

# KONCEPCIA CONTROLLINGU V PODNIKU

**prof. Ing. Dušan Baran, Ph.D.**

*SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA Bratislava, Radlinskeho 9, 812 37 Bratislava, Slovensko  
dusan.baran@stuba.sk*

## **Abstrakt**

Controlling môže byť funkčný iba vtedy, ak sa orientuje na ciele podniku. Základným cieľom vnútropodnikového controllingu je napomáhať riadeniu zisku. Výšku zisku podniku bezprostredne ovplyvňujú náklady, pretože zisk je daný rozdielom medzi výnosmi a nákladmi. Náklady sa vo všeobecnosti vymedzujú ako vynaloženie ekonomických zdrojov na určitý výkon, od ktorého sa očakáva pozitívny ekonomický efekt. Úlohou vnútropodnikového controllingu je teda vybudovanie nákladového a kalkulačného systému, poskytujúceho informácie o štruktúre nákladov podľa miesta a príčin vzniku v podniku.

## **Kľúčové slová**

Controlling, náklady, výnosy, zisk, kalkulácie, ekonomický efekt, systém riadenia podniku, vitálny podnik, regulácia, sekundárne podsystémy, stratégia, monitorovanie podniku, vízia, životný cyklus, management

## **ÚVOD**

Pre stanovenie pôsobenia controllingu v podniku je nevyhnutná vzájomná koordinácia so systémom riadenia podniku. Ak vnímame controlling ako nástroj systematického monitorovania a riadenia podniku, má náhľad do systému, ktorý má tvoriť a riadiť, základný význam.

## **1 Podnik ako systém**

Podnik ako systém môžeme charakterizovať nasledujúcimi vlastnosťami:

- ♦ podnik je *sociálno-ekonomicko-technický systém*, v ktorom prvky podniku sú ľudia a vecné prostriedky,
- ♦ *medzi prvkami existujú väzby* vo forme komunikačných a výrobných štruktúr,
- ♦ podnik je *otvorený a komplexný systém*, ktorý je neustále vo vzťahu s okolím,
- ♦ podnik je *dynamický* a na pravdepodobnosti založený systém, ktorý musí byť flexibilný na základe prebiehajúcich vonkajších i vnútorných zmien stavu,
- ♦ podnik je *cieľovo zameraný* a cieľ vyhľadávajúci systém, ktorý sa primerane prispôsobí meniacemu sa okoliu,
- ♦ ako *hospodársky sebestačný systém* musí byť podnik výnosný, aby udržal svoju existenciu,
- ♦ podnik ako *multifunkčný systém* plní funkcie pre rôzne skupiny: investorov, pracovníkov, partnerov,
- ♦ všetky procesy zmien, ako reakcií na vonkajšie a vnútorné vplyvy, sú pre živý systém súčasne procesmi učenia sa.

Celkový podnikový systém možno rozdeliť na systém procesný a systém riadiaci. Procesný systém sa zaoberá v procese výroby použitím produktov a osôb, zahŕňa všetky primárne podsystémy podniku (nákup, výrobu, odbyt, výskum, vývoj).

K riadiacemu systému patria aj sekundárne podsystémy, ktoré prekrývajú primárne podsystémy.

Rozlišujeme nasledovné sekundárne podsystémy:

- hodnotový systém,
- plánovací a kontrolný systém,
- informačný systém,
- organizačný systém,
- systém personálneho riadenia.

Kvalita systémového modelu určuje kvalitu riadiacich opatrení. Premyslenie funkcií a štruktúr podniku v jeho okolí vedie ku kvalitatívnemu zhodnoteniu tvorby a riadenia. [1]

## 2 Vitálny podnik

Všetky druhy manažmentu a ich prístupy majú spoločný cieľ: získanie, respektíve obnova dlhodobej existencie podniku. Dlhodobá schopnosť existencie – *vitalita*, vyžaduje schopnosť prispôsobenia sa a schopnosť akceptovania pokroku. Schopnosť prispôsobenia sa je nutná na udržanie rovnováhy s dynamickým okolím. Akceptovanie pokroku vyžaduje orientáciu v príležitostiach, čo predstavuje aktívne vyhľadávanie nových obchodných možností. Dôležitá je aj citlivosť pre budúci vývoj.

