

Zuzana Chodasová

## UPLATŇOVANÉ METÓDY V MANAŽÉRSKOM PROCESE

### METHODS IN MANAGEMENT PROCESS

#### Abstract

Uncontrolled development of the market may have negative impact on the country's finance, but also economics in general. It is therefore necessary that the management of enterprise must include such methods as controlling, facility management and others that enable substantial elimination of risks of the given process. Controlling is a methodological tool of management as its employment may result in quality information necessary for efficient management. The present paper is therefore aimed to justify the employment of controlling in the management of enterprise.

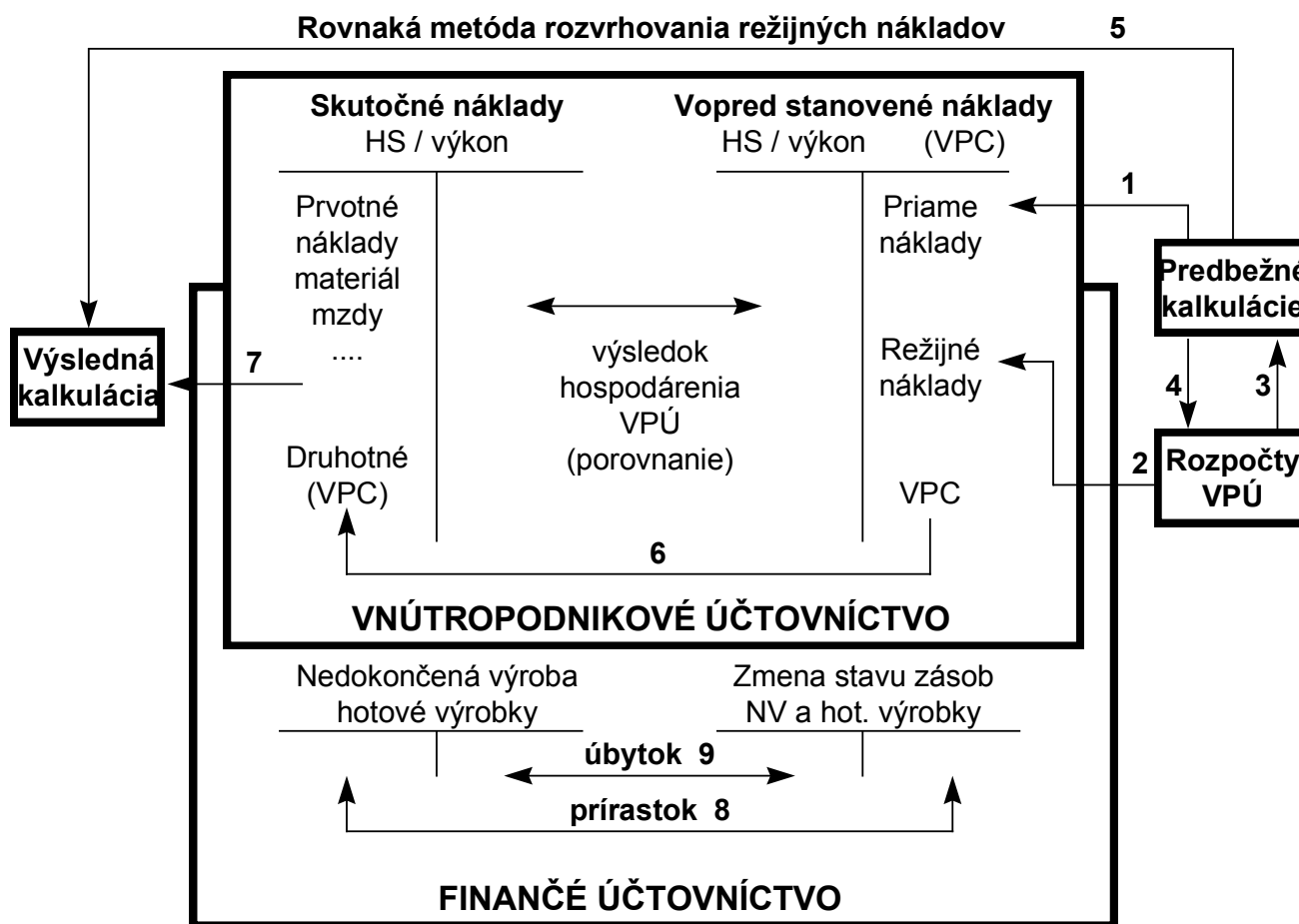
#### ÚVOD

V stále sa meniacom prostredí je nutné, aby vedenie organizácie bolo schopné prijímať rozhodnutia v reálnom čase a to na základe pravdivých a úplných informácií. Táto zmena podmienok v okolí podniku kladie mimoriadne veľký dôraz na prácu manažmentu organizácie. Rozhodnutia, ktoré manažment uskutočňuje musia byť rýchle a účelné. K správne rozhodnutiu, potrebuje manažér primerané presné a včasné informácie, ktoré práve controlling môže zabezpečiť, ako progresívna metóda riadenia.

Controlling je živá záležitosť, ktorá u nás nie je nová, pretože nadväzuje na najlepšie skúsenosti z podnikovej praxe, ako bol napr. Baťov systém riadenia, prípadne vývoj po druhej svetovej vojne, kedy sa vnútropodnikovému riadeniu venovala veľká pozornosť. Metódy využívané v riadiacej práci naďalej sa vyvíjajú, zdokonaľujú a najmä prispôbujú potrebám z hľadiska miesta uplatnenia.[2] Môžeme povedať, že controlling predstavuje novú kvalitu práce s informáciami, nakoľko je to systém pravidiel, metód, nástrojov, ktorých úlohou je pomáhať manažmentu, zabezpečiť podnikové ciele. Takto umožňuje predchádzať rizikám, pomáha pri rozhodovaní, vypracováva opatrenia, ktoré treba prijať, aby sa zabezpečil žiaduci stav.

