



Študentská vedecká aktivita

Finančný kontroling a jeho zavádzanie v podmienkach neziskových organizácií

Bc. Markéta Babišová

Sekcia: Verejná ekonomika a regionálny rozvoj

Konzultant: Ing. Gabriela Vaceková, PhD.

Banská Bystrica
2012

OBSAH

Úvod	2
1. Kontroling	3
1.1. Kontroling v neziskových organizáciách	4
2. Finančný kontroling	6
2.1. Kontroling pracovného kapitálu.....	7
2.1.1. Kontroling pohľadávok	8
2.1.2. Kontroling zásob	8
2.2. Kontroling priebežnej likvidity	9
2.3. Kontroling krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity	10
2.4. Finančné plánovanie a kontrola	10
3. Zavádzanie finančného kontroingu	11
3.1. Zavádzanie finančného kontroingu podľa Eschenbacha	13
3.2. Zavádzanie finančného kontroingu v podmienkach neziskových organizácií ..	14
Záver	17
Zoznam použitej literatúry	18
Prílohy	20

Úvod

Témou práce je Finančný kontroľing a jeho zavádzanie v podmienkach neziskových organizácií. Cieľom práce je poukázať na finančný kontroľing ako jednu z moderných metód riadenia a na možnosti jeho zavádzania ako projektu v podmienkach neziskového sektora. Myslíme si, že je nevyhnutné aplikovať vybrané kontroľingové nástroje, ktoré sa bežne využívajú v ziskovom sektore na podmienky neziskových organizácií (Vaceková, 2011). V záujme dlhodobej udržateľnosti by mali organizácie prejsť na moderné metódy riadenia, pričom v súčasných zložitých ekonomických podmienkach sa nevyhnutným základom úspešnosti stáva práve kontroľing (Kuvíková – Vaceková, 2010).

V prvej kapitole práce sa venujeme charakteristike kontroľingu, jeho významu a definícii. Na základe štúdie Webera a Hamprechta (1995) si priblížime úlohy a možnosti kontroľingu v neziskovom sektore. Vzhľadom na udomácnenie sa pojmov „controlling“ a „controller“ v domácej vedeckej a odbornej literatúre budeme v práci používať ich slovenskú transkripciu ako kontroľing a kontrolér.

Druhá kapitola práce sa zaoberá predmetom práce finančným kontroľingom. Definujeme v nej finančný kontroľing a stručne popisujeme jednotlivé nástroje finančného kontroľingu. Je nutné podotknúť, že teoretické východiská týkajúce sa finančného kontroľingu a jeho nástrojov sú prevzaté zo ziskového sektora, tzn. prevažne z podnikovej literatúry. Finančný kontroľing tvorí jednu z najdôležitejších častí kontroľingu, jeho význam spočíva hlavne v tom, že znižuje riziko, odhaľuje úzke miesta, určuje vývoj finančných ukazovateľov, zabezpečuje finančnú rovnováhu a je základom pre úspešný rast organizácie.

Posledná kapitola práce poukazuje na zavedenie finančného kontroľingu ako projektu v podmienkach neziskového sektora. Teóriu sme prebrali z učenia Rolfa Eschenbacha a následne ju aplikovali na neziskový sektor.

1. Kontroľing

Pojem „controlling“ je anglického pôvodu odvodený od slovesa „to control“. Jeho preklad je problematický, pretože v slovníkoch sa vyskytuje mnoho jeho významov. Najčastejšie môžeme v literatúre nájsť chápanie pojmu kontroľing v dvojakom význame. Po prvé vo význame riadiť, ovládať, mať pod kontrolou a po druhé vo význame kontroľovať, preverovať (Freiberg, 1996).

Kontroľing sa objavil v ekonomickej teórii a praxi na konci 19. storočia v Spojených štátoch amerických, ale vyformoval sa až v 30. rokoch 20. storočia, keď sa osamostatnila funkcia kontroléra (Gúčik – Patúš – Šebová, 2007, s. 3). Z USA sa dostal kontroľing do Európy, po druhej svetovej vojne sa rozvinul predovšetkým v Nemecku (Sládek – Valentová, 2006, s. 11). V Československu bol známy ucelený systém organizačných, rozpočtovníckych, účtovníckych a kalkulačných zásad, ktorý zaviedol v 30. rokoch vo svojich organizáciách Tomáš Baťa. Tento systém by zodpovedal požiadavkám, ktoré v súčasnosti kladieme na kontroľing. Na Slovensku začal kontroľing uplatňovať v praxi až po roku 1989, a to najmä v podnikoch so zahraničnou majetkovou účasťou (Gúčik, 2007). V súčasnosti sa kontroľing rozšíril do väčšiny vyspelých štátov, do širokého okruhu podnikateľských subjektov, ktoré využívajú kontroľing najmä na skvalitnenie riadenia s cieľom zabezpečiť úspech v podnikaní.

V odbornej literatúre existuje mnoho definícií kontroľingu. Pri vymedzení kontroľingu sa autori často rozchádzajú a definujú ho z rôznych hľadísk. Pre potreby práce sme vybrali definíciu kontroľingu podľa R. Mannoma a E. Mayera, ktorá patrí medzi najvýstižnejšie. R. Mannom a E. Mayer charakterizujú kontroľing ako „metódu úspešného podnikania, ktorá pomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabraňuje prekvapeniam a v prípade, že sa objaví nebezpečenstvo, ktoré si vyžaduje prijať v riadení účinné opatrenia na jeho elimináciu, včas rozsvieti červenú“ (Mannom, Mayer In Gúčik, Patúš, Šebová, 2007, s. 6).