Vitálny podnik sa vyznačuje symbiózou stability a premeny. Prvok stability poskytuje podniku istotu a poriadok, dovoľuje efektívne zavedenie rutinných činností bez akýchkoľvek prekvapení. Premena znamená prispôsobenie sa zmeneným pomerom alebo otvorenie nových možností prostredníctvom inovácie. Charakteristickým znakom premeny je predbežné určenie zmien pomocou vízie, pričom postup premeny bol vyvolaný a riadený vedením podniku.

Rovnováhu medzi premenou a stabilitou dosahuje vitálny podnik pomocou súčasného *zachovávanía, vznikania a odstraňovania*.

*Zachovávanie* základného stavu sa zameriava na zdravý základný chod podniku. Jeho úlohou je priebežné vylepšovanie a racionalizácia produktov a procesov, pričom to, čo bolo zachovávané v minulosti, má byť aj v budúcnosti zachované a posilnené.

Cieľom *odstraňovania* je uvoľnenie viazaných zdrojov a zoštíhlenie podniku, aby sa odstránili časti ohrozujúce prežitie. Treba však pritom zvážiť, či je zvyšná časť po zmene dostatočne veľká a výnosná, aby dokázala pokryť fixné náklady.

*Vznikanie* smeruje k otvoreniu nových obchodných oblastí a vývoj nových kľúčových kompetencií.

Ak riadenie podniku nepresadzuje aktívnu zmenu, dochádza v dôsledku pribúdajúcej rovnováhy ku stagnácii. Neuskutočnenie zmeny vedie ku kríze podniku, ktorá sa dá zvládnuť už len hlbokým zásahom a to vedie často k zániku podniku.

Vitálne podniky sú teda schopné meniť svoje konanie na základe potenciálnych kríz, prípadne šancí ponúkajúcich sa do budúcnosti.

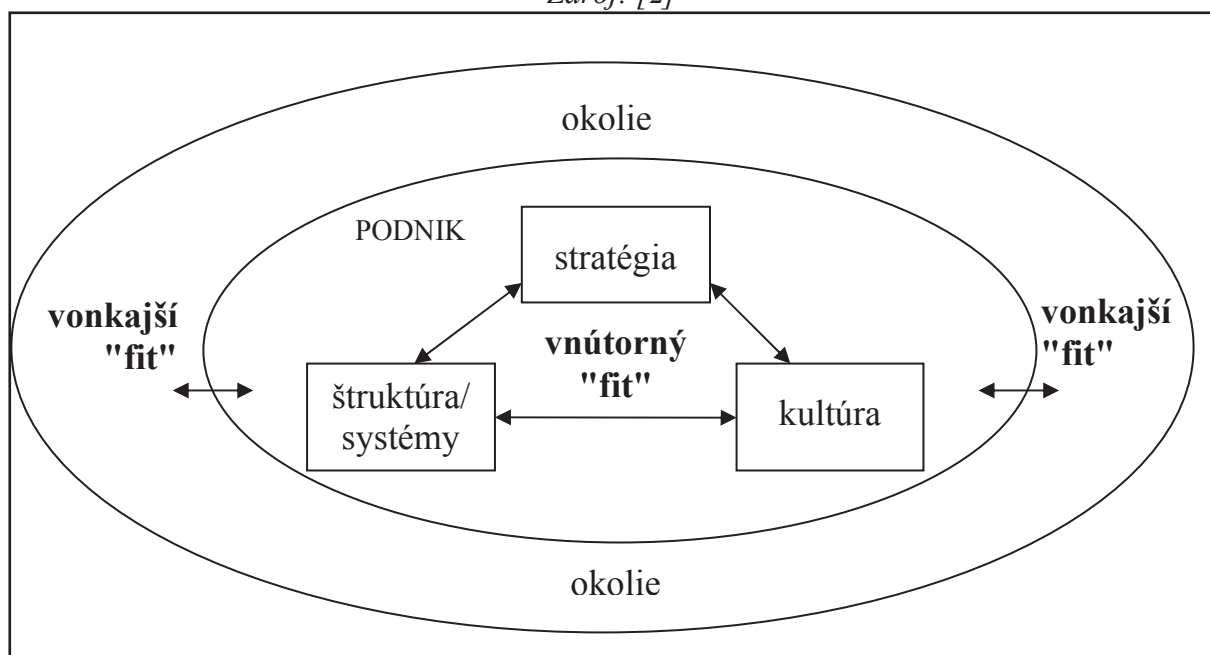
Problém pri vytváraní a riadení podniku spočíva v tom, že nielen jednotlivé podnikové úseky žiadajú rôzne stratégie vývoja, ale aj obchodné úseky prechádzajú počas svojho

životného cyklu štádiami vzniku, zachovania a zániku. Preto sa musí opakovane meniť štruktúra, kultúra a systémy vedenia strategickej jednotky, ale zároveň sa zvyšujú požiadavky na zodpovedných pracovníkov.

