

CONTROLLING A MANAŽMENT

CONTROLLING AND MANAGEMENT

Autor: **Doc. Ing. Miloš Čambál, CSc., *Doc. Ing. Dušan Baran, PhD.**
Pracovisko: **Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU v Bratislave so sídlom v Trnave**
***Katedra manažmentu, Fakulta chemickej a potravinárskej technológie STU Bratislava**
Adresa: **Paulínska 16, 917 24 Trnava**
***Radlinského 9, 812 37 Bratislava, Slovensko**
Tel.: **00421-33-5511240 E-mail: milos.cambal@stuba.sk**
00421-2-52 495 246, E-mail: dusan.baran@stuba.sk

Abstract

Príspevok je orientovaný na postavenie controllingu v systéme riadenia podniku. Controlling je charakterizovaný ako podsystem systému riadenia podniku, ale zároveň ako významný nástroj riadenia podniku.

The contribution is oriented to the position of controlling in the management enterprise system. Controlling is characterized as a subsystem of the management enterprise system and also as a significant tool of the enterprise management.

Key words

controlling, manažment, likvidita, ekonomika trhov, konkurencia, kontrola, účtovníctvo

controlling, management, solidity, market economy, competitive, to check, accounting

Úvod

Podnikateľské prostredie sa u nás vyznačuje veľkým rozsahom problémov, ktoré môžeme čoraz ťažšie riešiť obvyklými prostriedkami. Stúpajúce náklady v dôsledku zvyšovania cien, nestabilná ekonomická situácia a neuspokojivý hospodársky vývoj, väčšia zložitosť problémov a zostrená konkurencia na domácich i zahraničných trhoch tvoria len malú časť týchto problémov. Aby podnik mohol tieto problémy úspešne riešiť, nestačia už len tradičné spôsoby riadenia podniku. Stále častejšie sa používajú nové koncepcie, nástroje, metódy a techniky vedúce k zvýšeniu výnosovej a finančnej sily podniku, ktoré sledujú predovšetkým dosiahnutie dvoch najdôležitejších cieľov, a to rentability a likvidity. Práve likvidita a udržiavanie platobnej schopnosti podniku sú jednou z najčastejších hrozieb, s ktorou sa slovenské podniky v období prechodu k trhovému hospodárstvu stretávajú. Dôležitým

nástrojom, ktorý pomáha podnikateľskej sfére tieto problémy riešiť, a tým zaistiť dlhodobú úspešnú existenciu podniku, je controlling.

Všeobecná charakteristika controllingu

Podnik v trhovej ekonomike je pod veľkým tlakom konkurencie. Preto je nútený ustavične zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a systémy riadenia a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia, ktoré by umožňovali:

- hodnotiť, ako sa plnia plánované ciele podniku,
- odhaľovať riziká, upozorňovať na hroziace a reálne odchýlky od žiaduceho vývoja,
- analyzovať a hodnotiť efekty podnikateľských aktivít a rozhodnutí,
- plánovať a programovať vývoj podniku v súhrnných i analytických ukazovateľoch,
- inšpirovať vedenie podniku k odhaľovaniu nových podnikateľských aktivít.