Na základe preštudovania mnohých definícií kontroľingu, Foltínová a Kalafutová (1998, s.10) uvádzajú tieto zhrnutia:

- kontroľing ovláda podnik, má ho pod kontrolou tak, že včas signalizuje existenčnú krízu a robí opatrenia na jej zabránenie,
- kontroľing nie je kontrola,
- kontroľing znamená „mať pod kontrolou“

- kontroling je aktívne riadenie, t.j. riadenie orientované do budúcnosti.

Pri uplatňovaní kontrolingu v organizáciach treba brať do úvahy vecný a časový horizont jeho fungovania. Z tohto hľadiska rozoznávame strategický a operatívny kontroling. Relatívne samostatné subsystémy kontrolingu organizácie, ktoré sú súčasťou operatívneho kontrolingu, tvoria vnútropodnikový, finančný a investičný kontroling. V práci sa budeme venovať predmetu práce a to finančnému kontrolingu.

1.1. Kontroling v neziskových organizáciách

Zatiaľ čo v súkromnom sektore sa stal kontroling neodmysliteľnou súčasťou organizácie, v neziskovom sektore sa neprihliadalo k používaniu kontrolingových nástrojov ešte dlho po ich objavení. Skutočnosť, že neziskové organizácie dostávajú od spoločnosti menej finančných prostriedkov, vedie k tomu, že sú v rastúcej miere nútené svoju existenciu neustále obhajovať a to vedie k otváraniu neziskového sektora k ideám kontrolingu (Horváth, 2003).

V štúdií Webera a Hamprechta (1995) bol skúmaný stav a možný smer vývoja kontrolingu v neziskovom sektore v nemecky hovoriacich krajinách. V tejto štúdií autori zistili, že poznatky o úlohách a možnostiach kontrolingu, ukazujú na stav, ktorý je porovnateľný s priemyslom. Nasledujúca tabuľka poukazuje na výsledok šetrenia podľa Webera a Hamprechta z roku 1995.

Tabuľka č 1. : Porozumenie kontrolingu v neziskovom sektore

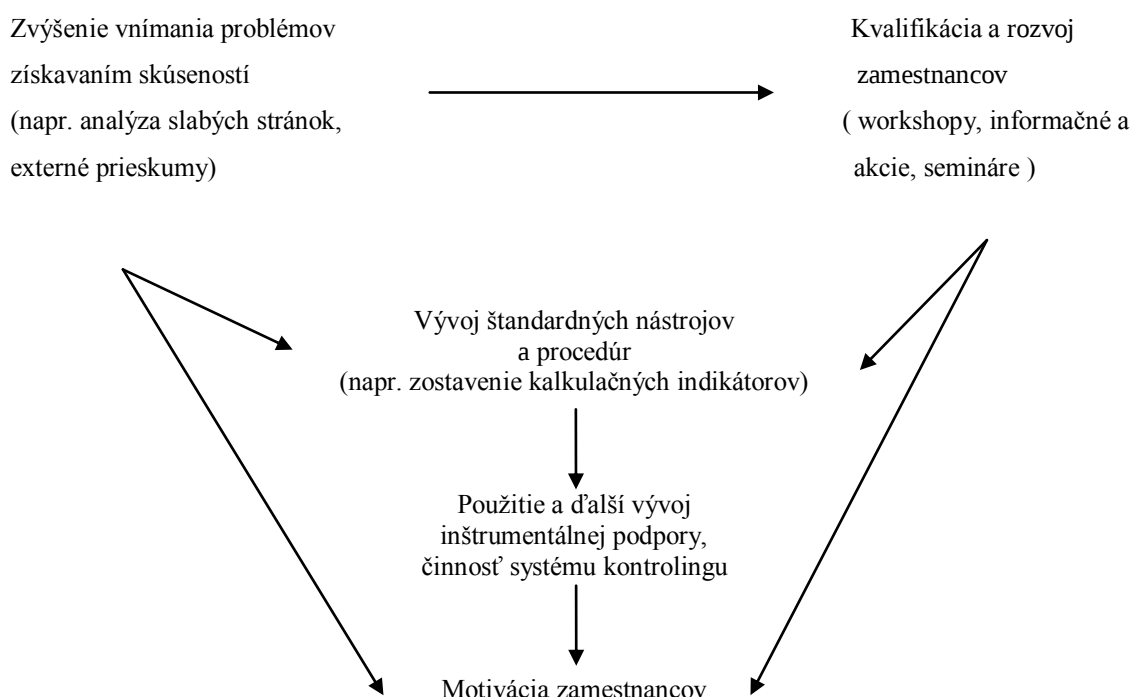
Silný súhlas	Slabý súhlas
• kontroling podporuje vedenie • kontroling musí tiež zohľadniť organizáciu a riadenie zamestnancov • kontroling kladie dôraz na kontrolu a ciele plánov • kontroling je spolupráca medzi kontrolérom a vedúcim v línii • kontrolér zaisťuje konzistentné plánovanie orientované na výsledok	• kontroling je nové pomenovanie toho, čo v našej inštitúcii už dávno robíme • kontroling môžeme chápať ako rozšírené účtovníctvo • kontroling je to, čo robí kontrolér • kontroling to má u nás ťažké, pretože v dôsledku legislatívnych nariadení máme malý priestor na podnikanie • zaviesť kontroling znamená rozlúčiť sa s predpismi a pravidlami • kontroling sa do našej inštitúcie nehodí, pretože nechceme dosahovať žiadnych výnosov

Prameň: WEBER, HUMPRECHT, Controlling in Non-Profit-Organisationen, in Controlling 7, 1995, s.130

V rámci štúdie sa tiež zistilo, aké výsledky sú očakávané od zavedenia kontrolingu v neziskovom sektore. Najčastejšie bolo uvádzané zvýšenie priehľadnosti smerom

dovnútra, zaistenie profesionálneho ekonomického vedenia, znižovanie nákladov dosahované efektívnou kontrolou a zabezpečenie prežitia aj pri poklese príspevkov. Najväčšou prekážkou pre controlling je nedostatok personálnych a vedomostných zdrojov (Horváth, 2003).