Realizácia vitálneho podniku vyžaduje vzájomnú zhodu stratégie, štruktúry, systému a kultúry (vnútorný "fit") a tiež podmienok trhu a konkurencie (vonkajší "fit"). Tieto súvislosti znázorňuje obr. 1.

**Obr. 1:** Vonkajší a vnútorný fit stratégie, štruktúry/ systémov a kultúry

Zdroj: [2]



Úlohou riadenia podniku je uviesť parametre tvorby stratégie, štruktúry, systému a kultúry navzájom do súladu s podnikovým okolím.

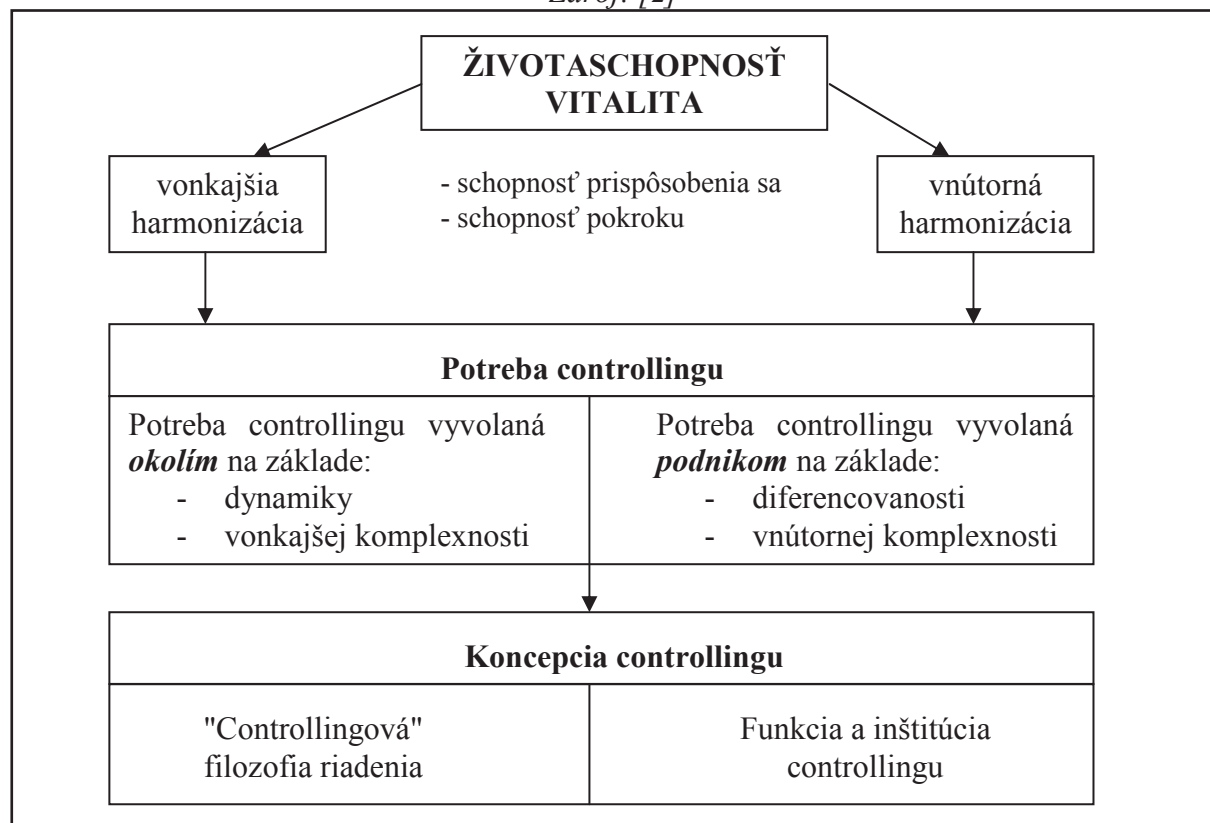
### 3 Doplnenie systému riadenia controllingom

