

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>1</b>
<b>1 INFORMAČNÝ SYSTÉM AKO SÚČASŤ RIADENIA A ROZHODOVANIA</b> .....	<b>2</b>
1.1 POJEM A CHARAKTERISTIKA RIADENIA.....	2
1.1.1 Zložky a fázy riadenia.....	3
1.2 POJEM A CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU .....	4
1.2.1 Systém a informácia.....	4
1.2.2 Informačné toky v systéme .....	7
1.2.3 Informačný systém podniku .....	8
1.2.4 Všeobecná koncepcia budovania podnikového informačného systému .....	8
1.2.5 Štruktúra a činnosť podnikového informačného systému .....	11
1.2.6 Úlohy informačného systému.....	14
1.2.7 Druhy informačných systémov.....	15
1.3 VNÚTROPODNIKOVÁ SMERNICA .....	16
1.3.1 Účel a náležitosti smernice .....	16
1.3.2 Druhy smerníc .....	18
2.3 OBEH ÚČTOVNÝCH DOKLADOV A ICH PRESKÚMANIE.....	21

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

# 1 Informačný systém ako súčasť riadenia a rozhodovania

## 1.1 Pojem a charakteristika riadenia

Zefektívnenie a kvalita procesov riadenia, ktorých nositeľmi sú informácie, alebo inak povedané efektívne využívanie informácií v procese riadenia, je spojené s tvorbou informačných systémov. Skôr, než sa budeme zaoberať teóriou informačných systémov, je treba predovšetkým pochopiť podstatu riadenia a systému.

Riadenie ako špeciálna činnosť vzniká všade, kde existuje zložitejší proces spoločenskej reprodukcie, t.j. procesy výroby, rozdeľovania, výmeny a spotreby. Význam riadenia stúpa predovšetkým tam, kde procesy riadenia napomáhajú racionálnejšie dosiahnuť cieľové riešenia, resp. plynule realizovať zámery spoločnosti či už v reprodukčnom procese ako celku alebo v jeho jednotlivých častiach.

Riadenie môžeme teda považovať za činnosť, respektíve procesy, prostredníctvom ktorých sa racionálne vynakladá spoločenská práca.

Stály rozvoj spoločenskej deľby práce, najmä odvetvovej, iniciuje vznik najmä činností a podporuje špecializáciu a koncentráciu už existujúcich. Táto skutočnosť si vynucuje vznik špeciálnej činnosti, t.j. takej činnosti, ktorá by všetky ostatné usmerňovala a koordinovala. Vzniká samostatná činnosť – riadenie.

Samotné riadenie tvoria dve stránky – objektívna a subjektívna stránka riadenia. Sústava orgánov (riadiace stupne) a nástrojov (riadiaca technika a ekonomické nástroje) vytvárajú takzvanú objektívnu stránku riadenia. Druhou stránkou riadenia je samotný nositeľ riadenia, t.j. činnosť ľudí, úroveň ktorej závisí od stupňa poznania riadených procesov (empirické skúsenosti) a od stupňa a úrovne osvojenia vedeckých poznatkov. Nositeľom týchto vlastností je subjekt – človek, od ktorého závisí tzv. subjektívna stránka riadenia. Úloha subjektívnej stránky v riadení stále stúpa. Ide o objektívny proces vyvolávaný narastaním ľudského poznania, ide o procesy vedeckotechnickej revolúcie, a najmä ide o efektívne a najúčinnejšie využitie celého súboru poznatkov ľudskej spoločnosti v riadení.

Sústava procesov, ktoré spoločnosť ovláda riadením, sa nazýva objekt riadenia. Rozsah a zložitosť objektu riadenia si vynútili vznik samostatných orgánov riadenia. Postupným rozvojom a diverzifikáciou objektu riadenia formuje sa samostatný systém týchto orgánov.

### 1.1.1 Zložky a fázy riadenia

Ekonomická teória a aj bežná hospodárska prax poznajú tieto relatívne samostatné zložky riadenia:

- vedenie,
- organizovanie,
- plánovanie,
- evidencia,
- financovanie a
- kontrola.

Tieto zložky riadenia ovládajú hospodárstvo, čo predstavuje ich základnú a spoločnú charakteristickú črtu. No tieto zložky ešte pojem riadenia plne nevyčerpávajú. Samotné riadenie nie je iba jednoduchým súčtom týchto zložiek.

V literatúre o riadení sa tiež stretávame s členením riadenia na fázy. Poznáme tri fázy riadenia, ktoré sa zakladajú na logike členenia celého procesu riadenia od zberu informácií až po prijímanie logických rozhodnutí. Rozoznávame tieto fázy riadenia:

*1. fáza:* zber a prenos informácií. Ak riadenie má byť účinné a informatívne, musí prvá fáza riadenia zabezpečiť jednak dostatok a zároveň spoľahlivosť získaných informácií o riadených procesoch, teda o objekte riadenia. Okrem dostatočného počtu a spoľahlivosti je rovnako dôležitý aj najrýchlejší prenos do riadiaceho centra, resp. orgánov v záujme operatívneho zásahu do vývoja riadených procesov. Predchádza sa tým možným škodám vzniknutým z oneskoreného zásahu do riadených procesov.

2. *fáza*: spracovanie a analýza získaných informácií. Spracovanie informácií znamená predovšetkým výber – selekciu informácií pre riadiace centrum, pretože všetky získané informácie nemajú pri riadení rovnakú váhu, resp. nemajú rovnakú vypovedaciu schopnosť. V tejto fáze riadenia môžu sa široko uplatniť najmodernejšie poznatky matematiky, štatistiky a výpočtovej techniky. Možno povedať, že od spracovania a analýzy závisí vo veľkej miere samotné rozhodovanie ako tretia fáza riadenia. Moment spoľahlivosti a výstižnosti danej charakteristiky je v tejto fáze nezastupiteľný. Od toho vo veľkej miere závisí celkový efekt riadených procesov a aj samotného riadenia.

3. *fáza*: rozhodovanie. Rozhodovanie ako posledná fáza riadenia završuje riadiaci proces. Na základe získaných informácií, po ich spracovaní a analýze, pri plnom zapojení subjektívneho faktora sa prijíma rozhodnutie. Tejto fáze sa právom pripisuje prioritna úloha v riadení. Od správnosti rozhodnutia závisí efekt riadených objektov a teda de facto aj efekt samotného riadenia.