Východiskovým bodom pri zavádzaní controllingu v neziskovom sektore by malo byť vybudovanie strategického plánovania, zlepšovanie orientácie na zákazníkov a analýza interných výkonových procesov. Na nasledujúcom obrázku č. 1 môžeme vidieť možný priebeh vývoja controllingu v neziskovom sektore.



Obrázok č. 1: Možná cesta vývoja controllingu v neziskovom sektore

Prameň: WEBER, HUMPRECHT, Controlling in Non-Profit-Organisationen, in Controlling 7, 1995, s.130

Na začiatku zavádzania controllingu stojí analýza vnútorných a vonkajších podmienok organizácie neziskového sektora. Dôležitú úlohu v zavádzaní controllingu zohrávajú zamestnanci. Zamestnanci organizácie získavajú potrebnú kvalifikáciu a oboznamujú sa s controllingom, získavajú nové poznatky, informácie, ktoré uplatňujú vo svojej organizácii. Nasleduje vývoj controllingových nástrojov, ktoré sú najvhodnejšie pre neziskovú organizáciu, ich následné použitie a ich následná inovácia v rámci kontroly a prehodnocovania controllingových nástrojov. Dôležitú úlohu pri zavádzaní controllingu majú zamestnanci a to nie len z hľadiska kvalifikácie a získavania informácií, ale predovšetkým motivácie zamestnancov. Motivácia

zamestnancov v organizáciách neziskového sektora je jedným z najdôležitejším faktorom zavádzania kontroľingu. Bez motivácie vedúcich pracovníkov, zamestnancov neziskovej organizácie, nemôže byť zavedenie kontroľingu účinné.

Tiež tu platí, že prednosť majú jednoduché riešenia pred nákladnými, pretože veľké náklady na zavedenie perfektného systému môžu ohroziť motiváciu ľudí (Horváth, 2003).

2. Finančný kontroling

Po zhrnutí teoretických poznatkov, ktoré sa týkajú finančného kontroľingu, môžeme konštatovať, že autori majú na danú problematiku približne rovnaký názor a vychádzajú predovšetkým z učenia Františka Freiberga.

Freiberg (1996, s.15) charakterizuje finančný kontroling ako „subsystém podnikového kontroľingu, ktorého cieľom je zabezpečovať likviditu a tým aj finančnú stabilitu (rovnováhu) podniku“.

Finančný kontroling podľa Šebovej (2007, s. 103) „upozorňuje na problémy, vysieľa varovné signály a dáva odporúčania, na základe ktorých riadiaci pracovníci organizácie rozhodujú“. Pod finančným kontroľingom chápeme najmä riadenie peňažných tokov navonok podniku, t.j. zabezpečenie jeho likvidity. Cieľom finančného kontroľingu je zabezpečenie finančnej rovnováhy organizácie v každom okamihu, pri súčasnom zohľadnení cieľov likvidity a rentability.

„Funkčnosť finančného kontroľingu je predovšetkým daná kvalitou používaných kontroľingových nástrojov, metód a techník, konzistencie plánovacích a kontrolných mechanizmov a kvalitou informačných systémov (Foltínová, 1998, s. 37)“. Upozorňuje nás na problémy, vysieľa nám signály a dáva odporúčania, na základe ktorých môžu riadiaci pracovníci organizácie rozhodovať. Úlohou finančného kontroľingu je riadenie finančných prostriedkov, ktoré sú potrebné na krytie platieb vznikajúcich v procese činnosti organizácie.

Funkcie finančného kontroľingu možno rozdeliť do troch základných skupín (Freiberg, 1996, s. 16):

- získavanie finančných zdrojov,
- správu finančných zdrojov,
- použitie finančných zdrojov.

Každá z týchto funkcií finančného kontroľingu prechádza jednotlivými fázami procesu riadenia plánovaním, realizáciou, analýzou odchýlok, kontrolou a riadením.

Vollmuth (1990) ako hlavné úlohy finančného kontroľingu uvádza včasné objasňovanie finančných slabých a silných stránok organizácie, včasné prognózy finančných obmedzení, jasné stanovenie zásad financovania, preventívne opatrenia k zaisteniu platobnej schopnosti a finančnej rovnováhy.

Vravec (2010, s. 2) člení finančný kontroľing na kontroľing pohľadávok, zásob, priebežnej likvidity a kontroľing krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity. My sa prikláňame v práci k členeniu Freiberga (1996) a Barana (2001), ktorý člení finančný kontroľing na:

- kontroľing pracovného kapitálu (kontroľing pohľadávok, kontroľing zásob),
- kontroľing priebežnej likvidity,
- krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity,
- finančné plánovanie a
- finančnú kontrolu.

Oproti členeniu Vravca (2010), Freiberg (1996) a Baran (2001) pridávajú ako nástroje finančného kontroľingu finančné plánovanie a finančnú kontrolu. Jednotlivé zložky finančného kontroľingu stručne priblížime v ďalších podkapitolách práce.

2.1. Kontroľing pracovného kapitálu

„Medzi hlavné úlohy finančného kontroľingu patrí riadenie procesu využívania kapitálu, pretože vhodný spôsob využívania kapitálu je hlavným predpokladom finančnej a ekonomickej stability organizácie“ (Šebová, 2007).

Pracovný kapitál, teda kapitál, ktorý „pracuje“ tvoria pohľadávky, zásoby a finančný majetok (Freiberg, 1996). Je viazaný v obežnom majetku organizácie.

