

Podnikové procesy, interné kontroly, vedenie účtovníctva



Ing. Adam Dudič, FCCA
U. S. Steel Košice, s.r.o.
14. apríla 2026

Optimalizácia a riadenie podnikových procesov

- ***Podnikový proces***

- *aktivity, ktoré transformujú vstupy na výstupy*

- ***Zaoberáme sa nimi, lebo:***

- *efektivita, správnosť dát*
- *znižovanie nákladov*
- *zvyšovanie kvality*
- *prevencia podvodom*

Riadenie procesov

„neriadený proces je ako auto bez volantu – ide to, ale neviete kam“

- **chaos vs. (organizovaný) poriadok**



Jasne definované kroky,
predvídateľnosť a opakovateľnosť

Merateľné výsledky, efektivita a
optimalizované procesy

Transparentnosť a zodpovednosť,
zastupiteľnosť zamestnancov

Riadený proces robí z firmy **system**, ktorý funguje aj bez neustáleho mikromanažmentu majiteľa.

Neriadený proces robí z firmy súbor individuálnych výkonov, ktoré je takmer nemožné koordinovať.

Riadenie procesov

Klasifikácia E2E (End-to-End)

• **Procure-to-Pay (PTP)**

- *od požiadavky až po úhradu faktúry dodávateľovi*
- *požiadavka – výber dodávateľa – objednávka – príjem tovaru-služby – spracovanie faktúry – úhrada faktúry*
- klúčové útvary: *Nákup, Sklady, Účtovníctvo (záväzky), Treasury (platby)*

• **Order-to-Cash (OTC)**

- *od dopytu po inkaso od zákazníka*
- *dopyt - prijatie objednávky – (výroba) – expedícia/dodávka – fakturácia – správa pohľadávok – inkaso a párovanie úhrady*
- klúčové útvary: *Predaj / Obchod, Logistika, Účtovníctvo (fakturácia a pohľadávky)*

Riadenie procesov

Klasifikácia E2E (End-to-End)

- **Hire-to-Retire (HTR)**

- životný cyklus zamestnanca
- *nábor – onboarding – vzdelávanie-výkon – odmeňovanie/mzdy – ukončenie pracovného pomeru*
- klúčové útvary: HR, Mzdy (Payroll)

- **Record-to-Report (RTR)**

- *finančné procesy, ktoré „upratujú“ údaje z ostatných procesov pre interné a externé účely (reporting)*
- *vedenie účtovníctva a účtovanie transakcií – uzávierka (mesačná, ročná) – konsolidácia – interný/externý reporting – dane*
- klúčové útvary: Hlavná kniha / Konsolidácia, Dane, Analýzy/Controlling

Riadenie procesov

Klasifikácia E2E (End-to-End)

IT

- je vo všetkých procesoch a zabezpečuje bezpečnosť, funkčnosť a stabilitu informačných systémov***

Zlepšovanie procesov

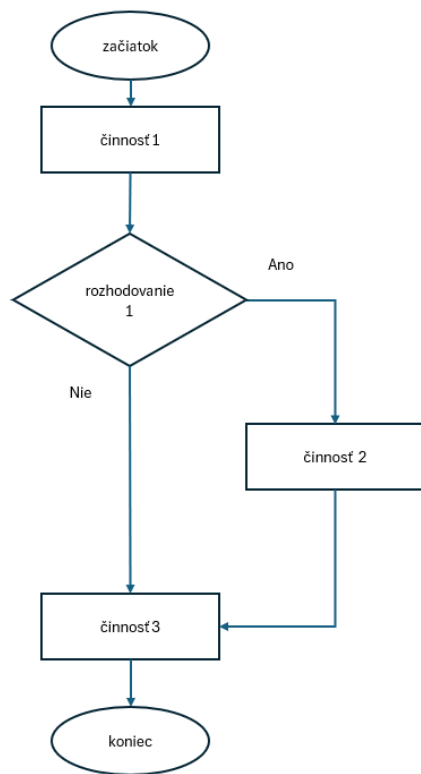
Zlepšovať sa dá to, čo sa dá merať

- **Identifikácia**
- **Modelovanie (As-Is)**
 - „process mapping“ (napr. „kreslenie šípok v MS Visio“)
- **Analýza**
- **Optimalizácia (To-Be)**
- **Monitorovanie**
 - *klúčové ukazovatele výkonnosti (KPI)*