Potreba systému doplnujúceho riadenie podniku vyplýva z vlastností systému podniku a z aktuálnych požiadaviek na riadenie podniku. Potreba controllingu vyvolaná okolím vyplýva z otvorenosti systému podniku voči dynamickému a komplexnému okoliu a tiež z nevyhnutnosti vonkajšej harmonizácie. Podnikom vyvolaná potreba controllingu je na jednej strane dôsledkom dynamiky okolia, na strane druhej vyžadujú systémové vlastnosti orientáciu na výnosy. Treba však zdôrazniť, že potreba doplnenia riadenia závisí najmä na stupni vnútornej a vonkajšej komplexnosti. Vnútornej komplexnosť je určená veľkosťou a medzinárodným charakterom podniku, štruktúrou tvorby a zhodnocovania jeho výkonov (šírka sortimentu, štruktúra zákazníkov a odberateľov). Vnútornej komplexnosť je určená hlavne dynamikou a intenzitou odvetvovej konkurencie, zmenami okolia v oblasti politiky, práva, technológie.

Odvodenie potreby controllingu z cieľa vytvoriť a riadiť vitálny podnik znázorňuje obr.2.

**Obr. 2:** Odvodenie potrieb controllingu

Zdroj: [2]



Podnik môže bežnú rovnováhu s turbulentným okolím udržať iba vtedy, ak diferencuje vlastnú štruktúru a vytvára rozmanitosť nevyhnutnú pre vývoj. To kladie vysoké požiadavky na koordinačné schopnosti podniku. Zvládnuť túto úlohu vyžaduje od vedenia podniku presadzovať a sledovať pravidlá, kontroly a plány – vytvárať sekundárne podsystémy.

Nevyhnutné je koordinovať jednotlivé riadiace činnosti s ohľadom na nadržané ciele. Týmto sa stáva schopnosť koordinácie popri schopnosti pokroku a schopnosti prispôsobenia sa tretím predpokladom životaschopnosti. Z tejto potreby koordinácie systému riadenia vyplýva samostatný účel controllingu, ktorý nemôže byť splnený inými podsystémami riadenia.

Koncepcia controllingu dopĺňa riadenie podniku:

- controllingom ako filozofiou riadenia,
- funkciami controllingu dopĺňujúcimi riadenie,
- inštitúciami a nástrojmi controllingu.

**Controllingová filozofia riadenia** smeruje k tvorbe a riadeniu vitálneho podniku. Základnou myšlienkou je riadenie založené na plánovaní, riadení a regulácii (spätnej väzbe). Riadenie podniku vyhovuje podmienkam controllingu iba vtedy, ak spĺňa nasledovné kritériá:

- je cieľovo orientované,
- je založené na plánovaní a kontrole,
- je adaptabilné,
- je flexibilné a rýchle (decentralizované).

Cieľom riadenia podniku je zaistenie životaschopnosti podniku a jeho schopnosti vytvárať hodnoty. Controlling podporuje uskutočnenie týchto cieľov riadenia **špecifickými funkciami controllingu**, ktoré sú poskytované **systémami a nástrojmi controllingu**.

Predpokladom koordinácie systému riadenia je zodpovedajúce zabezpečenie riadenia informáciami, čím sa informačná funkcia stáva druhou dôležitou funkciou controllingu. Manažéri musia realizovať a presadzovať mnoho podnikových rozhodnutí pri neúplných informáciách a časovej tiesni. Preto sa má zachovať deľba práce medzi manažérom a controllerom. Úloha controllera spočíva v pokrývaní informačných a koordinačných potrieb manažmentu. Prínosy controllerov môžu zlepšiť kvalitatívne a kvantitatívne problémy riadenia.

