních skupin, vedoucích KMB nebo KMČ, vedoucích specializovaných výrobních skupin atd.). Na jednoho agronoma připadá v průměru 1,82 vedoucího pracovníka (v některých JZD až 9). Agronomové současně řídí ještě 5,42 řadového pracovníka. Řadové pracovníky, s výjimkou 7 JZD, řídí agronomové v těch JZD, kde nejsou ustaveni vedoucí výrobních skupin, popřip. pomocní agronomové.

V podprůměrných JZD je rostlinná výroba organizována v jednom středisku ve 33 JZD a ve dvou JZD je organizována ve dvou samostatných střediscích řízených dvěma agronomy. Mechanizační prostředky jsou začleněny do polních výrobních skupin a řízeny hlavním agronomem (popřip. agronomem) jen v 9 JZD. Ve 26 JZD jsou mechanizační prostředky organizovány v samostatných skupinách, řízených mechanizátory, kteří podléhají předsedům JZD.

V podprůměrných JZD je ustaveno a funguje 94 výrobních skupin, v nichž pracuje 3000 stálých pracovníků. Velikost výrobních skupin je velmi rozdílná a pohybuje se v rozmezí od 16 až do 65 pracovníků. V průměru pracuje v jedné výrobní skupině 32 stálých pracovníků. V 15 JZD se výrobní skupiny člení do 73 pracovních čet, v nichž pracuje 1412 stálých pracovníků.

Hlavní agronomové (popříp. agronomové) řídí v podprůměrných JZD 72 vedoucích pracovníků (nejvýše 4) a současně 290 řadových pracovníků. Na jednoho agronoma připadá 2,06 vedoucího pracovníka a 8,28 manuálního pracovníka.

Srovnáme-li výsledky získané v nadprůměrných a podprůměrných JZD mezi sebou navzájem, lze vyslovit k tvorbě a fungování organizačních struktur v rostlinné výrobě tyto dílčí závěry:

V zájmu operativního řízení rostlinné výroby na straně jedné a oprostění agronomů od řešení nejzákladnějších problémů na straně druhé (kupř. zajišťování pracovních sil, udělování denních pracovních příkazů apod.) je účelné vytvářet v rostlinné výrobě organizační struktury o dvou stupních:

agronom — vedoucí polní výrobní skupiny, nebo

agronom — vedoucí pracovní čtyři.

Zvláště účelné se jeví, jak prokazují výsledky v nadprůměrných JZD, zařazení mechanizačních prostředků do výrobních skupin v rámci střediska rost-

II. Věk, praxe a vzdělání vedoucích pracovníků v JZD

	Nadprůměrná JZD	Podprůměrná JZD
Agronomové:		
Věk (v letech)	41,70	40,80
Celková praxe v zemědělství (v letech)	21,45	21,65
Doba v jakýchkoliv vedoucích funkcích	9,45	9,74
Doba ve funkci agronoma vůbec (kdekoliv)	7,67	6,88
Ve funkci agronoma v daném JZD nepřetržitě roků	7,07	4,00
Vzdělání (školních roků)	10,77	10,86
Do politické a veřejné činnosti zapojeno (%)	42,50	51,42
Zootechnici:		
Věk	38,17	36,94
Celková praxe v zemědělství	18,27	15,94
Doba ve funkci zootechnika vůbec (kdekoliv)	6,75	6,37
Ve funkci zootechnika v daném JZD nepřetržitě roků	6,05	5,65
Vzdělání	10,87	11,02
Do politické a veřejné činnosti zapojeno (%)	60,00	45,71
Předsedové, agronomové, zootechnici, mechanizátoři a ekonomové (vcelku):		
Věk	40,32	40,82
Celková praxe v zemědělství	19,27	18,40
Doba v jakýchkoliv vedoucích funkcích	9,09	9,19
Doba v dané funkci vůbec (kdekoliv)	7,41	6,74
V dané funkci v daném JZD nepřetržitě roků	6,52	4,92
Vzdělání	10,56	10,89
Do politické a veřejné činnosti zapojeno (%)	56,12	52,00

linné výroby, které řídí hlavní agronom (v nadprůměrných JZD má tuto organizaci 45 %, v podprůměrných 25,71 %). Současně se ukazuje, že agronomové by měli řídit co nejméně, popř. žádné řadové pracovníky a věnovali co nejvíce času rozvoji rostlinné výroby. Proto je účelné vytvořit více organizačních útvarů stejného řádu, na stejném stupni řízení (výrobních skupin nebo pracovních čet) a oprostít agronomy od rutinní práce.

Při tvorbě organizačních struktur v rostlinné výrobě nelze opomíjet ani velikost výrobních skupin. Výsledky ukazují, že by výrobní skupina neměla mít více než 30 stálých pracovníků.

Účinnost organizačních struktur v rostlinné výrobě je závislá i na kvalifikaci agronomů. Značný význam v tomto ohledu má jejich praxe, zejména stabilizace a vzdělání (viz tab. II). V nadprůměrných JZD jsou agronomové ve srovnání s podprůměrnými JZD o 3 roky déle nepřetržitě ve funkci. Na stabilizaci agronomů je závislá i efektivnost jejich vzdělání, které mají v podprůměrných JZD agronomové vyšší. Svědčí o tom i tyto údaje: v podprůměrných JZD jsou všichni čtyři vysokoškoláci ve funkci agronoma do tří let, ze 13 středoškoláků je 7 ve funkcích do 3 let, 1 do 5 let, 2 jsou 5–9 let a 3 jsou 10–14 let. V nadměrných JZD je ze 4 vysokoškoláků jeden ve funkci do 3 let, jeden 5–9 let a dva 10–14 let, ze 13 středoškoláků je jeden ve funkci do 3 let, jeden do 4 let, devět 5–9 let, jeden 10–14 let a jeden 15–19 let.

Živočišná výroba

V živočišné výrobě fungují tři typy organizačních struktur (viz tab. III). Nejrozšířenější organizační strukturou je struktura o dvou stupních řízení uplatňovaná zejména v podprůměrných JZD. V 13 nadprůměrných a v 7 podprůměrných JZD funguje v živočišné výrobě jednostupňová organizační struktura, spočívající v tom, že zootechnici řídí přímo manuální pracovníky. Nejméně rozšířenou je organizační struktura se dvěma samostatnými středisky živočišné výroby, které řídí dva zootechnici přes vedoucí chovatelských výrobních skupin. Tato struktura je uplatňována v podprůměrných JZD.

Z podrobnější analýzy organizačních struktur v živočišné výrobě je patrné, že v nadprůměrných JZD funguje 80 chovatelských výrobních skupin, z nichž je 24 (tj. 30 %) řízeno přímo zootechniky. V jedné chovatelské výrobní sku-

III. Typy organizačních struktur v živočišné výrobě

Charakteristika organizačních struktur	Nadprůměrná JZD		Podprůměrná JZD	
	počet	%	počet	%
Jedno středisko živočišné výroby, které řídí přímo zootechnik JZD bez dalších lineárních útvarů	13	32,50	7	20,00
Jedno středisko živočišné výroby členěné na chovatelské výrobní skupiny, které řídí přes jejich vedoucí hlavní zootechnik	27	67,50	26	74,28
Dvě samostatná střediska živočišné výroby řízená dvěma samostatnými zootechniky přes vedoucí chov. výr. skup.	—	—	2	5,72
Celkem	40	100,00	35	100,00

IV. Stabilizace a vzdělání pracovníků v nadprůměrných a podprůměrných JZD.

Stabiliza- ce v letech	Nadprůměrná JZD (CHD 7588,20 Kčs/ha z. p.)														Podprůměrná JZD (CHD 7588,20 Kčs/ha z. p.)													
	vzdělání														vzdělání													
	V		PI		ÚSO		SO		NO		Z		celkem		V		PI		ÚSO		SO		NO		Z		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Do 5 let	14	58,33	3	50,00	14	25,92	21	42,00	8	47,05	12	28,66	72	36,73	21	91,30	3	50,00	27	48,21	19	67,85	9	42,85	14	40,00	93	55,03
5 – 9	5	20,83	2	33,33	31	57,40	19	38,00	6	35,30	22	48,88	85	43,36	2	8,70	3	50,00	20	35,71	6	21,42	11	52,38	12	34,28	54	31,95
10 – 14	3	12,50	—	—	8	14,81	8	16,00	2	11,76	6	13,33	27	13,77	—	—	—	—	8	14,28	2	7,14	—	—	6	17,14	16	9,46
15 – 19	2	8,34	1	16,67	1	1,87	2	4,00	1	5,89	5	9,13	12	6,14	—	—	—	—	1	1,80	1	3,59	1	4,77	3	8,58	6	3,56
Celkem	24	100,00	6	100,00	54	100,00	50	100,00	17	100,00	45	100,00	196	100,00	23	100,00	6	100,00	56	100,00	28	100,00	21	100,00	35	100,00	169	100,00

Pozn.: V = vysokoškolské vzdělání
PI = podnikový institut MZVŽ
ÚSO = úplné středoškolské vzdělání

SO = neúplné středoškolské vzdělání
NO = nižší odborné vzdělání
Z = základní vzdělání

pině pracuje 26,57 pracovníka. V žádném JZD se chovatelské výrobní skupiny nečlení na pracovní čty. Ve všech JZD jsou zootechnici řízení předsedou.

Zootechnici (popř. hlavní zootechnici) řídí v průměru 1,45 vedoucího pracovníka (v 11 JZD žádného, ve 13 JZD jednoho, v osmi JZD dva, ve třech JZD tři a v pěti JZD čtyři) a současně 12,66 řadového pracovníka (od žádného až do 43). Ani jednoho řadového pracovníka neřídí zootechnici přímo v 16 JZD.

V podprůměrných JZD je živočišná výroba organizována v 69 chovatelských výrobních skupinách, z nichž je 21 (tj. 30,40 %) řízeno přímo zootechnikem (popř. hlavním zootechnikem). V jedné chovatelské výrobní skupině pracuje 28,33 pracovníka. Na pracovní čty se člení chovatelské výrobní skupiny ve dvou JZD. Zootechnici jsou ve všech JZD řízení předsedy JZD.

Zootechnici (popř. hlavní zootechnici) řídí v průměru 1,34 vedoucího pracovníka (v 9 JZD žádného, ve 14 jednoho, v 6 dva, ve 4 tři, v 1 čtyři a v 1 pět) a současně 14,05 řadového pracovníka (žádného až 37 pracovníků). Ani jednoho řadového pracovníka neřídí přímo zootechnici ve 13 JZD.

Na podkladě výsledků dosažených v nadprůměrných a podprůměrných JZD se lze domnívat, že v živočišné výrobě je účelné vytvářet s ohledem na její rozsah, intenzitu a výrobní zaměření dva typy organizačních struktur:

v menších JZD (do 250 až 300 DJ) jednostupňovou organizační strukturu: zootechnik — řadoví pracovníci; ve větších a velkých JZD dvoustupňovou organizační strukturu: zootechnik — vedoucí chovatelské výrobní skupiny — řadoví pracovníci.

V případě dvoustupňového řízení živočišné výroby je účelné, aby počet vedoucích chovatelských výrobních skupin (popř. pomocných zootechniků) podřízených hlavnímu zootechnikovi byl větší než menší (v nadprůměrných JZD 1,45 — v podprůměrných JZD 1,34), aby počet přímo jimi řízených řadových pracovníků byl co nejnižší (v nadprůměrných JZD 12,66 pracovníka, v podprůměrných JZD 14,05 pracovníka). Uvedené tendence jsou v souladu i s velikostí chovatelských výrobních skupin, které by neměly mít více než 27 pracovníků.

Fungování a účinnost organizačních struktur v živočišné výrobě je závislá i na kvalifikaci zootechniků, zejména na jejich praxi a vzdělání (viz tab. II). Z výsledků je patrné, že i u zootechniků je třeba usilovat o úzké sepětí praktických zkušeností s teoretickými znalostmi, neboť v nadprůměrných JZD mají zootechnici delší praxi a nižší vzdělání a v podprůměrných JZD naopak. Hlavní příčinou nízké efektivity vzdělání u zootechniků je, že absolventi vysokých a středních odborných škol nepracují v jednom podniku příliš dlouho (v nadprůměrných JZD je do 3 let 43 % vysokoškoláků, čtyři roky 43 % a 5 let 14 % — v podprůměrných JZD je do 3 let 66,6 %, čtyři roky 16,6 % a 5—9 let 16,8 % vysokoškoláků, zootechniků s úplným středoškolským vzděláním je v nadprůměrných JZD do 3 let 40 %, od 5 do 9 let 50 % a od 10 do 14 let 10 % — v podprůměrných JZD je 50 % do 3 let, 33 % od 5 do 9 let a 17 % od 10 do 14 let).

* * *

Díličí analýzy organizačních struktur v rostlinné a živočišné výrobě je třeba v zájmu celkového pohledu na formální organizační struktury doplnit analýzou struktur za celá JZD.

Již v úvodu této části příspěvku bylo uvedeno, že ve všech zkoumaných JZD je uplatňována funkcionální organizační struktura, která se liší v jednotlivých JZD organizací a výstavbou organizačních útvarů.

V nadprůměrných JZD je ustaveno celkem 359 organizačních útvarů, v nichž pracuje 6753 stálých pracovníků. V jednom JZD je v průměru vytvořeno 9 organizačních útvarů (rostlinné, živočišné, pomocné a přidružené výroby, ekonomické apod.), v nichž pracuje 169 pracovníků. Na jeden organizační útvar připadá 18,8 řadového pracovníka. Vrchol organizační struktury (předseda JZD) v nadprůměrných JZD je vzdálen od její základny (vedoucí skupin nebo čet) 3,17 řídicího stupně (ve 20 % JZD 4 stupně, v 77,5 % JZD 3 stupně a ve 2,5 % JZD 2 stupně).

Podíl vedoucích (včetně vedoucích skupin, dílen apod.) ze stálých pracovníků dosahuje 7,30 %, což znamená, že jeden vedoucí řídí 13,69 pracovníka. Předsedové, jako nejvyšší vedoucí řídí 5,15 vedoucího a žádného řadového pracovníka.

V podprůměrných JZD funguje 344 organizačních útvarů. V jednom JZD funguje v průměru 9,82 organizačního útvaru. Vrchol organizační struktury je od její základny vzdálen 3,54 řídicího stupně, protože v 54,3 % JZD je uplatňována čtyřstupňová, v 60 % třístupňová a v 5,7 % dvoustupňová organizační struktura.

Podíl vedoucích ze stálých pracovníků je 7,06 %. Na jednoho vedoucího připadá 14,18 stálého pracovníka. Předsedové JZD řídí 4,8 vedoucího a současně 2,23 řadového pracovníka (především pracovníky stavební skupiny, dílen, přidružené výroby).

Ze vzájemného srovnání výsledků dosažených v nadprůměrných a podprůměrných JZD je patrné, že při tvorbě funkcionální organizační struktury není ekonomicky vždy výhodné omezovat počet vedoucích pracovníků (funkcí) a tím zvyšovat počet řadových pracovníků řízených jedním vedoucím pracovníkem (zvětšovat organizační útvary). Zvyšováním počtu vedoucích pracovníků však nelze prodlužovat vzdálenost vrcholu organizační struktury od její základny a tím snižovat operativnost řízení JZD. Proto je účelné vytvářet více organizačních útvarů stejného řádu, jejichž vedoucí jsou řízeni kvalifikovanými odborníky, majícími bohaté a dlouholeté praktické zkušenosti, teoretické znalosti a široký politický i kulturní přehled (tab. IV).

SOUHRN

Formální organizační struktura je základním předpokladem existence každého zemědělského podniku, neboť normativně vytváří předem z každého podniku více či méně harmonický celek vztahů a činností. Při její tvorbě je třeba mít na zřeteli nejen technická a racionalizační hlediska, ale i sociální ekonomická a ideologická, jakož i tradice, které v podniku jsou. K tomu jsou žádoucí nejen teoretické poznatky, ale i zkušenosti s fungováním v praxi uplatňovaných organizačních struktur.

V předloženém příspěvku je uvedena dílčí analýza organizační struktury v 75 JZD řepařského výrobního typu, v nichž je uplatňována funkcionální organizační struktura. JZD jsou rozdělena podle výše CHD v Kčs na 1 ha z. p. do dvou skupin: 40 JZD nadprůměrných a 35 podprůměrných. Z dosažených výsledků lze vyslovit pro funkcionální organizační strukturu tyto dílčí závěry:

a) při tvorbě formální struktury nevytvářet velké organizační útvary, v nichž by připadalo na jednoho vedoucího mnoho řadových pracovníků, popřip. je členit dále na organizační útvary nižšího řádu (pracovní čtyry), a tím snižovat operativnost řízení v JZD. Jeví se účelné vytvořit více organizačních

útvary stejného řádu (výrobních skupin) o menším počtu pracovníků, jejichž kvalifikovaní vedoucí jsou řízení specialisty (agronomy, zootechniky apod.). Výrobní skupiny v rostlinné výrobě by neměly mít více než 30 pracovníků, v živočišné výrobě 26–27 pracovníků;

b) v zájmu operativního řízení výroby se jeví účelné v rostlinné výrobě uplatňovat dvoustupňový systém řízení agronom-vedoucí výrobní skupiny (popř. jednostupňový) se samostatnými mechanizovanými skupinami začleněnými do střediska rostlinné výroby, které řídí agronom; v živočišné výrobě je účelné u menších JZD uplatňovat jednostupňový systém řízení (zootechnik – řadoví pracovníci) bez dalších lineárních útvarů. Ve větších JZD je účelné vytvářet v živočišné výrobě dvoustupňovou organizační strukturu. V řízení JZD je žádoucí uplatňovat třístupňový systém řízení, popř. dvoustupňový. Čtyři stupně, popř. i více stupňů se jeví jako neefektivní (např. funkce zástupce předsedy JZD nebo pracovní čty).

c) Při určování a rozmisťování funkcí v organizační struktuře je žádoucí vymezit pro každou funkci i kvalifikaci, neboť tato pronikavě ovlivňuje účinnost vytvořené formální organizační struktury.