#### **1. Nástroje controllingu, ako zdroj informácií pre manažment podnikateľského subjektu.**

Medzi hlavné nástroje controllingu patrí rozpočtovníctvo, kalkulácie, účtovníctvo a finančné plány, ktoré sú dôležitými informačnými zdrojmi v riadiacej práci. Poskytujú dôležité informácie o nákladoch a výnosoch v priebehu ich reálneho toku a tvoria základné prvky informačného systému podniku. Tieto nástroje musia byť vzájomne prepojené, aby ich informačné podklady boli prínosom v controllingovej činnosti obr.č1.



Obr.1 Nástroje controllingu ich vzájomná prepojenosť .

Z hľadiska vnútro podnikového riadenia, je veľmi dôležité sledovať najmä oblasť nákladov. Náklady sa majú najprv plánovať, riadiť a nie dodatočne zisťovať odchýlky a ich príčiny. V rámci základných cieľov, ktoré majú nástroje vnútro podnikového riadenia plniť, môžeme preto vymedziť :

- kontrolu, t.j. evidovanie odchýlok a ich analýzu,
- poskytovanie informácií pre rozhodovanie,
- aktuálne oceňovanie vnútro podnikových výkonov.

Vykonávateľmi jednotlivých nástrojov sú ľudia, ktorých funkčné zaradenie je totožné s uvedenými nástrojmi a úlohou controllera je zladit', koordinovať ich prácu, poskytovať im impulzy a podnety, aby medzi nástrojmi ekonomického riadenia vznikli také väzby, ktoré by umožnili zachytiť reálne finančné a kapitálové toky vo vnútri správcovskej organizácie.[3].

Tieto nástroje poskytujú dôležité informácie o nákladoch a výnosoch v priebehu ich reálneho toku, a tvoria preto základné prvky vnútro podnikového informačného systému.[4].

**Vnútropodnikové účtovníctvo** je najdôležitejším nástrojom controllingovej činnosti podnikateľského subjektu, ktoré poskytuje informácie potrebné pre riadenie podniku. Predstavuje integrujúci nástroj controllingu, ktorý v spojitosti s kalkuláciami a rozpočtami podáva:

- informácie pre riadenie nákladov a výnosov ,
- informácie na hodnotenie hospodárnosti a efektívnosti jednotlivých výrobkov, prác a služieb,
- informácie na hodnotenie hospodárnosti a efektívnosti .

