



FINANČNÉ RIADENIE A FINANČNÉ PLÁNOVANIE V PODNIKU

FINANCIAL MANAGEMENT AND FINANCIAL PLANNING IN THE COMPANY

Peter MALEGA

Abstract

Financial management of the company depends significantly on the outputs of financial analysis. Effective financial planning, control and decision making, thus the main activities of financial management, have the same goal: to provide sufficient cash flow and financial stability for the company and to increase the value of the company. Without well-organized financial management, the company's survival in a competitive environment is very difficult and therefore has become the essential part of managing all strategic companies.

Key words

Financial management, financial planning, financial plan, costs, accounting.

Úvod

Podnikové financie predstavujú jednu z podporných oblastí podniku, úzko súvisiacu s ostatnými jeho oblasťami, vzhľadom na vzájomnú prepojenosť takmer každej podnikovej aktivity zabezpečujúcej jeho chod s tvorbou, zmenou, alebo použitím finančnej zásoby podniku. Vzhľadom na túto skutočnosť je ich efektívne riadenie kľúčovým aspektom finančného zdravia a prežitia každého podniku. [1]

Základným elementom každého finančného rozhodnutia je predvídať jeho dopad na fungovanie podniku. Očakávaný výsledok rozhodnutia je preto veľmi podstatné prognózovať v čase jeho realizácie, resp. ešte pred samotnou realizáciou a potenciálne dopady zaradiť do určitého časového intervalu v budúcnosti. [11]

Podstata finančného riadenia

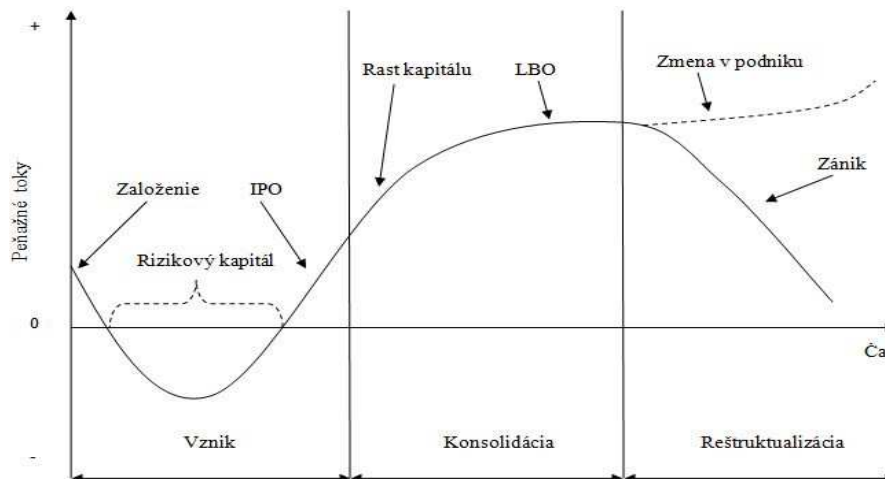
V zásade je možné konštatovať, že finančné riadenie podniku je súbor aktivít, zaoberajúcimi sa plánovaním, organizovaním, riadením a kontrolou podnikových financií, finančných procesov v rámci interného aj externého prostredia podniku. Úloha oddelenia financií v podniku je výnimočne dôležitá z dôvodu, že vo finálnom dôsledku vedie takmer každá aktivita ku vzniku nákladov, alebo výnosov, resp. každú podnikovú aktivitu je možné previesť do finančnej roviny a tak skúmať a analyzovať jednotlivé podnikové procesy. [2]

Z vyššie uvedeného teda vyplýva, že je to dynamická oblasť riadenia podniku, predstavujúca vytýčenie nielen strategických, teda dlhodobých, ale tiež operatívnych, teda krátkodobých cieľov. Táto dynamika je zapríčinená kontinuálnym vývojom podnikového organizmu a jeho peňažných tokov a tiež neustále sa meniacou potrebou kapitálu počas celej doby jeho životnosti (obr. 1). [11]

Vo všeobecnosti je základnou úlohou finančného riadenia zabezpečiť dostatočnú likviditu, teda dosiahnuť taký stav, aby neboli v podniku držané nadbytočné finančné prostriedky, ktoré neprinášajú žiaden, resp. minimálny efekt. V tomto kontexte je takisto



potrebné spomenúť likviditu majetku, čo znamená, že podnik by sa mal snažiť zhromažďovať svoje peňažné prostriedky v čo najlikvidnejšej forme tak, aby mohol čo najjednoduchšie zaistiť svoju platobnú schopnosť. [3]