Zlepšovanie procesov

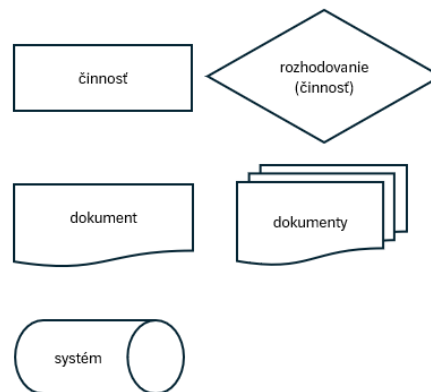
Process Mapping

Nadpis



Popis

1. xxxx
2. xxxx



Metódy kontinuálneho zlepšovania

PDCA Cyklus („Perpetum Mobile“)

- **Plan (Plánuj):** Identifikuj problém a navrhni riešenie.
- **Do (Urob):** Otestuj riešenie v malom meradle.
- **Check (Over):** Vyhodnoť výsledky. Funguje to?
- **Act (Konaj):** Ak je riešenie úspešné, zaved' ho ako nový štandard.



Metódy kontinuálneho zlepšovania

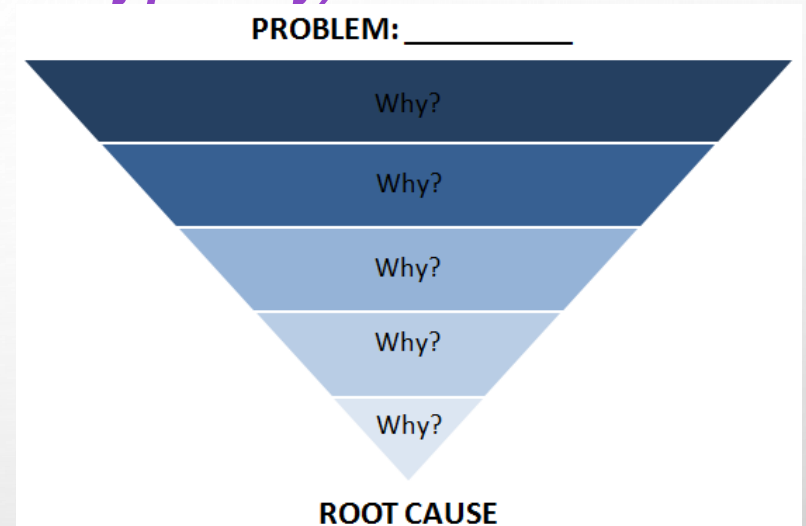
Metóda 5S (vizuálny manažment)

- **Sort (Vytried')**: *Odstráň nepotrebné nástroje/dáta.*
- **Set in order (Usporiadaj)**: *Každá vec musí mať svoje miesto.*
- **Shine (Vyčisti)**: *Udržiavaj pracovisko v čistote (jasné procesy).*
- **Standardize (Štandardizuj)**: *Vytvor pravidlá pre prvé tri kroky.*
- **Sustain (Udržiavaj)**: *Dodržiavaj disciplínu.*

Metódy kontinuálneho zlepšovania

Root Cause Analysis (Analýza koreňovej príčiny)

- **5x Prečo (5 Whys)**
- **Hľadanie skutočného zdroja problému, nie „hasenie požiaru“**



Príklad: Prečo sme poslali zlú faktúru? (Lebo systém mal chybu).
Prečo mal chybu? (Lebo nebol aktualizovaný)...

a takto idete do hĺbky, až kým nenájdete jadro problému.

