

# Obsah

Návod na štúdium učebnice Podnikový controlling .....	7
Zoznam použitých symbolov .....	8
1 Systémový prístup k riadeniu podniku .....	9
1.1 Systémové východiská .....	9
1.2 Podnik ako systém .....	13
1.2.1 Ekonomický podsystem .....	15
1.2.2 Plánovací podsystem .....	15
1.2.3 Informačný podsystem .....	16
1.2.4 Organizačný podsystem .....	16
1.2.5 Podsystem ľudských zdrojov .....	17
1.3 Ciele a funkcie riadenia .....	21
2 Obsah a vymedzenie controllingu .....	27
2.1 Teoretické vymedzenie a koncepcia controllingu .....	27
2.1.1 Pôvod a história controllingu .....	27
2.1.2 Charakteristika controllingu .....	31
2.2 Koncepcia controllingu .....	43
2.3 Vzťah manažmentu a controllingu .....	50
2.3.1 Pojem riadenie .....	50
2.3.2 Vyjadrenie väzby prvkov a nástrojov finančného riadenia a controllingu .....	52
2.3.3 Porovnanie controllingu s manažmentom .....	54
2.3.4 Charakteristika finančného riadenia .....	62
3 Koncepcia systému ekonomického riadenia na báze controllingu .....	67
3.1 Nákladový systém .....	67
3.1.1 Klasifikácia nákladov .....	71
3.1.2 Problematika režijných nákladov .....	82
3.1.3 Nadstavba členenia nákladov .....	85
3.2 Tvorba nákladového systému .....	91

4	Kalkulácie v controllingu .....	103
4.1	Kalkulačný systém.....	103
4.1.1	Charakteristika a pojmológia .....	103
4.1.2	Klasifikačné kritériá členenia kalkulácií .....	108
4.1.3	Metódy kalkulácií.....	112
4.2	Tvorba kalkulačného systému .....	124
4.2.1	Využitie kalkulačného systému pri riadení hospodárnosti jednotkových nákladov .....	128
4.2.2	Vzťah medzi jednotlivými prvkami kalkulačného systému...	133
5	Kalkulácia podľa aktivít – metóda ABC .....	137
5.1	ABM – Activity Based Management .....	138
5.1.1	Podstata ABM .....	140
5.1.2	Princípy ABM .....	143
5.2	Základné prvky kalkulácie podľa aktivít.....	144
5.3	Implementácia ABC .....	147
5.4	Porovnanie tradičnej kalkulácie s kalkulovaním podľa aktivít .....	152
5.5	Využitie metódy ABC vo vzťahu k čiastkovým aktivitám v praxi	156
6	Controlling vo vybraných odvetviach .....	159
6.1	Controlling v obchode .....	159
6.2	Controlling v slobodných povolaniach.....	161
6.3	Controlling v doprave.....	163
6.4	Controlling v agropriemysle.....	170
7	Budúcnosť controllingu.....	175
7.1	Orientácia na stakeholderov (záujmové skupiny) .....	177
7.2	Orientácia na proces a projekt .....	178
8	Controlling v príkladoch .....	181
8.1	Hodnotenie podnikovej činnosti .....	181
8.1.1	Základné ukazovatele hodnotenia úrovne nákladov .....	183
8.1.2	Náklady vo vzťahu k zmene objemu výroby .....	191
8.1.3	Kalkulačné členenie nákladov.....	193

8.1.4	Náklady z hľadiska rozhodovania.....	195
8.2	Metódy kalkulácií nákladov .....	202
8.2.1	Metóda jednoduchého delenia.....	202
8.2.2	Priradovanie nákladov delením s pomerovými (ekvivalentnými) číslami .....	205
8.2.3	Prirážková metóda kalkulácie .....	206
8.2.4	Kalkulácie z hľadiska členenia výrobného procesu .....	209
9	Zoznam literatúry .....	215