Okrem stránok, zložiek a fáz riadenia poznáme aj jeho obsah, ktorý tvorí sústavu pravidiel, opatrení a nástrojov. Sú nevyhnutnou podmienkou regulovania priebehu ekonomických procesov v hospodárstve. Obsah riadenia sa s vývojom spoločnosti mení, pretože je odrazom dosiahnutého stupňa poznania a najmä využívania ekonomických zákonov. Zmenu obsahu nechápeme absolutisticky, ale naopak, v jej vývoji. Každý dosiahnutý vývojový stupeň spoločenskej výroby si objektívne vyžaduje adekvátne opatrenia a nástroje, ktoré prehĺbujú a urýchľujú ďalší rozvoj.

## ***1.2 Pojem a charakteristika systému***

### **1.2.1 Systém a informácia**

Pod pojmom systém budeme chápať objekt, ktorý je sám o sebe rozložiteľný na podskupiny, ktoré majú významnú úlohu z hľadiska skúmania objektu, a medzi ktorými

existujú podstatné a definovateľné väzby. Tento objekt je zároveň viazaný so svojim okolím väzbami - vstupmi a výstupmi systému.<sup>1</sup>

Každú časť systému ďalej možno označiť ako ďalší objekt skúmania, ktorý so všetkými jeho vstupmi a výstupmi môžeme chápať ako samostatný systém. Takéto objekty sa nazývajú podsystémami pôvodného systému.

Rozhodujúcim aspektom vzájomného pôsobenia všetkých systémov s ich okolím je, že získavajú informácie z okolitého prostredia.

Pôvodne pod informáciou bola chápaná správa, údaj, číslo vo všeobecnosti. S rozvojom teórie systémov sa pojem informácia konkretizoval, hoci si pritom zachoval aj svoj prvotný význam a začal sa používať v presnejšom zmysle pre označenie správ, vedomostí pozorovateľa o systéme a prostredí jeho fungovania.

Informácie v procese riadenia môžeme členiť podľa:

- formy informácií (ústne, písomné, číselné, obrazové, symbolové)
- spôsobu publicity (verejné, neverejné, utajované)
- miesta vzniku a smeru toku (vnútro podnikové a mimopodnikové, zdola a zhora, kontrolné a regulujúce)
- početnosti a opakovateľnosti (periodické, jednorázové)
- možnosti použitia na príslušnej úrovni riadenia (operatívne, taktické, strategické, pre riešenie otázok technických, ekonomických)

Osobitný význam má delenie informácií v závislosti od toho, ktorá funkcia riadenia ich produkuje. Podľa tohto príznaku sa rozlišuje:

- plánová informácia – vyprodukovaná v procese plánovania,
- normová informácia – vyprodukovaná normovaním,
- účtovná informácia – vyprodukovaná v procese evidencie,
- kontrolná informácia – a tak ďalej.

---

<sup>1</sup> Tietze, Petr: Strukturální analýza – úvod do projektu řízení, Praha , Grada, 1992, 1 s.

Pri skúmaní informácií, ktoré sa využívajú v procese riadenia, môžeme ich z hľadiska spôsobu získavania a určenia rozdeliť do troch rozsiahlych tried:

1. Informácie získané v procese vedeckých výskumov, v technických riešeniach uložených do konštrukcie rozličných technických zariadení a do organizácie technických procesov. Takéto informácie obsahuje vedecká a technická literatúra, patenty, projekčno – konštrukčná a technologická dokumentácia.

2. Informácie, ktoré sa získavajú bezprostredne v procese riadenia. K nim patria plánové, normové a iné informácie, ktoré sú v projektoch plánov a v schválených plánoch na rozličné obdobie, v objednávkach na materiálové zásoby, v hospodárskych zmluvách, v rôznych prikazovacích dokladoch atď. Tieto informácie môžeme označiť ako riadiace.

3. Informácie o faktoch a udalostiach, ktoré sa prihodili v procese výroby, o faktickom stave a vývoji sociálno – ekonomických a výrobnó – hospodárskych procesov.

Rozlíšiť tieto triedy informácií je dôležité vzhľadom na špecifiká a rozdiely v spôsoboch ich získavania a spracúvania, čo si vyžaduje použiť rôzne formy organizácie informačných systémov.

Ďalší názor na informáciu ju definuje ako nový údaj, prijatý, pochopený a ocenený ako užitočný pre riešenie istých úloh. Aby sa mohla z údaju vyvodit' informácia, musí prejsť akoby trojstupňovým filtrom:

1. fyzickým kanálom spojov s istou priepustnou spôsobilosťou,
2. sémantickým filtrom – tezaurem, v ktorom sa údaje pochopia,
3. pragmatickým filtrom, kde sa hodnotí ich užitočnosť.

Každá vrstva opisuje časť údajov, vylučujúc pritom šumy. Celkove je priepustná spôsobilosť riadiaceho orgánu tým nižšia, čím väčší je fyzický, sémantický a pragmatický šum. To znamená, že čím nižšia je úroveň a spoľahlivosť jeho technického vstrojenia, čím nižšia je kvalifikácia pracovníkov a čím menej je upravený jazyk, v ktorom sa vyjadrujú údaje, a čím viac údajov sa dostáva do riadiaceho orgánu bez toho, aby mali vzťah k funkciám, ktoré plní, tým väčší šum nastáva. Hlavný zmysel skúmania systému riadenia z informačného aspektu treba vidieť v analýze podstaty a zdrojov rozličných typov šumov a v opatreniach na ich odstránenie. V zhode s tým sa

v súčasnosti skúmajú informácie z troch základných aspektov. Prvý z nich, t.z. syntaktika, skúma informáciu čo do priepustnej spôsobilosti spracovania a prenosu údajov, i čo do odstránenia fyzických šumov, abstrahujúcich pritom od jej obsahu a hodnoty. Druhý aspekt – sémantika – skúma obsah informácie a formy jej vyjadrovania. Tretí aspekt – pragmatika – súvisí so skúmaním užitočnosti a efektívnosti informácií.

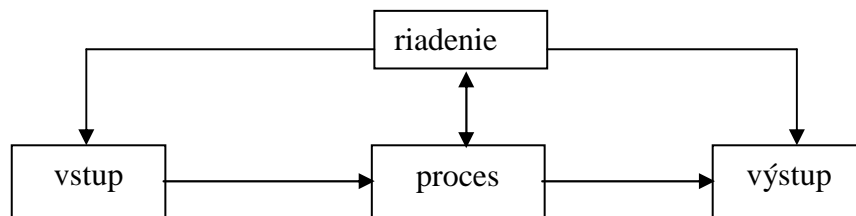
Informácia nemôže existovať bez komunikácie. Informácia sa naplní až vtedy, ak je prijatá a pochopená s tým, že vyvolá určitú aktivitu, reakciu. Z časového hľadiska je komunikácia postupným prenosom správ medzi jednotlivými podsystémami alebo systémami.

