

FINANČNÍ KONTROLA

Finanční kontrolu ve smyslu finančního řízení podniku chápeme jako nástroj běžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky podniku.

Požadavky na kontrolní činnost:

1. Odchyly od žádoucího (plánovaného) stavu je nezbytné registrovat bezodkladně. Účetnictví usiluje o co největší podrobnost a přesnost, někdy na úkor pohotovosti. Finanční kontrola se spokojí i s hrubšími a ne plně ověřenými údaji, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je možno na ně ještě účinně reagovat.
2. Hledět dopředu. Účetnictví se ohlíží zpět, avšak většina manažerů chce zároveň s výsledky minulého období získat i náznaky tendencí budoucího vývoje. Manažer dává přednost i méně přesné prognóze, co bude za týden, za měsíc, před strohým přehledem o tom, co bylo a s čím se již nedá nic dělat. Finanční kontrola na rozdíl od účetnictví si to může dovolit.
3. Všítat si hlavně strategicky významných bodů. Dílčí odchyly bývají často zanedbatelné a nezajímavé, pokud jsou posuzovány jednotlivě, ale ve svém souhrnu mohou nabývat hrozivých rozměrů.
4. Pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (zejména k objemu prodeje). Z tohoto hlediska je dobré, když už přímo plány takovou pružnost umožňují tím, že jsou sestaveny ve variantách pro různé úrovně určujících veličin.
5. Dbát hospodárnosti. Investice do informačního systému mají být úměrné přínosu monitorování a kontrole. Náklady na zamezení úniku zisku nesmějí být větší než možné ztráty.
6. Usilovat o objektivnost. Výsledky kontrol se používají jako kritérium motivace vedoucích pracovníků. Oprávněné pocity nespravedlnosti snižují účinnost kontroly.
7. Zajistit srozumitelnost pro manažery, kteří výsledky kontroly používají. Kontrolor spolu s manažerem by se měli snažit, aby si vzájemně dobře vysvětlili potřeby a možnosti vzájemné komunikace.

8. Naznačovat kroky k nápravě. V kontrolní zprávě je třeba uvést, kde jsou příčiny odchylek, kdo za ně odpovídá a co by bylo pravděpodobně vhodné učinit k nápravě nedostatků.

Rozpočtová kontrola:

- má vazbu na vnitropodnikové účetnictví,
- jejím účelem je vytvořit formální předpoklady pro monitorování činnosti podniku jako celku a jeho jednotlivých částí v porovnání s cíli specifikovanými v rozpočtech,
- zjišťuje odchylky skutečnosti od rozpočtu a oznamuje stav odpovědnému manažerovi,
- rozlišuje významné a nevýznamné odchylky a dále položky, které jsou v daném odpovědném oddělení ovlivnitelné a které nejsou,
- podává zprávy zpravidla jedenkrát za měsíc a kumulativně od počátku roku,
- kromě pravidelných kontrol signalizuje i nadměrné odchylky,
- vyústí v zpravidla v úpravu rozpočtu na další období tak, aby se rozpočet přizpůsobil vnitřním i vnějším podmínkám hospodaření podniku.

Operativní finanční kontrola:

- jejím úkolem je zjišťovat rozdíly mezi finančním plánem a vykazovanou skutečností (mezi údaji plánované rozvahy, výsledovky a výkazu CF),
- zaměřuje se na zisk, na příjmy a výdaje (CF), na oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva,
- pro vrcholový management zpracovává klíčové údaje:
 - přijaté úvěry,
 - splacené úvěry,
 - závazky celkem, zvlášť dodavatele,
 - běžný bankovní úvěr,
 - průměrnou lhůtu splatnosti,
 - pohledávky u zákazníků celkem a podle lhůty splatnosti,
 - výdaje na investice,
 - finanční náklady,
 - provozní zisk,
 - zisk před zdaněním,
 - zisk po zdanění,
 - přehled o peněžních tocích (CF).
- zjišťuje rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období a kumulativně od počátku roku,
- součástí údajů z kontroly mohou být i výsledky kontroly odbytu, výroby, personálního útvaru, apod.,

- při posuzování nesrovnalostí hledá příčiny v neplnění rozpočtů a žádá příslušné útvary o vysvětlení,
- využívá ukazatele finanční analýzy, zejména ukazatele rentability a likvidity,
- skutečnou úroveň ukazatelů hodnotí podle odvětvových standardů a porovnává se s úrovní v minulém období s cílem zjistit tendence a čelit nepříznivým trendům.

Strategická kontrola:

- sleduje dodržení plánovaných hodnot strategických finančních veličin:
 - finanční struktura,
 - vlastní a dlouhodobé finanční zdroje,
 - investiční výstavba.
- posuzuje, jak plnění finančního plánu v daném roce ovlivní reálnost finančního plánu pro následná období (zpravidla příštích 5 let),
- z důvodu naplnění úlohy včasného varování sleduje a vyhodnocuje:
 - vnější ekonomické podmínky,
 - uskutečňování finanční strategie v agregovaných položkách v rozvaze a vybraných položkách z výkazu o tvorbě a užití finančních zdrojů (finanční bilance), ke kterým patří:

Schéma č. 1: Finanční bilance

Stálá aktiva	Úroky z cizího kapitálu
Oběžná aktiva	Kurzovní zisky / ztráty
Vlastní jmění	Peněžní příjmy a výdaje
Cizí zdroje	Dividendy celkem
Bankovní úvěr	- na jednu akcii
Fondy ze zisku	Zisk před zdaněním
Rezervy	- po zdanění

Pramen: upraveno podle Grünwald. R., Holečková, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. VŠE Praha, 2001, str. 164.

- investiční výstavbu, posuzuje se, zda nedochází ke ztrátám z opožděné výstavby, k překročení rozpočtových nákladů apod.