Ďalšou úlohou finančného kontroľingu je stanoviť optimálny objem zásob, pohľadávok a finančného majetku (Šebová, 2007). Vyššie objemy pracovného kapitálu môžu urobiť život organizácii pohodlnejším, ale zároveň môžu predstavovať drahý a zbytočný luxus. Poukazuje na určité negatívne a pozitívne účinky spojené s určitou úrovňou pracovného kapitálu. Naopak nízke objemy pracovného kapitálu vedú síce k úspore nákladov, ale na druhej strane zvyšuje nároky na jeho riadenie a spôsobuje menšiu pružnosť podniku, čím vedie k väčšej zraniteľnosti. Každý posun

v úrovni pracovného kapitálu ovplyvňuje zisk, cash-flow a mieru rizika aktivít organizácie (Freiberg, 1996).

Riadenie pracovného kapitálu musí riešiť v jednotlivých organizáciách zásadné otázky a to koľko prevádzkového kapitálu organizácia potrebuje, aká je optimálna štruktúra aktív a z akých finančných zdrojov by mal podnik potrebný kapitál získať (Šatanová, 2010, s. 55). Na tie mu odpoveď dávajú kontroľing pohľadávok a kontroľing zásob, z ktorých sa kontroľing pracovného kapitálu skladá.

2.1.1. Kontroľing pohľadávok

Základnou úlohou kontroľingu pohľadávok je určiť optimálnu sumu pracovného kapitálu, ktorá má byť viazaná v pohľadávkach organizácie. Hľadanie optimálnej výšky pohľadávok nie je ľahké, pretože každý posun v ich objeme pôsobí nielen na predaj a zisk, ale okrem iného ovplyvňuje aj cash flow a riziká strát z neuhradených pohľadávok (Freiberg, 1996).

V organizáciách neziskového sektora pohľadávky netvoria podstatnú časť krátkodobého majetku. Najčastejším spôsobom úhrady za poskytnuté služby, ktoré neziskové organizácie najčastejšie poskytujú je platba v hotovosti, prevodom na účet alebo príspevkom na úhradu.

Súčasťou kontroľingu pohľadávok je aj úverová politika organizácie. Súčasťou kontroľingových postupov v oblasti riadenia pohľadávok je hodnotenie pozitívnych a negatívnych dopadov obchodnej úverovej politiky na obrat, pohľadávky, náklady kapitálu a riziká strát z nedobytných pohľadávok (Baran, 2001).. Vo fáze riadenia a sledovania už existujúcich pohľadávok je kontroľingová aktivita zameraná na súbor činností, pri ktorých sa využívajú ukazovatele obrátky pohľadávok, doby obratu pohľadávok, dobu splácania záväzkov a ďalšie.

2.1.2. Kontroľing zásob

Zásoby podľa účtovnej osnovy delíme na materiál, zásoby vlastnej výroby a tovar. V neziskových organizáciách za zásoby považujeme materiál na sklade (napr. kancelárske, hygienické potreby, čistiace prostriedky, suroviny na prípravu jedál ...), drobný hmotný majetok, o ktorom účtovná jednotka rozhodla, že nie je investičným majetkom, výrobky ako predmety vlastnej výroby a tovar, ktorý organizácia nakupuje s cieľom ďalšieho predaja.

Problematika kontroingu zásob je relatívne zložitá, pretože ovplyvňuje priamo alebo nepriamo viaceré funkcie v organizácii. Kontroling zásob sa zaoberá pozitívnymi a negatívnymi účinkami spojených so stavom zásob a tieto účinky neustále vyvažuje. Na jednej strane zásoby vyvolávajú pozitívne efekty, ale na druhej strane držanie zásob môže spôsobiť vznik dodatočných nákladov, ktoré v mnohých prípadoch ovplyvňuje pozitívne efekty (Baran, 2001). Cieľom je preto optimalizácia zásob. Množstvo a štruktúra zásob má vplyv na likviditu organizácie. Dôležitými aktivitami kontroingu zásob je ich monitorovanie a kontrola. Na tento účel sa v praxi používajú ukazovatele efektívnosti zásob, a to ukazovateľ obrázky zásob a ukazovateľ doby obratu zásob (Šebová, 2007).

2.2. Kontroling priebežnej likvidity

Hlavným cieľom finančného kontroingu je zabezpečenie likvidity organizácie a tým aj finančnej stability (Freiberg, 1996, s.15). Predpokladom zachovania likvidity je podľa Barana (2001, s. 63) vybilancovanie príjmov a výdavkov v krátkodobom a dlhodobom časovom horizonte. Toto vybilancovanie príjmov a výdavkov sa realizuje pomocou finančných plánov a ich následnej kontroly. Ak likvidné finančné prostriedky chýbajú, brzdí sa rozvoj organizácie a znižuje sa jeho kredit. Finančné prostriedky, ktoré sa nevyužívajú, predstavujú stratu ušlých príležitostí.

Likviditu organizácie nám sprostredkovávajú ukazovatele likvidity. Podmienkou každodennej likvidity je, aby platobná sila daného dňa bola väčšia, ako výdavky splatné v danom dni. Pre splnenie tejto podmienky organizácia využíva dispozíciu peňažných prostriedkov. Peňažné dispozície sú dôležitým nástrojom riadenia dennej likvidity organizácie (Volčko, 2003). Pri spracovaní peňažnej dispozície je potrebné poznať stav finančných prostriedkov na začiatku obdobia, príjmy obdobia a výdavky obdobia. Za obdobie sa spravidla pokladá jeden deň, ale organizácia si môže určiť ľubovoľný časový interval (Baran, 2001), čo môže byť nápomocné predovšetkým v neziskových organizáciách, kde príjmy a výdavky sa neuskutočňujú každý deň.

Hlavné zásady, ktorými by sa organizácia pri riadení priebežnej likvidity mala riadiť sú vyhýbať sa omeškaniu pri úhradách záväzkov, optimálne využívať úverové limity, nedovoľovať prekročiť úverové rámce a zabraňovať stratám z nečinnosti peňažných prostriedkov (Freiberg, 1996).

