



REPORTING AKO NÁSTROJ PRE PODPORU MANAŽMENTU PODNIKU

REPORTING AS A TOOL TO SUPPORT MANAGEMENT OF THE COMPANY

Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

The paper deals with the task of controlling to the decision support of company's management. One of the controlling tools is reporting, which directly provides information intended managers. The focus of the article is on structure of controlling report, as the basic internal source of information about company's activities.

Key words

Reporting, Controlling Report, Company's Management.

Úvod

Konkurencieschopnosť je základnou podmienkou existencie podniku a realizuje sa ako schopnosť udržiavať a rozširovať majetok vlastníkov podniku. V tomto zmysle je konkurencieschopnosť podniku otázkou strategického významu a je preto úlohou pre vrcholové vedenie podniku.

Faktory a procesy určujúce úspech podnikov a zaisťujúce ich rozvoj sa neustále menia. Podnik v trhovej ekonomike je pod stálym tlakom konkurencie. Je nútený neustále zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia, ktoré inšpirujú zamestnancov podniku k odhaľovaniu nových podnikateľských aktivít prinášajúcich ekonomický efekt.

1 Reporting ako nástroj controllingu

Dôležitou súčasťou controllingového systému je reporting. Výkazníctvo, reporting predstavuje jeden z podsystémov controllingom koordinovaného podnikového informačného systému. V rámci reportingu sú z účtovných zdrojov tvorené správy, výkazy a štatistiky, s cieľom poskytnúť manažmentu podniku informácie dôležité pre riadenie podniku a jeho vnútropodnikových jednotiek. [2]

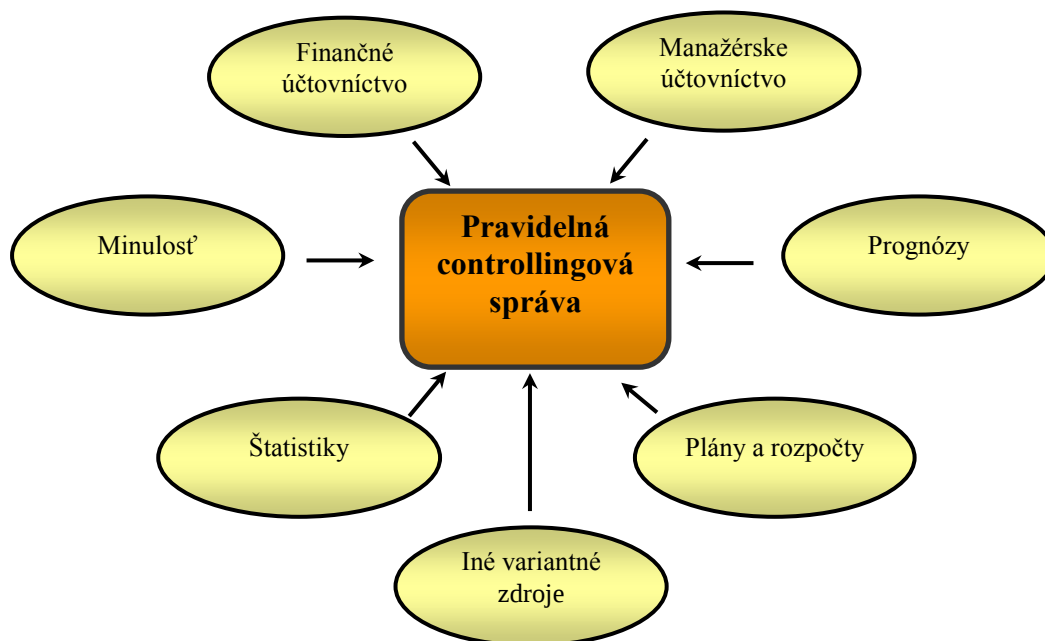
Základné princípy reportingu je možné definovať nasledovne:

- zúžený rozsah informácií, pre efektívne riadenie podniku na vrcholovej úrovni postačuje 10 % z celkového rozsahu dostupných informácií v podniku,
- jednoduchosť a prehľadnosť popisu hospodárskych procesov je možné zabezpečiť ich zostavením vo forme tabuliek tak, aby umožnili rýchlu orientáciu. Na popis procesov sa používa typická controllingová terminológia,
- orientácia na ciele je základným predpokladom úspešnosti reportingu. Na základe plánu a priebežnej kontroly dosiahnutých výsledkov musí manažment pružne reagovať na odchýlky a zabezpečiť želaný stav,



- efektívne riadenie výsledku hospodárenia je potrebné v prípade kladného aj záporného vývoja. Prebytky hospodárenia je potrebné investovať a negatívne výsledky eliminovať,
- orientácia na silné a slabé miesta umožňuje včasné eliminovanie rizík a správne využitie kvalitných a včasných informácií,
- systém zodpovednosti je nevyhnutný z dôvodu rýchlej reakcie na vzniknuté situácie a odchýlky od požadovaného stavu. [1]

Pre zostavenie controllingových správ v požadovanej štruktúre musia byť k dispozícii objektívne informácie, ktoré sa neobmedzujú len na klasické informácie z výkazov finančného účtovníctva. Pri tvorbe controllingovej správy sa využívajú aj variantné zdroje informácií, ako naznačuje obr. 1.