Výzvy

- **Digitálna transformácia a automatizácia**
 - využitie dát (*Big Data*)
 - umelá inteligencia – využitie a kontrola
 - automatizácia „zlých“ (*neefektívnych*) procesov
- **Podniková kultúra vs. rýchlosť zmien**
 - flexibilný prístup ku kontinuálnemu zlepšovaniu a riadeniu procesov
 - „silo“ efekt
- **Nové požiadavky**
 - udržateľnosť a *ESG reporting*

Interné kontroly

Čo to je

system opatrení, činností a postupov zavedených na zabezpečenie

- *cieľov,*
- *spoľahlivosti a efektívnosti procesov,*
- *ochranu aktív,*
- *súladu so zákonmi a predpismi a spoľahlivosti finančných výkazov.*

Je to komplexný prístup k riadeniu, zahŕňa politiky, postupy, metódy a procesy, ktoré chránia organizáciu pred rizikami.

krok/činnosť na zabezpečenie správnosti procesu alebo súladu

Interné kontroly

História, súčasnosť a legislatívne požiadavky

Všeobecne :

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) je **spoločná iniciatíva súkromného sektora založená v roku 1985, ktorá vyvíja rámce pre vnútornú kontrolu, riadenie rizík a predchádzanie podvodom**. Ich kľúčový rámec, *Internal Control – Integrated Framework*, pomáha organizáciám navrhovať, implementovať a hodnotiť systémy vnútornej kontroly.

USA :

Sarbanes – Oxley Act (SOX) - federálny zákon, ktorý zaviedol v roku 2002 (reakcia na škandály Enron a WorldCom) nové a prísnejšie požiadavky na správne rady verejne obchodovaných spoločností, ich manažment a audítorské firmy.

Účel:	Zlepšiť riadenie spoločností, zvýšiť finančnú transparentnosť, predchádzať účtovným podvodom vo verejne obchodovaných spoločnostiach.
Kľúčové ustanovenia:	<ul style="list-style-type: none">• Manažment osobne zodpovedný za správnosť finančných výkazov (Section 302 a 906).• Zavádza prísne interné kontroly finančného výkazníctva (Section 404).• Hodnotenie a reportovanie stavu interných kontrol manažmentom aj externým audítorom.
Rozsah pôsobnosti:	Vzťahuje sa na všetky verejne obchodované spoločnosti v USA a zahraničné spoločnosti kótované na amerických burzách.

Interné kontroly

História, súčasnosť a legislatívne požiadavky

Japonsko : zákon o finančných nástrojoch a burzách, tiež známy ako „**J-SOX**“ (japonský SOX), prijatý 2006 (nadobudol účinnosť 2008), inšpirovaný SOX.

Účel:	Zlepšiť spoľahlivosť finančného výkazníctva a interných kontrol v japonských spoločnostiach.
Kľúčové ustanovenia:	<ul style="list-style-type: none">požiadavka na manažment, aby posúdil a informoval o interných kontrolách.zameriava sa na predchádzanie účtovným podvodom a zlepšenie riadenia spoločností.
Rozsah pôsobnosti:	Vzťahuje sa na spoločnosti kótované na japonských burzách cenných papierov.

ROZDIELY:

- SOX zameraný na správnosť finančných výkazov / J-SOX prevádzková efektívita a kvalita riadenia
- J-SOX “Internal Control report” predkladá manažment (nie audítor), väčší dôraz na interné testovanie
- J-SOX – miernejší, menšie tresty pre manažment, nižšie pokuty

Interné kontroly v procesoch by mali existovať bez ohľadu na SOX.