#### 4 Ciele controllingu

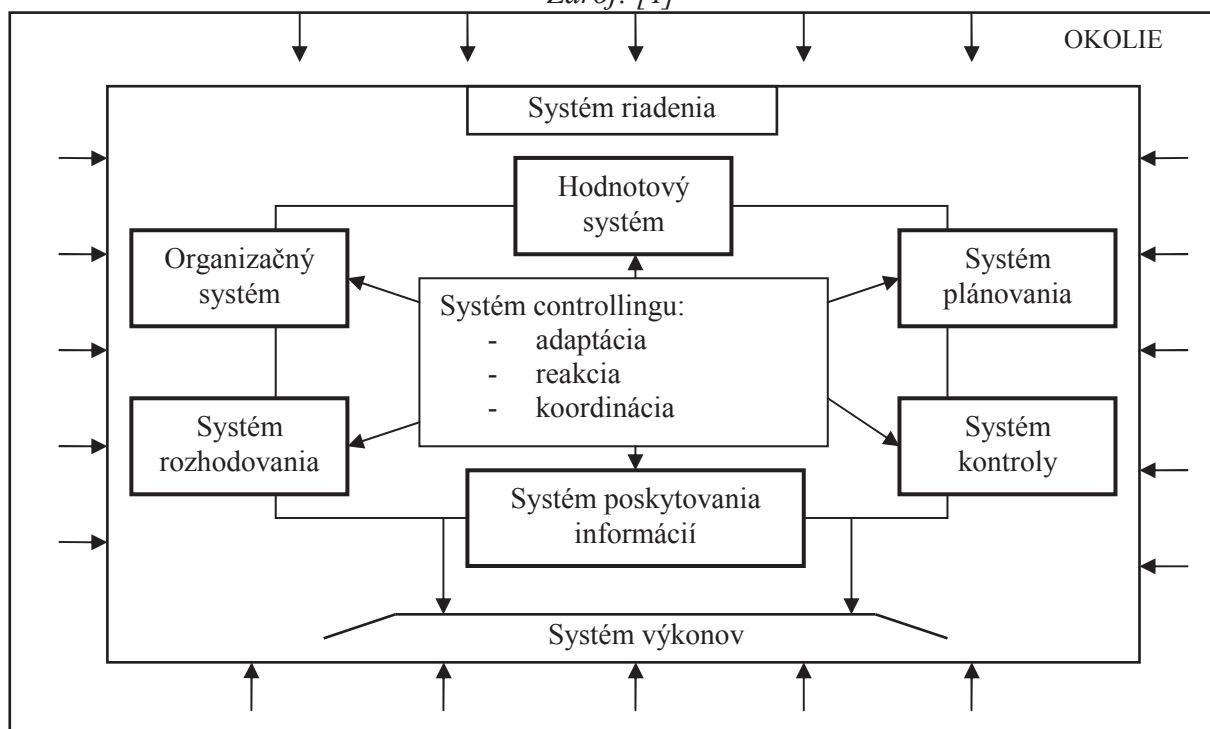
Ciele controllingu sú základom a dôvodom pre vybudovanie systému a funkcií controllingu. Vzhľadom k riadeniu podniku je všeobecným cieľom controllingu prispieť k zabezpečeniu životaschopnosti podniku. Zabezpečenie životaschopnosti zahŕňa nasledujúce ciele riadenia:

- a) zabezpečenie schopnosti adaptácie,
- b) zabezpečenie schopnosti reakcie,
- c) zabezpečenie schopnosti koordinácie.

Ciele controllingu v systéme riadenia znázorňuje bližšie obr. 3.

**Obr. 3:** Ciele controllingu v systéme riadenia

Zdroj: [1]



##### **a) zabezpečenie schopnosti adaptácie:**

controlling má zabezpečiť, že budú vytvorené predpoklady na prispôsobenie sa. Stará sa o poskytnutie informácií o už existujúcich zmenách okolia, respektíve o sprostredkovanie dôležitých údajov o možných budúcich zmenách okolia,

### **b) zabezpečenie schopnosti reakcie**

príspevok controllingu na zabezpečenie schopnosti reakcie spočíva v zavedení informačného a obzvlášť kontrolného systému, ktorý ukazuje vedúcim pracovníkom vzťah medzi plánovaným a skutočným vývojom a umožňuje cieľovo zamerané korektúry vnútorných a vonkajších porúch,

### **c) zabezpečenie schopnosti koordinácie**

koordinácia pomocou manažmentu sa vzťahuje na systém výkonov podniku. Úlohou controllingu je zaručiť koordináciu vytvorením predpokladov na zladenie aktivít jednotlivých podsystémov riadenia v podniku.

