

OBSAH

ÚVOD	5
1 VZNIK A TEORETICKÉ VYMEDZENIE CONTROLLINGU	9
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ CONTROLLINGU.....	10
1.1.1 Controlling v anglosaských krajinách.....	10
1.1.2 Controlling v nemecky hovoriacich krajinách.....	11
1.1.3 Implementácia controllingu v Slovenskej a Českej republike	13
1.2 TEORETICKÉ VYMEDZENIE A DEFINÍCIA CONTROLLINGU	15
2.1.1 Charakteristika tvrdých systémov	21
2.1.2 Charakteristika mäkkých systémov	22
2.2 SYSTÉM MANAŽMENTU A CONTROLLING	23
2.2.1 Dispozitívne funkcie manažmentu.....	26
2.2.2 Procesné funkcie manažmentu.....	27
2.2.3 Základný riadiaci algoritmus	28
2.2.4 Základné riadiace prvky.....	29
2.3 PRÍSTUPY MANAŽÉROV Z PRAXE	30
2.4 CONTROLLING AKO PODPORA MANAŽMENTU PODNIKU.....	33
2.5 CONTROLLING AKO PODSYSTÉM MANAŽMENTU PODNIKU	34
2.5.1 Ciele controllingu.....	36
2.5.2 Funkcie controllingu	37
2.5.2.1 Základné funkcie controllingu	37
2.5.2.2 Ďalšie funkcie controllingu	38
2.6 KONCEPCIE CONTROLLINGU	44
2.6.1 Konceptia controllingu zameraná na účtovníctvo	46
2.6.2 Konceptia controllingu zameraná na informácie	46
2.6.3 Konceptia controllingu zameraná na systém manažmentu	47

2.6.4	Koncepcia controllingu orientovaná na plánovanie a kontrolu	47
2.6.4	Koncepcia controllingu orientovaná na koordináciu	48
3	ČASOVÉ DIMENZIE CONTROLLINGU	50
3.1	STRATEGICKÝ CONTROLLING	50
3.2	OPERATÍVNY CONTROLLING	52
3.2.1	Nástroje operatívneho controllingu.....	54
3.3	STRATEGICKÝ VERSUS OPERATÍVNY CONTROLLING	56
4	ORGANIZAČNÉ A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE CONTROLLINGU V PODNIKU	57
4.1	ORGANIZAČNÉ ZABEZPEČENIE CONTROLLINGU V PODNIKU.....	57
4.1.1	Štábne začlenenie controllingu do organizačnej štruktúry riadenia podniku	58
4.1.2	Líniové začlenenie controllingu do organizačnej štruktúry riadenia podniku.....	59
4.1.3	Začlenenie controllingu podľa princípu dotted-line do organizačnej štruktúry riadenia podniku.....	60
4.1.4	Využitie externého controllera.....	62
4.2	PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE CONTROLLINGU V PODNIKU.....	63
5	CONTROLLING NÁKLADOV	66
5.1	CHARAKTERISTIKA NÁKLADOV PODNIKU	66
5.1.1	Členenie nákladov.....	66
5.1.1.1	Druhové členenie nákladov	67
5.1.1.2	Členenie nákladov podľa miesta vzniku	69
5.1.1.3	Výkonové členenie nákladov	69
5.1.1.4	Kalkulačné členenie nákladov.....	70
5.1.1.5	Členenie nákladov v závislosti od objemu produkcie.....	70
5.2	VÝNOSY A ICH ČLENENIE	72
5.3	VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA.....	73
5.4	NÁSTROJE A METÓDY CONTROLLINGU NÁKLADOV	74
5.4.1	Nástroje controllingu nákladov.....	74