**Kalkulácie** sú jedným z nástrojom na hodnotenie vzťahov medzi nákladmi a výkonmi. Predstavujú činnosť, výsledkom ktorej je stanovenie a v určitej štruktúre vykázanie vlastných nákladov výrobku, pričom umožňujú v spojení s vnútropodnikovým účtovníctvom a rozpočtovníctvom porovnanie plánovaných a skutočne dosiahnutých nákladov na výrobok. Úlohy kalkulácií môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

- pôsobia ako nástroj riadenia hospodárnosti a efektívnosti realizovaných výkonov, pričom túto úlohu plnia v spojitosti s rozpočtovníctvom,
- sú podkladom pre tvorbu cien vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb.

V podnikateľských subjektoch sa zostavujú rôzne druhy kalkulácií v závislosti od toho, na aký účel slúžia a za akých podmienok prebieha realizácia výkonov. Kalkulačný systém tvoria jednotlivé druhy kalkulácií a vhodne zvolené kalkulačné metódy. Pre správne rozhodnutie v procese riadenia je nevyhnutné zvoliť adekvátny druh kalkulácie a kalkulačnú metódu.

**Rozpočty a rozpočtový systém** sa volí podľa charakteru podnikateľskej činnosti, jej rozsah, zložitosti a členitosti tak, aby najlepšie vyhovoval potrebám podniku v príslušných podmienkach. Rozpočet určuje ekonomické úlohy najmä v oblasti výkonov (tržieb), nákladov, zisku, výdavkov a príjmov, prípadne v ďalších oblastiach konkrétnej organizácie.

Rozpočtovanie sa orientuje na dva procesy:

- plánovanie poskytuje predpovede ekonomických výsledkov,
- kontrola je zdrojom informácií ukazovateľov, na základe ktorých možno posúdiť výkon.

Pri príprave rozpočtu je dôležité rozhodnutie o dĺžke rozpočtového obdobia, štúdium účtovných a iných dokladov z minulých období, odhad možných zmien, rozhodovanie o hodnotách jednotlivých položiek rozpočtu, včlenenie hodnôt do rozpočtu. Takto je možné zabezpečiť kroky, ktoré vedú ľahšie ku kontrole.

**Finančný plán** zobrazuje finančné efekty podnikateľských aktivít na dané plánovacie obdobia. Zodpovednosť za koordináciu, metodiku a informačné zabezpečenie plánovacieho procesu patrí controllingovému útvaru. Táto zodpovednosť sa prakticky napĺňa viacerými aktivitami, ktoré možno zhrnúť:

- inovácia informačných systémov pre plánovanie,
- inovácia metodiky plánovania,
- inovácia plánovacieho procesu v jednotlivých funkčných oblastiach,
- koordinácia plánovacieho procesu,
- obsahová a formálna špecifikácia plánov.

## **2. Problémy správy bytových domov**

Správa bytových domov by mala byť považovaná za profesionálnu službu. V krajinách Európskej únie sa správcovstvom bytov zaoberajú v značnej miere realitné kancelárie, ako aj neziskové bytové organizácie. Neziskové bytové organizácie určitým spôsobom fungujú aj na Slovensku, ktorých činnosť je upravená v zákone č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich verejne prospešné služby a v jeho novele č.35/2002.

Na Slovensku sú v značnej miere zakladateľmi neziskových bytových organizácií obce a mestá, poskytujúce verejnoprospešné služby na zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu. Obce ako verejnoprávne subjekty vo svojej činnosti musia plniť ekonomické, politické a v prípade bývania aj sociálne ciele, ktoré sa často prelínajú. To sa všetko môže prejaviť v neefektívnom hospodárení s rozpočtovými prostriedkami, či v ťažkopádnom a nepružnom riešení problémov.

