



POSTAUDIT INVESTIČNÉHO PROJEKTU AKO NÁSTROJ UČENIA SA

POST-AUDIT OF INVESTMENT PROJECT AS A TOOL FOR LEARNING

Jaroslava JANEKOVÁ

Abstract

The contribution provides an overview of the process of an investment project post-audit. Recognizes it as a tool allowing to learn from mistakes as well as successes achieved in the past and utilize them in the preparation and implementation of new investment projects. Emphasis is placed on the objectives and implementation process of post-audit, information, personnel and financial assurance of post-audit.

Key words

Investment project, investment process, post-audit.

Úvod

V podnikovej praxi sa často stretávame s neúspešnými investičnými projektmi. Ich miera neúspešnosti môže byť rôzna, závisí od toho či ide o predĺženie plánovanej realizácie projektu, prekročenie plánovaných nákladov, problémy v priebehu realizácie projektu, prípadne nedokončenie projektu a jeho opustenie pred ukončením realizácie. Z chýb ale aj úspechov minulosti by sa mali podniky poučiť a poznatky zužitkovať pri príprave a realizácii nových investičných projektov. Významným nástrojom, ktorý podporuje učenie sa z minulosti je postaudit.

1. Cieľ postauditu investičného projektu

Postaudit investičného projektu sa realizuje po ukončení investičného projektu a to s určitým časovým odstupom a je jeho komplexnou analýzou.

Cieľom postauditu je vecne správna a maximálne presná analýza implementácie investičného projektu vo všetkých fázach investičného procesu. Ide o porovnanie dosiahnutej skutočnosti s investičným plánom a nájdenie všetkých faktorov, ktoré spôsobili odchýlenie projektu od stanovených predpokladov. Postaudit sa tak stáva kľúčovým prvkom controllingovej spätnej väzby a zároveň aj prvým vstupom aplikácie doprednej väzby pre budúce projekty. [2] To znamená, že postaudit nie je primárne určený na hodnotenie miery úspešnosti alebo neúspešnosti investičného projektu a priradzovanie zodpovednosti za prípadný neúspech, ale na určenie primárnych príčin, ktoré viedli k nedosiahnutiu stanovených predpokladov.

Procesom postauditu by mali prejsť predovšetkým:

- projekty kľúčové, ktoré zásadným spôsobom ovplyvnia hospodárenie podniku v budúcnosti,
- projekty sporné, ktoré sú zaťažované významnými a ťažko kvantifikovateľnými neistotami,
- projekty, ktoré sú základom pre iné súbežné alebo nadväzujúce projekty,
- atypické projekty s dôležitým edukačným významom.

2. Postup realizácie postauditu investičného projektu

Rámcový postup postauditu investičného projektu je uvedený tabuľka 1.



Tab. 1 Postup postauditu investičného projektu, Zdroj: spracované podľa [3]

P. č.	Charakteristika činnosti	Nástroje
1.	Hodnotenie úspešnosti projektu ako celku z hľadiska strategických a finančných cieľov. Hodnotí sa výsledný efekt na rozvoj podniku, a porovnáva sa s predpokladanými výsledkami.	- Finančná analýza - Strategická analýza
2.	Hodnotenie výberu rizikových faktorov v predinvestičnej fáze a odhadu ich hodnôt. Sleduje sa: – miera presnosti odhadu rizikových faktorov a – príčiny odchýlok, ktoré nastali a ich hodnotenia podľa toho či ide o interné alebo externé faktory.	- Odchýlková analýza, - Rozbor informačnej základne, - Porovnanie dostupnosti informácií v čase, - Hodnotenie procesu premeny všeobecných informácií na „tvrdé“ údaje, - Hodnotenie relevantnosti
3.	Hodnotenie funkčnosti krízových plánov pre investičnú a realizačnú fázu. Hodnotí sa: - či boli vytvorené krízové plány, - miera prekrytia vytvorených a potrebných krízových plánov, - miera, s akou boli krízové plány uplatňované: rozsah a včasnosť, - efekty uplatnenia krízových plánov.	- Odchýlková analýza ex post, - Hodnotenie metodiky tvorby krízových plánov, - Systémy včasného varovania - Časové odchýlky
4.	Identifikácia príčin neúspechu. Identifikujú sa skutočné príčiny neúspechu a nie ich dôsledky.	- Kauzálna analýza

Výstupom postauditu je zhrnutie výsledkov analýzy, tak aby mohli byť použité pre prípravu a realizáciu nových investičných projektov. Kľúčové sú odporúčania, ktoré vychádzajú zo zistených príčin vzniku všetkých odchýlok od predpokladaných stavov a môžu sa týkať:

- kvality prípravy predinvestičnej fázy,
- prijímania predpokladov o kľúčových veličinách,
- výberu informačných zdrojov a ich spracovania,
- výberu použitej metodiky v súlade s cieľmi projektu,
- riadenia procesu implementácie a včasnej reakcie.