### 1.2.2 Informačné toky v systéme

Z hľadiska toho, odkiaľ a kam príslušné informácie pri ich prenose postupujú, rozoznávame ich tok vnútri jednotlivých podsystémov, v ktorých buď boli vytvorené alebo do ktorých pri svojom prenose z iných podsystémov vstúpili. Takisto rozlišujeme ich tok medzi jednotlivými podsystémami, v ktorých buď vznikli alebo do nich vstúpili z iných podsystémov (alebo aj systémov).

Predstavme si riadený proces. Diagram dátových tokov pre riadený proces je uvedený na obrázku 1.

Obrázok 1 Riadený proces – diagram dátových tokov



Zdroj: Tietze, Petr: Strukturální analýza – úvod do projektu řízení, Praha , Grada, 1992

Ako vyplýva zo schémy, považujeme riadenie procesu za samostatný proces. Sleduje aktuálny stav systému a predpovedá predpokladaný vývoj systému. V prípade,

že proces označený ako riadenie vyčleníme z jeho okolia ako samostatný systém a riadený proces zaradíme do okolia tohto systému, môžeme takýto systém označiť ako systém, ktorý spracováva informácie o riadenom procese alebo ako informačný systém.

### 1.2.3 Informačný systém podniku

V súčasnosti existuje niekoľko pomerne odlišných názorov na to, čo je informačný systém. Termín informačný systém sa v odbornom jazyku používa v dvojakom poňatí. V užšom programovo – technickom poňatí sa termín informačný systém používa na označenie systému programov pre prácu s dátami (ukladanie do pamäte, výber z pamäte). Druhé, užšie poňatie, chápe informačný systém ako podsystém riadiaceho systému, ktorý má za úlohu produkovať informácie potrebné pre riadenie, a to v požadovanom čase, množstve a kvalite.

Informačný systém je definovaný ako súbor ľudí, technických prostriedkov a metód, ktoré zabezpečujú zber, prenos, uchovávanie a spracovanie dát za účelom tvorby a prezentácie informácií pre potreby užívateľov činných v systéme riadenia.<sup>2</sup>

Informačný systém možno tiež vymedziť ako súhrn prvkov, ktoré v usporiadanom procese vzájomného pôsobenia produkujú činnosti spojené s vytváraním a transformovaním dát na informácie.<sup>3</sup>

Dôvodom k rozlíšeniu pojmov data a informácie je ich vzťah k systému riadenia. Každá informácia je údajom, ale nie každý údaj uložený v počítači sa musí stať informáciou. Stáva sa ňou až vtedy, keď sa použije v procese riadenia.

### 1.2.4 Všeobecná koncepcia budovania podnikového informačného systému

V predchádzajúcej časti sme rozobrali rôzne definície informačného systému. Teraz pristúpime k zovšeobecňovaniu základných koncepcií činnosti príslušného systému.

---

<sup>2</sup> Molnár, Zdeněk: Moderní metody řízení IS, Praha, Grada, 1992, 1s.

<sup>3</sup> Brajcun, A.: Ekonómia, elektronizácia a automatizácia, Bratislava, Alfa, 1990, 1s.



Predovšetkým treba uviesť niekoľko najdôležitejších podmienok v praktickej činnosti podnikového informačného systému:

1. Podnikový informačný systém, model prijímania rozhodnutí a riadiaci systém majú vytvárať jednotný celok, a preto sa musia vypracúvať s prihliadnutím na vzájomné súvislosti, ktoré medzi nimi existujú. Do úvahy sa musí brať aj to, že potreba informácií a informačný systém, ktorý túto potrebu uspokojuje, môžu podstatne vplývať na okruh otázok riešených v rámci podniku, ako aj na výber rozhodnutí. Súčasne spĺňa výber rozhodnutí významnú úlohu pri budovaní podnikového informačného systému.

2. Snahu treba nevyhnutne upriamiť na vybudovanie takých systémov prijímania rozhodnutí, informácií a regulovania, ktoré podporujú získavanie najnevyhnutnejších a najhodnovernejších faktických údajov pre tie zložky, kde sa prijíma rozhodnutie: napríklad údaje o odchýlkach medzi faktickými a plánovanými výsledkami podnikovej činnosti, údaje o zmenách v ekonomickej sfére a podobne. Takéto informácie sa nemajú iba fixovať, ale aktívne využívať v príprave, plnení a pri kontrole plnenia rozhodnutí.

3. Zber informácií (príprava, dodanie), ich spracúvanie, úschova a prenos majú úzku nadväznosť na činnosť podniku a na jeho organizačnú štruktúru. Podnikový informačný systém sa musí organizovať tak, aby sa do hlavných zložiek prijímaných rozhodnutí dostávali iba tie informácie, ktoré sú nevyhnutné na prijatie rozhodnutí, a aby sa dodávali v najpotrebnejšom čase a v najvhodnejšej forme.

4. Pri zbere vonkajších informácií, ktoré sú potrebné na celkovú činnosť podniku, treba sa usilovať o maximálnu hospodárnosť. Ak môže podnik získať informácie z informačných centier, ktoré sú v činnosti alebo sa znovu formujú, potom nemusí sám získavať, spracúvať a uschovávať bežné informácie menej efektívnymi postupmi.

5. Podniková informačná činnosť sa má viesť tak, aby riadiace orgány systematicky dostávali reálne informácie z vlastných informačných zdrojov. Nevyhnutné je patričným spôsobom organizovať systém externých vstupných informácií, aby vonkajšie orgány a vonkajšia sféra boli v záujme podniku informované podľa potreby aj vytvorenými špeciálnymi informačnými centrami.

6. Podnik sa musí oboznámiť s hlavnými úspechmi teórie informácií, s modernými technickými prostriedkami a metódami zberu a spracovania informácií a

podľa možnosti ich využívať, aby sa zvýšila efektívnosť zberu, spracovania, úschovy informácií, kontrola ich hodnovernosti a prenosu, a tiež sa skrátil čas spomínaných procesov, a jednak aby sa modernými matematickými a inými metódami spracovania informácií získali potrebné varianty rozhodnutí a postupov.