V súvislosti so správou, údržbou a opravami bytového fondu sa ukazuje nevyhnutné zabezpečiť skutočnú nedotknuteľnosť finančných prostriedkov (zákonná povinnosť), ktoré sú platené do fondu prevádzky, údržby a opráv určených na opravu a údržbu spoločných častí domu, spoločných zariadení domu, príslušenstva, pozemku, resp. nepripustnosť ich iného použitia (úhrada za nedoplatky poskytnutých služieb, použitie finančných prostriedkov na úhradu plnení v iných bytových domoch). Poznatky so spravovania bytových domov svedčia o tom, že mnohé správckové bytové organizácie nemajú vžitú mechanizmy efektívneho hospodárenia s majetkom. Často sa totiž stáva, že dochádza k použitiu finančných prostriedkov podľa aktuálnej potreby. V niektorých zmluvách o výkone správy, ktoré uzavreli vlastníci bytov a nebytových priestorov so správckovými organizáciami je priamo zakotvené, že v prípade chýbajúcich finančných prostriedkov na zálohové platby za služby spojené s bývaním, budú tieto odčerpané z prostriedkov určených na údržbu a opravy. Tým sú jednoznačne poškodzovaný tí vlastníci bytov a nebytových priestorov, ktorí svoje záväzky spojené s bývaním uhrádzajú pravidelne a v stanovených termínoch.

Hospodárenie správckových bytových organizácií, resp. ich dôsledná kontrola nie je jednoznačne upravená. Správckové bytové organizácie spravujúce obecný bytový fond musia každoročne podľa zákona č. 182/1993 Z.z. o vlastníctve bytov a nebytových priestorov vždy do 31.5. nasledujúceho kalendárneho roka predložiť „Prehľad vybraných ukazovateľov o hospodárení s bytovým fondom“ v zmysle opatrenia MF SR č. 5/43/1995. Bolo by vhodné rozšíriť v zmysle tohto nariadenia povinnosť spracovať prehľad vybraných ukazovateľov hospodárenia na všetky správckové organizácie, a to aj z toho dôvodu, že v niektorých bytových domoch existuje zmiešané vlastníctvo a nie je možné vyšpecifikovať hospodárenie len s obecným bytovým fondom. Preto zavedenie moderných metód riadenia do správckových organizácií má svoju opodstatnenosť.

## **3. Úlohy controllingu v správckovej organizácii**

Východiskovým momentom vytvárania každej organizačnej štruktúry je jasné stanovenie úloh jednotlivých útvarov, ktoré majú v organizácii plniť. Z hľadiska controllingu je nutné určiť také úlohy či súbory úloh, ktoré by umožnili čo najlepšie realizovať controllingové funkcie v rámci konkrétnych podmienok (jestvujúca organizačná štruktúra, štýl riadenia, atď.)

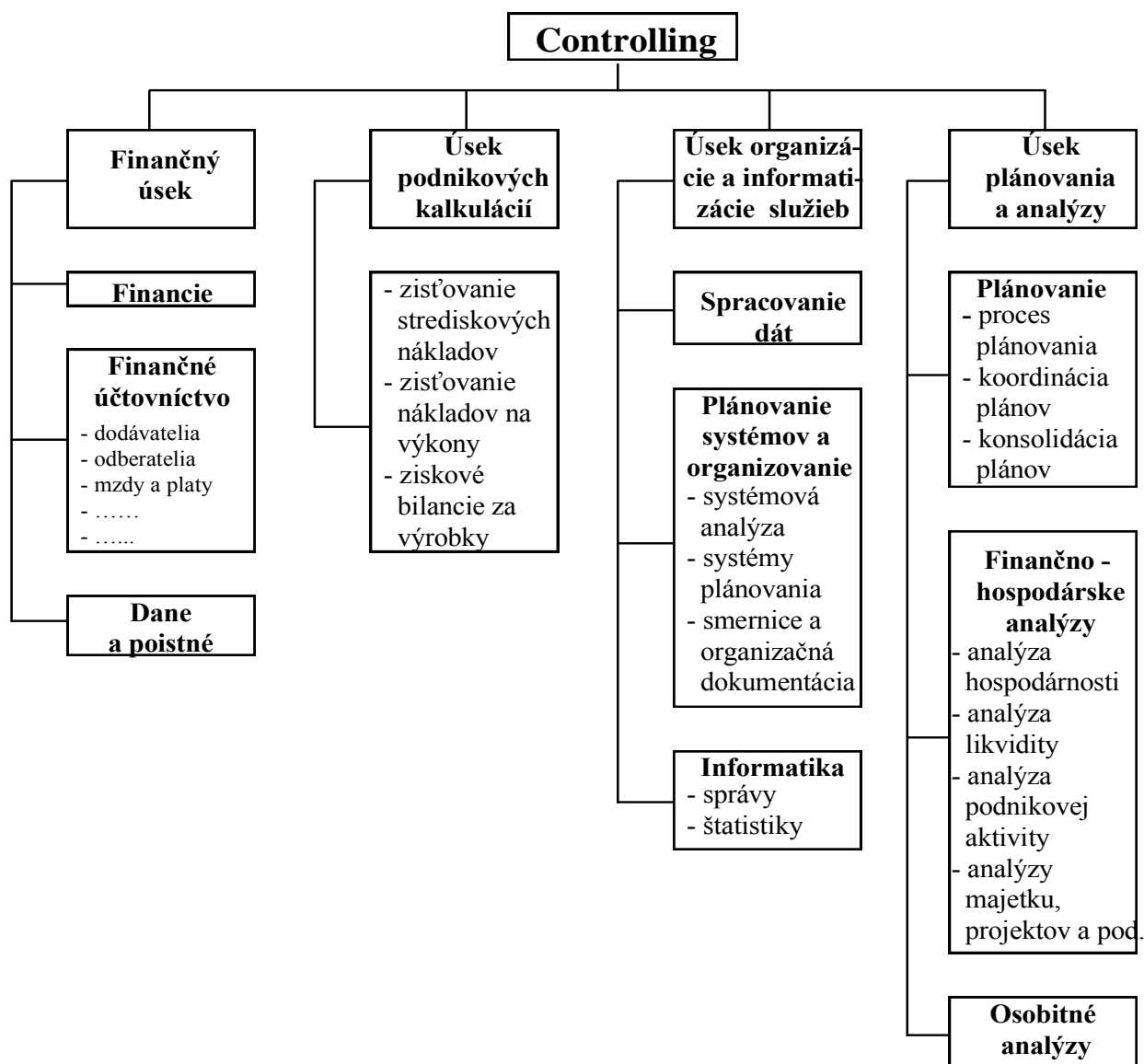
Controlling pre manažment správcovskej organizácie môže byť nápomocný najmä pri plnení týchto skutočností :