Literatura

- GROLIG A., 1967, Struktura zemědělského podniku, systém vnitropodnikového řízení a operativní evidence ve zdokonalené soustavě řízení zemědělství, *Zemědělská ekonomika*, 13 : 551-576.
- HORÁKOVÁ E., 1967, K sociologické analýze zemědělského podniku: vedoucí pracovníci — sociální role — formální struktura. *Sociologie a historie zemědělství*, č. 3: 45-56.
- HORVÁTH E., 1967, K funkcii riadenia organizačných sústav na JRD. = In: Sborník příspěvků k mezinárodnímu sympóziu o vědecké organizaci práce v polnohospodářství. Slovenský komitét pre vedecké riadenie. Bratislava, I. časť, s. 129-140.
- NOVÁK K., 1968, Kvalifikace vedoucích a její vztah k výsledkům hospodaření JZD. = In: Sborník VŠZ v Brně (řada D), roč. IV., č. 3.
- NOVÁK K., 1968, Struktura a využití času u vedoucích pracovníků v JZD. = In: Sborník VŠZ v Brně (řada D), Brno, roč. IV., č. 4, s. 401-407.
- NOVÁK K., 1969, Kvalifikace vedoucích lineárních a štábních útvarů a její vliv na hospodářské výsledky JZD. = In: Sborník VŠZ v Brně (řada D), Brno, roč. V., č. 1.
- PILÍSEK V., 1967, Problémy a principy vytváření organizačních a řídicích struktur v zemědělských podnicích. = In: Sborník příspěvků k mezinárodnímu sympóziu o vědecké organizaci práce v polnohospodářství. Slovenský komitét pre vedecké riadenie. Bratislava, II. časť, s. 173-194.
- SMOLA S., 1966, Úvod do teorie organizace. Praha, Svoboda, s. 341.
- ŠAMALÍK F., 1967, Člověk a instituce. Praha, Svoboda, s. 354.
- ŠANDOVÁ J., 1967, Základní pojmy teorie systémů. Praha, SPN, s. 45.

Došlo dne 27. 2. 1969

Adresa autora:

Doc. Ing. Júlíus Ševčík, CSc., Ing. Rudolf Jurenka, Veterinární fakulta VŠZ,

■ Tvorba organizační struktury je jedním z klíčových problémů procesu prohlubování systému vnitropodnikového řízení.

Organizační struktura vymezuje vztahy mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary po vertikální a horizontální linii, určuje rozsah pravomoci a odpovědnosti vedoucích těchto útvarů a znázorňuje směr informačních proudů v podniku. Stanovení vhodné organizační struktury — vycházející z analýzy organizačních vazeb — vytváří podmínky pro optimální funkci vnitropodnikových útvarů i podniku jako celku.

Prvky organizační struktury jsou vnitropodnikové útvary — podnikové jednotky. Podnikové jednotky dělíme na základní a prvotní.

Základní jednotky jsou složeny z několika prvotních jednotek. Základní jednotky mohou být buď výrobní, nevýrobní nebo smíšené.

Prvotní jednotky stojí na nejnižším stupni členění podniku po vertikální linii. Dělíme je na výrobní (např. polní výrobní skupina, kravín, dílna) nebo nevýrobní (např. účárna).

Při projektování organizační struktury je nutno respektovat:

- a) principy vnitrodružstevní demokracie,
- b) specifičnost místních podmínek, danou především velikostí podniku, rozmístěním podnikových jednotek, strukturou výroby a výrobním zaměřením, ekonomickou úrovní hospodaření, intenzitou výroby, materiálně-technickým vybavením, rozsahem kooperace s jinými podniky, počtem pracovníků, schopnostmi a kvalifikací vedoucích pracovníků JZD.

Uvedené požadavky svědčí o složitosti prací, spojených s projektováním organizační struktury JZD.

V minulosti docházelo v některých případech k chybám, spočívajícím v tom, že určitý typ organizační struktury byl aplikován šablonovitě, bez ohledu na podmínky hospodaření daného JZD.

S cílem podrobit rozboru některé stránky procesu prohlubování vnitropodnikového řízení uskutečnili jsme rozbor organizačních struktur ve 26 JZD.

Členění zemědělského podniku bylo zkoumáno ze dvou hledisek: organizačního a hodnotového.

Ve sledovaném souboru jsou družstva sloučená, hospodařící v bramborářském výrobním typu. Soubor tvoří vybraná družstva ze 7 okresů v Jihočeském kraji.

Průzkum byl realizován v I. čtvrtletí roku 1968. Získané údaje zachycují stav v roce 1967.

V článku uvedené číselné údaje, týkající se jednotlivých typů organizačních struktur, nejsou normativního charakteru. K závěrům o vhodnosti typu organizační struktury lze přihlížet jen v družstvech, hospodařících v přibližně stejných podmínkách jako podniky ve sledovaném souboru.

VÝSLEDKY PRŮZKUMU ČLENĚNÍ ZEMĚDĚLSKÉHO PODNIKU Z HLEDISKA ORGANIZAČNÍHO

Při zkoumání organizačních struktur jsme se setkali s různými jejich modifikacemi, které — s vědomím určitého zjednodušení — lze redukovat na dva základní typy:

- a) funkcionální organizační strukturu,
- b) divizionální organizační strukturu.

Funkcionální organizační struktura je uplatněna v 15 sledovaných JZD, divizionální v 11 JZD.

V JZD s divizionální organizační strukturou jsme se setkali v 5 případech s modifikacemi v tom směru, že základní jednotky neřídí předseda JZD přímo, nýbrž prostřednictvím agronoma a zootechnika. Ve 4 případech jsou základní jednotky řízeny výrobním náměstkem předsedy.

Průměrná výměra zemědělské půdy v družstvech s funkcionální organizační strukturou je 964,6 hektarů (orné půdy 697,8 hektarů), v družstvech s divizionální organizační strukturou 1394,6 hektarů (orné půdy 1025,3 hektarů). Divizionální organizační struktura nachází uplatnění v družstvech s větší výměrou půdy.

Organizační členění JZD je zřejmé z tabulky I. Tabulka podává přehled o průměrném počtu základních jednotek připadajících na jedno JZD s funkcionální nebo divizionální organizační strukturou.

Funkcionální organizační struktura je charakterizována vertikálním členěním podniku podle druhu výroby (činnosti). Každá územní jednotka se zpravidla člení na více základních jednotek, specializovaných podle druhu výroby (činnosti). Proto je v družstvech s funkcionální organizační strukturou větší počet základních jednotek zemědělské výroby než v družstvech s organizační strukturou divizionální.

I. Počet základních jednotek

Organizační struktura	Celkem základ- ních jednotek	Z toho základní jednotky					
		výrobní					nevý- robní
		zemědělské výroby			pomocné výroby	přidru- žené výroby	
		RV ¹⁾	ŽV ²⁾	RV a ŽV ³⁾			
Funkcionální	8,9	2,8	3,2		2,3	0,3	0,3
Divizionální	7,2			3,5	2,6	0,7	0,4

¹⁾ v základní jednotce je provozována jen rostlinná výroba,

²⁾ v základní jednotce je provozována jen živočišná výroba,

³⁾ v základní jednotce je provozována rostlinná a živočišná výroba.

II. Počet a vzdělání pracovníků řízení a správy JZD

Ukazatel	JZD s organizační strukturou	
	funkcionální	divizionální
Na 1 pracovníka řízení a správy připadá hektarů zemědělské půdy	76,8	75,96
Na 1 pracovníka řízení a správy připadá výrobních dělníků	13,7	12,6
Procento pracovníků řízení a správy s vysokoškolským vzděláním*)	9,3	2,5
Procento pracovníků řízení a správy se středoškolským vzděláním*)	38,6	33,5
Procento pracovníků řízení a správy s nižším odborným a základním vzděláním*)	52,1	64,0

*) z celkového počtu pracovníků řízení a správy

Pro divizionální organizační strukturu jsou typické základní jednotky zemědělské výroby, zahrnující rostlinnou a živočišnou výrobu. Počet základních jednotek zemědělské výroby je v JZD s touto organizační strukturou nižší.

Nebyly zjištěny podstatné rozdíly v počtu pracovníků řízení a správy JZD s funkcionální nebo divizionální organizační strukturou. Do počtu pracovníků řízení a správy jsou zahrnuti nejen vedoucí pracovníci JZD, ale i pomocný personál (např. pomocné účetní síly aj.).

V družstvech s funkcionální organizační strukturou je procento pracovníků s vysokoškolským a středoškolským vzděláním vyšší, než v družstvech s divizionální organizační strukturou. Z toho lze usoudit, že funkcionální organizační struktura vytváří specializaci v řízení větší prostor pro uplatnění znalostí odborníků.

VÝSLEDKY PRŮZKUMU ČLENĚNÍ ZEMĚDĚLSKÉHO PODNIKU Z HLEDISKA HODNOTOVÉHO

Zkvalitnění vnitropodnikového řízení se má uskutečnit cestou využití systému hodnotových vztahů. Systém hodnotových vztahů je charakterizován využitím ekonomických nástrojů při řízení podnikových jednotek.

Je-li v zemědělském podniku uplatněn systém hodnotových vztahů, mají podnikové jednotky navíc charakter hodnotových středisek.

Podle rozsahu využití ekonomických nástrojů při řízení podnikových jednotek rozlišujeme systém rozvinutých a nerozvinutých hodnotových vztahů.

Podnikové jednotky, při jejichž řízení je využíváno systému rozvinutých hodnotových vztahů, nazýváme základními středisky. Podnikové jednotky, řízené pomocí systému nerozvinutých hodnotových vztahů, nazýváme prvotními středisky.

Vyšším typem hodnotových středisek z hlediska uplatnění hodnotových vztahů jsou základní střediska.

Podnikové jednotky mohou být v JZD organizovány buď formou základních středisek nebo prvotních středisek. V rámci 1 JZD lze uplatnit oba uvedené typy hodnotových středisek. Průzkum ukázal, že v 6 sledovaných JZD

III. Počet pracovníků řízení a správy JZD

Ukazatel	JZD se systémem	
	základních středisek	prvotních středisek
Na 1 pracovníka řízení a správy připadá výrobních dělníků	12,8	13,4
Na 1 pracovníka na ekonomickém úseku připadá hektarů zemědělské půdy	229,59	287,42

IV. Vztah mezi počtem pracovníků řízení a správy JZD a dosaženými hospodářskými výsledky

Ukazatel	Počet výrobních dělníků na 1 pracovníka řízení a správy			
	do 10,0	10,1 – 14,0	14,1 – 18,0	18,1 a více
Počet JZD	2	15	7	1
Hrubá zemědělská produkce na 1 hektar zemědělské půdy v Kčs	7808,50	8730,00	9009,60	7838,00
Hrubý důchod na 1 hektar zemědělské půdy v Kčs	3879,00	4134,90	4528,90	3677,00

jsou základní jednotky organizovány formou základních středisek, ve 20 JZD formou prvotních středisek.

Systém základních středisek je náročnější na počet pracovníků řízení a správy JZD, zejména na počet pracovníků na ekonomickém úseku. Do počtu pracovníků na ekonomickém úseku řízení a správy zařazujeme ekonomy JZD, účetní a pomocné účetní síly.

Domníváme se, že určité zvýšení počtu pracovníků řízení a správy JZD a zejména počtu pracovníků na ekonomickém úseku, je plně zdůvodnitelné tehdy, projeví-li se pozornost, věnovaná sledování průběhu hodnotové stránky reprodukčního procesu v příznivějších hospodářských výsledcích JZD.

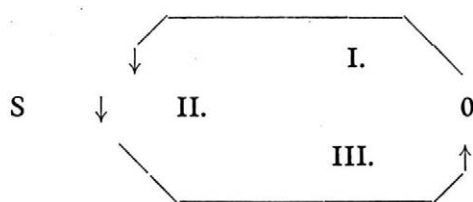
Přehled o vztahu mezi počtem pracovníků řízení a správy JZD a dosaženými hospodářskými výsledky podává tabulka IV. Při sestavení této tabulky byly hodnoceny údaje z 25 JZD.

Nejpříznivějších hospodářských výsledků je dosaženo ve skupině, v níž na 1 pracovníka řízení a správy JZD připadá 14,1–18,0 výrobních dělníků.

Adresa autora:

Ing. Jiří Rylich, CSc., Vysoká škola zemědělská, provozně ekonomická fakulta, České Budějovice

■ Účinnosť systému riadenia vnútropodnikových jednotiek možno zabezpečiť len za predpokladu, že subjekt riadenia (riaditeľstvo ŠM, vedenie JRD) bude v potrebnom rozsahu poznávať riadené objekty (vnútropodnikové organizačno — pracovné jednotky) a na základe poznatkov po dokonalej ekonomickej úvahe im bude dávať potrebné príkazy. Forma príkazov bude adekvátne modelu riadenia a preto v ekonomickom modeli riadenia sa bude jednať o príkazy formou i obsahom ekonomické. Nositeľmi poznatkov i príkazov sú informácie, informačné systémy a preto v oblasti riadenia hospodárskych jednotiek to budú najmä systémy ekonomických informácií. Miesto ekonomických informácií v systéme riadenia a ich vzájomnú spätosť možno znázorniť takto:



- S = subjekt riadenia (vedenie poľnohospodárskeho podniku),
- O = objekty riadenia (vnútropodnikové útvary — strediská),
- I. = poznávacie ekonomické informácie (operatívna evidencia, štatistika a účtovníctvo),
- II. = ekonomická úvaha (na základe analýzy a syntézy),
- III. = príkazovacie ekonomické informácie (normy, predbežné kalkulácie včítane cenových a dôchodkových, plány a rozpočty).

Z cykličnosti toku ekonomických informácií medzi subjektom a objektom riadenia vyplýva, že odlišná potencialita vzťahov medzi „S“ a „O“ vylučuje uniformitu formy i obsahu skupín informácií. Preto inú formu i obsah budú mať vnútropodnikové ekonomické informácie pri systéme riadenia formou hospodárskych, nákladových, prípadne iného druhu stredísk, z čoho plynie, že pri tvorbe informačných systémov nutno vychádzať z modelu riadenia.

Charakteristika modelu

Vnútropodnikové organizačno-pracovné jednotky v našom modeli strediskového hospodárenia sú určitou syntézou medzi hospodárskymi a nákladovými strediskami. Ich zainteresovanosť na výsledku hospodárenia je uskutočnená na

báze dôchodku strediska, ktorý je určitou obmenou hrubého a čistého dôchodku podniku.

Pri tvorbe stredísk boli dodržiavané tieto zásady:

- a) možnosť vzájomného pôsobenia členov kolektívu na výsledky práce,
- b) možnosť vzájomnej kontroly veľkosti a akosti výkonu,
- c) vedúci zodpovedá vždy len za jedno stredisko,
- d) aby stredisko tvorilo čím menší kolektív pracovníkov,
- e) dodržiava sa výrobnno-miestny pracovný kolektív bez umelého členenia a najmä

f) nositeľmi zainteresovanosti sú ekonomické nástroje pri používaní ekonomických pravidiel.

Strediskami v našom modeli sú: poľné skupiny, dielne, mechanizačná skupina, kolektívy pracovníkov v jednotlivých maštaliach a odvetviach pridruženej výroby a vedenie podniku.

Akumulácia sa uskutočňuje len v stredisku vedenie JRD a vyplýva zo štruktúry tržobného výnosu JRD, napr. za 1 q pšenice:

A) osivo	Kčs	13,96
B) hnojivá	Kčs	20,95
C) ostatné materiálové náklady	Kčs	1,92
D) práce strediska mechanizácie	Kčs	30,84
E) odmena za prácu	Kčs	7,07
F) kalkulovaný čistý dôchodok strediska RV	Kčs	1,62
G) realizačná cena strediska RV	Kčs	76,36
H) realizačná cena strediska vedenie družstva	Kčs	170,—
I) diferenčný príplatok (20 %)	Kčs	34,—
J) tržobný výnos strediska vedenie družstva	Kčs	204,—
predajná cena strediska RV	Kčs	76,36
K) východiskový základ pre ďalšie odvodzovanie akumulácie družstva	Kčs	127,64

Podľa princípu vyplývajúceho z uvedenej schémy má stredisko rastlinnej výroby možnosť účinnosťou pôsobenia jeho pracovníkov zhodnocovať zložky A až D cez zložku E tak, že skutočná veľkosť čistého dôchodku strediska sa môže zvýšiť, prípadne i znížiť. Zložka „K“, v našom príklade Kčs 127,64 z 1 q pšenice, slúži v stredisku vedenia JRD na štyri základné účely, a to:

1. na úhradu nákladov tohto strediska,
2. na úhradu nákladov a výdajov neovplyvniteľných pracovníkmi stredísk v rastlinnej, živočíšnej, pomocnej a pridruženej výrobe,
3. na odvody do štátneho rozpočtu (úhrada celospoločenských nákladov a štátna akumulácia) a
4. na družstevnú akumuláciu do všetkých príslušných fondov.