Zaistenie uvedených schopností si vyžaduje určité kultúrne a štruktúrne predpoklady v podniku. Jednak musí byť podniková kultúra v zhode so snahou o neustálu flexibilitu, prispôsobenie sa a decentralnú koordináciu. Na druhej strane nesmú neustále zmeny poškodiť štruktúru vývoja a chodu podniku. [1]

## **5 Funkcie controllingu**

Controlling je podsystémom systému riadenia podniku. Preto je možné objasniť účel, úlohu a inštitúciu controllingu pomocou nasledovných funkcií riadenia podniku:

- plánovania,
- rozhodovania,
- koordinácie,
- motivovania,
- informovania
- kontroly.

Za uvedenými aktivitami riadenia podniku stoja tri základné funkcie manažmentu – **lokomócia, súdržnosť a motivácia**. Pod pojmom lokomócia chápeme súbor akcií, ktoré zaisťujú tvorbu, presadzovanie a zabezpečovanie vôle vedúcich pracovníkov. K tomu je nevyhnutná motivácia zamestnancov systému a ich súdržnosť. V rámci toho vykonáva controlling výkony a služby pre riadenie a podporuje manažment pri plnení uvedených úloh.

### **5.1 Podpora riadenia službami pre vedenie**

Služby pre vedenie sú klasické služby, ktoré podporujú manažéra pri plnení jeho úloh. Controlling pritom preberá zodpovednosť za vecne správnu, včasnú a primeranú podporu. Manažér má zodpovednosť za rozhodnutia, rady controllerov buď berie do úvahy, alebo sa nimi neriadi.

Služby riadenia zahrňujú:

- informácie pre vedúcich pracovníkov,
- podporu riadenia pomocou informácií feed-back a feed-forward,
- podnikové ekonomické poradenstvo v špeciálnych otázkach.

Jednotlivé služby môžu byť zahrnuté pod spoločným názvom **informačné funkcie**. Controlling má v tejto oblasti informačnú a poradenskú zodpovednosť a zodpovednosť za transparentnosť v ceste za dosiahnutím cieľa. Do akej miery môže, alebo chce manažér túto podporu využiť závisí na veľkosti podniku, na jeho hospodárskom postavení, personálnom vybavení a na systéme riadenia. V extrémnych prípadoch, ako sú napríklad malé podniky, neexistuje žiadna inštitúcia controllera. Vedúci pracovníci si tu musia ekonomické funkcie služieb zabezpečovať sami, alebo využívajú ponuku služieb z externého prostredia. [1]

## 5.2 Doplnenie riadenia ďalšími výkonmi pre vedenie

Služby pre vedenie spočívajú v aktívnej spolupráci na riadení podniku ako aj na spoluvytváraní podnikových štruktúr. Za toto doplnenie riadenia nesie controller zodpovednosť za obsah aj realizáciu.

Controller dopĺňa riadenie tým, že vykonáva riadiace výkony zahrňujúce:

- vybudovanie a ošetrovanie podnikového ekonomického systému a nástrojov,
- systémovú koordináciu, systém riadenia,
- pri aktívnom spoluvytváraní rozvoja a obnovenia podniku vnášanie myšlienkového vlastníctva controllingu do podnikových rozhodnutí (inovačná funkcia).

Podstatnou úlohou controllingu je koordinácia celého systému riadenia. Konkrétne ide o formovanie koordinácie spájajúcej a tvoriacej systém. Controlling je pritom zodpovedný za ciele a spôsob plnenia týchto koordinačných výkonov.