- porovnávanie plánu so skutočnosťou a kontrola rozpočtu,
- využívaní informácií z nákladového účtovníctva, /manažérskeho účtovníctva/
- finančnom plánovaní,
- reportingu,
- analýze odchýliek a ich príčin,
- interpretácií správ,
- pri rozpočtovaní,
- pri plánovaní investícií,
- pri bilancovaní,
- internom poradenstve v rozhodovacom procese a iné.

Úlohou controllera v nadväznosti na manažment podnikateľského subjektu je poskytnúť informácie o stave v akom sa podnikateľský subjekt nachádza, o tom ako sa plnia jeho ciele v jednotlivých útvaroch a o odchýlkach, ktoré plneniu strategických cieľov bránia. [5]

Z početného množstva možností praktického vymedzovania controllingových úloh uvádzame jeden príklad približujúci štruktúru týchto úloh (obr.č.2).

Organizačný diagram controllingových úloh



Obr. č.2

#### 4. Uplatnenie controllingu v manažmente správcovských organizácií.

Dôležité je vymedziť vzťah medzi manažmentom a controllingovou funkciou v správcovskej organizácii. Manažment organizácie rozhoduje, má zodpovednosť, controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčenia. Controlling má byť vysoko kvalifikovaným poradenstvom manažérov. Pre jeho úspešné zavedenie je nutné, aby v organizácii existovali podstatné súčasti prepojenia informačného systému ako je napríklad oblasť rozpočtovania a evidencie nákladov (evidencia podľa druhov, podľa miesta vzniku, podľa výkonov). Zatiaľ, čo pre účtovníctvo existujú zákonné predpisy udržiavajúce povinný

štandard kvality, u rozpočtovania a evidencie nákladov majú značnú voľnosť. Tu môže vzniknúť prvá prekážka pre zavedenie efektívneho controllingu.

Controlling na to, aby bol úspešný, nepotrebuje len kvalitné prostredie pre prácu, ale vyžaduje si predovšetkým správnu implementáciu do riadiacej práce. [1]. Preto rozlišujeme etapy zavádzania controllingu, ktoré sa prispôsobujú konkrétnemu podnikateľskému subjektu.