2.3. Kontroling krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity

Kontroling krátkodobých prebytkov a schodkov likvidity rieši otázku použitia dočasne voľných finančných prostriedkov (Volčko, 2003). Na základe prehľadu o budúcom vývoji salda likvidity upozorňuje finančný kontroling na vzniknuté schodky alebo prebytky likvidity a ponúka riešenia tak, by smerovali k zhodnoteniu prebytkov likvidity alebo k zabezpečeniu dostatočných zdrojov na krytie schodkov likvidity (Šebová, 2007).

Z finančného hľadiska je výskyt prebytkov likvidity pozitívnym javom. Dostatok likvidných finančných prostriedkov umožňuje organizácii bez problémov plniť si svoje záväzky, pričom jej zostávajú voľné finančné zdroje pre ďalšie aktivity organizácie. Nevyužívané peňažné prostriedky, ktoré ležia nečinne na bežnom účte predstavujú pre organizáciu stratu ušlých príležitostí z investovania (Volčko, 2003). Freiberg (1996, s. 56) uvádza tieto riešenia prebytkov likvidity ako ponechanie peňažných prostriedkov na bežnom účte, vloženie prebytkov na termínovaný vklad, investovanie do úverových a majetkových cenných papierov a použitie prebytkov na podporu predaja, predčasnú úhradu záväzkov. V prípade krátkodobého deficitu peňažných prostriedkov môže organizácia reagovať týmito spôsobmi a to rozpustiť rezervy likvidity, získať krátkodobé externé zdroje, urýchliť príjmy a oneskoriť výdavky alebo získať zdroje úpravou plánov organizácie. Šebová (2007) uvádza, že základným cieľom finančného kontrolingu pri riadení krátkodobých schodkov likvidity je zabezpečenie finančného krytia pri minimálnych nákladoch.

2.4. Finančné plánovanie a kontrola

Plánovanie je dôležitý proces rozhodovania, pri ktorom sa formulujú budúce parametre činnosti organizácie. Finančné plánovanie je rozhodovanie o spôsobe získavania kapitálu, jeho investovaní a o peňažnom hospodárení. Výsledkom je finančný plán, ktorý je nástrojom na zabezpečenie finančnej rovnováhy (Baran, 2001).

Posledným členením v rámci finančného kontrolingu sa stretávame s finančnou kontrolou, ktorá je súčasťou procesu riadenia každej činnosti. Je to kontrola priebehu a výsledkov finančnej činnosti organizácie. Zisťuje odchýlky a ich príčiny a poskytuje informácie, na základe ktorých sa navrhujú opravné opatrenia k zabezpečeniu plánovaných cieľov alebo sa upravuje už vyššie spomínaný finančný plán (Volčko, 2003).

3. Zavádzanie finančného kontroľingu

V tejto časti práce budeme vychádzať z príspevku od Bednárovej (2008) a učenia Rolfa Eschenbacha (2000), ktorý opisujú zavádzanie kontroľingu a finančného kontroľingu v malých a stredných podnikoch. My sa budeme v práci snažiť tieto postupy modifikovať a aplikovať na podmienky neziskového sektora v Slovenskej republike.

Pri využívaní metód finančného kontroľingu je potrebné rozlišovať medzi aplikáciou finančného kontroľingu do fungujúcej organizácie a do novovznikajúcej organizácie. V organizácii, ktorá funguje dobre, bude ťažšie presvedčiť zamestnancov a riadiacich pracovníkov o potrebe zmien v systéme riadenia. V takom prípade musíme predovšetkým poukazovať na výhody, ktoré zavedenie finančného kontroľingu prináša. Aby sa predchádzalo nedorozumeniam a konfliktom, ktoré by mohli v organizácii vzniknúť, je nevyhnutné dopredu jasne vymedziť, aké miesto bude mať kontrolér, osoba zodpovedajúca za oblasť finančného kontroľingu a aké budú jeho zodpovednosti, úlohy a kompetencie. V novovzniknutej organizácii najväčšie problémy súvisia s rizikom zlého odhadu vnútorného vývoja organizácie a stanovenia požiadaviek na kontroléra. Organizácia dopredu nemôže vedieť, v ktorej oblasti bude mať najväčšie problémy, a tým pádom na ktorú oblasť by mala upriamiť svoju pozornosť. Výhodou finančného kontroľingu novovznikajúcej organizácie je, že je už začlenený do systému kontroľingu a nemusí sa vytvárať postup koncepcie jeho aplikácie do organizácie (Baran, 2001).

Bednárová (2008) uvádza niekoľko hlavných dôvodov pre aplikáciu kontroľingu do organizácií. Jedným z nich je, že kontroľing je schopný presne popísať skutočný jav, v ktorom sa momentálne organizácia nachádza, vie zosúladiť všetky informácie, ktoré má organizácia k dispozícii, zozbierať všetky údaje z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia. Kontroľing je nápomocný aj vo výbere ľudí, ktorí sú schopní realizovať ciele organizácie, pomôcť manažérom pri riadení a kontrolovať dodržiavanie plánov, zisťovať odchýlky a navrhovať ich odstránenie a upravovanie plánov v organizácii.

Pre postup zavedenia kontroľingu a tým aj finančného kontroľingu ako projektu do praxe neexistujú žiadne vzorové riešenia, ktoré možno aplikovať na všetky organizácie. Dopredu nemožno vedieť, v ktorej oblasti bude mať organizácia

najväčšie problémy. Každý postup zavádzania je závislý na rôznych premenných, ktoré majú vplyv na zavedenie do praxe. Hlavne v podmienkach neziskového sektora je dôležité akú právnu formu má organizácia, či je vládna alebo mimovládna organizácia, jej veľkosť a prostredie, v ktorom pôsobí a naplňa svoje ciele a poslanie.