7. V podnikoch rozličného profilu (vo výrobnom podniku, v oblasti služieb a tak ďalej) líšia sa druhy činnosti podstatne čo do obsahu, technológie a organizácie. Na všetky tieto osobitosti sa musí prihliadať tak pri konštituovaní informačného systému v podniku, ako aj pri vypracúvaní jednotlivých podsystémov v rámci informačného systému.

8. Nový podnikový informačný systém sa musí vypracovať na báze už existujúceho systému s prihliadnutím na tie nové hľadiská, ktorých rešpektovanie podmieňuje úspešnú činnosť podniku v podmienkach uplatňovania systému ekonomického riadenia. Treba mať na zreteli, že nové metódy ekonomického riadenia a organizácie podniku sa zavádzajú postupne, pričom sa prihliada na skúsenosti z uplatňovania nových metód v iných podnikoch. V súlade a v úzkej súvislosti s uvedenými faktormi a podmienkami sa postupne mení aj podnikový informačný systém.

9. V podnikovom informačnom systéme musia zmeny prebiehať predovšetkým v princípoch organizácie externých vstupných i externých výstupných podnikových informácií a v systéme vedeckotechnických informácií, vrátane princípov v systéme organizácie informácií o výsledkoch plnenia plánu. Súčasne treba zabezpečiť organizáciu systému vnútorných informácií, ktorými sa vedenie podniku včas a spoľahlivo informuje najmä pre potreby bežného riadenia. Neslobodno zabúdať ani na to, že akékoľvek rozhodnutia riadiacich orgánov sa citelne odrážajú na bežnej práci podniku, a preto treba osobitnú pozornosť venovať príprave týchto riešení a zabezpečiť na tento účel potrebné informácie. Nakoniec sa žiada vypracovať komplexný podnikový informačný systém a koordináciu jeho činnosti.

10. Z toho vyplýva, že rozvoj podnikového informačného systému a jeho vypracovanie na súčasnom stupni úzko súvisia s opatreniami, ktoré sa týkajú organizácie a skvalitnenia práce celého podniku. Zdokonaľovanie podnikového informačného systému je podmienené dôslednou starostlivosťou a podrobnou analýzou organizácie v podniku a môže v nej vyvolať aj isté zmeny. Naopak, zdokonaľovanie

systemu organizácie a celkovej činnosti podniku súvisí zasa so záväzným a včasným rozvojom informačného systému.

### 1.2.5 Štruktúra a činnosť podnikového informačného systému

Na objasnenie teoretických predpokladov, ktoré sú nevyhnutné na vybudovanie komplexného informačného systému, preskúmame najprv, aká forma organizácie, aký koordinačný plán činnosti vyhovuje mimoriadne diferencovaným potrebám informácií pre podnik.

Základnou úlohou podnikového informačného systému je v maximálnej miere poskytnúť podniku informácie, ktoré sú nevyhnutné pre jeho nepretržitú činnosť. Toto sa vzťahuje na všetky nižšie organizačné zložky podniku a príslušné podsystémy ich informácií. Teda o vyhovujúcom podnikovom informačnom systéme možno hovoriť len vtedy, ak je tento systém komplexný, a berie do úvahy tak štruktúru organizácie, ako aj charakter a obsah samostatných informácií.

Na prvý pohľad sa to zdá prirodzené, no komplexnosť charakteru podnikového informačného systému treba osobitne podčiarknuť, lebo táto zásada sa vždy nedodržiava ani v praxi, ani v teórii.

V podniku s modernou organizáciou existujú presne ohraničené druhy hospodárskej činnosti, ktoré prebiehajú v jednotlivých strediskách podniku pod príslušným spoločným vedením. Organizačné jednotky podniku, ktoré vykonávajú isté druhy hospodárskej činnosti, majú v praxi najrozličnejšie názvy a v činnosti podniku nemajú rovnaké postavenie. Ide iba o druhy hospodárskej činnosti v podniku, a nie o organizačné jednotky, ktoré túto činnosť vykonávajú. V súčasných podmienkach sa používa názov hospodárske stredisko, divízia alebo organizačná zložka.

Ako sme už povedali, informačná činnosť je neoddeliteľnou súčasťou ľubovolnej hospodárskej činnosti. Každá organizačná jednotka podniku musí povinne spĺňať tie funkcie informačnej činnosti, ktoré nadväzujú na sféru jej hospodárskej činnosti. Na tento cieľ sa v podniku vytvárajú osobitné podsystémy informácií, ktoré tvoria súčasť celého podnikového informačného systému a sú úzko navzájom spojené a zosúladené.

Pri vypracovaní podnikového informačného systému treba nevyhnutne brať do úvahy dva faktory:

1. v súlade s dvoma základnými druhmi informácií v podniku sa musia vytvoriť dva špecifické podsystémy informácií – ekonomické (štatistické a účtovné) a technické,
2. každé osobitné hospodárske stredisko podniku musí v svojej činnosti používať tak ekonomické, ako aj technické informácie.

V rámci podniku sa vyskytujú aj také hospodárske jednotky, ktoré riešia špecifické úlohy informačnej činnosti. Napríklad činnosť niektorej hospodárskej jednotky podniku môže súčasne súvisieť so štatistickým, účtovným a technickým podsystémom informácií. Teda podnikový informačný systém sa nesmie chápať ako nejaká izolovaná hospodárska jednotka podniku a odlúčená činnosť.

V štruktúrnom priereze sa skladá podnikový informačný systém z informačných podsystémov jednotlivých hospodárskych jednotiek, ktoré uskutočňujú isté druhy ekonomickej činnosti v súlade so štatútom podniku, a z podsystémov ekonomických a technických informácií.

Aby sme zjednodušili výklad, nebudeme zber a využívanie operačných údajov skúmať ako špeciálny podsystém, i keď svojou povahou tiež patria k informačnej činnosti a v praxi sa musí na to prihliadať.

Zo schémy komplexnej štruktúry podnikového informačného systému na nasledujúcej strane (obrázok 2) sú zrejmé:

- a) jednotlivé informačné podsystémy podľa druhov hospodárskej činnosti (t.j. informačné podsystémy organizačných jednotiek podnikov) a v rámci týchto podsystémov súvislosť medzi ekonomickým (štatistický a účtovný) a technickým informačným systémom,
- b) jednotlivé informačné podsystémy, do ktorých sú zahrnuté ekonomické a technické informácie a ich spojenie s informačnými podsystémami hospodárskych jednotiek podniku.