Podstata vnútropodnikových odberateľsko-dodávateľských vzťahov a tým aj realizácia dôchodkov stredísk spočíva na tom, že strediská vo všetkých výrobných odvetviach predávajú výrobky stredisku vedenie podniku, a to: hlavné výrobky za vnútropodnikové a vedľajšie výrobky za stále zúčtovacie ceny. Odchýlky kvality od štandardu sú riešené systémom zrážok a prirážok k cenám.

CIEĽ VNÚTROPODNIKOVÝCH EKONOMICKÝCH INFORMÁCIÍ

Z podstaty modelu ekonomického riadenia, a to aj v reláciach vnútropodnikových vyplýva, že príkazy majú charakter ekonomického tlaku. Cez možnosti stredísk rozdeľovať vytvorený dôchodok sa podnecuje ich produkčná činnosť. Hlavnou úlohou všetkých systémov ekonomických informácií v naznačenej relácii preto bude poskytovať údaje o tvorbe a tým aj možnosti rozdeľovať strediskový dôchodok zredukovaný na osobné dôchodky pracovníkov, ako to vyplýva i zo schémy „rozmiestenie dôchodku na strediská“.

VÄZBA MEDZI JEDNOTLIVÝMI SYSTÉMAMI INFORMÁCIÍ

Účinnosť informačných systémov v danom modeli vnútropodnikového riadenia možno zabezpečiť len jednotnou metodickou väzbou, ktorá vyplýva z potreby ich vnútornej organickej spätosti, teda z potreby sledovať v každej fáze kolobehu nositeľa ekonomického záujmu a tým je dôchodok podniku a dôchodky jednotlivých stredísk, a to ako podľa absolútnej veľkosti, tak i podľa ovplyvňujúcich ho zložiek nákladov, resp. výnosov. Prakticky to znamená, že štruktúra nákladov a výnosov stredísk i podniku zvažovaná pri kalkuláciách vnútropodnikových cien resp. podielov z ceny produkcie alebo externých tržieb musí sa jednotne prejavovať ako v plánoch tvorby a rozdeľovania dôchodkov stredísk, tak i v systéme strediskového účtovníctva. Potrebe uvedenej metodické jednoty sa preto prispôsobuje aj evidencia operatívna včítane prvotnej.

Keďže racionalizácia všetkých prác s cieľom maximálnej efektívnosti je základnou myšlienkou modelu strediskového hospodárenia, musela sa táto zásada modifikovane použiť i pri tvorbe systémov ekonomických informácií, a to od kalkulácií a plánov dôchodkov stredísk cez operatívnu a prvotnú evidenciu až po strediskové účtovníctvo. Snažili sme sa preto v maximálnej miere využiť osvedčenú prvotnú a operatívnu evidenciu nasledovným spôsobom:

a) v oblasti evidencie práce je potrebné v pracovných záznamoch uvádzať i výrobok a stredisko, pre ktoré sa daná činnosť vykonala; vychádzali sme z potreby sledovať vlastné náklady pre potreby druhokrokovej optimalizácie štruktúry výroby a trefokrokovej špecializácie podniku, odberateľské stredisko je potrebné uvádzať z toho dôvodu, že najmä v strediskách rastlinnej výroby budú hoci i niekoľko dní pracovať príslušníci iných stredísk a títo majú prirodzený nárok nielen na základnú odmenu, ale i na adekvátny podiel z čistého dôchodku strediska, v ktorom prechodne pracovali;

b) v oblasti evidencie zásob či už pri produkcii alebo pri spotrebe je možné vystačiť s bežne používanými výdajkami a príjemkami (bez ohľadu na fakt, či boli vystavované individuálne alebo súhrnne na základe záznamov pracovníka na mostovej váhe JRD) s údajmi doplnenými o:

- odberateľské alebo dodávateľské stredisko,
- „spotrebiteľský“ výrobok — pre účely sledovania vlastných nákladov,
- vnútropodnikovú cenu výrobku (doplňuje účtáren) pre potrebu zúčtovania výnosu dodávateľského strediska;

c) výkony mechanizačného strediska, a to ako výnos tohoto a náklad stredísk odberateľských sa zúčtovávajú mesačne raz na podklade faktúry odsúhlasenej vedúcim strediska mechanizácie s vedúcimi stredísk rastlinnej, živočíšnej a pridruženej výroby. Uskutoční sa tým aj súhrnná kontrola väzby medzi pracovnými záznamami traktoristov a šoférov so záznamami v strediskách odberateľských.

1. Rozmiestnenie dôchodku podniku na strediská

Podnik:

Trieda 3 (podnik)		Zúčtovanie výsledku 961 — hospodárenia		Trieda 4 (podnik)	
→ 3800	3800	→ 3800	4900 ←	4900	4900 ←
	Dôch.	1100			
		4900	4900		
Strediská:					
Náklady 1. strediska		Výsledovka 1. strediska		Výnosy 1. strediska	
→ 2600 +	→ 1700 = 4300	→ 4300	4700 ←	4700 =	4400 ← + 300 →
	Dôch.	400			
		4700	4700		
Náklady 2. strediska		Výsledovka 2. strediska		Výnosy 2. strediska	
→ 2150 +	→ 1000 = 3150	→ 3150	3400 ←	3400 =	500 ← + 2900 →
	Dôch.	250			
		3400	3400		
Náklady 3. strediska		Výsledovka 3. strediska		Výnosy 3. strediska	
→ 1650 +	→ 700 = 2350	→ 2350	2700 ←	2700 =	0 ← + 2700 →
	Dôch.	350			
		2700	2700		
Náklady 4. strediska		Výsledovka 4. strediska		Výnosy 4. strediska	
→ 2500 +	→ 400 = 2900	→ 2900	3000 ←	3000 =	0 ← + 3000 →
	Dôch.	100			
		3000	3000		
8900		náklady		medzistrediskové	
		výnosy		8900	
<u>3800</u>				<u>4900</u>	

STREDISKOVÉ ÚČETNÍCTVO

Na strediskové účtovníctvo a na účtovníctvo vôbec sa nemožno dívať izolovane ako na niečo samoúčelné. Ak pre potreby ekonomického riadenia podnikov sú potrebné ekonomické informácie vystihujúce najobjektívnejším spôsobom celú zložitú podstatu hospodárskej stránky činnosti podnikov, potom pre potreby cieľavedomého usmerňovania hospodárskej činnosti vnútropodnikových stredísk

sú potrebné také informácie, ktoré by ich činnosť najvýstižnejšie, popritom však čo najjednoduchším spôsobom vystihovali. Ohniskom, z ktorého bude vychádzať eminentný záujem o ekonomickú cielavedomosť danej činnosti však nebude vedenie podniku, ale primárny záujem bude mať, teda ohnisko najintenzívnejšieho ekonomického záujmu budú tvoriť pracovníci toho — ktorého strediska. Vyplýva to zo zásady použitej pri tvorbe uvedeného modelu strediskového hospodárenia, podľa ktorej sa plánom predpokladaná možnosť tvorby a prvotného rozdeľovania hrubého a čistého dôchodku podniku rozmiestňuje až na jednotlivé strediská dávajúc im rovnaký priestor možností potenciálny, tj. plánom predpokladaný dôchodok príslušnou im mierou obhospodarovať a na základe výsledku obhospodarovania i úmernú možnosť rozdeľovať. V rôznych súvislostiach uvedené „možnosti“ nie sú ničím iným než racionálne prepracované vnútro podnikové ekonomické pravidlá medzistrediskových hospodárskych vzťahov a stykov vylučujúce v maximálnej miere subjektivistické a diletantské vplyvy.

Účinnosť riadenia a výsledky hospodárenia sú v neposlednej miere závislé i od toho, akým spôsobom je zabezpečená jednotnosť a tým i porovnateľnosť, kontrolovateľnosť ekonomickej úvahy, zámeru, príkazu s jeho plnením. V podmienkach strediskového hospodárenia pôjde preto o nevyhnutnú metodickú jednotnosť kalkulácií vnútro podnikových cien (príslušných podielov), strediskových plánov dôchodku a strediskového zúčtovania.

Keďže základom strediskového hospodárenia je rozmiestnenie dôchodku podniku na vnútro podnikové útvary, potom táto skutočnosť nám bude predurčovať základný cieľ vnútro podnikového účtovníctva, a to vyčíslovať dôchodok podľa jednotlivých stredísk. Väzba strediskového zúčtovania na účtovníctvo podniku ako celku v duchu uvedenej zásady je znázornená na schéme 1.

Zo schémy rozmiestnenia dôchodku podniku na strediská vyplýva:

1. dôchodok podniku je vytvorený na báze externých nákladov a výdajov na jednej strane a externých tržieb a výnosov na strane druhej; oboje sú už upravené o príslušné korekcie, ako je zmena stavu zásob a časové rozlišovanie nákladov, výdajov a výnosov;

2. dôchodky stredísk sme cez kalkulácie vnútro podnikových cien a podielov zredukovali len na dôchodky osobné, určené na rozdelenie pracovníkom formou základných odmien a podielov na ziskoch stredísk a preto aj dôchodok podniku ako celku (1100) predstavuje súhrn osobných dôchodkov všetkých pracovníkov a teda i všetkých stredísk ($400 + 250 + 350 + 100 = 1100$);

3. pri tvorbe strediskového dôchodku vonkoncom nezáleží na tom, či jeho dva základné komponenty, tj. náklady a výnosy strediska sú vo väčšej alebo menšej miere ovplyvňované primárnymi (externými), resp. sekundárnymi (internými) nákladmi a výnosmi, ale rozhodujúca je absolútna výška nákladov a výnosov strediska a preto bude i prvoradou metodickou úlohou strediskového účtovníctva rozmiestniť príslušnú časť dôchodku podniku v procese jeho tvorby na tie vnútro podnikové jednotky, ktoré ho vytvárajú;

4. súhrn medzistrediskových nákladov je rovný súčtu medzistrediskových výnosov, takže ich absolútna výška neovplyvňuje dôchodok podniku, ale ho cez ne len neustále znovurozdeľuje na jednotlivé strediská na základe veľkosti spotreby a výkonov.

Strediskové účtovníctvo možno viesť:

- a) v analytickej evidencii k základnému účtovníctvu, tj. v triedach 3 — Náklady, výdaje a rozdelenie výsledku hospodárenia a 4 — Tržby a výnosy,
- b) v doplnkových triedach 5 až 8 vyhradených pre vnútropodnikové účtovníctvo a
- c) kombinovaným spôsobom.

Volbu najvhodnejšej varianty pre niektorý poľnohospodársky podnik možno previesť po zvážení nasledujúcich, prípadne i ďalších skutočností:

1. potreba a účelnosť sledovať vlastné náklady jednotlivých výrobkov,
2. vybavenie účtárne mechanizačnými prostriedkami,
3. vnútropodnikové členenie a počet stredísk,
4. odborná úroveň pracovníkov účtárne a vedúcich stredísk,
5. kolobeh dokladov týkajúcich sa činnosti stredísk,
6. spôsob spracovania prvotných dokladov a
7. prípadné iné činitele ovplyvňujúce formu či metódu podnikového účtovníctva.

Vedenie strediskového účtovníctva v analytickej evidencii k základnému účtovníctvu je temer rovnaké ako pri vedení v doplnkových triedach (až na spojovacie účty, sledovanie celej spotreby v triede 5 a ostatné menšie odlišnosti).

Keďže strediská sú v našom modeli malé organizačno-pracovné jednotky, všetky zásoby obhospodaruje len správne stredisko (vedenie JRD) so všetkými dôsledkami, čo v značnej miere zjednodušuje aj medzistrediskové zúčtovanie, pretože ostatné strediská všetky materiálové zásoby (vlastnej produkcie i nákupené) určené na spotrebu nakupujú a zasa celú produkciu predávajú vedeniu JRD.

Po zvážení uvedených okolností a vzhľadom na nutnosť získať v účtovníctve priamo podklady pre sledovanie vlastných nákladov podľa výrobkov, vedie sa na 90 % družstiev nášho súboru strediskové účtovníctvo a jeho návaznosť na základné týmto spôsobom:

- a) v analytickej evidencii k základnému účtovníctvu sa neuskutočňuje žiadna zmena ani doplnky — tu sa ponecháva možnosť sledovať vlastné náklady podľa výrobkov, a to vhodným členením príslušných účtov 3. triedy ako i účtu 452 — zmena stavu zásob výrobkov a zvierat;
- b) celé medzistrediskové zúčtovanie vnútropodnikových výkonov sa uskutočňuje v účtovných skupinách 39 a 49, a to v súlade s metodikou plánov dôchodku stredísk, čo znamená, že náklady a výnosy každého strediska sa členia na tie zložky, aké sú uvedené v pláne. Poradie členenia závisí od poradia záujmov a tie sú:
 1. poznať dôchodok stredísk a
 2. poznať výšku jednotlivých činiteľov ovplyvňujúcich či už v kladnom alebo zápornom smere dôchodok.

Z uvedených príčin sa prvostupňová analytická evidencia účtovnej skupiny 39 vedie nasledovne:

3901 — náklady 1. strediska

3902 — náklady 2. strediska
až napr.

3918 — náklady 18. strediska

Rovnakým spôsobom sa vedie aj prvostupňová analytika k účtovnej skupine 49 — strediskové výnosy.

Keďže u nákladov a výnosov stredísk sekundárny význam má ich štruk-

túra podľa troch, len v niektorých prípadoch (mladá hydina, nosnice apod.) podľa viacerých druhov, potom aj druhostupňová analytika sa uskutočňuje podľa nich.

Tak napr. u 14. strediska — dojnice to bude:

- 39141 — dojnice / materiál,
- 39142 — dojnice / dopravné,
- 39143 — dojnice / základné odmeny,

Výnosy strediska dojnice potom budú:

- 49141 — dojnice / mlieko,
- 49142 — dojnice / uliahnuté telce,
- 49143 — dojnice / váhové prírastky teliat,
- 49144 — dojnice / maštalný hnoj,
- 49145 — dojnice / močovka.

Odlišnosťou oproti ostatným bude účtovanie nákladov a výnosov mechanizačného strediska, avšak najmä strediska vedenia JRD. Mechanizačné stredisko totiž *nakupuje* všetky potrebné materiály výlučne od vedenia JRD, prípadne od dielni (ak sú zriadené ako samostatné stredisko) a *predáva* služby temer výhradne strediskám rastlinnej a živočíšnej výroby, len v mimoriadnych prípadoch vedeniu JRD (ak nie je z neho vyčlenená investičná výstavba — doprava materiálu pre uvedenú činnosť ako i poľnohospodárske práce a doprava pre iné podniky).

Azda najkomplikovanejším bude zúčtovanie v stredisku vedenia JRD, a to najmä v týchto reláciách:

1. väzba na celopodnikové zúčtovanie dôchodku vyplývajúca zo stykov tohoto strediska ako s inými podnikmi, tak i vnútropodnikovými útvarmi a
2. dizlokovanie dôchodku tohoto strediska a možnosť zisťovať účinnosť jeho obhospodarovania.

Pravidlami vnútropodnikového hospodárenia je možné — rovnakým spôsobom ako v iných strediskách — redukovať dôchodok vedenia JRD len na dôchodok pracovný (členov a zamestnancov) vo dvoch základných zložkách; základná odmena a výsledné prémie (podiel na zisku strediska). Východiskovým určujúcim činiteľom väzby medzi zúčtovaním celopodnikovým a strediska vedenia JRD preto bude potreba zisťovať dynamiku obhospodarovania už vyššie spomenutého dôchodku strediska vedenia JRD. Keďže jeho „zhodnocovanie“ sa uskutočňuje v reláciách:

a) stredisko vedenia — ostatné strediská JRD a

b) JRD ako podnik (reprezentované strediskom vedenia) — iné podniky a štátne orgány, potom aj údaje potrebné pre vyčísľovanie tohoto dôchodku sa budú čerpať ako za základného, tak i zo strediskového účtovníctva, v čom spočíva aj základný rozdiel v zúčtovaní oproti iným strediskám príslušného družstva. Preto za predpokladu, že strediskové účtovníctvo sa bude viesť v osobitnom okruhu na analytických účtoch skupín 39 a 49 (59 a 69), čo pri sledovaní vlastných nákladov považujeme za najpriateľnejšie riešenie, potom zisťovanie dôchodku strediska vedenia bude možné alternatívne — buď kombináciou rozdielov účtovných skupín 49 — 39 a (40 až 48) — (30 až 38), a to pri externých výnosoch a nákladoch sa budú brať do úvahy len náklady a výnosy vedenia družstva,

— alebo celý dôchodok strediska vedenia sa bude zisťovať len v účtovom okruhu strediskového zúčtovania — skupiny 39 a 49, resp. 59 a 69.

