

**ZVYŠOVANIE EFEKTÍVNOSTI ROZHODOVANIA  
MANAŽÉROV S PODPOROU INFORMAČNÝCH  
SYSTÉMOV A ÚČTOVNÍCTVA**

**Ing. Emília Škorecová, CSc.  
doc. Ing. Anna Látečková, PhD.  
doc. Ing. Milan Kučera, CSc.  
Ing. Peter Stuchlý, PhD.  
Ing. Zuzana Bigasová**

**Nitra 2017**

Názov: Zvyšovanie efektívnosti rozhodovania manažérov s podporou informačných systémov a účtovníctva

Autori: Ing. Emília Škorecová, CSc. (AH 3,16) zostavovateľka monografie  
doc. Ing. Anna Látečková, PhD. (AH 1,09)  
doc. Ing. Milan Kučera, CSc. (AH 0,71)  
Ing. Peter Stuchlý, PhD. (AH 1,69)  
Ing. Zuzana Bigasová (AH 0,28)

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre  
Fakulta ekonomiky a manažmentu

Recenzenti: doc. Ing. Peter Serenčák, PhD.  
SPU v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu  
Ing. Vladimír Bolek, PhD.  
EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu

Vedecká monografia je výstupom projektu VEGA 1/0489/15 „Zvyšovanie efektívnosti rozhodovania manažérov s podporou informačných systémov a účtovníctva“, 1. vydanie, 2017, Katedra účtovníctva, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre.

Schválil rektor Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre dňa 29. 11. 2017 ako vedeckú monografiu.

© SPU Nitra, 2017

ISBN 978-80-552-1759-8

## PREDHOVOR

Efektívnosť rozhodnutí manažérov závisí od efektívnosti informačného zabezpečenia jednotlivých rozhodovacích úloh.

Peter Ferdinand Drucker vo svojej knihe Výzvy manažmentu pre 21. storočie <sup>1)</sup> píše:

„Pre manažérov sú informácie kľúčovým zdrojom. Informácie v stále väčšej miere vytvárajú spojenie s ich spolupracovníkmi a s organizáciou, vytvárajú ich vlastnú „sieť“. Sú to informácie, ktoré manažérom umožňujú vykonávať zverenú prácu.

Ak chcú manažéri získať informácie, ktoré potrebujú pre svoju prácu, musia začať položením si dvoch otázok:

- Aké informácie som dlžný ľuďom, s ktorými spolupracujem a od práce ktorých je moja práca závislá? V akej podobe? V akom časovom horizonte?
- Aké informácie potrebujem ja sám? Od koho? V akej podobe? V akom časovom horizonte?

Obe otázky vyzerajú zdanlivo jednoducho. Každý, kto si ich niekedy položil, však veľmi rýchlo zistil, že ich zodpovedanie vyžaduje mnoho premýšľania, mnoho experimentovania a mnoho usilovnej práce. A odpovede nemajú stálu platnosť. Naopak, tieto otázky je potrebné klásť si stále znova, približne každých 18 mesiacov. Okrem toho, je potrebné položiť si ich zakaždým, keď príde k nejakej zmene, napríklad k zmene firemnej teórie podnikania, k zmene v práci a úlohách daného jednotlivca alebo v práci a úlohách ostatných ľudí.

Ak sa jednotliví manažéri nad týmito otázkami vážne zamyslia, pochopia, čo potrebujú a čo sú dlžní. A potom môžu začať obe tieto oblasti informácií organizovať.

Informácie, ktoré nie sú organizované, zostávajú obyčajnými údajmi. Ak majú mať nejaký zmysel, je nutné ich organizovať. A rovnaké informácie je možné pre rôzne účely organizovať rôzne.

Manažéri sa musia naučiť dve veci:

- eliminovať údaje, ktoré nijako nesúvisia s potrebnými informáciami,
- organizovať, analyzovať a interpretovať údaje a potom sa sústrediť na výsledné informácie a prijať potrebné opatrenia.“

Uvedené slová napísal Peter Drucker v roku 1999. Stále sú však vysoko aktuálne. V duchu týchto slov sa nesie aj predkladaná monografia.