Obr. 1 Alternatívne zdroje informácií pre zostavenie reportingovej správy [5]

Základným predpokladom prípravy controllingovej správy je prijatie dlhodobého a operatívneho plánu. Príprava controllingovej správy pozostáva z niekoľkých krokov:

1. krok – Odvodenie ročného a mesačných rozpočtov nákladov a výnosov na základe prijatého ročného plánu.
2. krok – Sledovanie skutočného plnenia plánu a prijatého rozpočtu v jednotlivých nákladových a výnosových položkách.
3. krok – Zostavenie pružného rozpočtu na základe skutočných objemov predaja v danom plánovacom období.
4. krok – Prognóza na ďalší mesiac, štvrťrok a do konca roka. [5]

2 Controllingová správa

Controllingová správa, report sa spravidla pripravuje:

- mesačne najneskôr do 10. dňa nasledujúceho mesiaca tak, aby mal manažment podniku ešte počas tohto mesiaca dostatok času ovplyvniť negatívny vývoj,
- štvrťročne. [5]



Kvalitne pripravená controllingová správa by mala:

- zaznamenávať minulosť,
- predpovedať budúci vývoj na najbližšie obdobie tak, aby manažment včas mohol prijať adekvátne rozhodnutia v prípade nepriaznivej prognózy vývoja.

Zostavovanie controllingovej správy je komplexný a kontinuálny proces, ktorý pozostáva z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov. Úvodným krokom je transformácia finančných plánov do rozpočtov.

Všeobecná štruktúra controllingovej správy má tvar uvedený na obr.2.

Horizontálna štruktúra
↓

<i>Vertikálna štruktúra</i> → Položka	Plán		Skutočnosť		Odchýlka	
	Sk	%	Sk	%	Sk	%
Tržby						
- variabilné náklady						
Krycí príspevok						
- fixné náklady						
Výsledok hospodárenia						

Obr. 2 Všeobecná štruktúra controllingovej správy [5]

Pri zostavovaní controllingovej správy je potrebné rozlišovať jej horizontálnu a vertikálnu štruktúru. Podniky s väčším výrobným programom, rozsiahlejšími trhmi alebo projektmi, by mali zostavovať dve vzájomne prepojené controllingové správy:

- čiastkovú, ktorá sa vytvára pre jednotlivé výrobky, trhy alebo projekty,
- súhrnnú, ktorá sa zostavuje za podnik ako celok.

2.1 Horizontálna štruktúra controllingovej správy

Horizontálna štruktúra controllingovej správy sa skladá z troch stĺpcov a súvisí s časovým aspektom tvorby controllingovej správy. Základnými prvkami horizontálnej štruktúry sú:

- plán, rozpočet,
- dosiahnutá skutočnosť,
- odchýlka skutočnosti od plánu.

Cieľom horizontálnej štruktúry je umožniť controllingom koordinované riadenie podľa odchýlok skutočnosti od plánu. Pre účelnejšie uplatnenie controllingovej správy v systéme riadenia je potrebné všeobecnú štruktúru rozšíriť o ďalšie dimenzie a stĺpce, ktoré zaznamenávajú minulosť a predikujú budúcnosť. Rozšírená horizontálna štruktúra controllingovej správy môže byť usporiadaná nasledovne:

Celá správa je rozdelená na dve základné časové dimenzie:

- minulosť,
- budúcnosť.

Každá z uvedených základných dimenzií je ďalej rozčlenená na dve časové subdimenzie:

- mesiac, alebo štvrťrok,
- kumulatív od začiatku roka po aktuálny mesiac.

V rámci jednotlivých časových subdimenzií sa vytvárajú základné prvky:



- plán, rozpočet,
- skutočnosť,
- odchýlka.

Kompletná controllingová správa musí obsahovať v časovej dimenzii minulosť a v jej oboch subdimenziách mesiac, kumulatív aj ďalší prvok, tzv. prepočítaný plán alebo pružný rozpočet. Bez tohto prvku by nebolo možné vyhodnocovať jednotlivé odchýlky a reálne uplatňovať systém riadenia podľa odchýlok. Controllingovú správu je potrebné doplniť aj v časovej dimenzii budúcnosť v subdimenziách mesiac a kumulatív o prvok s názvom prognóza, výhľad. Na rozdiel od časovej dimenzie minulosť neobsahuje prvok prepočítaný plán, a skutočnosť.