Obrázok 2 Štruktúra podnikového informačného systému

	Informačné podsystemy podľa ich druhov	Ekonomické informácie		Špeciálne (technické) informácie
		Štatistické	Účtovné	
Informačné podsystemy podľa funkcií hospodárskej činnosti				
Organizácia a riadenie podniku				
Výroba				
Realizácia				
Materiálno – technické zabezpečenie				
Financovanie				
Technický rozvoj				

Zdroj: vlastný výskum

Na riadnu činnosť podnikového informačného systému sa vyžadujú systematické toky nevyhnutných informácií, ktoré sú regulované predpismi podniku a jej spojenie medzi:

- jednotlivými informačnými podsystemami podľa druhov informácií,

- jednotlivými informačnými podsystemami hospodárskych jednotiek podniku,
- podsystemami podľa druhov informácií a podsystemami podľa druhov hospodárskej činnosti.

Podľa toho štruktúra podnikových informačných systémov zodpovedá organizačnej štruktúre podniku a informačná činnosť podniku je nerozlučne spojená s jeho hospodárskou činnosťou. Z toho vyplýva, že informačný systém sa nemôže vypracovať a zdokonaľovať prostredníctvom jednoduchých organizačných zmien, ale prostredníctvom zabezpečenia komplexných vzťahov medzi informačným systémom a riadiacim, operačným a kontrolujúcim útvarom podniku.

Vedecké riadenie reprodukčného procesu vyžaduje podstatne skvalitniť informačný systém a informačnú činnosť v podniku. Ďalšie zdokonaľovanie metód riadenia ekonomiky bude mať za následok rýchlejší rozvoj informačného systému.

Na úspešný rozvoj informačného systému podnikov nestačí v hospodárskom živote obmedzovať sa len na správne chápanie úlohy informácií, ale treba vedieť ako dômyselne využívať zdroje informácií, efektívne metódy a techniku ich získavania, spracovania a úschovy.

### 1.2.6 Úlohy informačného systému

Základnou úlohou informačného systému je produkovať informácie pre rozhodovanie. Za týmto všeobecným konštatovaním sa však skrýva veľké množstvo jednotlivých čiastkových úloh. V nadväznosti na riadiaci systém, ktorého je podsystemom, má informačný systém hierarchickú štruktúru. Pri zvyšovaní rozlišovacej úrovne sa dostaneme od informačného systému ako celku cez podsystemy prvého, druhého, n-tého stupňa k jednotlivým informačným činnostiam.

Za základné úlohy informačného systému možno považovať nasledujúce činnosti:

- rozpracúvanie informácií, ktoré prichádzajú do podniku,
- registrácia, analýza a hodnotenie údajov o okolí podniku tak, aby boli k dispozícii pri rozhodovaní,

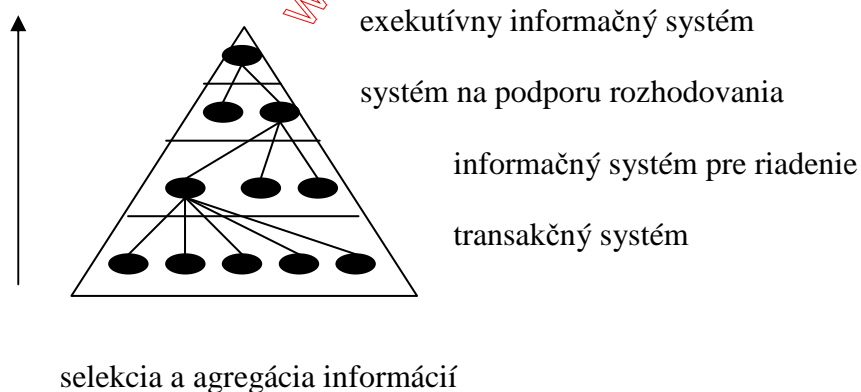
- získavanie, meranie, analýza a hodnotenie dát o skutočnom stave riadených parametrov,
- príprava získaných dát na spracovanie na príslušných nosičoch dát,
- spracovanie dát pre potreby riadenia, distribúcia spracovaných dát vo vhodnej forme a rozsahu (diferencovane) jednotlivým zložkám riadiaceho systému pre rozhodovanie.

Tým sa dosiahne zabezpečenie priamej a spätnej väzby medzi riadiacim a riadeným systémom a v konečnom dôsledku skvalitnenie, zefektívnenie a zrýchlenie riadenia. Poznanie úloh informačného systému je veľmi dôležité v prípade, ak chceme navrhnúť efektívny informačný systém.

### 1.2.7 Druhy informačných systémov

Podľa vzťahu informačného systému k systému riadenia rozlišujeme predovšetkým to, na akej úrovni tzv. informačnej pyramídy sa informačný systém nachádza. Podľa toho rozlišujeme i jednotlivé druhy informačných systémov. Základná podoba informačnej pyramídy je uvedená na obrázku 3.

Obrázok 3 Informačná pyramída



Zdroj: vlastný výskum

*Charakteristika jednotlivých druhov podsystémov:*<sup>4</sup>

#### **Transakčný systém**

<sup>4</sup> Molnár, Zdeněk: Moderní metody řízení IS, Praha, Grada, 1992, 1s.

(Transaktion Data System) mechanizuje typické agendové úlohy ako sú mzdy, fakturácia, inkaso, objednávky, skladová evidencia a pod. Z jednotlivých transakčných systémov sa vytvárajú periodické výstupy, ktoré slúžia potrebám informačného systému pre riadenie. Zvyšuje účinnosť podnikových operácií v dôsledku automatizácie informačných procesov.

### **Informačný systém pre riadenie**

(Management Information System) má svoje korene v ekonomickom a účtovnom systéme. Produkuje veľké množstvo detailných tlačených výstupov, zostáv. Užívatelia si v nich hľadajú tie informácie, ktoré ich zaujímajú. Systém zvyšuje účelnosť riadenia vďaka uspokojovaniu informačných požiadaviek manažmentu.

### **Systém na podporu rozhodovania**

(Decision Support System) má schopnosť rozmanitej analýzy rovnakých dát, môžu sa porovnávať niektoré dáta v informačnom systéme pre riadenie bez toho, že by sa museli niekde prepisovať. Tento systém si vyžaduje sieťovú architektúru technického zabezpečenia, aby sa mohlo zabezpečiť používanie rovnakých dát väčším počtom užívateľov.

### **Exekutívny informačný systém**

(Executive Information System) tvorí vrchol pyramídy, slúži vrcholovému vedeniu podniku. Vrcholové vedenie sa zaujíma predovšetkým o informácie z okolia podniku (inovácie, trh, banka, konkurencia). Interné podnikové informácie sú agregované na najvyššej úrovni.