V nasledujúcej časti práce poukážeme na zavádzanie finančného kontroľingu ako projektu so zameraním na neziskový sektor.

Eschenbach (2000, s. 601) definuje projekt ako „zámer so zvláštnymi znakmi“. Projekty sa odlišujú od rutínnej činnosti organizácie. Medzi zvláštnosti projektu Eschenbach považuje časovo obmedzené úlohy s minimálnym trvaním zamerané na cieľ, jedinečný neobvyklý charakter, neprehľadný objem úloh, dynamiku, ktorá je vyvolaná nepredvídateľnými vplyvmi okolia, vysoké riziko, pretože zámer je pre organizáciu novinkou, vysoká sociálna komplexita v dôsledku rôznych záujmov zainteresovaných.

Keď hovoríme o zavádzaní kontroľingu ako projektu je dôležité si určiť, aké kritéria musia byť splnené. Treba formulovať jasné ciele a kritériá úspechu projektu, stanoviť osoby zodpovedné za projekt, vybudovať projektový tím, vypracovať plány vzťahujúce sa k projektu (úlohy, kvality, termíny, náklady) a vyvíjať a uplatniť kontroľingový systém vzťahujúci sa k projektu.

Splnenie vyššie vymenovaných kritérií predstavuje nevyhnutný základ pre zavedenie alebo rozširovanie kontroľingu v rámci projektu.

Zavádzanie systému kontroľingu je proces, ktorý môžeme rozdeliť do viacerých fáz. Pri rozdelení projektu na jednotlivé fázy vyplývajú isté výhody. Medzi tieto výhody patrí: vytvorenie ohraničených, prehľadných častí, účinné spôsoby postupu orientované na cieľ, redukcia rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť pri prechode do jednotlivých fáz, možnosť prispôbena cieľov v nasledujúcich fázach, flexibilita a znižovanie neistôt a nepresností. Zavádzanie systému kontroľingu podľa Eschenbacha (2000, s. 602) so zameraním na finančný kontroľing zahŕňa tieto kroky:

- fázu definície projektu,
- vývoj adekvátneho systému finančného kontroľingu,
- implementáciu systému finančného kontroľingu,
- fázu ukončenia projektu.

Bednárová (2008) formuluje fázy zavádzania finančného kontroľingu nasledovne:

- analýza súčasného stavu,
- definovanie problému, formulácia cieľov kontroľingu,

- implementácia,
- využívanie a kontrola.

Bednárová (2008) a Eschenbach (2000) štylizujú kroky zavádzania finančného kontroľingu rozdielne, ale vo svojej podstate sa v mnohom prelínajú. V prílohe č. 1 prikladáme grafické znázornenie fáz zavádzania finančného kontroľingu ako projektu a prehľad ich úloh. Úlohám sa budeme venovať v nasledujúcej podkapitole práce s aplikáciou na neziskový sektor.

3.1. Zavádzanie finančného kontroľingu podľa Eschenbacha

Fáza definície projektu je najdôležitejšou fázou, pretože na základe nej sa určuje ďalšie smerovanie priebehu celého projektu zavádzania finančného kontroľingu. Určia sa zdroje potrebné na zavedenie ako financie, ľudské zdroje, externí poradcovia a dajú sa k dispozícii projektu.

Vo fáze vývoja adekvátneho systému finančného kontroľingu sa najskôr skúma jeho existujúci stav na začiatku projektu, zisťujú sa možnosti jeho zavedenia v konkrétnych podmienkach, navrhuje sa rozdelenie úloh a kompetencií, stanovia sa požiadavky, ktoré by mal finančný kontroľing plniť, určia sa nástroje, zhodnotí sa potreba zdrojov, vytýči sa postupnosť krokov pri zavádzaní a pod..

Samotná implementácia systému finančného kontroľingu je určite tak náročná ako jeho vývoj. Dôležitou časťou tejto fázy je priebežná modifikácia pôvodne plánovaného modelu. Je výhodou ak sa zavádzaný systém zdokumentuje do prehľadnej príručky. Aby sa pri implementácii predišlo problémom, ktoré môžu vyvolať nespokojnosť zo strany manažmentu, je nevyhnutne potrebné klásť vysoký dôraz na intenzívnu komunikáciu vo vnútri organizácie.

V fáze ukončenia projektu je už projekt systematicky ukončený. Je dôležité, aby bol výsledok porovnaný s pôvodne definovanými cieľmi a požiadavkami na funkčnosť, termíny a náklady, čím sa zhodnotí úspech projektu. Tým je daná aj spätná väzba projektového tímu.

3.2. Zavádzanie finančného kontroľingu v podmienkach neziskových organizácií

Zavádzanie finančného kontroľingu v neziskovej organizácii môže pomôcť organizácii v získavaní finančných zdrojov, jej alokácii a v ich správnom použití. Zároveň upozorňuje organizáciu na problémy, vysiela varovné signály a dáva odporúčania, kde na základe týchto odporúčaní môžu riadiaci pracovníci organizácie zhodnotiť situáciu a včas zasiahnuť. Finančný kontroling odhaľuje úzke miesta v organizácii, ktoré sa pri správnom použití nástrojov dajú odstrániť a vedú k zabezpečeniu finančnej rovnováhy organizácie, ktorá predovšetkým v podmienkach neziskového sektora zohráva dôležitú úlohu.

Treba mať na zreteli, že zavedenie finančného kontroľingu je dlhodobý proces. To znamená, že je to proces, ktorý stojí organizáciu čas a peniaze. Nezisková organizácie preto musí zvážiť, či sa jej oplatí investovať do finančného kontroľingu alebo tieto zdroje môže nasmerovať na riešenie iných problémov.