Pri prvom spôsobe vedenia strediskového účtovníctva sa do účtových skupín 39 a 49 neprenášajú tie externé náklady a výnosy, ktoré sú podľa kalkulácií

2. Výpočet dôchodku strediska vedenia JRD kombináciou údajov základného a vnútropodnikového účtovníctva

49 – Výnosy ostatných vnútrodružstevných stredísk	39 – Náklady vedenia JRD	Dôchodok strediska vedenia JRD	49 – Výnosy vedenia JRD	39 – Náklady ostatných vnútrodružstevných stredísk
...	900 → 900	900 → 900	700 ← 700	700 → 700
Rôzne účty základného účtovníctva	30 až 38 – Náklady a výdaje prislúchajúce výlučne stredisku vedenia JRD	40 až 48 – Výnosy a tržby prislúchajúce len stredisku vedenia JRD		Rôzne účty základného účtovníctva
600 → 600	600 → 600	Dôchodok 300	1100 ← 1100	1100 → 1100
		<u>1800</u>	<u>1800</u>	

vnútropodnikových cien a podielov príslušné výlučne vedeniu družstva. Metóda zúčtovania nákladov a výnosov strediska vedenia JRD, ako i zisťovanie dôchodku tohoto strediska sú znázornené na schéme 2.

Druhá variácia – podklady pre výpočet dôchodku strediska vedenia JRD sa zisťuje len v účtovných skupinách 39 a 49 – si vyžaduje použitie spojovacích účtov k nákladom a výnosom. Metódu zúčtovania a zisťovania dôchodku strediska vedenia JRD týmto spôsobom znázorňujeme na schéme 3.

3. Zisťovanie dôchodku vedenia JRD na základe údajov z účtovných skupín 39 a 49

49 – Výnosy ostatných vnútropodnikových stredísk	39 – Náklady vedenia JRD	Dôchodok strediska vedenia JRD	49 – Výnosy vedenia JRD	39 – Náklady ostatných vnútropodnikových stredísk
...	900 → 900		700 ← 700	...
Spojovací účet k nákladom		1500 → 1500	1800 ← 1800	Spojovací účet s výnosom
600 → 600			1100 ← 1100	
		Dôchodok 300		
	<u>1500</u>	<u>1500</u> <u>1800</u>	<u>1800</u> <u>1800</u>	<u>1800</u>

Na účtoch strediskových nákladov sa objavia nielen vnútropodnikové náklady vzniklé zo styku vedenia JRD s ostatnými strediskami, ale pomocou spojovacieho účtu sa sem dostanú i náklady a výdaje externé. To isté platí aj o výnosoch.

Vo vybranom súbore JRD Východoslovenského kraja všetky družstvá volili — metódu zisťovania dôchodku strediska vedenia JRD kombináciou základného účtovníctva s účtovými skupinami 39 a 49 (59 a 69), ba na väčšine družstiev sa dôchodok za toto stredisko zatiaľ ani nezisťuje pre rôzne, najmä vonkajšie (mimopodnikové) ekonomické a iné činitele.

ZÁVER

Ani zdokonalená sústava riadenia v národnom hospodárstve, ani jej účinná aplikácia na vnútropodnikové riadenie na JRD a štátne majetky nie sú mysliteľné bez používania ekonomických nástrojov v rozvinutej forme. Najvýstižnejším ekonomickým nástrojom na úrovni podnikov ako i nižších útvarov — stredísk je hrubý, resp. čistý dôchodok. Z uvedeného vyplýva ekonomický záujem, čím sú súčasne dané hlavné úlohy celej sústavy ekonomických informácií. Keďže dôchodok podniku možno doviesť na strediská viacerými modifikáciami, potom táto skutočnosť ako primárna predurčuje systémy ekonomických informácií, ktoré sú z nej odvodené a musia rešpektovať danú podstatu i formu tvorby a rozdeľovania dôchodku za vnútropodnikové útvary, a to od okamžiku ekonomickej úvahy až po kontrolu splnenia ekonomického, zámeru. Táto tzv. vnútorná potreba cieľovej jednoty si potom vyžaduje jednotu metodickú, a to od informácií prikazujúcich až po informácie o javoch minulých. Aplikované na systémy vnútropodnikových informácií to znamená, že musí byť zabezpečená metodická jednotnosť:

- ekonomického zámeru, tj. zainteresovanosť pracovníkov nižších útvarov na danej modifikácii dôchodku strediska,
- informácií prikazujúcich či už kalkuláciami vnútropodnikových cien (podielov na externých tržbách) alebo formou iného prepočtu vyjadrených strediskovým plánom tvorby a rozdelenia dôchodku,
- informácií o javoch minulých, a to prvej evidencie a účtovníctva stredísk.

Len metodická jednotnosť všetkých systémov ekonomických informácií nám umožní účinne riadiť vnútropodnikové organizačno-pracovné jednotky vzhľadom na daný ekonomický cieľ.

Došlo dne 27. 2. 1969

Adresa autora:

Doc. Ing. Ján Laca, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, Košice, Komenského 71

Z ČINNOSTI VII. ODBORU ČESKOSLOVENSKÉ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÉ

V roce 1967 došlo k vytvoření Ústředí zemědělského a potravinářského výzkumu a v roce 1968 k vytvoření Československé akademie zemědělské. Federativní uspořádání našeho státu vedlo k vytvoření národních akademií — České akademie zemědělské a Slovenské akademie zemědělské. Činnost obou akademií se rozvíjí především v jednotlivých odborech. Jejich členy jsou jednak členové akademií, jednak další významní vědečtí a vědecko-pedagogičtí pracovníci z resortních i mimoresortních vědeckých ústavů a pracovišť, ústavů Československé akademie věd a Slovenské akademie věd, z vysokých škol, jakož i vedoucí odborní pracovníci ústředních hospodářských orgánů.

Úkolem odborů je vytyčovat hlavní směry a vypracovávat koncepce a perspektivy rozvoje vědeckovýzkumné činnosti v oblasti zemědělství a výživy, koordinovat plány rozvoje vědy a techniky a hodnotit jejich plnění z hlediska stanovených cílů, z hlediska vědecké a metodické úrovně a z hlediska zavádění výsledků výzkumu do praxe.

Odbory proto vypracovávají rozbor současné a výhledové úrovně svého vědního oboru, metodicky usměrňují vědeckovýzkumnou práci a pečují o soustavné zvyšování její úrovně. Pořádají vědecké diskuse o základních a aktuálních otázkách vědy a praxe, hodnotí činnost výzkumných ústavů a pracovišť, spadajících do jejich oborové gesce a vypracovávají návrhy na tematické zaměření, organizační uspořádání a územní rozmístění pracovišť vědeckovýzkumné základny.

Očekává se od nich, že budou analyzovat úroveň výroby a její efektivnost a podávat návrhy na odstranění zjištěných nedostatků cestou uplatnění výsledků vědeckotechnického rozvoje a navrhovat stěžejní akce pro zavádění výsledků výzkumu do praxe.

Odbory mají rovněž sledovat vývoj příslušného vědního oboru v zahraničí a hodnotit zahraniční zkušenosti a poznatky z hlediska jejich použitelnosti v našich podmínkách a pečovat o rozvoj mezinárodní spolupráce a hodnotit její výsledky.

Odbory pečují také o výchovu vědec-

kých pracovníků, hodnotí vědeckou činnost svých členů, ředitelů výzkumných ústavů a pracovišť a předních vědeckých pracovníků svého oboru, jakož i úroveň vědeckých časopisů. Navrhují rovněž nové členy akademií a jejich odborů.

V oboru ekonomiky zemědělství a výživy plní tyto úkoly VII. odbor Československé akademie zemědělské, který zahájil svou činnost na podzim roku 1967, ještě v době existence bývalého Ústředí zemědělského a potravinářského výzkumu. Odbor má tedy za sebou více než rok své činnosti. Je proto účelné informovat zemědělskou ekonomikou veřejnost o dosavadních výsledcích jeho činnosti.

Členy VII. odboru od počátku jeho vzniku jsou:

dr. E. Borák, doc. ing. Sv. Čalkovský, CSc., ing. V. Eremiáš, CSc., prof. dr. Št. Fišera, DrSc., doc. ing. J. Flek, CSc., prof. dr. ing. Al. Grodig, CSc., doc. ing. J. Havlíček, CSc., prof. ing. F. Hutník, CSc., doc. ing. D. Choma, CSc., prof. J. Kabrhel, doc. dr. J. Karlík, CSc., doc. dr. J. Kočí, CSc., doc. ing. F. Kubát, CSc., doc. ing. Ct. Ledl, CSc., prof. dr. ing. F. Lom, DrSc., prof. ing. J. Neumann, CSc., doc. dr. ing. E. Palášthy, CSc., prof. ing. J. Píč, CSc., ing. B. Prouza, CSc., prof. ing. K. Svoboda, CSc., prof. ing. M. Šebesta, CSc., dr. J. Tomčáni, CSc. Předsedou odboru byl jmenován prof.

ing. J. Krilek, CSc., místopředsedou doc. ing. J. Jánovic, CSc., a vědeckým sekretářem doc. ing. L. Sobotka, CSc.

Členy ekonomické sekce bývalé pobočky ÚZPV na Slovensku (nyní odboru ekonomiky zemědělství a výživy Slovenské akademie zemědělské jsou: prof. M. Baran, CSc., prof. ing. A. Červený, CSc., prof. ing. Št. Fišera, DrSc., doc. ing. I. Fogaš, CSc., prof. ing. F. Hutník, CSc., doc. ing. J. Jánovic, CSc., doc. ing. P. Jurášek, CSc., ing. Š. Korbiní, dr. M. Ostrovský, CSc., doc. dr. ing. E. Palášthy, CSc., ing. D. Sagara, CSc., ing. J. Szabó, prof. ing. M. Šebesta, CSc., ing. L. Špačinský, CSc., doc. ing. M. Špyrka, CSc., doc. ing. A. Tatarako, CSc., dr. J. Tomčáni, CSc. Předsedou byl jmenován prof. dr. Št. Fišera, DrSc., místopředsedou doc. dr. ing. E. Palášthy, CSc.

*

Na svém prvním plenárním zasedání v říjnu 1967 odbor projednal návrh základní koncepce zemědělského ekonomického výzkumu a posoudil plán badatelského výzkumu v oblasti ekonomických věd do roku 1980. Ředitel Výzkumného ústavu zemědělské ekonomiky ing. V. Eremiáš, CSc., seznámil účastníky zasedání s hlavními zásadami, na jejichž základě bylo přikročeno k vypracování návrhu. Upozornil na to, že jde o první náměty, které budou zpřesněny jak po stránce věcné a obsahové, tak i z hlediska materiálního a personálního zajištění výzkumu.

Diskuse ukázala, že zatím jde spíše o tematický přehled a logické rozčlenění úkolů, které je třeba perspektivně řešit. Diskutující poukazovali na nutnost komplexního řešení formou týmové spolupráce za účasti pracovníků ostatních vědních oborů (sociologů, psychologů, fyziologů, matematiků, právníků apod.), na nutnost řešení aktivního výzkumu (poradenství, přímá aplikace poznatků výzkumu pod vedením výzkumu přímo v zemědělských podnicích apod.). Diskuse pomohla odhalit některá bílá místa ve výzkumu (odběratelsko-dodavatelské vztahy, teorie řízení, výzkum efektivnosti výchovy kádrů, výzkum spotřebitelské poptávky a poptávky po výrobních prostředcích, zdokonalení zemědělské statistiky, teorie služeb, systém automatizovaného toku informací v nadpodnikové sféře řízení, ekonomika mezinárodní dělby práce v zemědělství a efektivnost zahraničního obcho-

du, ekonomika státních statků a jednotlivě hospodařících rolníků apod.). Přispěla rovněž k logickému utřídění jednotlivých úkolů, zejména ve směru lepšího oddělení problémů vnitropodnikové ekonomiky od problémů ekonomiky nadpodnikové a problémů horizontálních a vertikálních vazeb zemědělského podniku.

Členové odboru se dále seznámili s plánem hlavních a dílčích úkolů komplexního úkolu „*Rízení a ekonomika zemědělství*“ na léta 1966–1970. Poukázali na nutnost získat informace i o úkolech, řešeních na ostatních ekonomických pracovištích, a na nutnost řešit některé úkoly již v roce 1968 v úzké souvislosti s výzkumem v oblasti ekonomiky potravinářského průmyslu.

*

Na společném zasedání ekonomického odboru a ekonomické sekce v říjnu 1967 v Bratislavě byla základním bodem programu diskuse k materiálu „*Postavení, úloha a řízení socialistického zemědělského podniku*“. Diskuse byla velmi aktivní a věcná a soustředila se zejména na problémy definice zemědělského podniku, na vymezení jeho funkce a cílů činnosti, na vymezení obsahu, pojetí a rozšíření jeho podnikatelských funkcí, na jeho vztah k trhu, na problémy účasti pracovníků na podnikání, na podnícení dlouhodobého zájmu pracujících na rozvoji podniku a na problémy vlastnických vztahů.¹⁾

*

Na lednovém zasedání odboru v roce 1968, které se konalo v Praze, projednal odbor diskusní podklad k VII. celostátnímu sjezdu JZD. V úvodním slovu poukázal ing. B. Prouza, CSc. na některé současné a perspektivní klíčové problémy rozvoje našeho zemědělství (obilní problém, problém bílkovin, koncepce otevřeného podniku, zabezpečení zemědělství výrobními prostředky, rozvíjení soustavy řízení, důsledky přestavby velkoobchodních cen, problémy vnitrodružstevní organizace, vztahů mezi lidmi v zemědělském podniku, postavení družstevních rolníků ve společnosti, problémy odběratelsko-dodavatelských vztahů apod.).

Diskusní materiál byl vcelku hodnocen kladně. Diskuse se zaměřovala především k otázkám vertikální organizace zemědělských podniků, k otázkám zajištění

¹⁾ O průběhu a výsledcích diskuse byli členové Zemědělské ekonomiky již informováni (Zemědělská ekonomika, 14, (XLI/1968), č. 4).

Poznámka: O personálních změnách, vyplývajících z federativního uspořádání a změnách vyplývajících z utvoření národních akademií, budou členové ještě informováni.

důchodové parity zemědělství ve vztahu k ostatním odvětvím národního hospodářství, k otázkám ekonomické soustavy řízení a posílení podílu cenových nástrojů úhrady apod. Kritická pozornost byla věnována problematice okresních zemědělských sdružení, zejména tzv. delegovaným činnostem. Rada diskutujících se zabývala postavením zemědělských podniků v nové soustavě řízení, problémy dlouhodobé orientace výroby a problémy vnitropodnikové organizace. Bylo poukázáno na účelnost vybudování družstevní samosprávné organizace a na to, že je třeba věnovat větší pozornost samotnému člověku jako intenzifikacnímu faktoru. Podle některých názorů, vyslovených v diskusi, věnoval materiál málo pozornosti oblastním problémům, demonopolizaci odběratelsko-dodavatelských vztahů, odstranění mezičlánků mezi výrobcem a spotřebitelem. V diskusi byla rovněž věnována pozornost družstvu jako společenské organizaci. Odbor v závěru diskuse doporučil, aby ti členové odboru, kteří jsou zároveň členy návrhové komise VII. celostátního sjezdu JZD, využili výsledků diskuse jako jednoho z podkladů pro práci této komise.

Odbor dále projednal současný stav ve výzkumu a využívání ekonomicko-matematických metod a výpočetní techniky pro plánování a řízení v resortu ministerstva zemědělství a výživy, včetně zpracování informací a možnosti dalšího vývoje v této oblasti. Úvodní slovo k podkladům měl prof. ing. K. Svoboda, CSc. Diskutující zdůraznili nutnost vypracování koncepce rozvoje ve využívání těchto metod a moderní výpočetní techniky. Kritizovali stav, kdy ministerstvo zemědělství a výživy nemá útvar, který by řídil a koordinoval rozvoj v této oblasti a dbal o zavádění ekonomicko-matematických metod do široké zemědělské praxe. V diskusi bylo poukázáno na nutnost lepšího кадровého vybavení a materiálně-technického posílení vědeckovýzkumné základny na tomto úseku, na nutnost postupné vybudování jednotné soustavy a toku informací, dokompletování a postupné specializace strojně početních stanic apod. Byl vysloven souhlas se závěry obsaženými v materiálu a bylo usneseno, aby tyto závěry byly předloženy ministerstvu zemědělství a výživy.

*

Na dvoudenním zasedání VII. odboru v březnu 1968 v Praze byly projednány čtyři závažné podklady. Prvním z nich byl materiál „*Teoretické a metodické problémy oceňování půdního fondu v ČSSR*“,

který byl vypracován ing. J. Duškem, CSc. a ing. M. Klečkou z VÚZE v Praze. Materiál byl oponován prof. Hutníkem a prof. Bačou.

V diskusi bylo poukázáno na nutnost etapizace v oceňování půdního fondu (bonitace, taxace) a na to, že práce budou sloužit také účelům rozmístování a racionizace zemědělské výroby, specializace a koncentrace. Hodně pozornosti bylo věnováno kategorii „Cena půdy“, která by měla sloužit pro alternativní rozhodování v oblasti investiční výstavby a k řešení problému ochrany půdy. Spornou otázkou bylo, zda předmětem bonitace má být přirozená nebo kulturní úrodnost půdy a byl zdůrazněn význam konfrontace naturálních ukazatelů s ukazateli ekonomickými. Diskuse přispěla ke správnému zaměření vědeckovýzkumného úkolu, který je nově zařazen do plánu vědeckovýzkumné činnosti.