5.4.2	Metódy kalkulovania s nákladmi	75
5.4.2.1	Metódy kalkulovania s úplnými nákladmi	75
5.4.2.2	Metóda kalkulovania s neúplnými nákladmi	76
5.4.2.3	Metóda štandardných nákladov	77
5.4.2.4	Metóda kalkulovania nákladov prostredníctvom aktivít	79
5.4.3	Vnútropodnikové účtovníctvo ako nástroj controllingu nákladov	84
5.4.3.1	Finančné účtovníctvo	84
5.4.3.2	Vnútropodnikové účtovníctvo	85
5.4.3.3	Manažérske účtovníctvo	87
6	FINANČNÝ CONTROLLING	90
6.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH FINANCIÍ	90
6.2	FINANCOVANIE PODNIKU	96
6.2.1	Finančné potreby podniku	97
6.2.2	Finančné zdroje podniku	99
6.2.3	Finančné rozhodovanie podniku	101
6.2.4	Základné kategórie využívané pri finančnom manažmente podniku	103
6.2.4.1	Výsledok hospodárenia podniku	104
6.2.4.2	Peňažné toky hotovostí (cash flow)	104
6.2.4.3	Úrok a úroková miera	105
6.2.4.4	Časová hodnota peňazí	106
6.2.4.6	Náklady alternatívnych príležitostí	110
6.3	TEORETICKÉ VYMEDZENIE FINANČNÉHO CONTROLLINGU	110
6.3.1	Funkcie finančného controllingu	111
6.3.2	Organizačné začlenenie finančného controllingu	112
6.4	ČLENENIE FINANČNÉHO CONTROLLINGU	114
6.4.1	Controlling pracovného kapitálu	115
6.4.1.1	Controlling pohľadávok	115

6.4.1.2	Controlling zásob	121
6.4.1.3	Prístupy pri riadení zásob	123
6.4.1.4	Ukazovatele zásob	124
6.4.1.5	Metódy optimalizácie zásob	126
6.4.2	Controlling priebežnej likvidity	128
6.4.2.1	Zabezpečenie dennej likvidity	129
6.4.2.2	Finančná dispozícia	130
6.4.3.1	Controlling krátkodobých prebytkov likvidity	132
6.4.4	Finančné plánovanie	133
6.4.4.1	Obsah a tvorba súhrnného finančného plánu	135
6.4.4.2	Časová koordinácia	135
6.4.5	Finančná kontrola	136
6.4.5.1	Proces finančnej kontroly	137
6.4.5.2	Stanovenie kontrolných veličín	138
6.4.5.3	Zabezpečenie odchýlok	139
6.4.5.4	Analýza odchýlok	139
6.4.5.5	Komunikácia odchýlok	140
7	CONTROLLING REÁLNYCH INVESTÍCIÍ	141
7.1	CONTROLLING REÁLNYCH INVESTÍCIÍ V PRÍPRAVNEJ FÁZE	142
7.1.1	Časový priebeh kontroly	142
7.1.2	Optimálny investičný rozpočet	143
7.1.3	Hodnotenie investičných projektov	144
7.1.3.1	Odhad cash flow	144
7.1.3.2	Metódy hodnotenia reálnych investícií	146
7.1.4	Investičný plán ako nástroj controllingu reálnych investícií	148
7.2	CONTROLLING REÁLNYCH INVESTÍCIÍ VO FÁZE REALIZÁCIE	149
7.3	CONTROLLING REÁLNYCH INVESTÍCIÍ VO FÁZE	150

VYUŽÍVANIA INVESTÍCIÍ.....	150
8 IMPLEMENTÁCIA CONTROLLINGU V PODNIKOVEJ PRAXI.....	152
ZÁVER.....	157
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	158

Prof. Ing. Ľubomír Krišto, PhD.

CONTROLLING

Vydala Slovenská technická univerzita v Bratislave v Nakladateľstve STU
Bratislava, Vážňovej 5, 814 05

Monografia

157 strán, 40 obrázkov, Bratislava, 99,374 A4, 10,560 A5, náklad 500
výtlačkov, 1. vydanie, edičné číslo 5734, časť Nakladateľstva STU v Bratislave,

2009-2013

ISBN 978-80-227-4332-3