Na začiatku projektu je dôležité, aby si nezisková organizácia ujasnila koľko času, peňažných prostriedkov a iných zdrojov chce, prípadne môže dať do zavádzania finančného kontroľingu a musí zvážiť, či jej investované zdroje budú prevyšovať nad výnosmi.

Definícia projektu

V prvej fáze definície projektu si nezisková organizácia vyčlení na zavádzanie finančného kontroľingu potrebné zdroje, ktoré potrebuje k uskutočneniu projektu. Pod potrebnými zdrojmi máme na mysli materiálne, finančné a ľudské zdroje.

Objem materiálnych a finančných prostriedkov závisí v predovšetkým od organizačno-právnej formy neziskovej organizácie, veľkosti, účelu, na ktorý je zriadená a v neposlednom rade aj od množstva finančných prostriedkov, ktorými organizácia disponuje.

Dôležitú úlohu tu zohrávajú ľudské zdroje. Zvolia sa jednotliví členovia tímu, ich počet, úlohy a zodpovednosti. Najčastejšie sú to zamestnanci organizácie, ktorí majú potrebnú kvalifikáciu a potrebné skúsenosti. V prípade, že týmito skúsenosťami nedisponujú môže nezisková organizácia zhodnotiť aj potrebu konzultantov. Nezávislí konzultanti uľahčí prípravu a vedenie projektu. V prípade neziskovej organizácie, to

môže byť aj dobrovoľník, ktorý má potrebné skúsenosti a ponúkne neziskovej organizácii svoje služby.

Vývoj adekvátneho systému finančného kontroľingu

V tejto fáze projektu nezisková organizácia skúma existujúci stav v organizácii prostredníctvom analýzy súčasného stavu, vymedzuje úlohy finančného kontroľingu, určuje sa potreba zdrojov a postupnosti krokov

Analýza súčasného stavu je zameraná na popísanie východiskovej situácie, zohľadnenie podmienok, v ktorých sa nezisková organizácia nachádza a jej cieľom je nájsť možné problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť pri následnej implementácii finančného kontroľingu. V tejto fáze je potrebné identifikovať informačné toky, úroveň výkazníctva, rozpočtu a aké informácie majú k dispozícii manažéri, zamestnanci organizácie teraz a aké potrebujú.

Projektový tím si rozdelí konkrétne úlohy, stanoví si kompetencie, kto je za čo zodpovedný, určí sa potreba zdrojov projektu a postupnosť krokov ako sa má postupovať pri implementácii.

Dôležitou úlohou v tejto fáze je stanovenie požiadaviek, ktoré by mal finančný kontroľing plniť a určia sa nástroje finančného kontroľingu, ktoré ich budú spĺňať. Funkcie finančného kontroľingu spočívajú v získavaní finančných zdrojov, v ich správe a v použití. A preto si myslíme, že pre neziskové organizácie je dôležité využiť možnosti, ktoré finančný kontroľing prináša. Ďalším faktorom je aj narastajúca konkurencia pri získavaní darov, grantov, dotácií, čo núti neziskové organizácie budovať si nielen svoj imidž ale zároveň ich to núti aj k hospodárnejšiemu využitiu zdrojov, ktoré práve zavedenie finančného kontroľingu ponúka.

Implementácia finančného kontroľingu

Implementácii finančného kontroľingu je určite tak náročná ako jeho vývoj. Súčasťou tejto fázy je priebežná modifikácia pôvodne plánovaného modelu a vytvorenie príručky finančného kontroľingu.

Implementácia sa realizuje za pomoci odpovedajúcich nástrojov projektového manažmentu a t.j. prostredníctvom realizácie plánov, rozdelení úloh, osôb zodpovedných za ich plnenie. Nasleduje aj priebežné monitorovanie a vyhodnocovanie výsledkov jednotlivých úloh, prípadne podľa potreby aj následná

korekcia a aktualizácia pôvodne plánovaného modelu zavádzania finančného kontroľingu.

Za celkový proces zavádzania je zodpovedný projektový tím organizácie, kde vo všeobecnosti platí pravidlo, že projekt môže byť úspešný tak, nakoľko je úspešný manažér projektu a jeho tím. Preto tu dôležitú úlohu zohráva motivácia zavedenia finančného kontroľingu z vnútra, aby s ňou zamestnanci, manažéri, donori boli stotožnení. K tomu napomáha aj príručka finančného kontroľingu, ktorá slúži aj ako informačný materiál pre zainteresované strany a môže pomôcť aj iným neziskovým organizáciám pri zavádzaní finančného kontroľingu.

Ukončenie projektu

V tejto fáze nezisková organizácia porovnáva výsledok s pôvodne naformulovanými cieľmi, požiadavkami, ktoré má splňať zavedenie finančného kontroľingu, termíny a náklady, čím sa zhodnotí úspešnosť projektu. V tejto fáze hrá dôležitú úlohu aj spätná väzba projektového tímu.

Ukončením projektu sa končí len proces zavádzania finančného kontroľingu v neziskovej organizácii. Nasleduje jeho samotné využívanie, pri ktorom sa diagnostikujú chyby, nedostatky a návrhy na zlepšenie.

Nezisková organizácia si musí určiť osobu, ktorá bude zodpovedná za finančný kontroľing. Najčastejšie je to osoba, ktorá bola súčasťou projektového tímu, je stotožnená s poslaním neziskovej organizácie, má schopnosť koordinácie, presadzovania inovácií, ako aj disponuje schopnosťou pracovať s pracovníkmi a vedúcimi manažérmi organizácie.

Záver

Cieľom práce bolo poukázať na finančný kontroling ako jednu z moderných metód riadenia a možnosti jeho zavádzania ako projektu v podmienkach neziskového sektora. Cieľ práce sme naplnili v plnom rozsahu. Podľa dostupných informácií, zatiaľ neexistuje štúdia, ktorá by sa zaoberala výlučne finančným kontrolingom v podmienkach neziskového sektora. Naším prínosom je práve aplikácia finančného kontrolingu ako projektu na podmienky neziskových organizácií.