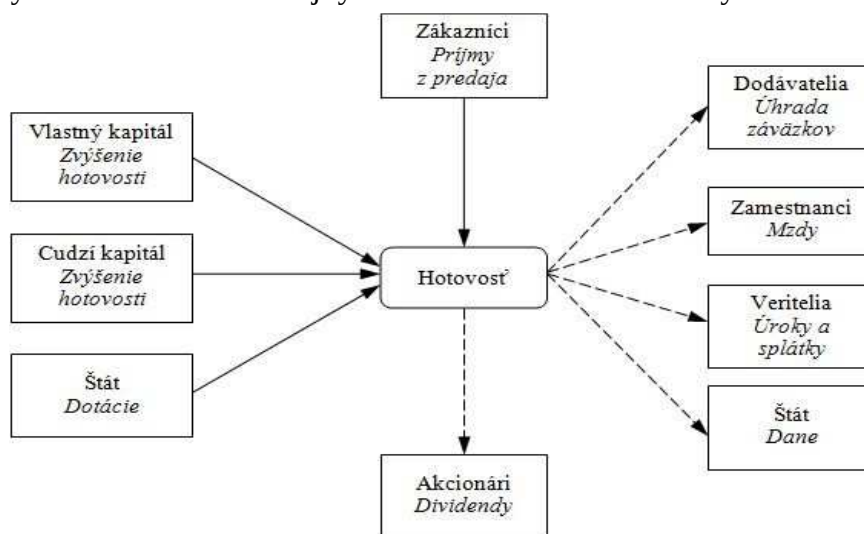


Obr. 1 Cyklus vývoja peňažných tokov v podniku [3]

V zásade rozlišujeme tri základné úlohy finančného riadenia [2]:

- získavanie kapitálu, resp. finančných zdrojov,
- alokácia kapitálu,
- rozdeľovanie finančných výsledkov.

Rozdeľovanie finančných zdrojov znamená efektívne umiestňovanie financií vzhľadom na externé a interné faktory podniku (obr. 2). Medzi najvýznamnejší externý faktor patrí daňová politika štátu, teda spôsob a intenzita zdaňovania podnikových dôchodkov. Daňová legislatíva jednotlivých štátov upravuje nielen odpisy majetku, ale takisto pomer rozdelenia zisku na časť, ktorú musí podnik odvieť štátu, a na časť, s ktorou je podnik schopný nakladať ako s disponibilným ziskom. Interné faktory predstavujú predovšetkým rozdeľovanie disponibilného zisku v rámci rozvoja spoločnosti, výplatom dividend, miezd a pod. tak, aby bola dosiahnutá čo najvyššia efektivita takto rozdelených financií. [2]



Obr. 2 Zdroje a rozdeľovanie kapitálu [6]



Princípy finančného riadenia

Aby mohol podnik bezproblémovo dosiahnuť vytýčené ciele v kontexte finančného manažmentu, je nutné držať sa základných princípov finančného riadenia. V podstate ich možno zhrnúť v nasledujúcich bodoch takto [4, 5, 11]:

1. **Princíp peňažných tokov** vyjadruje, že pre finančné zdravie podniku sú dôležitejšie finančné toky, teda príjmy a výdavky, ako v účtovníctve vykazované zisky a náklady.
2. **Princíp čistej súčasnej hodnoty** znamená, že investícia podniku je výhodná iba vtedy, ak je čistá súčasná hodnota pozitívna. Čistá súčasná hodnota predstavuje rozdiel medzi diskontovanými príjmami a diskontovanými kapitálovými výdavkami. Čistá súčasná hodnota sa vyjadruje podľa nasledujúceho vzťahu:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

(1)

NPV= čistá súčasná hodnota, CF= súčasná hodnota cash-flow, i= úroková miera

3. **Rešpektovanie faktoru času** znamená, že peňažné prostriedky získané dnes majú vyššiu hodnotu ako peňažné prostriedky získané o deň neskôr, keďže môžu byť investované v danom momente a tvoriť tak určitý efekt.
4. **Rešpektovanie rizika** znamená, že peňažné prostriedky získané s menším rizikom majú vyššiu hodnotu ako tie, ktoré boli získané s vyšším rizikom.
5. **Princíp optimálnej kapitálovej štruktúry** vyjadruje, že podnik by sa mal snažiť zvoliť takú kapitálovú štruktúru, aby v čo najvyššej možnej miere minimalizoval priemerné náklady na daný kapitál.
6. **Princíp finančného plánovania a analýzy** znamená, že ciele vytýčené finančným manažmentom je možné efektívne dosiahnuť iba priebežným plánovaním a analýzou finančných veličín podniku.