---

<sup>1)</sup> Drucker, P. F. Výzvy manažmentu pro 21. Století. Preklad anglického originálu Management Challenges for the 21st Century vydaného v roku 1999 vydavateľstvom Butterworth-Heinemann v Oxforde vo Veľkej Británii. Praha: Management Press, 2000, s. 119 – 121, 124. ISBN 80-7261-021-X.

Autori monografie sa zaoberajú vybranou problematikou podnikových informačných systémov a účtovného systému. Uvádzajú svoje poznatky a názory ako ich budovať, organizovať a skvalitňovať, aby poskytovali manažérom informácie potrebné pre efektívne rozhodovanie a tak zároveň pomáhali zabezpečovať trvalú konkurencieschopnosť a udržateľnosť podniku v súčasných veľmi náročných podmienkach trhového prostredia.

Autori budú vďační čitateľom monografie za pripomienky a ďalšie námety na diskusiu k téme zvyšovania efektívnosti rozhodovania manažérov s podporou informačných systémov a účtovníctva.

Ing. Emília Škorecová, CSc.

## OBSAH

|             |                                                                                                                   |           |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b> | (doc. Ing. A. Látečková, PhD.)                                                                                    | <b>7</b>  |
| <b>1</b>    | <b>TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ</b>                                                                                      | <b>9</b>  |
| 1.1         | <b>RIADENIE A ROZHODOVANIE MANAŽÉROV</b><br>(Ing. Z. Bigasová)                                                    | <b>9</b>  |
| 1.2         | <b>PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY</b><br><b>V POĽNOHOSPODÁRSTVE</b> (Ing. P. Stuchlý, PhD.)                         | <b>12</b> |
| 1.2.1       | Informačné systémy a informačné technológie                                                                       | 12        |
| 1.2.2       | Riziká informačných a komunikačných technológií                                                                   | 16        |
| 1.2.3       | Predpokladané trendy v oblasti informačných<br>a komunikačných technológií                                        | 20        |
| 1.3         | <b>ÚČTOVNÍCTVO V POĽNOHOSPODÁRSKÝCH</b><br><b>PODNIKoch</b> (Ing. E. Škorecová, CSc.)                             | <b>22</b> |
| 1.3.1       | Špecifiká účtovníctva v poľnohospodárstve                                                                         | 22        |
| 1.3.2       | Nákladové a manažérske účtovníctvo v poľnohospodárstve                                                            | 25        |
| 1.3.3       | Úprava účtovníctva v poľnohospodárstve prostredníctvom<br>medzinárodných účtovných štandardov IAS/IFRS            | 30        |
| <b>2</b>    | <b>CIEĽ A METODIKA</b> (doc. Ing. A. Látečková, PhD.)                                                             | <b>34</b> |
| 2.1         | <b>VÝSKUMNÉ CIELE</b>                                                                                             | <b>34</b> |
| 2.2         | <b>MATERIÁL A METÓDY</b>                                                                                          | <b>35</b> |
| <b>3</b>    | <b>INFORMAČNÁ PODPORA ROZHODOVANIA</b><br><b>MANAŽÉROV</b>                                                        | <b>39</b> |
| 3.1         | <b>ARCHITEKTÚRA INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV</b><br><b>V POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKoch</b><br>(doc. Ing. M. Kučera, CSc.) | <b>39</b> |
| 3.2         | <b>ANALÝZA VYBRANÝCH PODNIKOVÝCH</b><br><b>INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV</b> (Ing. P. Stuchlý, PhD.)                      | <b>40</b> |
| 3.2.1       | Podnikový informačný systém SIDUS                                                                                 | 41        |
| 3.2.2       | Podnikový informačný systém Helios Orange                                                                         | 49        |
| 3.2.3       | Porovnanie podnikových informačných systémov<br>SIDUS a Helios Orange                                             | 51        |
| <b>4</b>    | <b>VEDENIE ÚČTOVNÍCTVA V POĽNOHOSPODÁRSKÝCH</b><br><b>PODNIKoch</b> (Ing. E. Škorecová, CSc.)                     | <b>52</b> |
| 4.1         | <b>VEDENIE ÚČTOVNÍCTVA STREDÍSK</b>                                                                               | <b>53</b> |