Odbor věnoval také pozornost otázkám koordinace výzkumu na úseku efektivnosti zahraničního obchodu zemědělskými a potravinářskými výrobky. Podklad pro jednání byl vypracován doc. ing. J. Liptákem, CSc. Diskuse byla zaměřena zejména na možnosti a vytvoření podmínek zapojení československého zemědělství do mezinárodní dělby práce a na objasnění podmínek zvyšování efektivnosti našeho zahraničního obchodu zemědělskými a potravinářskými výrobky.

Odbor dále projednal významný podklad „*Metodika kalkulace vlastních nákladů a důchodů v zemědělských podnicích*“, který byl vypracován doc. ing. Ct. Ledlem, CSc., a oponován ing. V. Krotilem a prof. ing. K. Svobodou, CSc.

Diskuse se zaměřila na nutnost ověření metodiky na více podnicích, na nutnost porovnání navrhované metodiky s metodikou dosavadní, na zabezpečení návaznosti údajů získaných podle nové metodiky s údaji podle dosavadní metodiky v časové řadě, na problematiku zjišťování objemu výrobních fondů, vázaných v několika odvětvích zemědělské výroby současně, a na otázku úrovně, na níž by měly být základní podklady zpracovány (podniky, nadpodnikový orgán, centrum). V závěru diskuse odbor vytvořil dočasnou pracovní skupinu pod vedením doc. Ledla s úkolem vytypovat sporné problémy, které bude nutno výzkumně řešit, vypracovat stanovisko k hromadnému zavedení metodiky a k zajištění koordinace a ověření metodiky na větším počtu zemědělských podniků.

Dalším významným podkladem byl „*Nástin organizace a zaměření poradenské činnosti na úseku zemědělské ekono-*

miky v ČSSR“. Podklad byl vypracován prof. ing. F. Hutníkem CSc. a prof. ing. J. Píčem, CSc. a oponován prof. ing. F. Lomem, DrSc.

Diskuse se zaměřila zejména na otázky komplexnosti poradenské služby, na otázky placení za poradenskou činnost, na to, kým má být poradenská činnost řízena a kdo má poradenské organizace vytvářet (stát či zemědělské podniky), na nutnost postupného vybudování poradenské činnosti podle reálných možností jejího vybavení odborně kvalifikovanými kádry, na otázku zapojení výpočtových středisek do poradenské činnosti apod.

V závěru diskuse odbor doporučil, aby vypracovaný podklad byl předložen předsednictvu Ústředí zemědělského a potravinářského výzkumu a byl využit v pracovní skupině, která se bude zabývat celkovou organizací výzkumu a poradenské činnosti v oblasti zemědělství a výživy.

*

Na srpnovém zasedání VII. odboru a ekonomické sekce, které se konalo v Bratislavě, byly prodiskutovány ekonomické aspekty federalizace v oblasti zemědělství a výživy. Zemědělští ekonomové přijali na tomto zasedání stanovisko, které bylo publikováno v tisku a předáno ústředním politickým a hospodářským orgánům.

*

Říjnové zasedání odboru v roce 1968 se zabývalo zpřesněním plánu vědeckovýzkumné činnosti na rok 1969 v oboru zemědělské ekonomiky a ekonomiky potravinářského průmyslu. Materiál byl uveden ing. V. Eremiášem, CSc., ředitelem VÚZE a dr. E. Borákem, vedoucím ekonomického odboru Ústředního ústavu potravinářského průmyslu. Diskuse se většinou týkala bílých míst v dosavadním plánu výzkumu, obdobně, jako tomu bylo při projednávání výhledové koncepce výzkumu do roku 1980. Diskutující zdůraznili zejména nutnost zabezpečit návaznost sociologického výzkumu na výzkum v oboru ekonomiky a na komplexní řešení ekonomické problematiky agrokomplexu. V oblasti výzkumu soustavy ekonomických nástrojů řízení diskutující zdůraznili význam výzkumu mimocenových nástrojů a forem státního intervencionismu a na nutnost řešení soustavy s ohledem na postupující integraci zemědělské prvovýroby se zpracovatelským průmyslem a obchodem. Bylo rovněž poukázáno na nutnost zabývat se teoretickou stránkou socialistického vlastnictví. Odbor přijal některá konkrétní opatření k zaplnění

bílých míst ve výzkumu a přijal opatření k zabezpečení účasti odboru na vypracování agrárního programu.

Mimoto odbor projednal požadavky ministerstva zemědělství a výživy na řešení nových výzkumných úkolů a zaujal kritické stanovisko jak ke způsobu jejich výběru, tak k jejich formulaci. Odbor rovněž vybral významnější výzkumné úkoly, jejichž závěrečné zprávy by měly být projednány v odboru.

V úvodním slovu k plánu výzkumu v oblasti sociologie a k zabezpečení otázek koordinace výzkumu na úseku ekonomiky sociologie, psychologie a fyziologie práce poukázal doc. ing. M. Schimmerling, CSc., na nutnost urychleného ustavení Ústřední komise pro sociologii a historii zemědělství a venkova. V diskusi byla zdůrazněna nutnost ekonomizace sociologie a zabezpečení týmové spolupráce ekonomů a sociologů a doporučeno, aby problémy historie byly řešeny samostatnou ústřední komisí. O předložení příslušných návrhů byli požádáni prof. dr. ing. J. Tauber a doc. ing. H. Schimmerling, CSc.

Odbor projednal rovněž návrh plánu zahraničních styků na rok 1969, kontroloval plnění plánu práce a schválil plán další činnosti odboru, jakož i návrh na udělení plaket k 200. výročí trvání zemědělského výzkumu a návrh na udělení mimořádné odměny kolektivu pracovníků VÚZE a VÚPE pod vedením ing. J. Bruthanse a N. Agye za vyřešený výzkumný úkol „*Ekonomika výroby brambor, cukrovky, pšenice a ječmene*“.

*

Na prosincovém zasedání v r. 1968 věnoval odbor pozornost výsledkům některých významných dokončených výzkumných úkolů a otázkám dalšího rozvoje ekonomické soustavy řízení zemědělství. Plénium odboru pak projednalo závěrečnou zprávu výzkumného úkolu „*Vypracování matematického modelu výrobních celků a návrh metody rozmístění zemědělské výroby se zřetelem ke splnění státního plánu nákupu zemědělských produktů*“. Řešitelem úkolu byl ing. V. Stárek, CSc. z Výzkumného ústavu zemědělské ekonomiky v Praze, oponenty úkolu byli ing. J. Matoušek, CSc. a ing. V. Stražil. Diskutující poukázali zejména na relativní podmíněnost jakýchkoliv číselných modelů, které jsou vždy odrazem určité etapy, v níž byl státní plán rozvoje národního hospodářství vypracován. Bylo rovněž poukázáno na nutnost úzké spolupráce řešitelů s pracovníky plánovací praxe tak, aby navrženou metodu bylo

možno přizpůsobit konkrétním požadavkům a potřebám uživatelů. Někteří diskutující vyslovili podiv nad tím, že současná hospodářská praxe není s to výsledky ekonomického výzkumu plně absorbovat a využít.

Dalším významným materiálem, který byl na zasedání odborů projednán, byl materiál o hlavních směrech dalšího rozvoje ekonomické soustavy zemědělství. Materiál byl vypracován pracovní skupinou ve složení doc. dr. Kočí, CSc., prof. ing. J. Křílek, CSc., doc. ing. L. Sobotka, CSc., dr. Z. Starnovský a doc. ing. A. Tatarko, CSc., a to na základě podkladu, který byl zpracován zvláštní pracovní skupinou, vedenou dr. Starnovským.

Úvodní slovo k projednávanému materiálu měl doc. Kočí, který poukázal na širší souvislosti, zejména na práce na dalším zdokonalení ekonomické soustavy hospodaření v celém národním hospodářství a na práce související s vymezením úlohy a postavení socialistických podniků v národním hospodářství. Poukázal zejména na nutnost prodiskutovat otázky regulace trhu zemědělskými a potravinářskými výrobky, otázky cen zemědělských výrobků, na problémy řešení úhrady zvýšených nákladů na zemědělskou výrobu v důsledku přestavby velkoobchodních cen a na dvě krajní možnosti řešení: minimální a maximální úhradu nákladů na zemědělskou výrobu, které vznikly v důsledku přestavby velkoobchodních cen, resp. které vzniknou v důsledku připravovaných změn v ekonomické soustavě řízení národního hospodářství.

Ukázal na nutnost respektovat vznik přirozených integračních vztahů, postupně vznikajících v našem národním hospodářství a uvnitř agrokomplesu, na nutnost většího sblížení soustavy ekonomických nástrojů řízení v obou základních odvětvích národního hospodářství a na nutnost lépe vymezit rozsah a formy zvýšení účinnosti státních zásahů do rozvoje zemědělství a zpracovatelského průmyslu.

Velmi živá a aktivní diskuse se zaměřila zejména na problémy, v jakém směru dále rozvíjet ekonomickou soustavu řízení zemědělství, na problém, zda je možno uplatnit v soustavě ekonomického řízení agrokomplesu stejné principy jako v soustavě řízení ostatních odvětví národního hospodářství, na problém zabezpečení důchodové parity a na problém využití subvencovaného úvěru k řešení problémů zemědělské politiky.

Nejvíce byly diskutovány tyto otázky: problematika zahraničního trhu zeměděl-

skými a potravinářskými výrobky a vlivu světových cen na tuzemskou zemědělskou výrobu, problematika stupně monopolizace trhu zemědělskými výrobky a výrobními prostředky pro zemědělství, problematika vytvoření skutečného trhu, problematičnost použití určitého typu ceny ve vztahu k jednotlivým odvětvím zemědělské výroby na jedné straně a ve vztahu k zemědělství jako odvětví národního hospodářství na druhé straně, na problematiku propojení jednotlivých cenových okruhů (nákupní ceny, velkoobchodní ceny, maloobchodní ceny) apod. Diskutující se přimlouvali spíše za přenesení mimocenových nástrojů z oblasti výroby do oblasti oběhu (intervence maloobchodních cen zemědělských a potravinářských výrobků, intervence prodejních cen výrobních prostředků ve sféře oběhu, nikoliv ve sféře výroby), někteří se vyslovovali za zdanění hrubého důchodu jako celku, nikoliv jeho jednotlivých složek a za vyplácení diferenciálních příplatků nikoliv k tržní produkci, nýbrž k hrubému důchodu. Značnou pozornost věnovali diskutující také institucionálním otázkám tržních vztahů. Bylo např. poukázáno na to, že v současné době se nákupní organizace vymyká tržním kritériím a že je tudíž nutno její současnou formu změnit. Účastníci zasedání byli informováni o způsobu kvantifikace možných změn v soustavě ekonomického řízení.

V diskusi o typu ceny bylo poukázáno na určitě nebezpečí, které se skrývá v zahrnování elementů čistého důchodu do vlastních nákladů zemědělské výroby, (pokud slouží vlastní náklady pro tvorbu cen), jakož i na podminěnost uplatnění určitého typu ceny kategorizací cen (podíl pevných, limitovaných a volných cen a na nepřístupnost směřovat typ ceny, který je určitou formou modifikace hodnoty, s tržní cenou, která se utváří pod vlivem dalších faktorů (nabídka - poptávka, společenské preference apod.).

Značná pozornost byla věnována charakteru trhu zemědělskými a potravinářskými výrobky za socialismu a stupni regulace tohoto trhu.

Předmětem diskuse byl i samotný pojem trhu, rozdíly mezi kapitalistickým a socialistickým trhem, mezi působením nabídky a poptávky za kapitalismu a socialismu, jakož i předpokladům, které je nutno vytvořit, aby se socialistický zemědělský podnik ve vztahu k trhu choval ekonomicky racionálně, a aby byl vystaven tlaku, který jej povede k tomu, aby se do určité ceny „vešel“. Celkový závěr diskuse vyúsťoval v tom směru, že za

socialismu v každém případě musí jít o společensky regulovaný trh.

Diskutující poukazovali rovněž na to, že zatímco vůči jednotným zemědělským družstvům je důsledně uplatňována zásada hmotné zainteresovanosti na hrubém důchodu a hmotné odpovědnosti pracujících za výsledky hospodaření, vůči státním statkům a podnikům v ostatních odvětvích národního hospodářství se tuto zásadu zatím nepodařilo důsledně prosadit.

Předmětem diskuse byla i otázka substituce živé práce prací minulou, a to v souvislosti se zahrnováním elementů čistého důchodu do vlastních nákladů. Bylo poukázáno na to, že zahrnování elementů čistého důchodu do vlastních nákladů může přispět k vytvoření ekonomického tlaku, k urychlení procesu substituce živé práce prací minulou.

Řada diskutujících poukazovala na to, že v návrzích na změny v soustavě ekonomických nástrojů je třeba postupovat velmi opatrně a uváženě, neboť chybí dostatek zkušeností s působením nové soustavy řízení. Výsledky posledních let byly ovlivněny příznivými atmosférickými podmínkami a z počátku by tedy mělo jít spíše o menší změny a změny zásadnějšího rázu by měly být uskutečněny postupně a nikoliv v nejbližší době, a to již s ohledem na to, že základní ekonomické nástroje byly vyhlášeny s platností na několik let kupředu. Bylo rovněž upozorněno na to, že socialistická přestavba zemědělství nebyla ve skutečnosti dosud dokončena, a že je otázkou,

zda náklady se socialistickou přestavbou spojené mají nést zemědělské podniky samy, resp. do jaké míry se má na těchto nákladech podílet stát.

*

Úspěšně vyvíjela svou činnost rovněž sekce zemědělské ekonomiky pobočky Ústředí zemědělského a potravinářského výzkumu v Bratislavě. Mimo společných zasedání se VII. odborem, o nichž již bylo referováno, se zabývala také problémy pomalého postupu specializace zemědělské výroby na Slovensku a problematikou přípravy vysokoškolsky kvalifikovaných pracovníků pro naše zemědělství. V obou případech sekce přijala řadu doporučení pro ústřední orgány.

*

V závěru je třeba konstatovat, že oba odbory, jimž je svěřeno řízení a koordinace ekonomického výzkumu v oblasti zemědělství a výživy, se v prvním roce své činnosti vypořádaly se svými úkoly vcelku úspěšně. Rozsah této stati nedovoluje informovat naši zemědělskou ekonomickou veřejnost o řadě organizačních otázek, které byly na zasedání odboru a jeho předsednictva projednávány. Zároveň je třeba říci, že nebyly splněny všechny úkoly, s nimiž se v pracovním plánu počítalo a že v budoucnu je třeba zaměřit pozornost zejména na problematiku zvýšení teoretické a metodické úrovně ekonomického výzkumu v oblasti zemědělství a výživy.

L.S. - E.Š.

Rukopisy dodány tiskárně dne 18. 2. 1969;
podepsáno k tisku dne 29. května 1969

OBSAH

Grolig A.: Vnitropodnikové řízení a některé problémy vnitropodnikové ekonomiky	247
Grolig A.: Řízení a vnitropodnikové plánování (Rozpis podnikového plánu)	249
Ševčík J.: Príspevok k štúdiu metodického postupu a uplatňovania zásad vnútro podnikového riadenia v JRD	257
Mikšová M.: Systém vnitropodnikového řízení v jednotném zemědělském družstvu	271
Sazima V., Tichý J.: K některým otázkám vnitropodnikového řízení a odměňování v JZD	283
Novák K.: Tvorba a fungování formálních organizačních struktur v JZD	297
Rylich J.: Některé otázky tvorby organizačních struktur v JZD	307
Laca J.: Vázba systémů vnútro podnikových ekonomických informácií na zdokonalenú sústavu riadenia . .	311
<i>Z vědeckého života</i>	
Sobotka L., Špelinová E.: Z činnosti VII. odboru Československé akademie zemědělské	321

САДЕРЖАНИЕ

Гролиг А.: Внутрихозяйственное управление и некоторые проблемы внутрихозяйственной экономики (247). — Гролиг А.: Управление и внутрихозяйственное планирование (Разверстка плана предприятия) (249). — Шевчик Ю.: К изучению методики и применения принципов внутрихозяйственного управления в ЕСХК (257). — Микшова М.: Система внутрихозяйственного управления в ЕСХК (271). — Сазима В., Тихи Я.: К некоторым вопросам внутрихозяйственного управления и оплате в ЕСХК (283). — Новак К.: Создание и действие формальных организационных структур в ЕСХК (297). — Рылич Й.: Некоторые вопросы создания организационных структур в ЕСХК (307). — Ласа Я.: Зависимость систем внутрихозяйственной экономической информации от совершенствования системы управления (311). — Из научной жизни: Сobotka Л., Шпелинова Е.: Из деятельности VII отдела Чехословацкой сельскохозяйственной академии (321).

CONTENT

Grolig A.: Internal Management and Some Problems of Internal Economy of an Enterprise (247). — Grolig A.: Management and Internal Planning of an Enterprise (Specification of the Plan of an Enterprise) (249). — Ševčík J.: On the Methodical Procedure and the Asserment of Principles of Internal Management of a Unified Agricultural Cooperative (257). — Mikšová M.: The System of Internal Management of a Unified Agricultural Cooperative (271). — Sazima V., Tichý J.: On Some Questions of Internal Management and Rewarding within a Unified Agricultural Cooperative (283). — Novák K.: The Forming and Functioning of Formal Structures of Organization within a Unified Agricultural Cooperative (297). — Rylich J.: Some Questions of the Forming of Organizational Structures within a Unified Agricultural Cooperative (307). — Lacá J.: The Structure of the Systems of Internal Economic Information for the Perfection of the Management System (311). — *From Scientific Life*: Sobotka L., Špelinová E.: On the Activity of the VIIth Department of the Czechoslovak Academy of Agriculture (321).