Podstata finančného plánovania

Možno konštatovať, že prognózovanie možných dopadov jednotlivých rozhodnutí na finančnú kondíciu podniku zvyšuje pravdepodobnosť eliminácie nesprávnych rozhodnutí, znižuje výšku oportunitných nákladov a zvyšuje pravdepodobnosť vyššieho návratu peňažných prostriedkov z plánovanej investície. Samozrejme, dané výhody úzko korelujú s mierou presnosti finančného plánu.

Existuje päť nutných podmienok, ktoré musia byť splnené, aby mohol byť finančný plán považovaný za účelný [9, 10]:

1. **Úplnosť** – musí zahŕňať všetky príjmy a výdavky, resp. zmeny stavových veličín.
2. **Systematickosť** – finančný plán musí byť zostavený v súlade s ostatnými podnikovými plánmi.
3. **Prehľadnosť** – finančný plán musí byť zostavený tak, aby všetky potrebné informácie mohli byť rýchlo a účinne vyhladané a použité pri ich analýze, alebo kontrole.



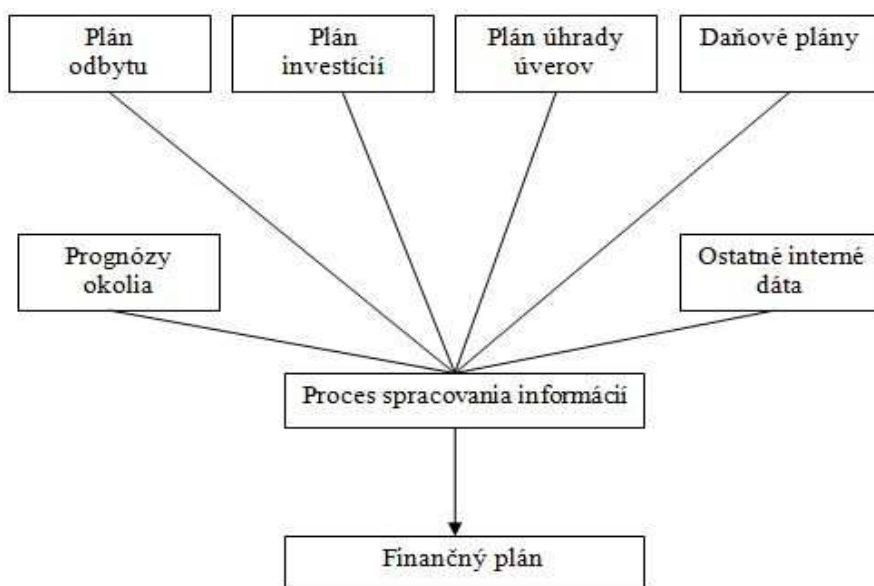
4. **Periodizácia** – príjmy a výdavky musia byť zatriedené do presných časových intervalov.
5. **Elastickosť** – finančný plán musí byť zostavený tak, aby mohol byť v čo najkratšom čase aktualizovaný v prípade odchýlok od pôvodných prognóz.

Proces finančného plánovania stanovuje podnikové ciele, premietnuté do finančných ukazovateľov a navrhuje prostriedky, ktorými dané ciele plánuje dosiahnuť (Obr.3). Jeho úlohou je zabezpečiť pozitívnu finančnú kondíciu a stabilitu podniku. Za základný cieľ sa všeobecne považuje maximalizácia trhovej hodnoty podniku. [6, 9, 11]



Obr. 3 Proces finančného plánovania [10]

Ak má byť tvorba finančného plánu v čo najväčšej možnej miere korektná, nemôže pozostávať len z empirických odhadov, ale najmä z kvantitatívnej analýzy dostupných dát a ich technického spracovania pomocou vhodných modelov. Dáta potrebné k analýze pochádzajú prevažne z interných zdrojov, a to najmä zo súvahy, výkazu ziskov a strát, výkazu cash-flow a ostatných podnikových plánov (obr. 4). V nezanedbateľnej miere však finančné plány ovplyvňujú externé faktory, ako napr. daňové a odvodové zaťaženie, trhové a úverové podmienky, výskyt externých šokov a pod.