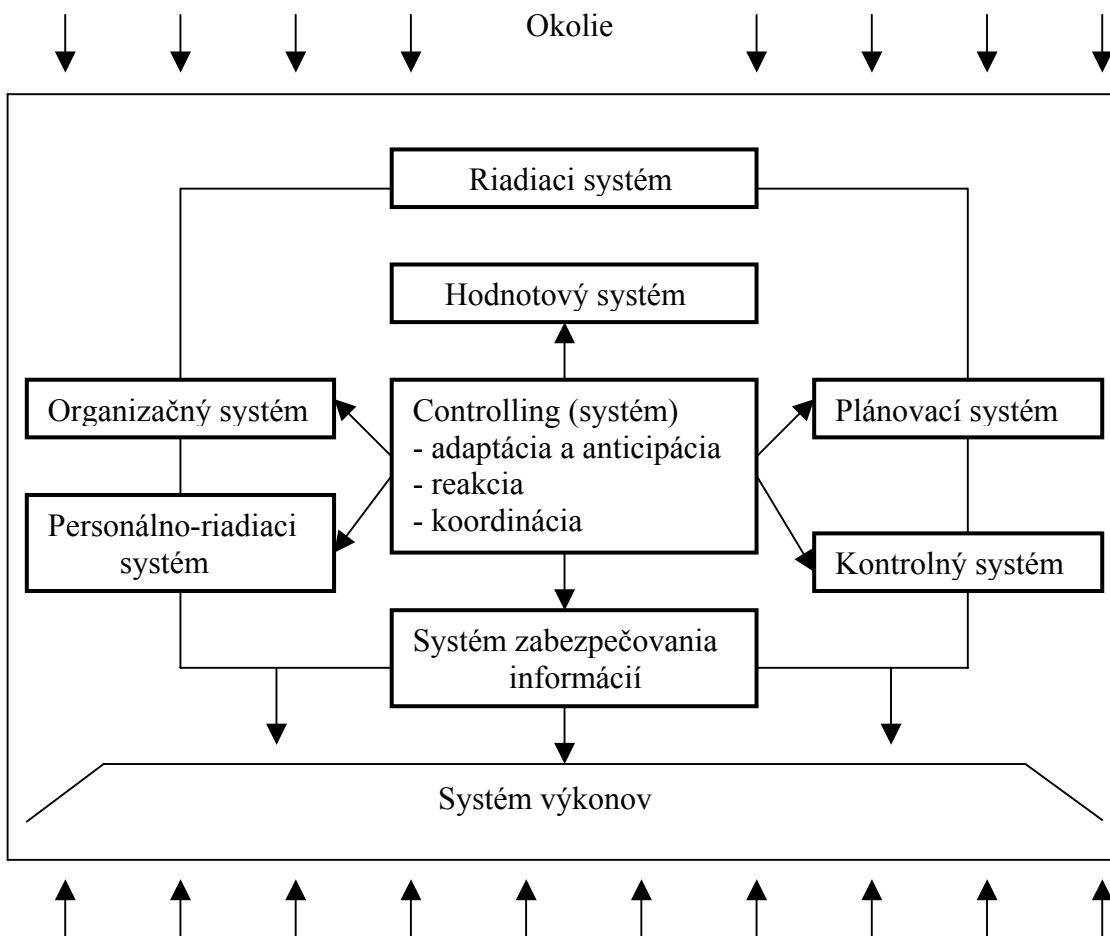
Tieto úlohy pomáha plniť moderný subsystém v systéme riadenia podniku, nazývaný controlling. Controlling je súhrn pravidiel, ktorý pomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabráňuje prekvapeniam a v prípade, že sa objaví nebezpečenstvo, ktoré si vyžaduje prijať v riadení účinné opatrenia na jeho elimináciu, včas „rozsvieti červenú“. Controlling je podsystém systému riadenia, ktorý má funkčne prierezný charakter a ako nástroj riadenia podporuje podnikateľské procesy rozhodovania a riadenia. Kvalitný controlling podniku je zameraný na realizáciu kooperatívneho štýlu riadenia a predpokladá funkčný plánovací a informačný systém. Úspešný controlling v podniku neznamená používanie rutinných prác v riadení, ale na základe primeraných informácií upozorní na „úzke miesto“, ktoré bráni v dosiahnutí stanovených cieľov. Controlling teda predstavuje špecifickú formu práce s informáciami a jeho úlohou nie je riadiť reálne procesy, ale celý podnik prostredníctvom informácií o reálnych procesoch. Začlenenie controllingu ako podsystému v systéme riadenia podniku znázorňuje schéma na obr. 1.

Pojem controlling prenikol do európskej terminológie z USA. Vzhľadom na ťažkosti pri hľadaní výstižného jednoslovného ekvivalentu sa v neanglicky hovoriacich krajinách neprekladá (podobne, ako napr. pojem cash-flow). Slovným základom tohto pojmu je anglické sloveso „to control“, ktoré možno chápať v dvojakom význame:

- vo význame riadiť, ovládať, mať pod kontrolou,
- vo význame kontrolovať, preverovať (v angličtine sa častejšie používa sloveso „to check“).

V literatúre sa controlling definuje viacerými spôsobmi, všetky definície sú si však viac alebo menej podobné a všetky sa snažia zachytiť hlavné charakteristické znaky controllingu. Jedna z definícií je zhrnutá do týchto základných bodov: [4]

- controlling podnikovohospodársky ovláda podnik, má ho pod kontrolou tak, že včas signalizuje existenčnú krízu a robí opatrenia na jej zabránenie,
- controlling nie je kontrola,
- controlling je „držať pod kontrolou“,
- controlling je aktívne riadenie, t. j. riadenie do budúcnosti.