INHALT

Grolig A.: Innerbetriebliche Leitung und einige Probleme der innerbetrieblichen Ökonomie (247). — Grolig A.: Leitung und innerbetriebliche Planung (Aufschlüsselung des Betriebsplanes) (249). — Ševčík J.: Beitrag zum Studium des methodischen Vorganges und Geltendmachung der Grundsätze der innerbetrieblichen Leitung in den LPG (257). — Mikšová M.: System der innerbetrieblichen Leitung in der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft (271). — Sazima V., Tichý J.: Zu einigen Fragen der innerbetrieb-

lichen Leitung und Entlohnung in den LPG (283). — Novák K.: Bildung und Tätigkeit der formalen Organisationsstrukturen in den LPG (297). — Rylich J.: Einige Fragen der Bildung der Organisationsstrukturen in den LPG (307). — Laca J.: Bindung der Systeme der innerbetrieblichen ökonomischen Informationen zur Vervollkommnung des Leitsystems (311). — *Aus dem wissenschaftlichen Leben*: Sobotka L., Špelinová E.: Aus der Tätigkeit des VII. Ressorts der Tschechoslowakischen Akademie der Landwirtschaft (321).

Rozšiřuje Poštovní novinová služba. Objednávky a předplatné přijímá PNS - ústřední expedice tisku, administrace odborného tisku, Jindřišská ulice 14, Praha 1. Lze též objednat u každé pošty i poštovního doručovatele. Objednávky do zahraničí vyřizuje PNS - ústřední expedice tisku, oddělení vývozu tisku, Jindřišská 14, Praha 1. Vytiskl MÍR, novinářské závody, n. p., závod 6, Legerova 22, Praha 2.

STATISTICKÉ PŘEHLEDY

o československém a zahraničním zemědělství

PŘÍLOHA ČÍSLA 5 ČASOPISU ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

číslo

3

1969

VÝSLEDKY SKLIZNĚ HLAVNÍCH ZEMĚDĚLSKÝCH PLODIN

Vývoj hektarových výnosů

Plodina	Průměr let 1934—38	1950	1955	1960	1965	1966	1967	1968
ČSSR								
Pšenice	17,1	18,9	20,4	23,3	24,2	25,3	27,1	31,6
Žito a souřež	16,0	18,3	18,9	20,8	19,8	20,0	21,6	22,8
Ječmen	17,0	16,8	20,1	22,2	21,4	23,4	27,3	29,8
Oves a směs s ječmenem	16,2	14,3	18,5	24,8	17,2	19,2	22,3	21,4
Kukuřice na zrno	21,4	17,0	24,4	30,5	27,9	32,7	30,3	33,8
Luštěniny jedlé	10,5	10,9	12,1	11,2	13,4	11,0	14,5	8,8
Řepka a řepice	14,7	9,2	13,1	14,0	14,6	16,3	17,3	14,1
Len — surové stonky	30,5	12,3	26,2	25,9	31,4	31,0	33,8	31,5
Cukrovka — kořen	285,8	284,7	285,1	346,3	261,0	341,0	376,1	417,8
Brambory	134,8	123,5	127,3	90,0	84,6	134,0	148,3	175,6
Krmné okopaniny	300,9	289,2	344,8	363,7	308,8	460,8	491,5	520,9
Seno z píce na orné půdě	43,1	30,9	49,3	42,2	46,6	50,8	45,6	47,2
Louky trvalé	35,7	23,3	36,4	28,9	32,4	31,4	32,0	30,8
ČSR								
Pšenice	18,9	20,0	21,9	26,0	24,8	25,7	27,4	31,8
Žito a souřež	17,1	19,5	19,7	21,8	20,3	20,5	22,8	23,3
Ječmen	19,4	19,2	21,7	22,8	22,4	25,1	29,6	32,0
Oves a směs s ječmenem	17,7	15,7	19,9	26,8	18,3	20,3	23,3	23,4
Kukuřice na zrno	20,3	15,6	24,2	31,6	25,3	32,2	31,9	38,6
Luštěniny jedlé	9,7	8,0	12,4	12,1	14,9	10,8	17,3	10,8
Řepka a řepice	15,8	8,9	13,2	14,3	14,5	16,6	17,4	15,7
Len — surové stonky	30,5	12,1	27,4	26,6	31,7	32,1	35,0	33,0
Cukrovka — kořen	293,3	300,2	295,9	356,7	245,9	330,4	389,4	426,5
Brambory	147,5	139,0	130,6	93,1	99,9	144,8	167,2	188,0
Krmné okopaniny	282,0	300,9	374,2	377,6	309,2	466,7	530,2	521,4
Seno z píce na orné půdě	44,0	30,4	54,8	43,0	49,6	53,9	51,1	53,7
Louky trvalé	38,3	23,9	42,0	30,3	35,5	34,2	36,1	35,3
SSR								
Pšenice	14,8	17,5	18,3	18,5	22,9	24,4	26,5	31,2
Žito a souřež	12,4	15,0	15,8	16,2	17,4	17,5	15,5	20,0
Ječmen	14,0	13,8	18,0	20,9	20,1	21,4	24,5	26,7
Oves a směs s ječmenem	11,0	10,1	13,9	22,3	13,2	15,4	18,5	13,8
Kukuřice na zrno	21,5	17,2	24,4	30,3	28,1	32,8	30,1	33,3
Luštěniny jedlé	11,3	12,9	11,7	10,1	11,1	11,2	11,3	5,9
Řepka a řepice	13,3	13,9	12,9	11,9	15,1	15,3	17,2	9,8
Len — surové stonky	30,5	13,3	22,6	23,7	30,5	27,5	29,8	26,3
Cukrovka — kořen	249,0	223,2	246,9	316,9	300,9	370,6	338,6	391,0
Brambory	105,5	85,9	119,6	83,1	50,4	109,8	105,6	147,7
Krmné okopaniny	230,3	250,1	272,4	325,5	307,8	447,3	397,6	519,7
Seno z píce na orné půdě	40,2	32,1	37,3	40,4	39,9	44,5	34,4	34,4
Louky trvalé	30,7	22,3	25,8	26,4	26,1	26,0	24,2	22,3

Vývoj hektarových výnosů sklizně hlavních zemědělských plodin v ČSSR ve státních statcích a v JZD

Plodina	1955	1960	1964	1965	1966	1967	1968
Státní statky							
Pšenice	22,7	24,0	19,2	23,7	23,4	26,0	30,6
Žito a sourež	19,2	18,9	18,9	18,8	17,9	20,1	21,6
Ječmen	21,9	24,3	19,4	20,5	22,7	27,2	29,8
Oves a směs s ječmenem	18,5	17,6	14,0	15,3	16,7	20,2	19,7
Kukuřice na zrno	25,8	29,4	24,0	26,1	32,4	29,0	31,8
Jedlé luštěniny	12,3	10,5	9,6	12,2	9,7	15,1	9,3
Krmné luštěniny	.	12,8	10,5	12,7	11,5	16,0	14,3
Řepka a řepice	13,8	13,0	8,6	13,2	15,3	16,3	13,9
Len — surové stonky	25,5	22,3	26,1	28,5	28,5	33,7	27,5
Cukrovka — kořen	292,0	324,7	239,5	243,3	319,0	347,6	395,2
Brambory	108,6	75,4	143,3	83,8	132,4	158,3	174,9
Krmné okopaniny	344,0	305,8	266,9	254,9	401,3	460,3	467,1
Seno z píce na orné půdě	45,1	35,1	33,9	43,0	45,7	41,8	44,8
z toho: jetel červený dvousečný	.	40,4	39,0	54,8	52,8	51,2	52,6
vojtěška	.	47,9	43,5	62,5	60,1	55,5	54,8
Louky trvalé	32,8	23,2	21,6	26,7	25,0	27,4	27,0
JZD							
Pšenice	21,5	23,5	23,0	24,6	26,1	27,8	32,5
Žito a sourež	20,1	21,5	22,4	20,3	21,0	22,5	23,7
Ječmen	21,2	25,6	22,0	22,1	24,3	28,3	30,8
Oves a směs s ječmenem	19,8	21,8	19,0	18,6	21,0	24,4	23,3
Kukuřice na zrno	26,0	31,3	27,2	28,9	33,9	30,8	34,4
Jedlé luštěniny	11,6	11,3	13,5	13,6	11,1	14,7	9,1
Krmné luštěniny	.	16,2	14,1	16,3	15,0	19,1	17,0
Řepka a řepice	13,5	14,3	9,9	15,2	16,7	17,8	14,0
Len — surové stonky	26,5	26,9	33,1	32,2	31,6	33,7	32,3
Cukrovka — kořen	289,6	351,4	305,8	264,7	346,4	383,7	424,5
Brambory	122,9	88,8	171,3	93,2	143,0	163,9	187,7
Krmné okopaniny	347,6	377,6	390,4	323,6	516,9	537,6	558,6
Seno z píce na orné půdě	48,9	44,5	42,4	48,2	53,8	47,8	48,5
z toho: jetel červený dvousečný	.	48,2	45,7	57,5	58,4	59,3	57,6
vojtěška	.	51,3	48,8	59,7	64,2	57,7	55,1
Louky trvalé	36,5	30,1	25,7	35,0	34,7	35,5	33,3

Sklizeň hlavních zemědělských plodin v roce 1968 podle sektorů

ČSSR

Plodina	Zemědělství celkem		Z toho			
			státní statky		JZD	
	sklizeň					
	q/ha	celkem t	q/ha	celkem t	q/ha	celkem t
Pšenice	31,6	3 153 161	30,4	616 036	32,4	2 109 398
Žito a sourež	22,8	768 651	21,6	173 547	23,7	498 420
Ječmen	29,8	2 112 996	29,8	387 288	30,8	1 332 469
Oves a směs s ječmenem	21,4	869 251	19,7	189 473	23,3	514 953
Kukuřice na zrno	33,8	452 672	31,8	23 430	34,4	207 272
Hrách na zrno	9,8	7 438	9,6	1 182	10,2	5 701
Fazole	8,3	1 638	8,9	85	8,7	689
Čočka	2,1	207	1,3	6	1,9	149
Bob na zrno	13,3	11 949	11,4	2 456	6,8	208
Vikev ozimá a jarní na zrno	13,4	12 916	13,9	2 701	13,6	7 026
Hrách krmný a peluška na zrno	9,8	8 444	10,1	3 289	10,1	4 065
Luskoobilní směsky na zrno	18,1	67 647	15,6	22 445	20,3	37 694
Řepka a řepice	14,1	72 817	13,9	23 708	14,0	44 162
Mák	5,8	7 066	4,8	234	5,9	6 353
Hořčice na vyzrání	7,1	1 199	6,1	180	7,2	907
Slunečnice na vyzrání	16,5	2 548	8,3	55	16,9	2 431
Ostatní olejnin	7,3	80	5,2	15	8,2	47
Len — surové stonky	31,5	122 027	27,5	18 325	32,3	97 610
Len — semeno	3,7	13 750	2,8	1 846	3,9	11 169
Konopí — surové stonky	65,8	28 453	66,7	887	66,1	27 410
Konopí — semeno	6,6	691	—	—	6,3	596
Tabák	16,5	10 345	16,6	1 548	16,4	8 104
Paprika — koření (suchá)	8,8	1 767	6,3	59	8,9	1 606
Cukrovka — kořen	417,8	8 097 719	395,2	1 394 855	424,5	6 141 076
Čekanka — kořen	215,1	24 567	277,1	194	214,1	23 876
Krmná řepa a tuřín	577,6	3 969 241	578,4	498 839	626,9	2 423 601
Ostatní krmné okopaniny	254,5	59 364	208,8	8 562	285,8	38 959
Krmná kapusta	283,4	464 409	259,5	119 949	292,9	290 789
Brambory	175,6	6 526 476	174,9	646 127	187,7	3 402 667
Jetel dvousečný červený*)	55,8	1 379 541	52,6	192 278	57,6	955 434
Jetele jednosečné*)	37,6	51 468	45,8	9 178	45,4	29 065
Vojtěška*)	55,1	1 402 520	54,8	299 165	55,1	939 472
Louky střídavé a víceleté trávy na píce*)	43,0	717 835	44,5	148 228	44,0	367 433
Víceleté pícniny celkem*)	52,6	4 769 802	52,1	1 103 287	54,1	2 838 927
Kukuřice a její směsi na zeleno	240,7	2 893 995	205,4	571 598	253,7	2 068 717
Kukuřice a její směsi na siláž	291,0	4 927 921	280,5	1 310 065	291,5	3 097 450
Jarní směsky na zeleno	154,6	3 271 955	144,7	989 562	159,0	1 839 566
Jednoleté pícniny celkem	215,2	11 839 341	195,8	3 071 561	223,8	7 445 658
Louky trvalé*)	30,8	2 872 860	27,0	537 557	33,3	1 600 732
Pastviny*)	15,6	1 173 047	16,1	266 620	16,8	616 823

*) V přepočtu na suchou píci

Hektarové výnosy hlavních zemědělských plodin v roce 1968 podle výrobních oblastí

Plodina	Země- dělství celkem	Hektarové výnosy v q				
		výrobní oblasti				
		kuku- říčná	řepař- ská	brambo- rářská	brambo- rářsko- ovesná	horská
ČSSR						
Pšenice ozimá	31,8	29,9	34,7	29,6	26,0	22,9
Pšenice jarní	28,5	27,5	31,1	26,7	24,2	19,2
Žito vč. soureže	22,8	23,6	23,4	23,6	22,8	20,1
Ječmen ozimý	26,5	28,5	27,5	25,7	21,6	20,7
Ječmen jarní	29,8	30,5	32,8	29,6	25,7	20,9
Oves a směs s ječmenem	21,4	19,4	23,5	24,1	20,9	14,9
Kukuřice na zrno	33,8	34,2	33,2	29,3	25,3	19,2
Řepka a řepice	14,1	9,1	16,0	14,8	13,4	13,9
Len — surové stonky	31,5	24,1	24,4	33,6	32,0	29,3
Cukrovka — kořen	417,9	386,6	431,2	392,6	382,2	367,7
Brambory (bez raných)	177,9	151,1	183,2	183,1	188,4	159,9
Jetel červený dvousečný	55,8	32,2	63,3	59,1	53,8	47,0
Vojtěška	55,1	41,8	64,0	60,4	51,5	52,5
ČSR						
Pšenice ozimá	32,0	35,1	35,4	30,0	26,7	22,5
Pšenice jarní	29,1	28,4	31,3	27,2	24,7	20,6
Žito vč. soureže	23,3	27,8	23,9	23,9	23,3	20,6
Ječmen ozimý	26,7	28,4	28,1	26,2	22,3	21,8
Ječmen jarní	32,2	32,5	34,0	31,3	28,7	24,2
Oves a směs s ječmenem	23,4	24,8	24,7	24,9	22,1	18,2
Kukuřice na zrno	38,6	38,4	38,4	43,8	16,6	19,2
Řepka a řepice	15,7	12,3	18,2	15,2	14,4	15,0
Len — surové stonky	33,0	—	35,0	35,0	32,8	29,0
Cukrovka — kořen	426,5	403,8	432,2	388,9	367,9	304,5
Brambory (bez raných)	190,2	184,7	191,1	188,9	200,1	170,3
Jetel červený dvousečný	65,2	52,0	74,1	63,3	60,0	56,5
Vojtěška	64,8	55,2	66,9	63,8	57,0	61,0
SSR						
Pšenice ozimá	31,3	33,8	32,0	27,4	24,1	23,2
Pšenice jarní	21,9	25,3	25,4	17,7	15,4	14,9
Žito vč. soureže	20,0	22,8	20,9	19,2	18,1	18,9
Ječmen ozimý	26,1	28,5	22,0	18,4	16,0	17,4
Ječmen jarní	26,7	30,1	28,5	24,1	21,0	19,9
Oves a směs s ječmenem	13,8	18,2	17,0	15,0	12,7	11,2
Kukuřice na zrno	33,3	33,9	31,0	27,5	25,3	19,2
Řepka a řepice	9,8	9,0	10,9	10,4	9,5	10,3
Len — surové stonky	26,3	24,1	23,9	26,7	24,8	30,6
Cukrovka — kořen	391,0	382,0	419,0	420,7	437,4	443,4
Brambory (bez raných)	150,4	136,8	152,3	151,0	144,7	155,2
Jetel červený dvousečný	38,5	31,8	37,5	39,7	39,5	43,9
Vojtěška	41,2	38,7	46,3	48,3	46,2	50,6