Takto definovaná horizontálna štruktúra sa používa pre zostavenie čiastkových správ pre jednotlivé výrobky a trhy a zároveň pre súhrnnú controllingovú správu za celý podnik.

V praxi je možné všeobecne definovanú horizontálnu štruktúru správy čiastočne upraviť v závislosti od potrieb. Napriek tejto možnosti, v praxi zostáva horizontálna štruktúra relatívne stabilná pre široké spektrum podnikov s odlišným charakterom výroby. [3, 4, 5]

2.2 Vertikálna štruktúra controllingovej správy

Za základ vertikálnej štruktúry controllingovej správy je všeobecne považovaná neúplná kalkulácia, ktorá pracuje s príspevkom na úhradu fixných nákladov a zisku, krycím príspevkom. Vertikálna štruktúra v jej najjednoduchšej štruktúre pozostáva z piatich položiek ako bolo uvedené na obrázku. Takto definovaná vertikálna štruktúra obmedzuje plnenie úloh podnikového controllingu. Primárnym problémom zjednodušenej štruktúry je položka fixných nákladov, ktorá by bola sledovaná iba za podnik ako celok. V praxi sa preto využíva systém stupňovitej kalkulácie neúplných nákladov, keď sa fixné náklady sledujú aj za jednotlivé výrobky, skupiny výrobkov a strediská. Vertikálna štruktúra controllingovej správy je na obr.3.

Tržby
- Skontá a kurzové straty
- Variabilné náklady
Krycí príspevok I
- Fixné náklady výrobkov
Krycí príspevok II
- Fixné náklady skupiny výrobkov
Krycí príspevok III
- Fixné náklady stredísk
Krycí príspevok IV
- Fixné náklady podniku
Výsledok hospodárenia

Obr.3 Vertikálna štruktúra controllingovej správy [5]

Podľa takto štruktúrovanej neúplnej kalkulácie a na podobnom princípe zostavených ročných alebo mesačných rozpočtov controllingovej správy je možné uskutočňovať:

- plánovanie dolných cenových hraníc,
- reštrukturalizáciu výrobného programu,
- controllingom koordinovaný systém riadenia podniku podľa odchýlok.

V teórii aj v praxi existujú rôzne pohľady na množstvo stupňov sledovania fixných nákladov. Počet jednotlivých stupňov závisí predovšetkým od:



- úlohy, ktorú má sledovanie plniť,
- veľkosti podniku a štruktúry výrobného podniku. [5]

Záver

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.

Controlling je nazývaný aj podsystemom systému riadenia, pomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabráňuje prekvapeniam a včas upozorňuje, ak sa objaví nebezpečenstvo. Predstavuje teda špecifickú formu práce s informáciami, ktorej úlohou nie je riadiť, ale pomáhať pri riadení podniku, prostredníctvom informácií o reálnych procesoch.

Celková filozofia controllingu spája komplexnú funkciu ekonomického riadenia, koordináciu plánovania, kontroly a informačného zabezpečenia. Koordinácia v tejto súvislosti znamená vytvorenie systému podnikového plánovania, kontroly a informácií, využiteľného pre potreby manažmentu podniku.

Súhrn

Príspevok sa zaoberá úlohou controllingu pri podpore rozhodovania manažmentu podniku. Jedným z controllingových nástrojov je aj reporting, ktorý priamo poskytuje informácie, ktoré sú určené manažérom. Pozornosť je zameraná na štruktúru controllingovej správy, ako základného interného zdroja informácií o činnosti podniku.

Kľúčové slová

Reporting, controllingová správa, manažment podniku.

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu č. 1/0102/11 „Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútro podnikových výrobných a nevýrobných procesov.“

Použitá literatúra

- [1] ESCHENBACH, R. et al.: *Controlling*. Aspi Publishing, Praha 2000. ISBN 80-85963-86-8,
- [2] FIBÍROVÁ, J.: *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Grada Publishing, Havlíčkův Brod 2003. ISBN 80-247-0482-X,
- [3] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. SĽF TU v Košiciach, Košice 2006. ISBN 80-8073-533-6,
- [4] RAJNOHA, R.: *Plánovanie, rozpočtovanie a kalkulácie orientované na kontroling priemyselných podnikov*. Vedecké štúdie, Zvolen 2005. ISBN 80-228-1550-0,
- [5] RAJNOHA, R.: *Strategický a operatívny kontroling*. Bratia Sabovci, Zvolen 2002. ISBN 80-89029-46-9.

Kontaktná adresa

doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 042 00 Košice,
e-mail: jaroslava.vidova@tuke.sk