Neziskové organizácie by si mali uvedomiť, že zavedenie finančného kontrolingu ako projektu je dlhodobý proces, ktorý organizáciu stojí čas a peniaze. Musí zvážiť, či sa jej oplatí investovať do zavedenia finančného kontrolingu alebo tieto zdroje môže použiť na riešenie iných problémov.

Proces zavádzania finančného kontrolingu ako projektu môžeme rozdeliť do viacerých fáz a to definícia projektu, vývoj adekvátneho systému finančného kontrolingu, jeho implementácia a ukončenia projektu. Každá táto fáza spĺňa úlohy, ktoré jej prislúchajú. My sme sa tieto úlohy v práci pokúsili aplikovať na podmienky neziskového sektora, čo sa nám aj podarilo.

Myslíme si, že zavedenie finančného kontrolingu v podmienkach neziskového sektora prináša neziskovým organizáciám značné výhody, ktoré pramenia z funkcií finančného kontrolingu. Tie spočívajú v získavaní zdrojov, jej správe a v použití a práve preto sme toho názoru, že neziskové organizácie by mali využiť možnosť aplikácie finančného kontrolingu do svojej organizácie. V dnešnej dobe neziskové organizácie nemôžu svoju činnosť vykonávať bez dostatočného finančného zázemia (Vaceková, 2010) a to je dôvod prečo by mali uvažovať o aplikácii nových metód riadenia, spôsobe finančného zabezpečenia a o efektívnejšom využívaní získaných finančných prostriedkov. Ďalším faktorom je aj rast konkurencie pri získavaní darov, grantov, dotácií, čo núti neziskové organizácie budovať si nielen svoj imidž ale zároveň aj k hospodárnejšiemu využitiu zdrojov, ktoré práve zavedenie finančného kontrolingu prostredníctvom vybraných nástrojov ponúka.

Zoznam použitej literatúry

1. BARAN, B. 2001. *Podnikový controlling*. Bratislava : STU, 2001, 223 s. ISBN 80-8734-987-2.
2. BEDNÁROVÁ, Ľ. 2008. Zavádzanie finančného controllingu v malých a stredných podnikoch ako projekt [online]. [2012-03-12]. Dostupné na internete : <http://www.konferencpm.cz/2008/upload/soubory/bednarova.pdf>.
3. GUČIK, M., PATUŠ, P., ŠEBOVÁ, Ľ. 2007. *Kontroľing podnikov cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali-BB, s.r.o., 2007. 177 s. ISBN 978-80-89090-31-0.
4. ESCHENBACH, R. 2000. *Controlling*. Praha : CODEX, 2000. 812 s. ISBN 80-85963-868.
5. FREIBERG, F. 1996. *Finančný controlling*. Bratislava : ELITA, 1996, 216 s. ISBN 80-8044-020-4.
6. FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, Ľ. 1998. *Vnútropodnikový controlling*. Bratislava : ELITA, 1998. 252 s. ISBN 80-8044-054-9.
7. HORVÁTH, P. 2004. *Nová koncepcie controllingu*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
8. KUVÍKOVÁ, H. - VACEKOVÁ, G. 2010. Aplikácia moderných metód finančnej analýzy na sledovanie výstupov organizácií neziskového sektora. IN *HITTMÁR, Š. A KOL. ROZVOJ MANAŽMENTU V TEÓRII A PRAXI*. ŽILINA : EDIS - VYDAVATEĽSTVO ŽU, 2010. ISBN 978-80-554-0294-9, s. 284 - 289.
9. SLÁDEK, G., VALENTOVÁ, K. 2006. *Controlling hotela a reštaurácie*. Bratislava : Iura Edition, 2006. 222 s. ISBN 80-8078-098-6.
10. ŠATANOVÁ a kol. 2010. *Kontroľing*, Zvolen : Vydavateľstvo TU. 2010, 116 s. ISBN 978-80-228-2132-2.
11. ŠEBOVÁ, Ľ. 2007. Finančný kontroľing v podnikoch cestovného ruchu. In GUČIK, M. – PATUŠ, P. – ŠEBOVÁ, Ľ. 2007. *Kontroľing podnikov cestovného ruchu*. Banská Bystrica Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-31-0. s. 103 – 113.
12. VACEKOVÁ, G. 2010. Problémy mimovládnych organizácií v SR v kontexte znižovania podielu zahraničných zdrojov na financovaní domáceho neziskového sektora. In *INTERPOLIS '10. Zborník príspevkov zo VII. vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov s medzinárodnou účasťou*. Banská Bystrica : FPVaMV UMB, 2010. ISBN 978-80-557-0155-4. s. 109-114.

13. VACEKOVÁ, G. 2011. Finančné riadenie neziskových organizácií. In *Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Sociálne podnikanie verzus chudoba a dobrovoľníctvo“*. Banská Bystrica : EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0259-9.
14. VOLČKO, I. 2003. *Finančný kontroľing*. Zvolen : TU. 2005. 109 s. ISBN 928-80-232-2192-2.
15. VRAVEC, J. 2010. Analýza predpokladov efektívneho kontroľingu. In *Finančný manažment a controlling v praxi* [online]. Bratislava : IURA Edition, 2010 [cit. 2012-03-11]. Dostupné na internete: <http://www.financnymanazment.sk/Analyzapredpokladov-efektivneho-controllingu/> .
16. WEBER, HUMPRECHT, Controlling in Non-Profit-Organisationen. In *Controlling* 7, 1995.

Prílohy

Prílohy č. 1 : Fázy zavádzania finančného kontroľingu ako projektu a prehľad ich úloh