Interné kontroly

Klasifikácia

1. podľa významu rizika:

- *klúčové*
- *neklúčové*

2. podľa funkcie:

- *preventívne*
- *detekčné*

3. ako fungujú v praxi:

- *manuálne*
- *automatizované*
- *manuálne kontroly závislé od IT systémov*

Interné kontroly

Dokumentácia – design kontroly

- **Business Process Cycle**
- **Sub Processes**
- **Area Responsible for Control** – kto nesie zodpovednosť za implementáciu, vykonávanie a účinnosť kontroly (vlastník procesu)
- **Control Objective** – cieľ/účel kontroly, ktorý popisuje, aké riziko má kontrola pokrývať a aký výsledok má zabezpečiť, odpoveď na otázku: prečo to vlastne robíme
- **Internal Control** – stručný textový popis kontroly (čo, kto robí a ako často)
- **Process control description** – detailný opis, ako kontrola funguje v procese (workflow, systémy, vstupy a výstupy, výnimky...)
- **Control Frequency:** As Required, Mult x Day, Daily, Weekly, Monthly, Quarterly, Yearly
- **Process control performer** – kto vykonáva kontrolu

Vedenie účtovníctva

Je účtovníctvo kreatívne, alebo stereotypné?

Najväčší horor účtovníka:

„Našiel som ešte jednu faktúru... z decembra.“

Najnebezpečnejšia veta vo firme - „Neboj sa, to sa nejako zaúčtuje.“

Účtovník nežije život na roky...
ale na uzávierky.“

„Pracujem pod tlakom.“
– povedal účtovník a otvoril ďalší Excel s 27 listami.

Účtovník si berie dovolenku...
a aj tak si berie notebook... „pre istotu“.

„Idem si niečo prečítať“
povedal účtovník na dovolenke...
a otvoril knihu.. Hlavnú knihu...

Vedenie účtovníctva

Účtovné štandardy

Základné „pravidlá hry“

- stanovujú rámec finančného vykazovania
- zabezpečujú porovnateľnosť, transparentnosť a zrozumiteľnosť účtovných závierok
- zásady : verný a pravdivý obraz, vecná a časová súvislosť (akruálny princíp)...

Hlavné systémy

- „Slovenské účtovné štandardy“ (SAS) – zákon o účtovníctve a Postupy účtovania
- Medzinárodné účtovné štandardy (IFRS) – používané globálne
- US GAAP – platné v USA

Ako to celé zladit'?

- Bridge - „prevodový mostík“
- paralelné hlavné knihy (hlavná, vedľajšia)
- úpravy (adjustments) medzi jednotlivými štandardami

Vedenie účtovníctva

Materialita (významnosť)

Informácia je významná (materiálna), ak by jej vynechanie alebo nesprávne uvedenie mohlo ovplyvniť ekonomické rozhodovanie používateľov.

- Čo je dôležité pre čitateľa účtovnej závierky?
- S materialitou pracuje nielen účtovník, ale aj audítor.°
- Čím vyššie je audítorske riziko, tým nižšia je materialita.
- Jej určenie vychádza z audítorského štandardu ISA 320 a zakladá sa na odbornom úsudku (percento zo stanovenej základne).

A čo Daňový úrad?

0,5 – 1,5%	z celkových aktív
5 – 10%	zo zisku z bežnej činnosti pred zdanením
0,5 – 1,5%	z tržieb



Prípustná chyba –
Tolerable Error
(0-10% z materiality)

Vedenie účtovníctva

Odhady, úsudok manažmentu

alebo „keď čísla nie sú čierno-biele“...

- *vypĺňa medzery tam, kde štandardy nedávajú presné inštrukcie*

Kľúčové oblasti

- rezervy: *odhad budúcich výdavkov (súdne spory, reklamácie, bonusy, ...)*
- opravné položky : *zníženie aktív (nedobytné pohľadávky, znehodnotené zásoby...)*
- doba životnosti : *účtovné odpisovanie majetku počas skutočnej doby životnosti*

Riziko

- *subjektivita a možnosť „kreatívneho účtovania“ – oblasť záujmu audítora*

Vedenie účtovníctva

Odhady, úsudok manažmentu – rezerva na súdne spory

Situácia

Spoločnosť XYZ" bola v novembri 2025 zažalovaná v obchodnom spore a žalujúca strana požaduje odškodné vo výške 1 000 000 €. K dátumu zostavenia účtovnej závierky (31. 12. 2025) nebol súd ukončený.