## **1.3 Vnútropodniková smernica**

### **1.3.1 Účel a náležitosti smernice**

Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. v §35 ukladá podnikateľom povinnosť viesť účtovníctvo v rozsahu a spôsobom ustanoveným osobitným predpisom, t.j. zákonom č. 563/1991 Zb. o účtovníctve.



Samotný zákon č. 563/1991 Zb. nevymedzuje povinne spôsob vedenia účtovníctva, ale dáva priestor účtovným jednotkám, aby si samy, vzhľadom na rozmanitosť predmetu svojej činnosti, zvolili individuálne spôsob vedenia vnútro podnikového účtovníctva, pri dodržaní zákonom stanovených zásad.

Každá účtovná jednotka je však povinná, v zmysle zákona č. 563/1991 Zb. o účtovníctve a Opatrenia, ktorými sa stanovuje účtovná osnova a postupy účtovania, mať vypracovanú vlastnú vnútro podnikovú smernicu minimálne v rozsahu, ako to určujú tieto predpisy. Pri zostavovaní smernice sa opierame aj o iné právne normy, ako je zákon č. 286/92 o daniach z príjmov, zákon č. 610/1992 o rezervách pre zistenie základu dane z príjmov, zákon č. 289/1995 o dani z pridanej hodnoty, zákon č. 610/1992 Zb. o rezervách, zákon č. 119/1992 Zb. o cestovných náhradách, atď.

Spracovanie vnútro podnikovej smernice, prípadne súboru smerníc pre vedenie účtovníctva, podáva ucelený prehľad o tom, aký dôraz kladie podnikateľský subjekt na dodržanie predpisov platných pre účtovníctvo, prípadne tiež na zabezpečenie integrity a jednotnosti vedenia účtovníctva. Hlavne ak má podnikateľský subjekt širokú organizačnú štruktúru.

Z hľadiska externého posúdenia slúži vnútro podniková smernica ako podklad na overenie funkčnosti vnútorného kontrolného systému účtovnej jednotky a stáva sa tiež jedným zo zdrojov hodnotenia úrovne dodržiavania všeobecne platných účtovných predpisov podnikateľským subjektom, napríklad kontrolnými orgánmi.

Prístup k vypracovaniu smernice môže byť rôzny.

Jedným zo spôsobov je vypracovanie komplexnej smernice pre vedenie účtovníctva, v ktorej sú obsiahnuté a na podmienky konkrétnej účtovnej jednotky rozpracované všetky povinné, prípadne i nepovinné súčasti tak, ako vyplývajú zo všeobecne platných účtovných a súvisiacich predpisov.

Tento prístup má však nevýhodu v tom, že pri zmenách a novelizáciách v ktorejkoľvek oblasti – časti tejto komplexnej smernice vzniká nevyhnutnosť túto smernicu prepracovať. Jej zmena spočíva vo vypracovaní doplnkov a príloh a ich následnej evidencii v smernici. Výhoda komplexnej smernice je v tom, že v jednom dokumente, v ktorom možno tiež zreteľne zobrazit' zvolenú koncepciu účtovníctva účtovnej jednotky, sú obsiahnuté všetky smernice.

Druhý prístup spočíva v tom, že pre príslušné oblasti sa vypracúvajú samostatné smernice. Nevýhodou tohto prístupu je prípadná neprepojenosť smerníc a strata koncepcie vedenia účtovníctva, odhliadnúc od roztrieštenosti smerníc. Výhodou je nenáročnosť a operatívnosť zapracúvania zmien.

Tretí prístup je kombináciou oboch predchádzajúcich prístupov. Vychádza z toho, že sa zostaví smernica, ktorej jadro tvoria predpisy relatívne stále (napríklad spôsoby oceňovania majetku a záväzkov, archivácia účtovných písomností, zásady pre vykonávanie inventarizácií, spôsoby účtovania, a tak ďalej) a ako prílohy k tomuto jadru smernice sa zostavia čiastkové smernice, ktoré konkrétne špecifikujú príslušnú oblasť pre najbližšie účtovné obdobie, príp. niekoľko období.

Pri vypracovaní smernice je však potrebné vychádzať zo všeobecných náležitostí, ktoré musí smernica minimálne obsahovať. Sú to:

- číslo smernice vydané v rámci účtovnej jednotky,
- názov smernice,
- dosah smernice (ktoré organizačné zložky účtovnej jednotky sú povinné riadiť sa príslušnou smernicou),
- dátum účinnosti smernice,
- určenie pracovníka zodpovedného za dodržiavanie smernice,
- dátum spracovania smernice, údaje o zostaviteľovi smernice,
- podpis zodpovednej osoby (schválenie smernice),
- text smernice.

Náčrt smernice je uvedený v prílohe A.<sup>5</sup>

### 1.3.2 Druhy smerníc

Smernice všeobecne môžeme rozčleniť na niekoľko druhov, v závislosti od použitého triediaceho hľadiska. Napríklad z hľadiska subjektu, pre ktorý sú záväzné,

---

<sup>5</sup> Klímo, J., Vojteková, J., Štefancová, D.: Metodický návod na vypracovanie vnútro podnikovej smernice pre vedenie účtovníctva, Bratislava, D.E.A. Consult, s.r.o., Slovenský zväz účtovníkov, 1995, 1 s.

môžu byť podniková, stredisková smernica, z hľadiska doby záväznosti môžu byť smernice dočasné, trvalé a tak ďalej. Nás však v tomto prípade nezaujíma teoretický aspekt triedenia smerníc, ale špecifický problém triedenia smerníc pre účtovníctvo a záväznosť ich vypracovania.

Z uvedeného aspektu môžeme účtovné smernice rozdeliť na smernice povinné, ktorých vypracovanie vyplýva zo všeobecne platných predpisov pre účtovníctvo, a nepovinné, ktoré je vhodné vypracovať, aby všetci, ktorých sa týkajú, poznali pravidlá, ktorými sa majú riadiť, a aby sa v účtovnej jednotke používal jednotný postup.