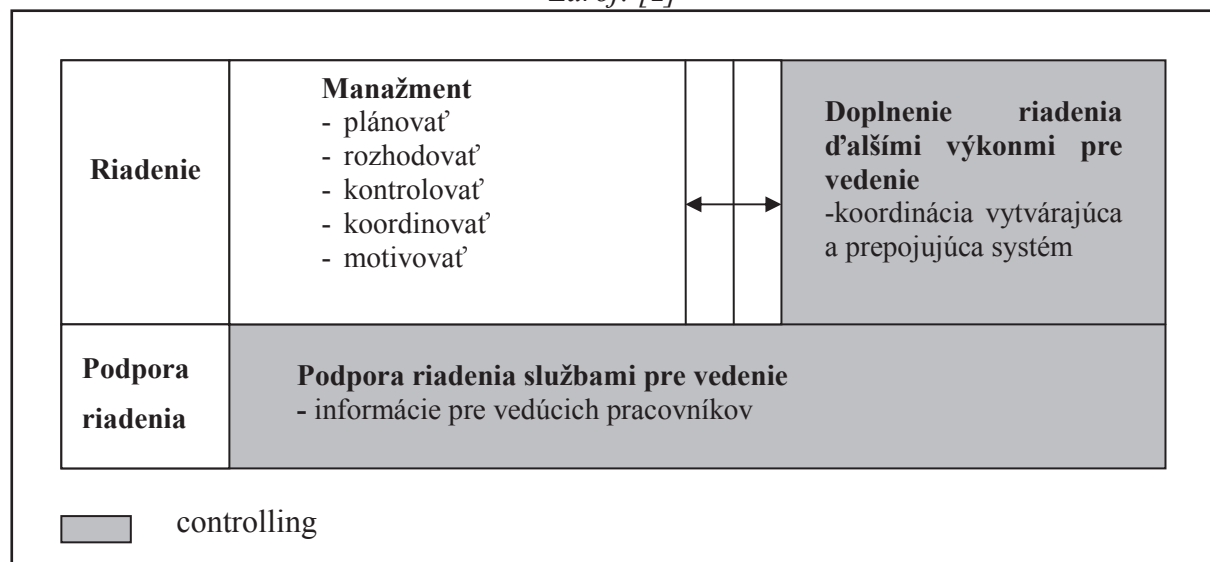
Controllingový systém zaručuje v rámci koordinácie budovanie, ošetrovanie a zladenie metód a nástrojov, ktoré sa používajú v jednotlivých podsystémoch riadenia. Zodpovednosť controllingu spočíva v tom, že dokáže potrebu rozvoja systému, vyvolá jeho splnenie a poskytne prípadne odbornú pomoc pri odstraňovaní deficitov. V praxi sa funkcia tvorby sústreďuje najmä na podsystémy riadenie blízke controllingu, informačný, plánovací a kontrolný systém.

Rozsah a spôsob doplnenia riadenia prevzatím riadiacich úloh pomocou controllingu závisí na spôsobe a veľkosti podniku, štýle riadenia a historickom vývoji controllingu v podniku. [1]

Doplnenie manažmentu výkonmi a službami controllingu znázorňuje obr. 4.

**Obr. 4:** Doplnenie manažmentu výkonmi a službami controllingu

Zdroj: [2]



## Záver

Controlling dopĺňuje a integruje manažment ako v koncepčnom a funkčnom zmysle, tak aj v personálnom zmysle. Pomocou controllingovej filozofie a infraštruktúry možno dostať pod kontrolu komplexnosť riadenia podniku, čo vysvetľuje mimoriadny úspech a veľký dopyt po controllingu v hospodárskej praxi.



## **Literatúra**

- [1] BARAN, D. 2002. Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Vydavateľstvo STU, Bratislava, s.
- [2] ESCHENBACH, R., 2004: Controlling. Aspi Publishing, Praha, s.
- [3] FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, L., 1998: Vnútropodnikový controlling. Elita, Bratislava, s.
- [4] KUPKOVIČ, M. ,2003: Podnikové hospodárstvo. SPRINT, Bratislava, s.

## **Summary**

Dušan Baran

## **Controlling firms conception**

The management is aimed at objectives. The comparison of the plan and reality as well as the subsequent analysis of deviations provide important information for the management. However, this feed-back helps only to register the state which already occurred and the emergence of which could be prevented only in the past. Since the knowledge of what was necessary to do in the past can not be in most cases applied to remove the deviations, controlling must not linger on the analysis of the past state. The analysis should serve only as a basis for the preparation of measures for the future period. Hence controlling strives for the feed-forward. Nowadays the enterprise environment is marked by wide range of problems which can be solved with usual methods only with great difficulties. New concepts, tools, methods and technics are used more frequently in order to increase the yield and financial strength of the company. Mainly to reach the two most important aims that is profitability and the liquidity. Very important tool which helps enterprises to solve these problems, and in this way ensure longlasting successful existence of the company, is controlling.

## **Recenzent/Reviewer:**

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
Tomas Bata University in Zlín  
Faculty of Management and Economics  
Mostní 5139  
760 01 Zlín, Czech Republic  
*E-Mail:* [pavelkova@fame.utb.cz](mailto:pavelkova@fame.utb.cz)