Sklizeň konzumní zeleniny v roce 1968

Druh zeleniny	Celková sklizeň v t			Hektarové výnosy v q		
	země- dělství celkem	z toho		země- dělství celkem	státní statky	JZD
		státní statky	JZD			
ČSSR						
Celer	16 639	2 088	11 081	151,7	132,2	162,5
Mrkev a karotka	75 559	4 785	51 881	218,3	206,2	237,7
Petržel	17 813	871	10 707	119,0	96,8	128,2
Kedlubny	14 977	1 530	8 109	139,6	125,4	143,8
Kapusta	17 329	3 374	9 684	180,7	120,9	191,4
Květák	51 066	6 453	36 948	215,8	202,9	226,5
Zelí bílé a červené	178 886	15 431	113 787	316,2	334,0	355,9
Okurky nakládačky	40 194	2 789	30 586	93,7	84,3	95,1
Okurky salátové	34 651	3 463	21 898	186,9	193,5	186,7
Paprika zeleninová	27 077	1 682	19 957	136,3	112,9	136,5
Rajská jablička	70 481	5 234	53 082	246,3	218,1	257,3
Cibule	99 799	5 082	79 991	151,8	116,3	157,0
Česnek	3 075	24	757	38,8	18,5	34,1
Salát	17 126	2 765	7 987	151,3	194,7	153,6
ČSR						
Celer	12 811	1 698	8 936	153,6	131,6	163,4
Mrkev a karotka	48 980	2 268	40 159	230,2	193,8	241,6
Petržel	8 887	430	7 045	127,5	119,4	130,2
Kedlubny	8 016	920	4 553	135,9	119,5	141,8
Kapusta	12 323	2 899	6 978	185,3	195,9	189,1
Květák	42 710	5 564	31 611	221,0	213,2	228,4
Zelí bílé a červené	98 252	10 032	77 680	376,2	336,6	398,2
Okurky nakládačky	28 705	2 205	23 518	93,3	85,1	93,8
Okurky salátové	16 991	2 348	11 744	188,0	194,0	185,8
Paprika zeleninová	890	301	398	89,8	83,6	74,9
Rajská jablička	14 719	2 038	10 904	199,4	159,2	214,2
Cibule	70 795	3 146	61 894	166,7	116,5	172,2
Česnek	995	11	415	40,1	18,3	39,5
Salát	13 011	2 382	6 618	162,4	210,8	161,4
SSR						
Celer	3 828	390	2 145	145,6	134,5	158,9
Mrkev a karotka	26 579	2 517	11 722	199,2	218,9	225,0
Petržel	8 926	441	3 662	111,6	81,7	124,6
Kedlubny	6 961	610	3 556	144,1	135,6	146,3
Kapusta	5 006	475	2 706	170,3	153,2	197,5
Květák	8 356	889	5 337	193,0	156,0	216,1
Zelí bílé a červené	80 634	5 399	36 107	264,8	329,2	289,8
Okurky nakládačky	11 489	584	7 068	94,6	81,1	99,8
Okurky salátové	17 660	1 115	10 154	185,9	192,2	187,7
Paprika zeleninová	26 187	1 381	19 559	138,8	121,1	138,8
Rajská jablička	55 762	3 196	42 178	262,5	285,4	271,4
Cibule	29 004	1 936	18 097	124,6	115,9	120,6
Česnek	2 080	13	342	38,2	18,6	29,2
Salát	4 115	383	1 369	124,3	132,1	124,5

Hektarové výnosy hlavních zemědělských plodin podle krajů v roce 1968 za zemědělství celkem

Země, kraj	Hektarové výnosy v q										
	pšenice	žito vč. soureže	ječmen	oves a směs s ječmenem	kukuřice na zrno	h.ách (jedlý) na zrno	luštěniny jedlé celkem	luštěniny krmné celkem	řepka a řepice	mák	len — surové stonky
ČSSR	31,6	22,8	29,8	21,4	33,8	9,8	8,8	15,6	14,1	5,8	31,5
ČSR	31,8	23,3	32,0	23,4	38,6	11,3	10,8	15,7	15,7	6,6	33,0
SSR	31,2	20,0	26,7	13,8	33,3	4,9	5,9	15,2	9,8	4,1	26,3
Praha hl. město	39,8	20,5	36,0	26,0	24,0	—	—	—	—	5,5	—
Středočeský	33,9	23,5	32,5	25,8	28,8	14,8	14,7	17,9	14,8	7,5	35,0
Jihočeský	28,3	24,3	31,5	25,1	—	9,0	9,0	14,2	12,4	6,0	34,5
Západočeský	31,7	22,9	30,5	24,6	—	11,6	11,1	17,3	14,7	6,8	28,3
Severočeský	32,2	23,1	30,4	21,7	28,1	14,1	13,4	15,5	14,9	8,0	31,7
Východočeský	31,6	24,2	31,3	24,6	21,6	8,6	8,6	15,9	18,8	7,2	34,1
Jihomoravský	32,9	24,5	32,8	22,0	38,8	7,2	6,6	16,3	16,3	5,3	33,2
Severomoravský	28,8	18,0	32,4	18,4	20,2	7,5	7,7	12,0	16,4	7,2	30,3
Západoslovenský	34,7	23,4	30,3	19,1	34,2	4,5	5,8	18,4	9,8	4,1	26,4
Středoslovenský	28,7	20,4	23,1	13,7	25,8	5,8	6,0	13,6	7,7	4,5	28,2
Východoslovenský	26,1	18,2	22,7	11,0	31,3	8,2	6,0	11,9	10,2	4,0	24,6
Země, kraj	Hektarové výnosy celkem										
	cukrovka na kořen (vč. krm.)	brambory	vícetelé píceiny celkem	jetel červený dvouseč.	vojtěška	jednoleté píceiny celkem	jarní směsky luskoob.	kukuřice a její směsi		louky trvalé	pastviny
								na zeleno	na siláž		
ČSSR	417,8	175,6	52,6	55,8	55,1	215,2	154,6	240,7	291,0	30,8	15,6
ČSR	426,5	188,0	59,7	65,2	64,8	239,0	171,6	278,2	334,2	35,3	19,8
SSR	391,0	147,7	36,9	38,5	41,2	176,3	115,2	180,0	240,2	22,3	13,5
Praha hl. město	477,8	123,3	58,6	51,7	66,0	302,3	179,6	289,5	403,1	38,7	10,9
Středočeský	423,3	172,6	61,0	66,3	65,1	237,6	168,7	262,1	326,8	34,6	14,3
Jihočeský	350,7	199,8	56,2	61,8	61,6	225,6	164,2	281,6	325,9	36,0	14,9
Západočeský	414,8	174,2	59,5	65,2	66,6	221,0	166,8	291,6	341,4	35,4	18,1
Severočeský	421,5	169,4	50,5	55,3	54,6	204,8	145,0	228,2	288,9	29,9	19,1
Východočeský	416,4	192,8	68,1	74,7	76,3	238,6	188,5	287,5	322,6	40,8	25,5
Jihomoravský	430,1	202,1	56,9	56,9	62,3	268,7	177,8	293,3	361,8	32,6	18,4
Severomoravský	439,8	170,7	61,6	70,2	82,9	249,9	182,2	291,1	349,5	33,0	24,7
Západoslovenský	381,8	143,2	36,7	33,3	39,6	186,1	123,2	184,5	241,8	18,2	14,4
Středoslovenský	389,0	137,5	36,0	39,2	45,2	159,3	112,6	155,5	238,3	22,4	12,6
Východoslovenský	446,2	159,5	37,9	40,3	46,0	164,1	106,4	176,1	237,4	24,5	14,4

Podíl republik a krajů na celkové sklizni některých zemědělských plodin v roce 1968

IIA

Plodina	Z celkové sklizně jednotlivých plodin v ČSSR připadá v % na												
	ČSR	SSR	kraj										
			Praha hl. město	Středo-český	Jiho-český	Zápa-do-český	Seve-ročeský	Výcho-do-český	Jiho-mo-ravský	Seve-romo-ravský	Zápa-doslo-venský	Stře-doslo-venský	Výcho-doslo-venský
Pšenice	65,9	34,1	0,1	14,4	5,5	6,4	6,5	9,8	15,9	7,3	20,4	5,9	7,8
Žito vč. směsi	86,5	13,5	0,1	12,3	19,1	14,2	7,2	13,9	13,9	5,8	3,5	4,1	5,9
Ječmen	61,3	38,6	0,1	13,3	4,8	4,7	5,1	7,1	17,8	8,4	22,9	6,7	9,0
Oves a směs s ječmenem	86,6	13,4	0,0	11,8	16,1	12,8	6,4	15,7	15,6	8,2	3,6	5,8	4,0
Kukuřice na zrno	10,6	89,4	0,0	0,0	—	—	0,0	0,0	10,6	0,0	75,6	4,9	8,9
Hrách na zrno	88,5	11,5	—	38,9	4,3	13,7	10,1	6,4	10,8	4,3	8,9	0,9	1,7
Luštěniny jedlé celkem	73,7	26,3	—	31,2	3,5	11,1	8,3	5,1	10,7	3,8	19,2	2,7	4,4
Bob na zrno	97,5	2,5	—	19,5	8,8	12,2	6,6	25,3	12,0	13,1	1,2	0,5	0,8
Luštěniny krmné celkem	78,8	21,2	—	13,9	6,0	12,4	7,2	15,7	14,4	9,2	11,7	3,7	5,7
Řepka a řepice	81,9	18,1	—	13,5	5,0	12,5	6,5	12,7	12,5	19,2	10,9	1,3	5,9
Mák	77,8	22,2	0,0	19,5	4,8	5,9	5,6	14,1	19,3	8,6	11,3	5,3	5,6
Len — surové stonky	81,4	18,6	—	6,9	18,6	5,5	1,5	20,3	17,0	11,6	2,9	7,8	7,9
Cukrovka — kořen	77,2	22,8	0,2	23,2	0,1	0,3	6,2	12,2	23,0	12,0	17,5	1,9	3,4
Brambory rané	77,0	23,0	0,0	19,7	7,5	5,5	5,3	12,1	16,9	10,0	13,8	4,8	4,4
Brambory celkem	74,0	26,0	0,0	9,2	14,4	7,3	2,5	11,7	20,4	8,5	4,7	9,7	11,6
Jetel červený dvousečný	75,6	24,4	0,0	14,2	13,3	8,7	3,0	15,7	11,3	9,4	4,2	9,4	10,8
Vojtěška	69,3	30,7	0,3	20,0	0,9	3,6	9,0	6,8	22,4	6,3	21,7	3,5	5,5
Víceleté píce celkem	78,2	21,8	0,1	13,3	10,0	8,8	5,9	14,2	14,5	11,4	8,8	6,1	6,9
Jednoleté píce celkem	68,8	31,2	0,2	12,7	7,0	7,8	6,8	9,4	17,0	7,9	19,4	4,3	7,5
Louky trvalé	74,9	25,1	0,0	6,4	16,7	12,2	6,1	16,7	9,1	7,7	3,7	13,3	8,1
Pastviny	42,6	57,4	0,0	2,6	4,2	6,7	5,4	6,6	6,3	10,8	6,1	25,7	25,6

Sklizeň ovoce, jahod a vinných hroznů v roce 1968

tuny

III

Kraj, území	Sklizeň												
	jablek	hrušek	třešní	višni	broskvi	meru- něk	švestek	sliv, míra- belek, renklod a polo- švestek	vlaš- ských ořechů	an- greštu	rybízu	jahod	vin- ných hroznů
Praha hl. m.	4 291	2 201	649	102	35	165	516	565	48	85	168	83	38
Středočeský	30 926	11 204	12 088	1 990	201	733	11 832	2 492	923	837	2 102	1726	652
Jihočeský	8 719	2 171	3 716	375	10	32	3 312	773	83	254	558	453	—
Západočeský	14 719	3 297	1 724	345	3	10	4 775	327	96	249	396	508	—
Severočeský	16 724	14 375	2 885	1 033	708	2 068	2 604	658	316	886	1 256	1206	403
Východočeský	32 502	7 777	8 072	1 191	23	67	13 532	2 594	530	844	2 370	1612	—
Jihomoravský	26 053	8 852	12 121	1 881	2541	9 751	18 168	6 505	1 677	1506	4 723	1486	41 286
Severomoravský	24 437	8 956	6 725	907	91	355	11 758	2 935	1 364	1503	3 109	546	—
Západoslovenský	16 195	8 505	3 200	810	1462	1 894	9 936	3 791	1 980	202	911	1675	57 200
Středoslovenský	7 202	2 907	1 677	150	88	127	2 813	1 834	616	195	765	302	3 260
Východoslovenský	19 633	5 613	4 557	317	762	2 498	7 537	2 608	3 889	112	570	204	7 895
ČSR	158 371	58 833	47 980	7 824	3612	13 181	66 497	16 849	5 037	6164	14 682	7620	42 379
SSR	43 030	17 025	9 434	1 277	2312	4 519	20 286	8 233	6 485	509	2 246	2181	68 355
ČSSR	201 401	75 858	57 414	9 101	5924	17 700	86 783	25 082	11 522	6673	16 928	9801	110 734
Pro srovnání 1967	182 235	47 504	49 777	6 530	5859	27 312	52 083	18 108	17 208	5880	13 991	9249	93 380
ČSSR 1966	249 213	72 288	63 434	10 114	5634	21 652	114 303	30 073	17 061	5983	17 117	6495	58 871

STAV ŽIVOČIŠNÉ VÝROBY

Počet hospodářského zvířectva k 1. lednu 1969

Druh hospodářského zvířectva	Počet v tisících kusů			V % z ČSSR	
	ČSSR	ČSR	SSR	ČSR	SSR
Skot úhrnem	4 249	2 946	1 303	69,3	30,7
v tom: telata do 6 měsíců	595	438	157	73,6	26,4
mladý skot nad 6 měsíců až roční	585	392	193	67,1	32,9
skot nad 1 rok až dvouroč.:	844	591	253	70,0	30,0
jalovice	450	306	144	67,9	32,1
plemenní býci	2	0	2	22,2	77,8
ostatní býci	392	285	107	72,6	27,4
voli starší 1 roku	23	4	19	16,5	83,5
skot nad 2 roky stáří:	2 202	1 521	681	69,1	30,9
krávy	1 903	1 328	575	69,8	30,2
jalovice	217	135	82	62,3	37,7
plemenní býci	4	2	2	48,1	51,9
ostatní býci	78	56	22	72,8	27,2
Prasata úhrnem	5 136	3 233	1 903	63,0	37,0
v tom: prasnice (vč. kojících)	374	237	137	63,3	36,7
prasničky určené k chovu	102	68	34	66,3	33,7
plemenní kanci	19	12	7	63,1	36,9
selata do odstavu	988	668	320	67,6	32,4
ostatní prasata ¹⁾ : do 50 kg	1 666	982	684	59,0	41,0
nad 50 kg	1 987	1 266	721	63,7	36,3
Drůbež úhrnem	32 544	22 236	10 308	68,3	31,7
v tom: kuřata	8 807	5 967	2 840	67,7	32,3
slepice	20 757	14 552	6 205	70,1	29,9
kohouti a kapouni	1 496	1 018	478	68,1	31,9
husy a houseři	784	319	465	40,7	59,3
kachny a kačeři	541	303	238	56,1	43,9
krůty a krocani	159	77	82	48,0	52,0
Kozy a kozli úhrnem	364	286	78	78,6	21,4
z toho kozy nad 6 měsíců	328	262	66	79,8	20,2
Ovce a berani úhrnem	906	229	677	25,2	74,8
z toho bahnice	381	65	316	17,2	82,8
jehnice nad 1 rok	136	35	101	25,6	74,4
Koně a hříbata úhrnem	156	84	72	53,9	46,1
z toho koně nad 3 roky	136	73	63	53,4	46,6

¹⁾ včetně prasnic a kanců z chovu vyřazených

Počty a struktura hospodářského zvířectva podle skupin chovatelů k 1. lednu 1969
v ČSSR v 1000 ks

Druh hospodářského zvířectva	Státní statky	Ostatní státní a veřejný sektor	Společné družstevní podniky	JZD	Osobní vlastnictví členů JZD	Ostatní chovatelé *)
Skot úhrnem	837	298	0	2471	234	409
v tom: telata do 6 měsíců	108	40	0	373	21	53
mladý skot nad 6 měsíců až roční	132	47	—	336	15	55
skot nad 1 rok až dvouroční:	175	65	—	531	14	59
jalovice	89	35	—	275	11	40
plemenní býci	0	1	—	1	0	0
ostatní býci	86	29	—	255	3	19
voli starší 1 roku	4	1	—	9	0	9
skot nad 2 roky stáří:	418	145	—	1222	184	233
krávy	353	124	—	1039	176	211
jalovice	42	15	—	135	7	18
plemenní býci	1	2	—	1	0	0
ostatní býci	22	4	—	47	1	4
Prasata úhrnem	684	407	6	2801	646	592
v tom: prasnice (vč. koj.)	51	24	0	285	3	11
prasničky určené k chovu	17	12	0	69	1	3
plemenní kanci	3	1	0	15	0	0
selata do odstavu	122	58	0	789	4	15
ostatní prasata ¹⁾ : do 50 kg	228	134	2	781	276	245
nad 50 kg	263	178	4	862	362	318
Drůbež úhrnem	3770	3088	1311	8113	7338	8924
v tom: kuřata	1747	2154	706	2872	285	1043
slepice	1844	777	585	4761	6113	6677
kohouti a kapouni	152	57	18	292	430	547
husy a houseři	2	6	1	24	372	379
kachny a kačeři	17	85	—	130	93	216
krůty a krocani	8	9	1	34	45	62
Kozy a kozli úhrnem	0	0	—	3	217	144
z toho kozy nad 6 měs.	0	0	—	1	199	128
Ovce a berani úhrnem	142	36	—	426	127	175
z toho: bahnice	64	19	—	209	36	53
jehnice nad 1 rok	18	3	—	48	29	38
Koně a hříbata úhrnem	21	19	0	68	1	47
z toho koně nad 3 roky	17	16	0	58	2	43

¹⁾ včetně prasnic a kanců z chovu vyřazených

*) tj. zvířectvo v dočasných skotu, výkrmnách prasat a drůbežářských závodech, v obchodních stájích, na jatkách a v dopravě, u JHR a bezzemků