V zmysle ustanovení zákona č. 563/1991 Zb. o účtovníctve (ďalej len Zákona), Opatrenia FMF č.j. V/20 100/1992, ktorým sa ustanovuje účtovná osnova a postupy účtovania pre podnikateľov (ďalej len Postupy) a iných súvisiacich predpisov, vyplýva pre účtovné jednotky povinnosť vypracovať tieto smernice:

1. Spôsob vedenia účtovníctva a projektovo – programová dokumentácia (§3,4,33 Zákona).
2. Účtový rozvrh (§14 Zákona).
3. Zoznam účtovných kníh, použitých symbolov a skratiek (§12,16,34 Zákona).
4. Spôsoby oceňovania (§24 až 27 Zákona, Postupy: Úvodné ustanovenia- čl.XII, XV, XVI, XVII, Účtovná trieda 0 – čl.III, VI, VII, X, XI, Účtovná trieda 1 – čl.II, III, IV, V, VI, Účtovná trieda 4 – čl.II, Účtovná trieda 5 – čl.III).
5. Odpisový plán a odpisovanie (§28 Zákona, Postupy: Účtovná trieda 0 – čl.III, IV, X, XI, Účtovná trieda 5 – čl.II).
6. Inventarizácia majetku a záväzkov (§29 a 30 Zákona, Postupy: Úvodné ustanovenia – čl.VII, XI, XII, XIV).
7. Archivovanie účtovných písomností a záznamov (§31a 32 Zákona).
8. Časové rozlíšenie (Postupy: Úvodné ustanovenia – čl.VIII, XI, Účtovná trieda 3 – čl.I, V, VIII, IX).
9. Tvorba a používanie rezerv (zákon č.610/1992 Zb. o rezervách, Postupy: Úvodné ustanovenia – čl. IV, XI, XIII, Účtovná trieda 1 – čl.VI, Účtovná trieda 3

– čl.IX, Účtová trieda 4 – čl.III).

10. Rozdelenie hospodárskeho výsledku a fondy organizácie (Postupy: Úvodné ustanovenia – čl.IV, Účtová trieda 4 – čl.II, zákon č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde a sním súvisiace opatrenia Ministerstva financií SR č.65/395/1994).
11. Deň uskutočnenia účtovného prípadu (Postupy: Úvodné ustanovenia – čl.VII).
12. Spôsob vedenia vnútrpodnikového účtovníctva (Postupy: Úvodné ustanovenia – čl.XVII).
13. Spôsob účtovania drobného hmotného a nehmotného majetku (Postupy: Účtová trieda 0 – čl.I).
14. Spôsob účtovania zásob (Postupy: Účtová trieda 1 – čl.II,III, IV, VI).
15. Normy prirodzených úbytkov (Postupy: Úvodné ustanovenia – čl.XIV, Účtová trieda 1 – čl.III).
16. Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku (Postupy: Účtová trieda 4 – čl.II).
17. Obeh účtovných dokladov a kontrola ich prípustnosti.

Vypracovanie všetkých uvedených smerníc je povinné, pochopiteľne len v tých prípadoch, keď pre ne existuje v účtovnej jednotke náplň.

Ďalšími smernicami pre vedenie účtovníctva, ktoré však právne normy nestanovujú ako povinné, môžu byť tieto smernice:

1. Evidencia dane z pridanej hodnoty.
2. Spôsob platenia daní.
3. Poskytovanie cestovných náhrad nad limit.
4. Pravidlá pre používanie súkromných a podnikových vozidiel.
5. Poskytovanie naturálnych pôžitkov a ich zdaňovanie.
6. Poskytovanie osobných ochranných pracovných prostriedkov.
7. Poskytovanie jednotného pracovného oblečenia.

## 8. Poskytovanie ochranných nápojov na pracovisku a tak ďalej.<sup>6</sup>

### **2.3 Obeh účtovných dokladov a ich preskúmanie**

V tejto práci sa budeme zaoberať obehom účtovných dokladov ako nositeľom ekonomických informácií v podniku a ich preskúmaním a kontrolou z hľadiska ich prípustnosti. Systém obehu účtovných dokladov a proces ich overovania a schvaľovania predstavuje súčasť vnútorného kontrolného systému účtovnej jednotky, v ktorom je stanovená zodpovednosť jednotlivých pracovníkov účtovnej jednotky za vecnú a formálnu správnosť všetkých dokladov, ktoré vchádzajú do účtovníctva a slúžia na uskutočnenie hospodárskych a účtovných operácií podnikateľského subjektu.

Smernica o obehú účtovných dokladov v účtovnej jednotke by mala vyjadrovať v podstate informačné toky súvisiace s účtovníctvom, respektíve súvisiace s nositeľmi údajov spracovávaných v účtovníctve, t.j. súvisiace s účtovnými dokladmi. Mala by zároveň vyjadriť plynulosť a včasnosť vyhotovovania dokladov, prípadne manipulácie s nimi, a dochvilnosť zaúčtovania hospodárskych operácií a javov, ktoré zobrazujú.

Smernica o obehú účtovných dokladov by teda mala vyjadrovať, kto a kedy príslušné účtovné doklady vyhotovuje (vystavuje) alebo ich prijíma a komu ich odovzdáva na ďalšie spracovanie, respektíve zaúčtovanie.

Obeh účtovných dokladov je pomerne zložitý proces, a preto zostavenie smernice, ktorá ho opisuje, je veľmi náročné a prácne. Táto náročnosť a prácnosť spočíva v tom, že správny opis toku dokladov si vyžaduje dôkladnú analýzu celého informačného systému účtovnej jednotky, vrátane analýzy jeho technického, organizačného a personálneho zabezpečenia. Až na základe takejto podrobnej analýzy a po odstránení možných kritických miest v systéme obehu dokladov (napríklad nesprávne určené termíny ich vyhotovenia alebo spracovania, nesprávny alebo zbytočný smer ich toku a podobne) je možné zostaviť smernicu, ktorá musí samozrejme rešpektovať aj názory iných útvarov, nielen útvaru účtovníctva. Smernicu je preto

---

<sup>6</sup> Klimo, J., Vojteková, J., Štefancová, D.: Metodický návod na vypracovanie vnútro podnikovej smernice pre vedenie účtovníctva, Bratislava, D.E.A Consult, s.r.o., Slovenský zväz účtovníkov, 1995, 2 s.

nevyhnutné zostavovať tak, aby nemapovala súčasný. možno nevyhovujúci stav v kolobehu dokladov, ale aby informačné toky v účtovníctve zefektívnila, prípadne aj zrýchlila.

Vzhľadom na uvedenú zložitosť a náročnosť uvádzame v prílohe len náčrt jednej z možných foriem obehu účtovných dokladov. Inými formami zobrazenia obehu dokladov môžu byť napríklad slovné opisy obehu, ktoré sú síce menej prehľadné, ale majú väčšiu opisnú schopnosť a sú pre pracovníkov zrozumiteľnejšie, alebo blokové (grafické) schémy, ktoré sú síce prehľadné, ale nemôžu vyjadriť prípadné detaily týkajúce sa prípravy, spracovania dokladov a podobne.