Obr. 4 Vstupné dáta v procese tvorby finančného plánu [1]

Časové dimenzie finančného plánovania

Finančné plánovanie je v praxi uskutočňované v dlhodobom, alebo krátkodobom horizonte (tab. 1). Dlhodobé plánovanie je zamerané najmä na efektívne obstaranie kapitálu a analýzu a vyhodnotenie zamýšľaných podnikových investícií. Úzko súvisí s dlhodobou stratégiou podniku. Časový horizont je štandardne určený na dobu piatich rokov. Krátkodobý finančný plán je flexibilnejší, plánovaný na časový horizont spravidla dvanásť mesiacov, prípadne najbližšieho štvrtroku. Jeho cieľom je podpora dlhodobého plánu formou riadenia bežnej hospodárskej činnosti a zabezpečovania externých zdrojov financovania. Základnými veličinami, s ktorými finančný plán pracuje, sú príjmy a výdavky, pričom [3, 11]:

$$\text{Príjmy} = \text{Peňažné príjmy} + \text{Navýšenie pohľadávok} + \text{Zníženie záväzkov} \quad (2)$$

$$\text{Výdavky} = \text{Peňažné výdavky} + \text{Zníženie pohľadávok} + \text{Zvýšenie záväzkov} \quad (3)$$

Tab. 1 Obsahová náplň dlhodobého, ročného a krátkodobého plánu [4]

Plán	Obsah	Vnútné členenie	Doba trvania	Plánovacia základňa
Dlhodobý	Plán HV	Po rokoch	5 rokov	Ročné uzávierky
	Plánovaná súvaha			Ukazovatele
	Analýza finančnej situácie			Strategické rozhodnutia
Ročný	Peňažné toky	Po mesiacoch	1 rok	Posledná uzávierka
	Finančné účty			Údaje o odbyte, nákupoch a pod.
	Plán HV			
	Plánovaná súvaha			
Krátkodobý	Peňažné toky	Po týždňoch	Štvrtrok	Zmluvné záväzky
	Bežný stav hotovosti			



Z pohľadu controllingu je dôležité podrobne poznať jednotlivé finančné plány, keďže jednou z jeho hlavných úloh je prognózovanie, sledovanie a analýza odchýlok podnikových plánov od skutočnosti a ich následná korekcia.

Súhrn

Finančné riadenie podniku významne závisí na výstupoch z finančnej analýzy. Efektívne finančné plánovanie, kontrola a rozhodovanie, teda hlavné činnosti finančného riadenia, majú všetky rovnaký cieľ: zaistiť podniku dostatočné cash flow a finančnú stabilitu, zvyšovať hodnotu podniku a to všetko pri efektívnom riadení investícií a rizík. [7]

Finančné riadenie alebo inými slovami finančný manažment zohráva v živote podniku jednu z najdôležitejších úloh. Bez dobrého finančného riadenia podnik v konkurenčnom prostredí prežije len veľmi ťažko a preto sa stalo nevyhnutnou súčasťou riadenia všetkých špičkových podnikov. [8]

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 "Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov.

Tento príspevok bol vytvorený taktiež s realizáciou projektu "Centrum výskumu riadenia technických, environmentálnych a humánnych rizík pre trvalý rozvoj produkcie a výrobkov v strojárstve" (ITMS: 26220120060), na základe podpory operačného programu Výskum a vývoj financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja – aktivita 3.1 Integrované projektovanie výrobných systémov na báze fyzického a virtuálneho modelovania.

Kľúčové slová

Finančné riadenie, finančné plánovanie, finančný plán, náklady, účtovníctvo.

Použitá literatúra

- [1] BEŇOVÁ, K.: *Podnikové finance*. Ostrava: Tiskárna UNION, 2005. 129 s. ISBN 80-86764-27-3,
- [2] DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0,
- [3] FREIBERG, F.: *Finanční management*. Praha: Česká technika- nakladatelství ČVUT, 2009. 214 s. ISBN 978-80-01-04218-2,
- [4] GRÜNWARD, R. – TERMER, T. – HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování*. Praha: VŠE, 2001. 197 s. ISBN 80-7079-587-5,
- [5] KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0,
- [6] KRÁLOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K.: *Finančný manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2002. 415 s. ISBN 80-89047-17-3,
- [7] LIBERKO, I. - MAGULÁKOVÁ, M. - SIRKOVÁ, M.: Úloha času pri strategickom rozhodovaní podniku. In: Intercathedra. no. 2 (2006), p. 78-80. ISSN 1640-3622,
- [8] SPIŠÁKOVÁ, E.: *Inovácie ako nevyhnutná činnosť prežitia malých a stredných podnikov v silnom konkurenčnom boji*. In: *Inovácie - faktor konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov v globálnom ekonomickom prostredí: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Poprad, 2.-3. apríl 2009*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2009. s. 364-375. ISBN 987-80-8083-792-1.



-
- [9] VALACH, J.: *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1,
 - [10] VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. : *Finanční řízení podniku II*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. 146 s.,
 - [11] ŽUKOVIĆ, M.: *Controlling ako nástroj efektívneho riadenia podniku*. Diplomová práca. Košice. TU v Košiciach. Strojnícka fakulta. 75 s. 2012.

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta,

Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu,

Němcovej 32, 042 00 Košice, e-mail: peter.malega@tuke.sk