|          |                                                                                                           |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2      | <b>VEDENIE ÚČTOVNÍCTVA VÝKONOV A ZOSTAVOVANIE KALKULÁCIÍ</b>                                              | <b>54</b>  |
| 4.3      | <b>ÚČTOVNÍCTVO OBSAHUJÚCE ENVIRONMENTÁLNE INFORMÁCIE</b>                                                  | <b>65</b>  |
| <b>5</b> | <b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA</b>                                                                               | <b>70</b>  |
| 5.1      | <b>OCHRANA ÚDAJOV V INFORMAČNÝCH SYSTÉMOCH</b><br>(doc. Ing. M. Kučera, CSc.)                             | <b>70</b>  |
| 5.2      | <b>UPLATNENIE NOVÝCH PRVKOV INFORMATIZÁCIE V RIADENÍ</b> (Ing. P. Stuchlý, PhD.)                          | <b>78</b>  |
| 5.3      | <b>MODIFIKÁCIA PODNIKOVÝCH INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV</b> (doc. Ing. A. Látečková, PhD.)                       | <b>81</b>  |
| 5.3.1    | Modifikácia z aspektu informačnej podpory riadenia a rozhodovania manažérov                               | 81         |
| 5.3.2    | Účtovníctvo ako súčasť informačnej podpory manažérov                                                      | 85         |
| 5.4      | <b>ZVYŠOVANIE EFEKTÍVNOSTI ROZHODOVANIA MANAŽÉROV S PODPOROU ÚČTOVNÍCTVA</b><br>(Ing. E. Škorecová, CSc.) | <b>87</b>  |
| 5.4.1    | Odporúčania všeobecného charakteru a odporúčania zamerané na zdokonalenie kalkulačného systému            | 88         |
| 5.4.2    | Odporúčania zamerané na rozšírenie environmentálnej dimenzie manažérskeho účtovníctva                     | 90         |
| <b>6</b> | <b>ZÁVER</b> (doc. Ing. A. Látečková, PhD.)                                                               | <b>94</b>  |
| <b>7</b> | <b>POUŽITÁ LITERATÚRA</b>                                                                                 | <b>96</b>  |
|          | <b>ABSTRAKT</b> (Ing. E. Škorecová, CSc.)                                                                 | <b>104</b> |
|          | <b>ABSTRACT</b> (Ing. E. Škorecová, CSc.)                                                                 | <b>105</b> |

## ÚVOD

Charakteristickým znakom súčasného obdobia je rýchle rozširovanie informačných systémov a technológií. Dochádza k zblížovaniu medzi komunikačnými, multimediálnymi a informačnými technológiami, čo v konečnom dôsledku umožňuje vývoj a produkciu nových výrobkov a služieb a zároveň ovplyvňuje rozvoj a riadenie podnikov. Je preto prirodzené, že takmer všetky krajiny sveta sa cieľavedome usilujú využívať informačné a komunikačné technológie na urýchlenie rozvoja svojej ekonomiky a celej spoločnosti. Vytvára sa tak nová, digitálna a znalostná ekonomika, ktorej jedným z hlavných cieľov je podporiť ekonomický rozvoj, sprístupniť a skvalitniť vzdelávanie.