V súvislosti s preskúšaním dokladov je predovšetkým potrebné si ozrejmiť povinné náležitosti účtovného dokladu.

Zákon o účtovníctve č.563/1991 Zb. upravuje náležitosti účtovných dokladov v §11:

ods.1 – Účtovné doklady sú originálne písomnosti, ktoré musia mať tieto náležitosti:

- označenie účtovného dokladu, ak z jeho obsahu nevyplýva aspoň nepriamo, že ide účtovný doklad,
- opis obsahu účtovného prípadu a označenie jeho účastníkov, ak z účtovného dokladu nevyplýva aspoň nepriamo,
- peňažnú sumu alebo údaj o množstve a cene,
- dátum vyhotovenia účtovného dokladu,
- dátum uskutočnenia účtovného prípadu, ak nie je zhodný s dátumom vyhotovenia účtovného dokladu,
- podpis zodpovednej osoby za účtovný prípad a osoby zodpovednej za jeho zaúčtovanie, tieto podpisy možno nahradiť iným preukazným spôsobom.

ods.2 – Náležitosti účtovného dokladu sa môžu umiestniť aj na iných ako účtovných písomnostiach; tieto písomnosti sa uchovávajú po rovnakú dobu ako účtovný doklad.

*Poznámka:* K účtovnému dokladu môže byť pripojený interný sprievodný likvidačný list, na ktorý sa uvádzajú všetky náležitosti v zmysle citovaného zákona, napríklad číslo účtovného dokladu, potvrdenie vecnej i formálnej správnosti, účtovací predpis s uvedením príslušnej sumy, podpis účtovníčky, dátum zaúčtovania a podobne.

ods.3 – Účtovné doklady vyhotovujú účtovné jednotky bez zbytočného odkladu po zistení skutočností, ktoré sa nimi dokladajú.

*Poznámka:* Pokiaľ účtovný doklad slúži zároveň ako daňový doklad, musí obsahovať ďalšie náležitosti podľa § 15 a 16 zákona č.289/1995 Zb., o dani z pridanej hodnoty zo 17. novembra 1995. Sú to hlavne:

- a) obchodné meno, sídlo alebo trvalý pobyt, miesto podnikania, daňové identifikačné číslo platiteľa, ktorý uskutočňuje zdaniteľné plnenie,
- b) obchodné meno, sídlo alebo trvalý pobyt, miesto podnikania, daňové identifikačné číslo platiteľa, v prospech ktorého sa zdaniteľné plnenie uskutočňuje,
- c) dátum uskutočnenia zdaniteľného plnenia,
- d) poradové číslo daňového dokladu,
- e) dátum vyhotovenia daňového dokladu,
- f) názov, množstvo tovaru alebo rozsah zdaniteľného plnenia,
- g) výšku ceny bez dane,
- h) sadzbu dane,
- i) výšku dane celkom.

Účtovné doklady je potrebné preskúmať:

- **z formálnej stránky**, t.j. či sú dodržané všetky náležitosti, ktoré má mať príslušný účtovný doklad,
- **z vecnej stránky**, t.j. či vystavený účtovný doklad je oprávnené vystavený, či množstvo a suma na ňom uvedené zodpovedajú skutočnosti,

- **z hľadiska prípustnosti hospodárskej operácie**, t.j. či hospodárska operácia zodpovedá osobitným právnym predpisom (napríklad predaj hmotného investičného majetku štátnym podnikom a pod.).

Na overovanie vecnej či formálnej náležitosti účtovného dokladu, resp. prípustnosti na ňom zachytenej operácie či javu, je potrebné určiť konkrétneho pracovníka (podľa funkčného zaradenia), ktorý tieto náležitosti účtovného dokladu, respektíve prípustnosť hospodárskej operácie potvrdí.

S ohľadom na uvedené je potrebné doplniť smernicu o obehú účtovných dokladov a kontrole ich prípustnosti prehľadnou tabuľkou podpisových vzorov zodpovedných pracovníkov podľa ich funkčného zaradenia.

Pod vecným preskúmaním účtovných dokladov rozumieme preverenie súladu údajov uvedených v dokladoch so skutočnosťou, t.j. porovnanie dodaného množstva, vykonanej sumy, výšky peňažnej sumy a podobne. Podpisom vecnej správnosti potvrdzuje zodpovedný pracovník správnosť účtovného dokladu podľa overenia skutočnosti a jej zosúladenie s objednávkou, dodacím listom, dohodou o cene, zmluvou o vykonaní práce, rozpisom vykonaných prác, colnými dokladmi a podobne.

Pri zistení vecného nesúladu účtovného dokladu so skutočnosťou je pracovník zodpovedný za kontrolu vecnej správnosti povinný usporiadať nedostatky s dodávateľom (reklamácia, vystavenie ťarchopisu), o čom oboznámi pracovníkov zodpovedných za evidenciu účtovných dokladov.

Pod formálnym preskúmaním účtovných dokladov sa rozumie:

- overenie predpísanej formy a náležitosti podľa zákona 563/1991 Zb. o účtovníctve,
- preverenie, či je potvrdená vecná stránka účtovného dokladu príslušným pracovníkom,
- overenie podpisov v súlade s podpisovým vzorom,
- overenie náležitostí vyplývajúcich zo zákona č.289/1995 Zb. o DPH v znení noviel,
- overenie náležitostí v zmysle ďalších príslušných predpisov a nariadení.



Preskúmaním prípustnosti hospodárskej operácie sa rozumie kontrola z hľadiska správnosti vykonania operácie vo vzťahu:

- k všeobecne platným právnym predpisom,
- k osobitným predpisom a nariadeniam (napríklad peňažných ústavov),
- k vnútropodnikovým pravidlám.

V prípade zistenia neprípustnosti hospodárskej i účtovnej operácie pozastaví zodpovedný pracovník jej realizáciu.

Zodpovední pracovníci, potvrdzujúci prípustnosť účtovných dokladov, nesmú používať pri podpisovaní skratky alebo šifry svojich mien, ale len podpisy podľa podpisových vzorov.

Príklad schémy obehu a preskúmania účtovných dokladov, vrátane príkladu podpisových vzorov, uvádzame v prílohách B, C.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Klimo, J., Vojteková, J., Štefancová, D.: Metodický návod na vypracovanie vnútropodnikovej smernice pre vedenie účtovníctva, Bratislava, D.E.A. Consult, s.r.o., Slovenský zväz účtovníkov, 1995, 2 s.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)