Vedenie účtovníctva

Odhady, úsudok manažmentu – rezerva na súdne spory

Situácia

Spoločnosť XYZ" bola v novembri 2025 zažalovaná v obchodnom spore a žalujúca strana požaduje odškodné vo výške 1 000 000 €. K dátumu zostavenia účtovnej závierky (31. 12. 2025) nebol súd ukončený.

Analýza a úsudok

Manažment sa musí rozhodnúť, či vôbec o rezerve účtovať. Na to potrebuje úsudok:

- **Pravdepodobnosť prehry:** Právne oddelenie po analýze dôkazov odhadlo, že pravdepodobnosť prehry je vysoká (viac ako 50 %). Podľa štandardov ide o „pravdepodobný záväzok“, teda rezerva sa musí tvoriť.
- **Odhad sumy:** Manažment vie, že málokedy sa platí plná žalovaná suma. Musí určiť „najlepší odhad“.

Vedenie účtovníctva

Odhady, úsudok manažmentu – rezerva na súdne spory

Výpočet

Manažment na základe predchádzajúcich skúseností a konzultácií s právnikmi určil tri možné scenáre:

Scenár	Odhadovaná suma (A)	Pravdepodobnosť (B)	Vážená hodnota (A × B)
Pesimistický (úplná prehra)	1 000 000 €	20 %	200 000 €
Realistický (dohoda/čiasočná prehra)	500 000 €	60 %	300 000 €
Optimistický (minimálne odškodné)	100 000 €	20 %	20 000 €
Celkom		100 %	520 000 €

Vedenie účtovníctva

Odhady, úsudok manažmentu – rezerva na súdne spory

Výpočet

Manažment na základe predchádzajúcich skúseností a konzultácií s právnikmi určil tri možné scenáre:

Scenár	Odhadovaná suma (A)	Pravdepodobnosť (B)	Vážená hodnota (A × B)
Pesimistický (úplná prehra)	1 000 000 €	20 %	200 000 €
Realistický (dohoda/čiastočná prehra)	500 000 €	60 %	300 000 €
Optimistický (minimálne odškodné)	100 000 €	20 %	20 000 €
Celkom		100 %	520 000 €

Manažérske rozhodnutie

Hoci vážený priemer (očakávaná hodnota) je 520 000 €, manažment sa môže rozhodnúť, že najpravdepodobnejší výsledok je 500 000 € a túto sumu zaúčtuje ako rezervu.

Prečo?

Vedenie účtovníctva

Odhady, úsudok manažmentu – rezerva na súdne spory

Kde sa v tomto procese nachádza úsudok a odhad?

- **v odhade pravdepodobnosti:** Číslo „60 %“ pri realistickom scenári nie je nikde stanovené. Je to subjektívny úsudok právnikov a manažérov na základe dôkazov, skúsenosti.
- **v určení sumy:** Suma 500 000 € pri dohode je odhadom založeným napr. na mimosúdnych vyrovnaníach v podobných prípadoch v minulosti.
- **v diskontovaní** (ak spor trvá dlho): Ak sa očakáva, že súd potrvá napr. 5 rokov, manažment musí zvoliť diskontnú sadzbu (napr. 3 %), aby vyjadril súčasnú hodnotu peňazí. Voľba tejto sadzby je opäť manažérskym odhadom.

Ak by manažment usúdil, že prehra je nepravdepodobná (napr. len 20 %), rezervu by netvoril, ale informáciu by uviedol len v prílohe k účtovnej závierke ako **podmienený záväzok**.