- **Analyza súčasného stavu:** je zameraná na opísanie východiskovej situácie, s cieľom vytipovať možné problémy pri implementácii.
- **Formulácia cieľov controllingu:** predpokladá sa, že zavádzame controlling z nejakého dôvodu.
- **Stanovenie organizácie controllingu v podniku:** podstatou je určiť o aký typ controllingu má podnik záujem.
- **Stanovenie úloh, formulácia výstupov controllingu:** manažment môže po dobre definovanej organizácii controllingu pristúpiť k vypísaniu všetkých úloh, ktoré bude controlling plniť.
- **Odborná príprava controllerov:** táto fáza obsahuje samotnú teoretickú prípravu controllerov.
- **Skúšobné obdobie controllingu:** táto etapa obsahuje agregáciu všetkých doterajších krokov.
- **Úplná integrácia controllingu do podnikového riadenia:** controlling začína plne uspokojovať potreby manažmentu, informuje o všetkých zmenách v systéme. V tejto etape môže dôjsť ku vzniku prvých výsledkov implementácie.

Základné ťažkosti a bariéry, ktoré existujú pri zavádzaní controllingu do podnikateľského subjektu sú v tab.č.1. Zavádzanie controllingu je oveľa jednoduchšia v novovzniknutých podnikateľských subjektoch, alebo v ich vznikajúcich filiálkach.

Po prehodnotení všetkých možných výhod a nevýhod by sa mali manažéri rozhodnúť o možnosti zavedenia controllingu do ich spoločnosti, čo v budúcnosti môže zabezpečiť ich oveľa lepšiu pozíciu na trhu.

Druh bariéry	Druh prekážky
Vo vedení	<ul style="list-style-type: none"><li>• problémy v zmene mentality a návykov pracovníkov s ohľadom na zvýšenie aktivity a efektívneho správania</li><li>• orientácia vedúcich pracovníkov na krátkodobé ciele</li><li>• konfliktnosť procesu vyhodnocovania výsledkov, v nedostatočnom rozlíšení činiteľov pôsobiacich na efektívnosť samostatny hospodárskych jednotiek</li></ul>
Personálna	<ul style="list-style-type: none"><li>• málopočetný a preťažený personál controllingových oddelení (3-5 osôb)</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatok pracovníkov, schopných plniť úlohu controllera a zodpovedných za vedenie a fungovanie controllingu</li><li>• ťažkosti pri výbere pracovníkov vhodných na funkciu controllera</li></ul>
Technicko - organizačné	<ul style="list-style-type: none"><li>• problémy so zmenou organizačnej štruktúry podniku</li><li>• nevhodné zaradenie controllera v organizačnej štruktúre a nesprávne vymedzenie jeho kompetencií</li></ul>
Evidenčno – rozpočtové	<ul style="list-style-type: none"><li>• náklady fixné a variabilné sa považujú za jednoznačne nemenné a jednoznačne variabilné</li><li>• ťažkosti pri operatívnom plánovaní vecných úloh v obslužných činnostiach</li><li>• ťažkosti v oblasti termínovaných úloh, evidovaní vecných a hodnotových cieľov</li><li>• nevhodný spôsob agregácie vstupov na výstupy</li></ul>
Informačná	<ul style="list-style-type: none"><li>• aktuálny stav vybavenia podniku výpočtovou technikou a nedostatkom špeciálnych programov podporujúcich zavádzanie controllingu</li></ul>
Finančná	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatok finančných prostriedkov na zamestnanie kvalifikovaných firemných odborníkov</li><li>• nedostatok finančných prostriedkov na nákup výpočtovej techniky</li></ul>

Tab. č.1 Prekážky v procese implementácie controllingu v podnikateľskom subjekte.

## 5. Organizácia a dimenzie controllingu v rámci správcovskej organizácie.

Controlling môže byť funkčný len vtedy, ak je orientovaný na ciele podnikateľského subjektu. Plánovanie, rozhodovanie a riadenie v správcovskej organizácii je možné robiť len v spojení s vopred stanovenými cieľmi. O dané skutočnosti sa opiera aj organizovanie controllingu v správe, ktoré môže mať tieto formy:

**Pracovné miesto** – controlling: vhodná najmä pre menšie správcovske spoločnosti, jedná sa o jedného pracovníka.

**Oddelenie controllingu:** ide o vyššiu formu organizácie controllingu, na čele stojí osoba, ktorá má dôveru vedenia, a ktorá si vyberá do oddelenia ľudí, ktorí budú plniť čiastkové úlohy controllingu,

**Externý controlling:** jedná sa o prevod úloh controllingu na externého nositeľa, výhodou tejto formy je externý pohľad na výrobný i nevýrobný proces.