Možnosti využitia informačných a komunikačných technológií v živote spoločnosti sú rozsiahle. Uplatňujú sa vo výrobných a ekonomických odvetviach, v službách, vo vzdelávaní, zdravotníctve, pri sprístupňovaní informácií občanom, pri zjednodušení ich komunikácie s verejnou správou a pod. V 80. a 90. rokoch dvadsiateho storočia došlo v ekonomicky vyspelých krajinách k závažným zmenám, ktoré súviseli s nastupujúcou informatizáciou a globalizáciou svetovej ekonomiky. Na konkurenčnú schopnosť podnikov a ich prosperitu mala čoraz väčší vplyv adekvátnosť a rýchlosť reagovania na meniace sa podmienky trhového prostredia. Jedným z najcennejších podnikových zdrojov sa stali informácie. Do popredia záujmu vrcholových manažérov sa dostáva implementácia kvalitného podnikového informačného systému.

V predloženej monografii prezentujeme výsledky získané z vedecko-výskumnej činnosti projektu VEGA 1/0489/15 „Zvyšovanie efektívnosti rozhodovania manažérov s podporou informačných systémov a účtovníctva“ riešeného na Katedre účtovníctva, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre. Hlavným cieľom uvedeného projektu bolo zvyšovanie efektívnosti rozhodovania manažérov v podnikoch agrozozoru s využitím informácií z účtovníctva a z podnikového informačného systému.

V monografii sme sa zamerali na jeden z problémov súčasného riadenia podnikov a to informačné zabezpečenie manažérskej činnosti. V súčasnosti už nie je problém množstva a prístupu k údajom, problémom sa stáva ich dostupnosť v požadovanej štruktúre. Manažéri sú často priam zahlcovaní množstvom rôznych údajov, ktoré napriek veľkému množstvu nenapĺňajú ich informačné potreby. Aplikácia kvalitných manažérskych informačných systémov sa stáva pre podnik prostriedkom k dosiahnutiu stabilnej pozície na domácom i celosvetových trhoch. Na druhej strane nesprávne riešený podnikový informačný systém, resp. systém nevyhovujúci informačným požiadavkám manažérov v konkrétnom podniku, vedie k znižovaniu prosperity podniku a môže byť príčinou jeho neúspechu.

Informácie vytvárajú nevyhnutný predpoklad pre manažérske rozhodovanie. Bez spoľahlivých informácií nie je možné efektívne komunikovať a správne sa rozhodovať. Potreba informácií je závislá aj od toho aké funkcie pracovník vykonáva, resp. na akej úrovni riadenia sa nachádza. Manažéri v podniku musia mať k dispozícii také informácie, ktoré im umožnia vykonávať funkcie ako je plánovanie, organizovanie, kontrolovanie, komunikovanie a rozhodovanie. Pri rozhodovaní manažérov je sa stáva rovnako škodlivý

nedostatok informácií, ako aj ich nadbytok. Možno konštatovať, že len tie podniky, ktoré majú k dispozícii spoľahlivé a včasné informácie majú možnosť dosiahnuť významného výsledku a zabezpečiť si tak dlhodobú prosperitu a konkurencieschopnosť.

V predloženej monografii poukazujeme na pragmatickú stránku účtovných informácií a nové možnosti, ktoré poskytujú informačné systémy pre napĺňanie rozhodovacích potrieb manažérov. Hlavným prínos je podporiť zvyšovanie efektívnosti rozhodovania manažérov, udržanie a zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov, pričom v centre pozornosti je oblasť informačného zabezpečenia t. j. dostupnosť potrebných informácií pre manažérov modernizáciou podnikového informačného systému a využitím účtovného systému podniku.

doc. Ing. Anna Látečková, PhD.



Zvyšovanie efektívnosti rozhodovania manažérov  
s podporou informačných systémov a účtovníctva

Ing. Emília Škorecová, CSc., zostavovateľka monografie  
doc. Ing. Anna Látečková, PhD.  
doc. Ing. Milan Kučera, CSc.  
Ing. Peter Stuchlý, PhD.  
Ing. Zuzana Bigasová

Vydavateľ: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre  
Vydanie: prvé  
Rok vydania: 2017  
Náklad: 100 ks  
AH-VH: 6,93-7,10

Neprešlo redakčnou úpravou vo Vydavateľstve SPU v Nitre.  
ISBN 978-80-552-1759-8