3. Faktory ovplyvňujúce kvalitu realizácie postauditu

Kvalitu postauditu vo veľkej miere ovplyvňuje jeho informačné, personálne a finančné zabezpečenie.

V rámci informačného zabezpečenia postauditu sú potrebné informácie a údaje interného charakteru (účtovná dokumentácia, prevádzková dokumentácia a i.) a externého charakteru (napr. analýzy realizované externými expertmi alebo na základe dát z externých spoplatnených databáz). Rovnako dôležitá je disponibilita historických údajov, z ktorých sa pri spracovaní vychádzalo, vrátane identifikácie ich zdrojov. Dôležitým zdrojom informácií sú pracovníci, ktorí boli angažovaní do prípravy a realizácie projektov a disponujú cennými, bežne nedostupnými informáciami.



Personálne zabezpečenie postauditov významným spôsobom ovplyvňuje konečný výsledok. Pri výbere členov postauditového tímu je dôležité brať do úvahy ich odborné predpoklady a schopnosť tímovej spolupráce. Je dôležité, aby rola postauditového tímu bola jasne a nekonfliktne vymedzená. V podniku je potrebné vytvoriť takú podnikovú klímu, aby bol postaudit vnímaný nie ako nástroj kontroly pracovníkov, ale ako nástroj vyhodnocovania investičného procesu s cieľom poučenia sa do budúcnosti.

Zabezpečenie finančných zdrojov úzko súvisí so zberom informácií, angažovanosťou a finančnou odmenou interných a externých špecialistov podieľajúcich sa na postaudite. Finančné zdroje v rámci podnikových plánovacích procesov by mali byť alokované na realizáciu postauditov v primeranej výške. Ak tomu tak nie je, uskutočnenie postauditov sa často odohráva v rámci rozpočtového provizória s deficitným financovaním.

Organizačné začlenenie postauditov investičných projektov závisí od charakteru podniku a rozsahu jeho podnikania. Veľké podniky, ktoré realizujú rozsiahle investičné projekty strategického významu si často vytvárajú samostatný útvar postauditov. V stredných podnikoch skupina pracovníkov zaoberajúca sa postauditmi môže byť súčasťou špecializovaného investičného útvaru a v malých podnikoch, ktoré investičné projekty realizujú nárazovo, sú pracovníci obyčajne zaradení do útvaru controllingu. [1]

Záver

Z vyššie uvedených skutočností vyplýva, že správne vykonaný postaudit investičného projektu identifikuje odchýlky skutočne dosiahnutých výsledkov od stanovených predpokladov, hľadá príčiny odchýlok a vytvára systém odporúčaní pre budúce investičné projekty a je chápaný ako proces učenia sa, pretože výsledky sa premietnu v budúcich investičných projektoch a teda aj budúcej prosperite podniku. Prínosy postauditov sa týkajú predovšetkým skvalitnenia prípravy, hodnotenia a výberu budúcich projektov ako aj budúcich investičných programov. Môžu však pozitívne ovplyvniť aj súčasné projekty z hľadiska ich modifikácie v podobe zvýšenia či zníženia výrobných kapacít, úpravy technológie, zmeny vstupov či ich dodávateľov a pod., projektové tímy a tiež organizáciu ako celok.

Kľúčové slová

Investičný projekt, investičný proces, postaudit.

Použitá literatúra

- [1] FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [2] KISLINGEROVÁ, E. et al.: *Manažerské finance*. 3. vydanie Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [3] SCHOLLEOVÁ, H.: *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

Táto publikácia vznikla za podpory grantovej úlohy VEGA č. 1/0669/13: Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.

Kontaktná adresa

Ing. Jaroslava Janeková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta,
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 042 00 Košice, Slovenská republika
jaroslava.janekova@tuke.sk