Vychádza z aktuálnych personálnych, strojových a kapitálových možností podnikania.

Controlling vyžaduje od manažmentu správcovskej spoločnosti jasné, záväzné a reálne vytyčovanie cieľov prostredníctvom jednoznačnej formulácie cieľov. Takisto odporúča zamestnancom spoločnosti systematické podnikové vzdelávanie [3], ako efektívny spôsob odhaľovania vnútorných zdrojov pokrytia potreby pracovných síl.

### Záver.

Podnikateľské subjekty ktoré sa ešte nezaoberali významom spomínaných zmien odporúčaných v oblasti riadenia podporných činností, je vhodné pripomenúť, že len dôkladná analýza všetkých činností, vytvorenie konzultačných tímov nás privedie na cestu, ktorá bude orientovaná na strategický rozvoj core-businessu.



Ak nemáme dosť vlastných odborníkov, ktorí nám pomôžu zrealizovať spomínané zmeny, je vhodné do daného procesu zakomponovať nezávislého externého poradcu, ktorý by sa mal predovšetkým sústrediť na :

- audit pomocných podporných procesov spolu s vymedzením cieľov pre danú oblasť,
- stanovenie parametrov hodnotenia daných procesov,
- nastavenie štandardu-obsahu služby, imidžu a vzťahov,
- vymedzenie rozsahu outsourcingu ( insourcingu),
- výber dodávateľských služieb,
- spolupráca pri vyhľadávaní strategického partnera,
- riadenie implementácie zmeny do manažovania spolu s vyhodnotením celého procesu a dosiahnutých efektov.

Správčovské organizácie na Slovensku stále ešte podceňujú význam uplatnenia spomínaných opatrení v riadiacej práci a preto už niekoľko rokov sa snažíme spracovať anketu vo vybraných podnikateľských subjektoch na overenie využívania moderných metód v riadiacej práci. Chceli sme, aby sa organizácie zamysleli, ako u nich funguje účtovný informačný systém, vnútro podnikové riadenie. Analýza v oblasti využívania controllingu a nástrojov vnútro podnikového controllingu vo vybraných stavebných podnikoch nám ukázala ešte mnohé nedostatky v riadiacej práci, na ktoré je nutné upozorňovať manažerských pracovníkov .

Samotný controlling a jeho zložky v riadiacej činnosti správčovských subjektoch má svoje opodstatnenie, ale aby bol controlling využiteľný, je potrebné pri jeho aplikovaní do praxe dbať na prepojenie informačných tokov z jednotlivých jeho nástrojov. Chceme manažment organizácií upozorniť, že informácie získané z controllingovej činnosti sú vysokokvalifikovaným poradenstvom, lebo môžu zorientovať pozornosť zodpovedných pracovníkov na „úzke miesta“ brániace v dosahovaní stanovených cieľov, čo sa ešte často podceňuje .

#### **Literatúra:**

- [1] Baran,D: Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. ES STU Bratislava 2002, ISBN 80-227-1666-9, str.28
- [2] Chodasová Z.: Kontrola v riadení, vyd.STU Bratislava 2000, ISBN 80-227-1404-6
- [3] Kucharčíková A, Hajduková E.: Rozvoj internetu a controlling, Diagnostika podniku controlling a logistika, Žilina 2002, ISBN 80-7100-951-2
- [4] Mesároš F.: Ceny, rozpočty a kalkulácie v stavebníctve ,Stavebná fakulta, TU Košice 2003, ISBN 80-70999-972-1
- [5] Vodák J.: Marketing vo svetle tvorby stratégie malých a stredných podnikov,In: medzinárodná vedecká konferencia, Marketing a obchod 2003, Príležitosti a riziká jednotného európskeho trhu, Zvolen 2003, ISBN 80-969033-0-6 str.356

Príspevok bol spracovaný v rámci grantovej výskumnej úlohy: **Optimálne postupy finančného riadenia v stavebnom podniku v SR v podmienkach globalizácie**