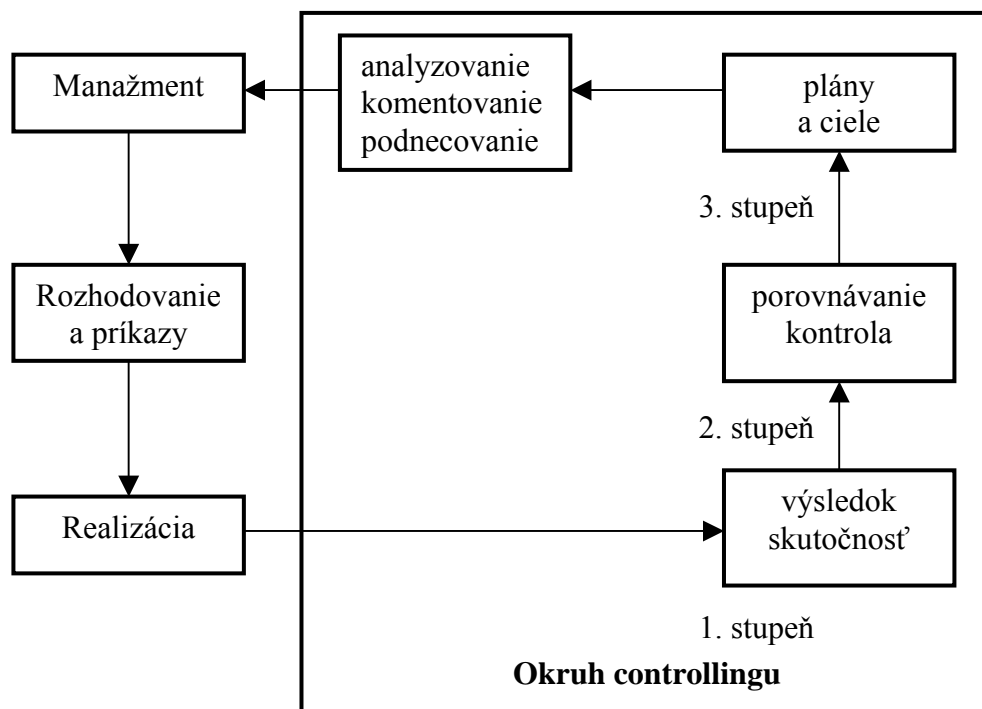
Obr. 1. Controlling v systéme riadenia podniku [1]

Teoretické vymedzenie a definícia controllingu

Dôležité je vymedziť vzťah medzi manažmentom a controllingovou funkciou v podniku. Manažment rozhoduje, má zodpovednosť, zatiaľ čo controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčania. Controlling v podniku je vysokokvalifikovaným poradenstvom pre manažérov. Podľa úplnosti a postupu zavádzania controllingu v podniku rozlišujeme tri stupne controllingu, znázornené na obr. 2.

Prvý stupeň je spojený s účtovníctvom, s využitím jeho funkcie registrácie dosiahnutej skutočnosti. Dôležité je, aby účtovníctvo a účtovné doklady evidovali všetky informácie nevyhnutné pre riadenie. S controllingom nevyhnutne súvisí aj kvalita účtovníctva, a to nielen finančného účtovníctva, ale aj vnútropodnikového prípadne manažérskeho účtovníctva. Finančné účtovníctvo v ročných intervaloch ukazuje, ako sa zmenila majetková a kapitálová podstata podniku, t. j. ako podnik plní svoje ciele. Finančné účtovníctvo však samo osebe nestačí na účinné riadenie. Preto sa do popredia dostala úloha vytvoriť z účtovníctva výkazníctvo orientované na rozhodovanie. Controlling je zameraný na budúcnosť, účtovníctvo na minulosť a súčasnosť, preto mu poskytuje podnety, informácie pre budúce

riadenie. Prechod od účtovníctva ku controllingu znamenal významnú zmenu v smere ekonomického myslenia.



Obr. 2. Controlling a manažment, stupne controllingu

Druhý stupeň je zameraný na porovnávanie a sledovanie odchýlok od plánu, od prijatých cieľov podniku. Na rozdiel od kontroly controlling zistené odchýlky nielen eviduje, ale aj hodnotí, navrhuje zmeny a zlepšenia. Tu sa prejavuje často spomínaná úloha controllingu – úloha navigátora.

Tretí stupeň uzatvára okruh controllingu zameraný na riadenie podniku. Ide o všestrannú podporu riadenia podniku prostredníctvom plánovacích, kontrolných, hodnotiacich a korigujúcich informácií. Controlling na tomto stupni je nemysliteľný bez kvalitného informačného systému podniku.

Controlling teda nemožno zamieňať s riadením ani s kontrolou, aj keď kontrola, ako nedeliteľná súčasť systému riadenia, je nevyhnutná na splnenie úloh controllingu.

Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] BARAN, D. *Analýza hospodárenia podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2001,
- [2] BARAN, D. *Aplikácia controllingu v podnikovej sfére*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2002.
- [3] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*, In: *ASPI Publishing s.r.o.* Praha, 2000.
- [4] VOLLMUTH, H. J. *Controlling nový nástroj řízení*. Praha: Proffes Consulting, s.r.o., 1999.