Podíly jednotlivých skupin chovatelů na celkových stavech hospodářského zvířectva v ČSSR k 1. lednu 1969 v ‰

Území a druh hospodářského zvířectva	Státní statky	Ostatní státní a veřejný sektor	Společné družstevní podniky	JZD	Osobní vlastnictví členů JZD	Ostatní chovatelé *)
ČSSR						
Skot úhrnem	19,7	7,1	0,0	58,2	5,5	9,5
z toho krávy	18,6	6,5	—	54,6	9,3	11,0
Prasata úhrnem	13,3	7,9	0,1	54,5	12,6	11,6
z toho prasnice (vč. kojících)	13,7	6,5	0,0	76,1	0,7	3,0
Drůbež úhrnem	11,6	9,5	4,0	24,9	22,6	27,4
z toho slepice	8,9	3,8	2,8	22,9	29,4	32,2
Ovce a berani úhrnem	15,7	4,0	—	46,9	14,1	19,3
z toho bahnice	16,9	5,0	—	54,9	9,4	13,8
Kozy a kozlí úhrnem	0,0	0,1	—	0,8	59,5	39,6
Koně a hříbata úhrnem	13,4	12,1	0,0	43,3	1,1	30,1
ČSR						
Skot úhrnem	22,2	7,6	0,0	61,1	4,7	4,4
z toho krávy	21,0	7,1	—	58,7	8,2	5,0
Prasata úhrnem	15,4	9,6	0,1	57,7	10,4	6,8
z toho prasnice (vč. kojících)	15,7	7,2	0,0	76,2	0,0	0,9
Drůbež úhrnem	13,6	10,1	3,2	27,7	21,1	24,3
z toho slepice	10,5	4,3	2,4	26,0	28,1	28,7
Ovce a berani úhrnem	19,2	4,5	—	17,3	22,7	36,3
z toho bahnice	26,0	8,3	—	20,9	17,5	27,3
Kozy a kozlí úhrnem	0,0	0,1	—	0,8	63,9	35,2
Koně a hříbata úhrnem	17,6	14,3	—	53,7	0,3	14,1
SSR						
Skot úhrnem	14,2	5,7	—	51,5	7,4	21,2
z toho krávy	12,9	5,3	—	45,0	11,6	25,2
Prasata úhrnem	9,7	5,2	0,2	49,1	16,2	19,6
z toho prasnice (vč. kojících)	10,3	5,3	—	76,0	1,8	6,6
Drůbež úhrnem	7,1	8,1	5,8	19,0	25,8	34,2
z toho slepice	5,1	2,5	3,7	15,8	32,7	40,2
Ovce a berani úhrnem	14,5	3,8	—	57,0	11,1	13,6
z toho bahnice	15,0	4,3	—	62,0	7,8	10,9
Kozy a kozlí úhrnem	0,1	0,2	—	0,5	43,3	55,9
Koně a hříbata úhrnem	8,6	9,5	0,0	31,2	1,9	48,8

*) tj. zvířectvo v dokrmnách skotu, výkrmnách prasat a drůbežářských závodech, v obchodních stájích, na jatkách a v dopravě, u JHR a u bezzemků

Počet a intenzita chovu hospodářského zvířectva podle krajů k 1. lednu 1969

Území, kraj	Skot			Krávy			Prasata		
	počet v tis. kusů	index (1. 1. 1968 = 100)	na 100 ha zeměd. půdy při- padá kusů	počet v tis. kusů	index (1. 1. 1968 = 100)	na 100 ha zeměd. půdy při- padá kusů	počet v tis. kusů	index (1. 1. 1968 = 100)	na 100 ha orné půdy při- padá kusů
a	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ČSSR	4249	95,8	60,2	1903	98,6	26,9	5136	91,7	102,4
ČSR	2946	97,0	66,4	1328	98,6	29,9	3233	91,3	97,3
SSR	1303	93,1	49,7	575	98,8	21,9	1903	92,3	112,3
Praha hl. město	4	99,1	65,0	2	92,0	24,4	5	81,3	100,9
Středočeský	479	96,5	68,2	215	98,6	30,6	582	89,5	98,5
Jihočeský	411	96,2	68,2	189	98,3	31,4	390	91,6	95,7
Západočeský	336	97,7	62,5	147	99,6	27,4	260	88,1	72,9
Severočeský	223	96,8	54,6	97	99,9	23,7	230	88,3	80,4
Východočeský	514	98,4	75,1	239	97,8	34,9	488	92,1	96,9
Jihomoravský	588	96,3	63,6	256	97,4	27,7	906	93,2	120,3
Severomoravský	391	97,3	68,3	183	99,9	31,9	372	92,7	88,6
Západoslovenský	501	93,3	50,4	199	98,6	20,1	1081	92,0	129,7
Středoslovenský	403	93,2	50,0	190	98,0	23,6	396	93,9	106,6
Východoslovenský	399	92,7	48,5	186	99,9	22,6	426	91,8	87,2
Území, kraj	Prasnice			Ovce			Drůbež		
	počet v tis. kusů	index (1. 1. 1968 = 100)	na 100 ha orné půdy při- padá kusů	počet v tis. kusů	index (1. 1. 1968 = 100)	na 100 ha zeměd. půdy při- padá kusů	počet v tis. kusů	index (1. 1. 1968 = 100)	na 100 ha orné půdy při- padá kusů
b	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ČSSR	374	91,4	7,5	906	117,7	12,8	32544	104,3	648,7
ČSR	237	90,9	7,1	229	122,0	5,2	22236	105,6	669,2
SSR	137	92,3	8,1	677	116,3	25,8	10308	101,5	608,6
Praha hl. město	0	88,0	0,4	1	109,4	7,7	133	91,5	2692,2
Středočeský	44	89,8	7,3	43	123,0	6,1	4386	103,2	742,3
Jihočeský	30	89,1	7,4	15	109,5	2,5	2655	114,3	650,7
Západočeský	21	88,9	5,9	31	118,1	5,9	2268	106,9	636,7
Severočeský	15	85,9	5,4	46	123,8	11,2	2023	110,6	708,6
Východočeský	37	93,2	7,3	21	129,4	3,1	3370	106,0	668,4
Jihomoravský	63	92,4	8,4	40	133,1	4,3	4681	104,6	621,2
Severomoravský	27	92,9	6,4	32	112,8	5,6	2720	99,8	648,2
Západoslovenský	80	94,4	9,6	135	117,1	13,5	5592	101,3	671,0
Středoslovenský	27	91,6	7,2	290	111,9	36,0	2179	105,0	586,6
Východoslovenský	30	87,7	6,2	252	121,3	30,7	2537	99,0	518,9

Hlavní ukazatelé živočišné výroby v roce 1968

Ukazatel	Měrné jednotky	ČSSR	ČSR	SSR	Index (r. 1967 = 100)		
					ČSSR	ČSR	SSR
Produkce živočišných výrobků:							
Jatečný skot	tis. t ž. v.	537,7	365,2	172,5	109,3	109,7	108,5
Jatečná telata	tis. t ž. v.	48,8	39,7	9,1	136,1	135,6	138,4
Jatečná prasata celkem	tis. t ž. v.	688,4	460,9	227,5	106,4	107,0	105,3
v tom: tržní porážky	tis. t ž. v.	491,5	348,0	143,5	106,1	106,4	105,6
domácí porážky	tis. t ž. v.	196,9	112,9	84,0	107,1	109,0	104,6
Jatečný dobytek celkem	tis. t ž. v.	1274,9	865,8	409,1	108,5	109,2	107,2
Mléko	mil. l	4417,2	3141,5	1275,7	105,0	103,8	108,2
Vejce	mil. ks	3269,9	2418,9	851,0	101,6	103,2	97,4
Průměrné živé váhy:							
Jatečný skot	kg	447	464	415	101,6	102,2	100,0
Jatečná telata	kg	81	82	79	126,6	128,1	121,5
Jatečná prasata celkem	kg	115	113	120	100,9	100,9	100,0
z toho tržní porážky	kg	106	105	107	101,9	101,9	100,0

Užitkovost hospodářského zvířectva v roce 1968

Ukazatel	Měrné jednotky	ČSSR	ČSR	SSR	Index (r. 1967 = 100)		
					ČSSR	ČSR	SSR
Na 100 krav: narozeno telat	ks	90,75	95,47	79,86	99,6	100,3	97,9
odchováno telat	ks	85,62	90,10	75,27	99,0	99,5	97,6
Na 1 prasnici: narozeno selat	ks	16,87	17,78	15,29	101,4	101,1	102,0
odchováno selat	ks	15,64	16,57	14,04	100,2	100,6	99,6
Hynutí ¹⁾ : skotu vč. telat	%	3,1	3,1	3,1	110,7	114,8	106,9
telat do 3 měsíců	%	5,7	5,6	5,7	111,8	114,3	103,6
prasat vč. selat	%	14,7	13,7	16,6	111,4	103,8	126,7
selat do odstavu	%	7,3	6,8	8,2	117,7	107,9	136,7
Průměrná denní dojivost 1 krávy	l	6,31	6,43	6,03	106,1	104,6	109,6
Průměrná měsíční snáška 1 slepice	ks	13,4	14,0	11,8	102,3	102,9	98,3

¹⁾ vč. konfiskátů

Užitkovost hospodářského zvířectva podle skupin chovatelů v roce 1968

Ukazatel	Měrná jednotka	Ústředně plánované a řízené zemědělské podniky	Ostatní ústředně ří- zené zeměděl. pod. (krajsky plánované)	Státní statky	JZD	Společné družstevní podniky	Ostatní chovatelé*)
ČSSR							
Na 100 krav: narozeno telat	ks	96,45	96,92	95,36	97,13	—	67,59
odchováno telat	ks	89,82	91,35	87,48	91,60	—	66,42
Na 1 prasnici: narozeno selat	ks	18,16	18,79	17,24	17,05	6,91	10,01
odchováno selat	ks	16,05	17,23	16,10	15,83	6,18	9,67
Hynutí ¹⁾ : skotu vč. telat	%	3,5	2,9	4,1	3,2	1,2	1,2
telat do 3 měsíců	%	6,9	5,8	8,3	5,7	—	1,7
prasat vč. selat	%	21,9	18,4	18,5	18,4	8,6	2,0
selat do odstavu	%	11,6	8,3	6,6	7,2	10,5	3,5
Průměrná denní dojivost 1 krávy	l	7,43	7,27	6,55	6,30	—	5,78
Průměrná měsíční snáška 1 slepice	ks	13,5	14,1	14,8	14,3	13,1	12,8
ČSR							
Na 100 krav: narozeno telat	ks	97,94	97,94	96,26	98,29	—	80,41
odchováno telat	ks	91,03	92,64	88,42	92,94	—	79,43
Na 1 prasnici: narozeno selat	ks	18,83	19,51	17,86	17,75	6,91	12,01
odchováno selat	ks	16,48	18,01	16,75	16,60	6,18	11,62
Hynutí ¹⁾ : skotu vč. telat	%	3,5	2,7	4,0	3,0	1,2	1,1
telat do 3 měsíců	%	7,1	5,4	8,1	5,4	—	1,2
prasat vč. selat	%	21,6	17,4	16,8	15,5	6,7	1,1
selat do odstavu	%	12,5	7,7	6,3	6,5	10,5	3,2
Průměrná denní dojivost 1 krávy	l	7,18	7,42	6,41	6,28	—	6,69
Průměrná měsíční snáška 1 slepice	ks	14,6	14,0	15,0	14,7	13,9	13,5
SSR							
Na 100 krav: narozeno telat	ks	91,99	92,94	91,98	93,67	—	56,90
odchováno telat	ks	86,22	86,29	83,92	87,56	—	55,57
Na 1 prasnici: narozeno selat	ks	16,59	16,63	15,59	15,84	—	9,59
odchováno selat	ks	15,06	14,89	14,41	14,49	—	9,26
Hynutí ¹⁾ : skotu vč. telat	%	3,4	3,4	4,1	3,7	—	1,3
telat do 3 měsíců	%	6,3	7,2	8,8	6,5	—	2,3
prasat vč. selat	%	22,7	21,3	22,7	24,1	10,5	2,8
selat do odstavu	%	9,2	10,5	7,6	8,5	—	3,5
Průměrná denní dojivost 1 krávy	l	8,19	6,66	7,04	6,34	—	5,02
Průměrná měsíční snáška 1 slepice	ks	10,3	14,4	13,7	13,0	12,5	11,4

¹⁾ vč. konfiskátů

*) užitkovost zvířat chovaných ve veřejných zemědělských závodech řízených MNV, u členů JZD, jednotlivě hospodařících rolníků, bezzemků a v ostatních závodech s evidencí hospodářských zvířat u NV

Užitkovost hospodářského zvířectva podle krajů v roce 1968

Ukazatel	Kraj										
	Praha hl. m.	Středo- český	Jiho- český	Západo- český	Severo- český	Výcho- dočeský	Jiho- morav- ský	Severo- morav- ský	Zápa- doslo- venský	Stře- doslo- venský	Výcho- doslo- venský
Na 100 krav: narozeno telat	91,72	95,05	95,48	95,71	95,48	96,54	93,91	96,60	90,89	76,34	71,62
odchováno telat	87,95	89,07	90,75	89,07	87,85	92,33	89,37	90,76	84,94	72,82	67,40
Na 1 prasnici: narozeno selat	8,09	17,60	17,51	17,73	17,93	18,45	17,76	17,49	16,64	13,64	13,23
odchováno selat	6,83	16,38	16,52	16,55	16,82	17,09	16,62	15,99	15,13	12,78	12,31
průměrný počet vrhů	1,17	2,05	2,03	2,02	2,11	2,12	2,11	2,05	1,94	1,70	1,65
Průměrný počet selat na 1 vrh	6,89	8,57	8,64	8,80	8,51	8,71	8,43	8,53	8,58	8,01	8,03
Hynutí ¹⁾ : skotu vč. telat	2,3	3,4	2,7	3,7	4,1	2,6	2,6	3,4	3,7	2,4	3,0
telat do 3 měsíců	4,1	6,3	5,0	6,9	8,0	4,4	4,8	6,1	6,5	4,6	5,9
prasat vč. selat	5,1	13,9	12,3	15,8	13,3	15,1	12,2	15,1	19,2	11,5	14,4
selat do odstavu	15,6	6,9	5,7	6,7	6,2	7,4	6,4	8,6	9,1	6,3	7,0
Průměrná denní dojivost 1 krávy v 1	8,90	6,10	6,10	6,21	6,41	6,78	6,56	6,70	7,01	5,39	5,63
Průměrná měsíční snáška 1 slepice v ks	12,3	13,7	14,0	13,9	14,2	15,4	14,1	12,9	12,0	11,1	12,1
Průměrný denní přírůstek v dkg											
a) skotu ve výkrmu:											
ve státních statcích	87	60	58	63	58	61	70	58	67	66	69
v JZD	×	67	68	71	72	70	73	70	78	75	81
b) prasat ve výkrmu:											
ve státních statcích	51	48	49	49	47	51	50	46	47	42	44
v JZD	×	47	50	51	51	49	48	48	50	49	47

¹⁾ vč. konfiskátů

Nákup živočišných výrobků na 1 ha produkční plochy v roce 1968

Území, ukazatel	Měrná jednotka	Zemědělství celkem	Státní statky	JZD	Index (rok 1967 = 100)		
					zemědělství celkem	státní statky	JZD
ČSSR							
Na 1 ha zemědělské půdy nakoupeno:							
jatečného skotu	kg	76,0	78,7	79,9	109,5	109,6	102,7
jatečných telat	kg	6,9	8,8	6,6	135,3	200,0	113,8
mléka	l	494,6	511,8	549,1	109,8	112,3	101,9
Na 1 ha orné půdy nakoupeno:							
jatečných prasat	kg	97,8	97,4	99,8	106,4	102,7	100,5
jatečné drůbeže	kg	15,6	10,9	11,3	131,1	155,7	128,4
vajec	ks	330,1	283,4	346,9	94,2	103,7	85,8
ČSR							
Na 1 ha zemědělské půdy nakoupeno:							
jatečného skotu	kg	82,1	80,3	86,4	109,9	110,3	103,5
jatečných telat	kg	8,9	9,6	9,0	134,8	188,2	112,5
mléka	l	609,5	541,4	679,7	109,4	111,7	101,8
Na 1 ha orné půdy nakoupeno:							
jatečných prasat	kg	104,6	96,2	103,5	106,5	104,9	100,6
jatečné drůbeže	kg	16,7	10,6	11,8	132,5	173,8	131,1
vajec	ks	392,4	310,2	414,6	97,1	107,6	88,2
SSR							
Na 1 ha zemědělské půdy nakoupeno:							
jatečného skotu	kg	65,7	74,2	69,0	108,6	107,5	101,6
jatečných telat	kg	3,5	6,5	2,5	140,0	270,8	131,6
mléka	l	300,0	427,7	327,8	111,4	114,1	103,8
Na 1 ha orné půdy nakoupeno:							
jatečných prasat	kg	84,5	101,3	92,6	106,0	97,4	100,5
jatečné drůbeže	kg	13,4	11,9	10,5	127,6	121,4	125,0
vajec	ks	208,0	202,3	214,9	84,8	88,5	78,5

Poznámka: Publikace byla vypracována z dat Federálního statistického úřadu